

BAB II

KERANGKA TEORI

2.1 Penelitian Terdahulu

Dalam penelitian ini, peneliti mengambil beberapa penelitian terdahulu sebagai referensi dalam melaksanakan penelitian dengan judul “Strategi Komunikasi CSR PT Wijaya Karya Tbk dalam Menjaga Citra Positif Perusahaan Melalui Program CSR Kampung Binaan Pamijahan”. Penelitian terdahulu yang diambil memiliki keterkaitan dengan strategi komunikasi *Corporate Social Responsibility* dan juga citra.

Tabel 2.1
Perbandingan Penelitian Terdahulu

No	Nama	Stephanie, Universitas Atma Jaya, 2016	Henny Tandiono, Universitas Bina Nusantara, 2013	Vania Vasti Alim, Universitas Multimedia Nusantara, 2018
1	Judul Penelitian	Strategi Komunikasi <i>Public Relations</i> untuk Meningkatkan Citra Perusahaan Melalui Program CSR (Studi Kasus: PT. Aqua Golden Mississippi dengan Program Gerakan “Dari Kita Untuk Indonesia”)	Analisis Strategi <i>Corporate Social Responsibility</i> dalam Meningkatkan Citra Perusahaan PT Bank ANZ Indonesia (Studi Kasus: Program CSR <i>Money Minded</i> di Tanah Abang Periode Maret 2013)	Strategi Komunikasi PB Djarum dalam Membangun Citra Positif Melalui Program Bakti Olahraga Djarum Foundation
2	Tujuan Penelitian	Mengetahui apa saja atau bagaimana strategi <i>Public Relations</i> PT. Aqua	Menganalisa strategi yang dilakukan oleh <i>Public Relations</i> PT. Bank ANZ dalam	Mengetahui Strategi Komunikasi Program CSR Bakti Olahraga Djarum

		Golden Mississippi dalam mengkomunikasikan program CSR Gerakan "Dari Kita Untuk Indonesia" dan untuk mengetahui bagaimana citra PT. Aqua Golden Mississippi di tengah masyarakat	meningkatkan citra perusahaan melalui program CSR "Money Minded"	Foundation Beasiswa Bulutangkis
3	Metodologi Penelitian	Kualitatif-Deskriptif	Kualitatif-Deskriptif	Kualitatif-Deskriptif
4	Konsep atau Teori yang Digunakan	<i>Public Relations, Corporate Social Responsibility, Citra Perusahaan</i>	<i>Public Relations, Corporate Social Responsibility, Community Relations, Citra Perusahaan</i>	<i>Public Relations</i> dan Tanggung Jawab Sosial
5	Teknik Pengumpulan Data	Wawancara Mendalam, Observasi, Studi Kepustakaan	Wawancara Mendalam, Observasi, Studi Kepustakaan	Wawancara Mendalam, Dokumentasi
6	Hasil Penelitian	Proses komunikasi yang dijalankan oleh PT. Aqua Golden Mississippi dengan publiknya melalui program CSR nya berlangsung dua arah antara PR dan masyarakat. Peran yang dilakukan PR	Program CSR <i>Money Minded</i> ternyata adalah program CSR pertama yang bersifat terprogram dan rutin dijalankan. Sebelumnya program CSR yang dibuat oleh PR Bank	Program CSR Beasiswa Bulutangkis PB Djarum telah memberikan citra positif bagi PT Djarum dan PB Djarum serta memberikan manfaat positif bagi

		<p>adalah menggelar peristiwa-peristiwa yang sesuai dengan Gerakan DKUI, membantu kampanye dan memeriksa perkara-perkara komunitas seperti pendapat dari masyarakat terhadap Gerakan DKUI.</p> <p>Dalam menyebarkan informasi dilakukan menggunakan media online, media elektronik, dan media cetak. Penyebaran tersebut dibantu dengan memberikan informasi kegiatan sosial yang pernah dilakukan oleh Aqua kepada masyarakat untuk meningkatkan citra perusahaan yang positif.</p> <p>Hingga saat ini, hubungan baik yang ingin dibina oleh Aqua dengan publiknya sudah</p>	<p>ANZ hanya bersifat musiman atau melihat situasi dan kondisi yang sedang terjadi di Indonesia.</p> <p>Strategi CSR yang dijalankan oleh <i>Public Relations</i> PT Bank ANZ Indonesia dalam meningkatkan citra perusahaan melalui program “Money Minded” yang bekerjasama dengan YCAB ini dirasakan telah meningkatkan citra positif perusahaan di mata karyawan PT Bank ANZ Indonesia, komunitas YCAB, dan klien YCAB yang menjadi partisipannya.</p> <p><i>Public Relations</i> PT Bank ANZ Indonesia belum menambahkan atau memakai strategi <i>Public Relations</i></p>	<p>masyarakat sehingga dapat memberikan glori bagi Indonesia.</p>
--	--	---	---	---

		<p>tercapai. Sejak Gerakan DKUI ini diperkenalkan, masyarakat memberikan perhatian dan sambutan yang baik. Masyarakat pada akhirnya melihat bahwa Aqua adalah <i>brand</i> yang peduli terhadap kehidupan kesehatan dan lingkungan di masyarakat. Sehingga, perusahaan Aqua mendapatkan peningkatan citra yang positif.</p>	<p>yang lain yaitu publikasi.</p>	
7	Persamaan	<p>Membahas strategi komunikasi PR melalui program CSR dan citra perusahaan.</p>	<p>Membahas program CSR dan citra perusahaan.</p>	<p>Membahas strategi komunikasi melalui program CSR untuk membangun citra positif perusahaan.</p>
8	Perbedaan	<p>Teknik pengumpulan data sedikit berbeda karena penelitian ini menggunakan teknik wawancara mendalam dan studi pustaka, sedangkan Stephanie</p>	<p>Penelitian Henny Tandiono membahas dari sisi strategi <i>Public Relations</i> melalui CSR. Sedangkan, penelitian ini lebih fokus pada strategi komunikasi CSR.</p>	<p>Penelitian Vania hanya memakai konsep <i>Public Relations</i> dan tanggun jawab sosial saja, sedangkan penelitian ini memakai lebih dari dua konsep tersebut.</p>

		menggunakan teknik observasi dalam penelitiannya.	Lalu, teknik pengumpulan data juga berbeda karena Henny menggunakan teknik observasi dan dokumentasi juga.	
--	--	---	--	--

(Sumber: Olahan Penelitian, 2020)

Penelitian pertama diambil dari Skripsi yang berjudul “Strategi Komunikasi *Public Relations* untuk Meningkatkan Citra Perusahaan melalui Program CSR (Studi Kasus: PT. Aqua Golden Mississippi dengan Program Gerakan “Dari Kita Untuk Indonesia”)” yang disusun Stephanie dari Program Studi Ilmu Komunikasi Universitas Katolik Indonesia Atma Jaya. Dalam penelitian ini, Stephanie memfokuskan penelitian pada strategi komunikasi *Public Relations* melalui program *Corporate Social Responsibility* untuk meningkatkan citra perusahaan. Metode penelitian yang digunakan dalam penelitian ini menggunakan jenis penelitian kualitatif deskriptif. Data diperoleh melalui wawancara mendalam, observasi, dan studi kepustakaan.

Hasil penelitian menunjukkan bahwa proses komunikasi yang dijalankan oleh PT. Aqua Golden Mississippi dengan publiknya melalui program CSR nya berlangsung dua arah antara PR dan masyarakat. Peran yang dilakukan PR adalah menggelar peristiwa-peristiwa yang sesuai dengan Gerakan DKUI, membantu kampanye dan memeriksa perkara-perkara komunitas seperti pendapat dari masyarakat terhadap Gerakan DKUI. Dalam menyebarkan informasi dilakukan menggunakan media online, media elektronik, dan media cetak. Penyebaran tersebut dibantu dengan memberikan informasi kegiatan sosial yang pernah dilakukan oleh Aqua kepada masyarakat untuk meningkatkan citra perusahaan yang positif.

Hingga saat ini, hubungan baik yang ingin dibina oleh Aqua dengan publiknya sudah tercapai. Sejak Gerakan DKUI ini diperkenalkan, masyarakat memberikan perhatian dan sambutan yang baik. Masyarakat pada akhirnya melihat bahwa Aqua adalah *brand* yang peduli terhadap kehidupan kesehatan dan lingkungan di masyarakat. Sehingga, perusahaan Aqua mendapatkan peningkatan citra yang positif.

Persamaan penelitian Stephanie dengan penelitian ini adalah sama-sama membahas strategi komunikasi *Public Relations* dan menggunakan model strategi komunikasi *Four Steps of Public Relations Process* oleh Cutlip dan Center, melalui program CSR dan hasilnya pada citra perusahaan. Adapun perbedaan dari penelitian Stephanie dengan penelitian ini adalah pada penelitian Stephanie, teknik pengumpulan datanya juga menggunakan teknik observasi, sedangkan peneliti menggunakan teknik wawancara mendalam dan studi pustaka.

Penelitian kedua diambil dari Skripsi yang berjudul “Analisis Strategi *Corporate Social Responsibility* dalam Meningkatkan Citra Perusahaan PT Bank ANZ Indonesia (Studi Kasus: Program CSR Money Minded di Tanah Abang Periode Maret 2013)” yang disusun Henny Tandiono dari Program Studi Komunikasi Pemasaran Universitas Bina Nusantara. Dalam penelitian ini, Henny memfokuskan penelitian pada strategi *Corporate Social Responsibility* untuk meningkatkan citra perusahaan. Metode penelitian yang digunakan dalam penelitian ini menggunakan jenis penelitian kualitatif deskriptif yang terdiri dari data primer dan data sekunder. Data primer yaitu melalui wawancara mendalam dan observasi. Data sekunder yaitu dengan dokumentasi dan studi kepustakaan.

Hasil penelitian menunjukkan bahwa strategi CSR yang dijalankan oleh *Public Relations* PT Bank ANZ Indonesia dalam meningkatkan citra perusahaan melalui program “Money Minded” yang bekerjasama dengan YCAB (Yayasan Cinta Anak Bangsa) ini dirasakan telah

meningkatkan citra positif perusahaan di mata karyawan PT Bank ANZ Indonesia, komunitas YCAB, dan klien YCAB yang menjadi partisipannya.

Persamaan penelitian Henny Tandiono dengan penelitian ini adalah sama-sama membahas program *Corporate Social Responsibility* yang dikelola oleh *Corporate Communication* perusahaan guna untuk meningkatkan citra. Adapun perbedaan dari penelitian Henny Tandiono dengan penelitian ini adalah Henny menggunakan model strategi komunikasi *Public Relations* "PENCILS" lalu membahas dari strategi CSR untuk meningkatkan citra, sedangkan di penelitian lebih fokus pada strategi komunikasi CSR untuk meningkatkan citra.

Penelitian ketiga diambil dari Skripsi yang berjudul "Strategi Komunikasi PB Djarum dalam Membangun Citra Positif Melalui Program Bakti Olahraga Djarum Foundation" yang disusun Vania Vasti Alim dari Program Studi Ilmu Komunikasi Universitas Multimedia Nusantara. Dalam penelitian ini, Vania memfokuskan penelitian pada strategi komunikasi PB Djarum melalui program *Corporate Social Responsibility* untuk membangun citra positif perusahaan. Metode penelitian yang digunakan dalam penelitian ini menggunakan jenis penelitian kualitatif deskriptif. Data diperoleh melalui wawancara mendalam dan dokumentasi.

Hasil penelitian menunjukkan bahwa Program CSR Beasiswa Bulutangkis PB Djarum telah memberikan citra positif bagi PT Djarum dan PB Djarum serta memberikan manfaat positif bagi masyarakat sehingga dapat memberikan glori bagi Indonesia.

Persamaan penelitian Vania dengan penelitian ini adalah sama-sama membahas strategi komunikasi melalui program CSR untuk membangun citra positif perusahaan. Adapun perbedaan dari penelitian ini dengan penelitian yang dilakukan oleh peneliti adalah pada penelitian ini, lebih banyak konsep yang digunakan, sedangkan Vania hanya menggunakan konsep *Public Relations* dan tanggung jawab sosial saja.

2.2 Konsep yang Digunakan

2.2.1 *Corporate Communications*

Argenti (2013, p. 48) menyebutkan bahwa konsep *Public Relations* merupakan fungsi pendahulu *Corporate Communications*. Tetapi karena kebutuhan suatu perusahaan sangat kompleks, maka *Public Relations* saja tidaklah cukup. Kebutuhan untuk memberikan respon secara terus menerus yang mengharuskan adanya sumber daya yang berdedikasi mengelola komunikasi perusahaan. Menurut Joep Cornelissen (2014, p. 4), fungsi *Public Relations* lebih terfokus pada hubungan dengan media. Namun *stakeholders* lainnya membutuhkan informasi yang lebih kompleks terkait perusahaan. Maka dari itu, muncullah peran *Corporate Communications* yang fokus dalam mengelola keseluruhan komunikasi perusahaan kepada seluruh *stakeholders* baik internal maupun eksternal.

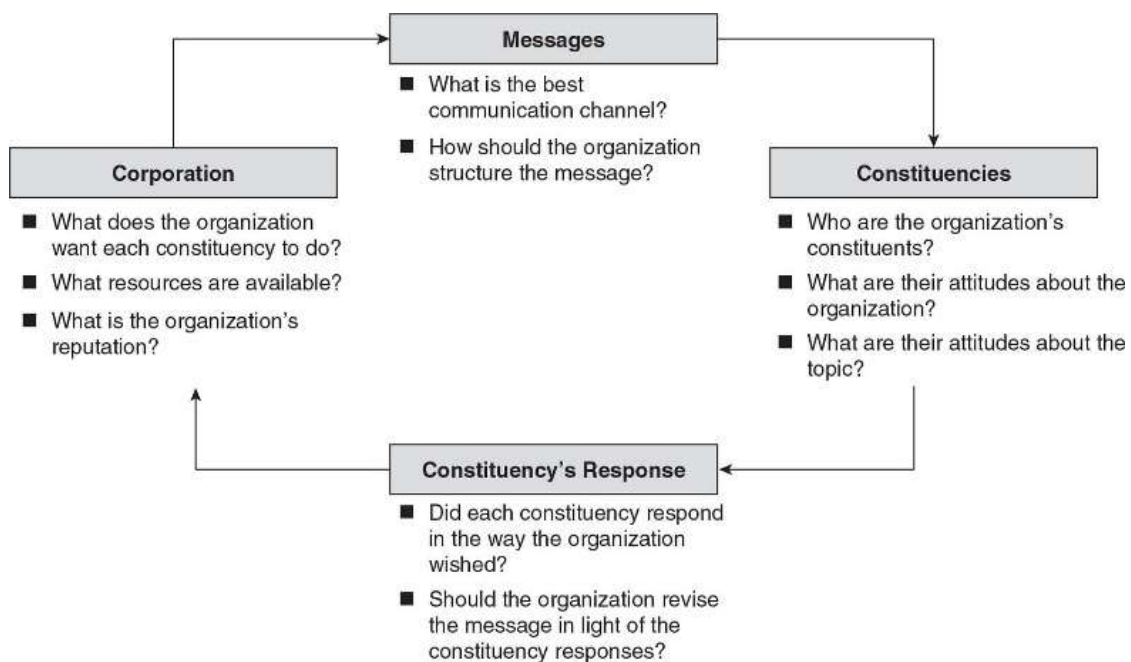
Corporate Communications berasal dari bahasa Latin “corpus” yang berarti tubuh, artinya *Corporate Communications* harus lebih fokus dan mengutamakan pada urusan organisasi atau perusahaan. Argenti (2013, p. 48) mendefinisikan *Corporate Communications* yaitu sarana untuk memanfaatkan dan mengkoordinasikan berbagai elemen komunikasi dalam suatu organisasi sehingga pesan dapat dikelola dan dipastikan secara konsisten. Tidak jauh berbeda dengan definisi-definisi di atas, Joep Cornelissen (2014, p. 5) mendefinisikan *Corporate Communications* sebagai berikut:

“Corporate communications is a management function that offers a framework and vocabulary for the effective coordination of all means of communications with the overall purpose of establishing and maintaining favourable reputations with stakeholder groups upon which the organization is depended.”

Dari berbagai definisi tersebut, memang terlihat persamaan antara *Public Relations* dan *Corporate Communications*, sehingga dapat disimpulkan bahwa *Corporate Communications* merupakan serangkaian kegiatan yang mengelola berbagai elemen komunikasi dalam suatu perusahaan untuk menciptakan saling pengertian antara perusahaan dengan publiknya, sehingga perusahaan mendapat dukungan dari publik (Cornelissen, 2014, p. 5).

Corporate Communications dilihat dari dua aspek, yaitu ketika *Corporate Communications* disudutpandangkan sebagai suatu proses dan kemudian dilihat sebagai fungsi. Sebagai suatu proses, ada alur proses komunikasinya. Berikut merupakan kerangka kerja dalam proses komunikasi *Corporate Communications* menurut Paul Argenti dalam bukunya yang berjudul “*Corporate Communication Sixth Edition*” (2013, p. 43):

Gambar 2.1 Expanded Corporate Communications Strategy Framework



(Sumber: Paul Argenti dalam buku “*Corporate Communication Sixth Edition*”, 2013, p. 43)

Dengan melihat interaksi antara perusahaan dengan konstituen atau *stakeholder* seperti pada gambar di atas, kita dapat melihat bahwa perusahaan, pesan, dan konstituen saling berhubungan. Kerangka kerja tersebut melingkar, bukan linear (searah), yang merefleksikan realitas bahwa komunikasi perusahaan dalam bentuk apapun merupakan proses berkesinambungan, bukan sesuatu yang memiliki awal dan akhir.

Melihat kembali tentang perkembangan *Public Relations* menjadi *Corporate Communications*, menurut Paul Argenti (2013, p. 48), meskipun fungsi *Public Relations* adalah menjalin hubungan dengan seluruh *stakeholder*, namun pada praktiknya *Public Relations* terlihat lebih banyak berupaya membangun reputasi perusahaan melalui bantuan media massa. Maka dari itu, muncullah istilah *Corporate Communications* dengan fungsinya yang lebih dispesifikan pada masing-masing jenis publik yang ada, sehingga bidang-bidang yang ditangani oleh *Corporate Communications* seperti *Investor Relations*, *Corporate Advertising*, *Community Relations*, *Government Relations*, *Employee Relations*, *Corporate Social Responsibility*, *Event Management* dan lainnya juga dapat dijalankan dengan baik dan maksimal (Argenti, 2013, p. 50-51).

2.2.1.1 Fungsi dan Sub Fungsi *Corporate Communication*

Dalam membangun dan menjalankan fungsi dari *Corporate Communication*, pendekatan yang paling baik adalah dimulai dari isu yang paling global serta strategis dan kemudian turun ke aspek fungsi yang lebih sempit. Beberapa subfungsi dari *Corporate Communication* (Argenti, 2013, p. 58-66):

- a. *Identity, Image and Reputation*

Identitas, citra dan reputasi perusahaan merupakan bagian paling penting dari fungsi *Corporate Communication*. Citra merupakan bagaimana konstituen memandang sebuah perusahaan. Setiap konstituen memiliki proyeksi gambar sendiri terhadap sebuah perusahaan.

Beda halnya dengan citra, sebuah identitas sebaiknya tidak memiliki variasi di pandangan konstituen. Identitas mengandung atribut dari perusahaan, seperti visi dan nilai, orang yang bekerja di dalam perusahaan, produk dan layanan dari sebuah perusahaan. Sedangkan, reputasi merupakan gabungan dari bagaimana seluruh konstituen memandang sebuah perusahaan. Perusahaan perlu fokus dalam membangun dan mengimplementasikan strategi yang terintegrasi antar konstituen.

Menentukan bagaimana sebuah perusahaan ingin dipandang oleh konstituen yang berbeda dan bagaimana perusahaan memilih untuk mengidentifikasi dirinya merupakan landasan fungsi dari *Corporate Communication*.

b. *Corporate Advertising and Advocacy*

Iklan korporat merupakan subfungsi dari *Corporate Communication* yang dapat mendorong reputasi perusahaan dan memiliki fungsi yang berbeda dari iklan produk dan *marketing communication*. Lain halnya dengan iklan produk, iklan korporat tidak perlu mencoba untuk menjual sebuah produk tertentu atau layanan dari sebuah perusahaan. Iklan korporat mencoba untuk menjual perusahaan itu sendiri.

c. *Corporate Responsibility*

Banyak perusahaan yang memiliki subfungsi terpisah di bidang sumber daya manusia yang berurusan dengan *community relations* dan dengan kepala yang berurusan dengan filantropi. Namun kedua hal tersebut seharusnya dilakukan secara bersamaan di mana perusahaan mengambil tanggung jawab di dalam komunitas di mana/ di tempat perusahaan beroperasi.

Menjalankan tanggung jawab sosial dapat menghasilkan sejumlah hasil positif bagi perusahaan. Dalam penelitian *Edelman Trust Barometer*, mayoritas masyarakat akan lebih membeli produk, menggunakan jasa dari sebuah perusahaan dan akan merekomendasikan perusahaan kepada orang lain apabila perusahaan melakukan tanggung jawab sosial.

d. *Media Relations*

Sebelumnya, *public relations* memiliki fokus yang hampir eksklusif dalam berhubungan dengan media. Namun, subfungsi hubungan media tetap menjadi pusat dari upaya *Corporate Communication*. Rata-rata staf *Corporate Communication* di perusahaan yang berada di dalam subfungsi ini dan kepada dari departemen komunikasi secara keseluruhan harus mampu berhadapan dengan media sebagai *spokesperson* bagi perusahaan.

Teknologi telah membantu perusahaan berkomunikasi melalui ratusan layanan media yang tersedia dari mana saja di seluruh dunia. Media dan perusahaan sebaiknya memiliki hubungan yang maksimal karena media dan perusahaan saling membutuhkan satu sama lain.

e. *Marketing Communications*

Departemen komunikasi pemasaran mengkoordinasi dan mengelola publisitas terkait produk baru maupun lama dan juga berurusan dengan aktivitas yang berhubungan dengan pelanggan. Publisitas produk hampir selalu melibatkan menjadi sponsor acara sebuah perusahaan besar. Melihat betapa pentingnya perjanjian sponsor antara kedua belah pihak dalam membentuk citra perusahaan, ahli *Corporate Communication* sering dilibatkan dalam menetapkan agenda acara.

f. *Internal Communication*

Perusahaan perlu memikirkan secara strategis tentang bagaimana mereka berkomunikasi dengan para karyawan melalui komunikasi internal. Hal ini perlu dilakukan karena perusahaan fokus terhadap mempertahankan tenaga kerja yang puas dengan perubahan nilai dan demografi. Seringkali *Corporate Communication* berkolaborasi dengan departemen sumber daya manusia dalam mengelola komunikasi internal. Semakin banyak perusahaan memastikan bahwa karyawan perusahaan memahami inisiatif pemasaran baru yang dikomunikasikan secara eksternal serta menyatukan tenaga kerja di belakang tujuan umum dan strategi perusahaan

g. *Investor Relations*

Hubungan investor muncul sebagai bagian dari fungsi *Corporate Communication* yang bertumbuh pesat serta menjadi bidang yang diminati semua perusahaan. Fungsi ini sebelumnya dijalankan oleh bagian *finance*,

namun fokus telah bergeser dari “hanya sekedar angka” menjadi bagaimana angka-angka tersebut dikomunikasikan kepada konstituen yang berbeda.

Praktisi hubungan investor memiliki urusan utama dengan *shareholders* dan *security analysts* yang sering menjadi sumber langsung bagi pers keuangan, yang dalam subfungsi ini mempererat hubungan dengan para ahli di bidang hubungan media. Dalam hubungan investor, praktisi juga sangat terlibat dalam membuat pernyataan finansial serta laporan tahunan yang harus dihasilkan oleh setiap perusahaan publik.

h. *Government Relations*

Hubungan pemerintah lebih penting dalam beberapa industri daripada yang lain, tetapi sebenarnya setiap perusahaan dapat memperoleh manfaat dengan memiliki ikatan dengan legislator baik pada tingkat lokal maupun nasional.

i. *Crisis Management*

Walaupun bukan sebuah fungsi terpisah yang membutuhkan departemen khusus, komunikasi krisis seharusnya dikoordinasikan oleh fungsi *Corporate Communication* dan praktisi komunikasi yang sebaiknya terlibat dalam perencanaan dan manajemen krisis. Biasanya pengacara perusahaan perlu dilibatkan dalam sebuah krisis, kebutuhan ini menghadirkan masalah bagi perusahaan dan juga fungsi *Corporate Communication*. Pengacara sering kali mengoperasikan dengan agenda yang berbeda dari bagian komunikasi dan tidak selalu mempertimbangkan bagaimana aksi yang dilakukan dapat dirasakan oleh konstituen tertentu atau masyarakat luas.

Menurut Paul Argenti (2013, p. 50-51), tugas *Corporate Communications* adalah mengawasi fungsi-fungsi komunikasi yang terdiri dari komunikasi internal dan eksternal, tanggung jawab sosial perusahaan, merekrut dan mempertahankan bakat-bakat unggul, mengatasi krisis, meluncurkan produk, mengatur citra, reputasi dan merek perusahaan, dan menaikkan persepsi investor atau analisis. Dari pemaparan di atas, dapat dilihat bahwa *Corporate Communications* memiliki peran yang berkaitan erat dengan manajemen perusahaan secara keseluruhan dan menjadi sandaran keberhasilan dan kegagalan suatu strategi yang telah ditetapkan manajemen.

2.2.1.2 Citra Perusahaan

Definisi citra/ *image* menurut Paul Argenti (2013, p. 58) adalah citra dari sebuah perusahaan adalah fungsi dari bagaimana konstituen melihat organisasi tersebut berdasarkan atas semua pesan yang organisasi itu sampaikan melalui nama dan logo serta melalui presentasi diri, termasuk ekspresi dari visi korporatnya. Citra dapat dikatakan sebagai persepsi masyarakat dari adanya pengalaman, kepercayaan, perasaan, dan pengetahuan masyarakat itu sendiri terhadap perusahaan, sehingga aspek fasilitas yang dimiliki perusahaan, dan layanan yang disampaikan karyawan kepada konsumen dapat mempengaruhi persepsi konsumen terhadap citra.

Pengertian citra itu sendiri abstrak (*intangible*), tidak nyata, tidak bisa digambarkan secara fisik dan tidak dapat diukur secara sistematis, karena citra hanya ada dalam pikiran. Walaupun demikian, wujudnya bisa dirasakan dari hasil penilaian baik atau buruk, seperti penerimaan dan tanggapan baik positif maupun negatif yang datang dari publik dan masyarakat luas pada umumnya.

Setiap perusahaan memiliki identitas yang berbeda-beda. Identitas perusahaan dapat disampaikan melalui nama perusahaan, logo, moto, produk, layanan, bangunan, seragam, dan barang-barang bukti nyata yang diciptakan oleh perusahaan tersebut dan dikomunikasikan kepada beragam konstituen (Argenti, 2013, p. 59). Selanjutnya, identitas yang telah dikomunikasikan tersebut berkembang menjadi persepsi dari publik. Apabila persepsi publik sesuai dengan identitas yang disampaikan, maka perusahaan berhasil. Namun sebaliknya apabila persepsi dari publik berbeda dengan identitas yang disampaikan perusahaan, berarti perusahaan belum berhasil dan masih ada yang harus diperbaiki. Persepsi dari publik inilah yang kemudian disebut dengan citra (*image*). Adapun *brand image* dari perusahaan merupakan persepsi publik mengenai *brand* atau merek dari perusahaan (Cornelissen, 2014, p. 183). Citra (*image*) tersebutlah yang bila terkumpul dalam jangka waktu yang lama berkembang menjadi reputasi.

Menurut Jefkins dan Yadin (dalam Jefkins & Yadin, 2018, p. 20-22), terdapat beberapa jenis citra, yaitu:

a. Citra Bayangan

Citra ini merupakan citra anggota-anggota perusahaan atau biasa pemimpin perusahaan mengenai anggapan pihak luar perusahaan terhadap perusahaannya. Citra ini seringkali tidak tepat, hal ini dikarenakan tidak memadainya informasi atau pemahaman yang dimiliki oleh anggota dalam perusahaan mengenai pendapat atau pandangan pihak luar.

b. Citra yang Berlaku

Citra ini adalah citra yang dianut oleh pihak-pihak luar perusahaan mengenai sebuah perusahaan. Citra yang berlaku tidak selamanya sesuai dengan kenyataan, hal ini

dikarenakan citra semata-mata terbentuk dari pengetahuan atau pengalaman pihak-pihak luar perusahaan yang biasanya serba terbatas.

c. Citra yang Diharapkan

Citra ini adalah citra yang diinginkan oleh pihak manajemen. Citra ini berbeda dengan citra sebenarnya, karena citra yang diharapkan itu lebih menyenangkan atau lebih baik daripada citra yang ada. Pada keadaan tertentu, citra yang terlalu baik juga bisa merepotkan.

d. Citra Perusahaan

Citra ini merupakan citra dari sebuah perusahaan secara keseluruhan, bukan hanya sekedar citra produk atau pelayanannya. Citra perusahaan terbentuk dari hal-hal seperti riwayat hidup atau sejarah perusahaan yang gemilang, stabil, dan berhasil di bidang keuangan, keberhasilan, ekspor, kualitas produk, hubungan baik dengan industri, reputasi sebagai pencipta lapangan kerja, komitmen dalam mengadakan riset dan kesediaan turut menjalankan tanggung jawab sosial.

e. Citra Majemuk

Citra yang muncul dari banyaknya pegawai, cabang, atau perwakilan perusahaan belum tentu sama dengan citra perusahaan tersebut secara keseluruhan. Citra yang dimiliki perusahaan dapat dikatakan sama banyaknya dengan jumlah pegawai yang dimiliki perusahaan. Variasi citra sebaiknya ditekan seminimal mungkin dan citra perusahaan secara menyeluruh harus ditegakkan.

2.2.2 Corporate Social Responsibility

2.2.2.1 CSR Menurut ISO 26000

Dalam mengelola sebuah bisnis, perusahaan mempunyai tanggung jawab yang harus dikelola juga. Perusahaan tidak lagi berfokus pada mendapatkan keuntungan sebanyak-banyaknya, melainkan juga bertanggung jawab atas memperhatikan dan peduli terhadap lingkungan dan masyarakat (Ardianto dan Machfudz, 2011, p. 1). Oleh karena itu, perusahaan melakukan tindakan-tindakan yang dianggap sebagai perwujudan dari kepedulian tersebut. Tanggung jawab ini lah yang kemudian sering disebut *Corporate Social Responsibility*. Definisi CSR menurut ISO 26000 adalah (Rusdianto, 2013, p. 7):

“Tanggung jawab sebuah organisasi terhadap dampak dari keputusan dan aktivitasnya terhadap masyarakat dan lingkungan, melalui perilaku yang transparan dan etis yang konsisten dengan pembangunan berkelanjutan dan kesejahteraan masyarakat, mempertimbangkan kepentingan dari para stakeholder, sesuai hukum yang berlaku dan konsisten dengan norma-norma perilaku internasional, serta terintegrasi di seluruh aktivitas organisasi, dalam pengertian ini meliputi baik kegiatan, produk, maupun jasa.”

Gambar 2.2 Core Subjects CSR



(Sumber: ISO 26000, 2010, p. 9)

Dalam ISO 26000, terdapat tujuh isu pokok yaitu lingkungan, pelibatan dan pengembangan masyarakat, hak asasi manusia, konsumen, praktik operasi yang adil, praktik ketenagakerjaan, hak asasi manusia, dan tata kelola organisasi. Penerapan CSR merupakan salah satu bentuk implementasi dari tata kelola perusahaan yang baik. Manfaat dari CSR itu sendiri terhadap pelaku bisnis sangat bervariasi, tergantung pada sifat (*nature*) perusahaan bersangkutan, dan sulit diukur secara kuantitatif (Rusdianto, 2013, 11-12).

Aktivitas CSR memiliki fungsi strategis bagi perusahaan, yaitu sebagai dari manajemen resiko khususnya dalam membentuk katup pengaman sosial (*social security*). Dengan menjalankan CSR, perusahaan diharapkan tidak hanya mengejar keuntungan jangka pendek, namun juga harus turut berkontribusi bagi peningkatan kesejahteraan dan kualitas hidup masyarakat dan lingkungan jangka panjang. Adapun manfaat CSR bagi perusahaan yang menerapkannya, yaitu (Rusdianto, 2013, p. 13):

- a. Membangun dan menjaga reputasi perusahaan.
- b. Meningkatkan citra perusahaan.

- c. Mengurangi resiko bisnis perusahaan.
- d. Melebarkan cakupan bisnis perusahaan.
- e. Mempertahankan posisi merek perusahaan.
- f. Mempertahankan sumber daya manusia yang berkualitas.
- g. Kemudahan memperoleh akses terhadap modal (*capital*).
- h. Meningkatkan pengambilan keputusan pada hal-hal yang kritis.
- i. Mempermudah pengelolaan manajemen resiko (*risk management*).

2.2.2.2 Prinsip-Prinsip ISO 26000

Ada 7 prinsip-prinsip dasar tanggung jawab sosial yang menjadi dasar bagi pelaksanaan atau menjadi informasi dalam pembuatan keputusan dalam kegiatan tanggung jawab sosial menurut ISO 26000 (2010), yaitu:

1. Kepatuhan kepada hukum

Organisasi harus menerima bahwa penghormatan terhadap aturan hukum adalah bersifat wajib (*mandatory*).

2. Menghormati norma-norma perilaku internasional

Organisasi harus menghormati norma-norma perilaku internasional, sambil berpegang pada prinsip penghormatan terhadap aturan hukum.

3. Menghormati pemangku kepentingan (*stakeholders*) dan kepentingannya

Organisasi harus menghormati, mempertimbangkan, dan menanggapi kepentingan pemangku kepentingan.

4. Akuntabilitas

Organisasi harus bertanggung jawab atas dampak terhadap masyarakat dan lingkungan.

5. Transparansi

Organisasi harus transparan dalam pengambilan keputusan dan kegiatan yang berdampak pada masyarakat dan lingkungan.

6. Perilaku etis

Organisasi harus berperilaku etis setiap saat. Perilaku didasarkan pada kejujuran, keadilan dan integritas sebagai bentuk kepedulian terhadap manusia, hewan, dan lingkungan hidup.

Organisasi harus menunjukkan komitmen untuk menangani dampak kegiatan dan keputusannya.

7. Menghormati Hak Asasi Manusia

Organisasi harus menghormati hak asasi manusia dan mengakui pentingnya hak asasi manusia maupun universalitas dalam hak asasi manusia.

2.2.2.3 Model Pelaksanaan CSR

Program-program CSR dapat dijabarkan ke dalam berbagai bentuk oleh masing-masing perusahaan. Kegiatan ini perlu disesuaikan dengan tujuan organisasi, orientasi bisnis dan *image* yang ingin dibangun pada masyarakat luas. Pelaksanaan dari kegiatan ini dapat ditujukan pada publik internal atau eksternal dari perusahaan. Setidaknya ada empat model CSR yang diuraikan sebagai berikut (Rusdianto, 2013, p. 14):

1. Tanggung Jawab Sosial Ekonomi

Perusahaan harus dioperasikan dengan berbasis laba serta dengan misi tunggal untuk meningkatkan keuntungan selama berada dalam batas-batas peraturan pemerintah.

2. Tanggung Jawab Legal

Kegiatan bisnis diharapkan untuk memenuhi tujuan ekonomi para pelaku dengan berlandaskan kerangka kerja legal maupun nilai-nilai yang berkembang di masyarakat secara bertanggung jawab.

3. Tanggung Jawab Etika

Kebijakan dan keputusan perusahaan didasarkan pada keadilan, bebas dan tidak memihak, menghormati hak-hak individu, serta memberikan perlakuan yang sama untuk mencapai tujuan perusahaan.

4. Tanggung Jawab Sukarela atau *Diskresioner*

Kebijakan perusahaan dalam tindakan sosial yang murni sukarela, didasarkan pada keinginan perusahaan untuk memberikan kontribusi sosial yang tidak memiliki kepentingan timbal balik secara langsung

Gambar 2.3 Carroll's Pyramid of CSR



(Sumber: Archie B. Carroll dalam "International Journal of Corporate Social Responsibility, 2016, p. 5)

Sebelum melaksanakan program CSR, perusahaan harus mengakui bahwa permasalahan masyarakat adalah milik mereka juga, dan memiliki komitmen untuk menanganinya. Dapat dikatakan, hal ini yang menjadi dasar untuk melaksanakan CSR. Pelaksanaan CSR di Indonesia, seperti dijelaskan Saidi dan Abidin (2004, p. 64-65), terdapat empat pola yang umumnya diterapkan oleh perusahaan dalam melaksanakan CSR. Keempat hal tersebut akan diuraikan sebagai berikut (Rusdianto, 2013, p. 14-15):

1. Keterlibatan Langsung

Perusahaan menjalankan program CSR secara langsung dengan menyelenggarakan sendiri kegiatan sosial atau menyerahkan sumbangan kepada masyarakat tanpa perantara. Untuk menjalankan tugas ini, sebuah perusahaan biasanya menugaskan salah satu pejabat seniornya, seperti *corporate secretary* atau *public affair manager* atau menjadi bagian dari tugas pejabat *public relation*.

2. Melalui Yayasan atau Organisasi Sosial Perusahaan

Perusahaan mendirikan yayasan sendiri di bawah perusahaan atau group nya. Biasanya, perusahaan menyediakan dana awal, dana rutin atau dana abadi yang dapat digunakan secara teratur bagi kegiatan yayasan. Seperti Sampoerna Foundation, Yayasan Coca Cola Company, Yayasan Dharma Bhakti Astra, Yayasan Adaro Bakti Energi dan lainnya.

3. Bermitra dengan Pihak Lain

Perusahaan menyelenggarakan CSR melalui kerjasama dengan lembaga sosial/ organisasi non-pemerintah, instansi pemerintah, universitas atau media massa, baik dalam mengelola dana maupun dalam melaksanakan kegiatan sosialnya. Beberapa lembaga sosial yang bekerjasama dengan perusahaan dalam menjalankan CSR

antara lain adalah Palang Merah Indonesia (PMI), Yayasan Kesejahteraan Anak Indonesia (YKAI), Dompot Dhuafa.

4. Mendukung atau Bergabung dalam Suatu Konsorsium

Perusahaan turut mendirikan, menjadi anggota atau mendukung suatu lembaga sosial yang didirikan untuk tujuan sosial tertentu. Pola ini lebih berorientasi pada pemberian hibah perusahaan yang bersifat “hibah pembangunan”. Pihak konsorsium atau lembaga semacam itu yang dipercayai oleh perusahaan-perusahaan yang mendukungnya secara proaktif mencari mitra kerjasama dari kalangan lembaga operasional dan kemudian mengembangkan program yang disepakati bersama.

Dari keempat model ini, model bermitra dengan lembaga sosial merupakan model yang paling sesuai dengan semangat kolektivisme karena memberikan ruang kerjasama yang lebih luas. Pernyataan ini dibuktikan oleh hasil penelitian Tim Universitas Katolik Parahyangan (Rusdianto, 2013, p. 15).

2.2.2.4 Jenis-Jenis Pelaksanaan CSR

Menurut Kotler dan Lee, dalam buku Efek Kedermawanan Pebisnis dan CSR (Ardianto & Machfudz, 2011, p. 176-177), terdapat enam jenis program CSR yang dapat dijadikan pertimbangan perusahaan dalam proses pelaksanaan program CSR, yaitu:

1. *Cause Promotions* (Promosi Kegiatan Sosial)

Perusahaan menyediakan dana atau sumber daya lainnya yang dimiliki perusahaan untuk meningkatkan kesadaran masyarakat terhadap kegiatan sosial atau untuk mendukung pengumpulan dana, partisipasi dari masyarakat atau perekrutan tenaga

sukarela untuk suatu kegiatan tertentu/ suatu permasalahan sosial yang sedang terjadi di masyarakat.

2. *Cause Related Marketing* (Pemasaran Terkait dengan Kegiatan Sosial)

Perusahaan memiliki komitmen untuk menyumbangkan persentase tertentu dari penghasilannya untuk suatu kegiatan sosial berdasarkan besarnya penjualan produk. Kegiatan pemasaran yang menawarkan kepada konsumen untuk turut memberikan bantuan dana atau kontribusi kegiatan tertentu, jumlah donasi dikaitkan dengan penjualan produk.

3. *Corporate Social Marketing* (Pemasaran Kemasyarakatan Korporat)

Dalam kegiatan ini, perusahaan mengembangkan dan melaksanakan kampanye untuk merubah perilaku masyarakat dengan tujuan untuk meningkatkan kesehatan dan keselamatan publik, menjaga kelestarian lingkungan hidup serta meningkatkan kesejahteraan masyarakat.

4. *Corporate Philanthropy* (Kegiatan Filantropi Perusahaan)

Perusahaan memberikan sumbangan langsung secara cuma-cuma dalam bentuk uang tunai, sumbangan, dan sejenisnya sebagai ungkapan terima kasih atas kontribusi masyarakat.

5. *Corporate Volunteering* (Pekerja Sosial Kemasyarakatan Secara Sukarela)

Perusahaan mendukung dan mendorong karyawan, para pemegang saham atau rekan lainnya untuk menyisihkan waktu mereka secara sukarela guna membantu organisasi-organisasi masyarakat yang menjadi sasaran program.

6. *Socially Responsible Business Practices* (Praktik Bisnis yang Memiliki Tanggung Jawab Sosial).

Dalam kegiatan ini, perusahaan melaksanakan kegiatan bisnis melampaui aktivitas bisnis yang diwajibkan oleh hukum serta melaksanakan investasi yang mendukung kegiatan sosial dengan tujuan meningkatkan kesejahteraan komunitas dan memelihara lingkungan hidup. Yang dimaksud komunitas dalam hal ini mencakup karyawan perusahaan, pemasok, distributor, organisasi yang menjadi mitra perusahaan serta masyarakat secara umum. Sedangkan yang dimaksud dengan kesejahteraan mencakup di dalamnya aspek-aspek kesehatan, keselamatan, kebutuhan, pemenuhan kebutuhan psikologis dan emosional.

2.2.2.5 Peraturan *Corporate Social Responsibility* di Indonesia

- **UU No. 40 Tahun 2007 tentang Perseroan Terbatas**

Kegiatan CSR di Indonesia diatur dalam UU No. 40 Tahun 2007 tentang Perseroan Terbatas, Bab V, Pasal 74, yang berbunyi, “Perseroan yang menjalankan kegiatan usahanya di bidang dan/ atau berkaitan dengan sumber daya alam wajib melaksanakan tanggung jawab sosial dan lingkungan”. Yang dimaksud dengan perseroan yang menjalankan kegiatan usahanya di bidang sumber daya alam adalah perseroan atau perusahaan yang mengelola atau memanfaatkan sumber daya alam. Sedangkan yang dimaksud dengan perseroan yang menjalankan kegiatan usahanya yang berkaitan dengan sumber daya alam adalah perusahaan yang tidak mengelola dan tidak memanfaatkan sumber daya alam tetapi kegiatan usahanya berdampak pada fungsi kemampuan sumber daya alam (Untung, 2014, p. 12). Pasal 74 UU ini membuat

limitasi terhadap perusahaan yang harus menerapkan CSR, yaitu perusahaan yang kegiatan usahanya bergerak di bidang sumber daya alam atau perusahaan yang kegiatannya berkaitan dengan sumber daya alam.

- **PP No. 47 Tahun 2012 tentang Tanggung Jawab Sosial Lingkungan**

Pemerintah menerbitkan PP No. 47 Tahun 2012 sebagai peraturan pelaksana dari Pasal 74 UU PT di atas. PP No. 47 Tahun 2012 yang ditandatangani oleh Presiden Susilo Bambang Yudhoyono ini hanya berisi sembilan pasal. Salah satu yang diatur adalah mekanisme pelaksanaan Tanggung Jawab Sosial dan Lingkungan perseroan. Pasal 4 ayat (1) PP No. 47 Tahun 2012 menyebutkan, “Tanggung jawab sosial dan lingkungan dilaksanakan oleh Direksi berdasarkan rencana kerja tahunan Perseroan setelah mendapatkan persetujuan Dewan Komisaris atau RUPS sesuai dengan anggaran dasar Perseroan, kecuali ditentukan lain dalam peraturan perundang-undangan.”

- **Peraturan Kementrian BUMN (PER-02/MBU/7/2017)**

Peraturan Menteri Badan Usaha Milik Negara No. PER-09/MBU/07/2015 Tentang Program Kemitraan dan Bina Lingkungan Badan Usaha Milik Negara sebagaimana terakhir di revisi dengan Peraturan Menteri Badan Usaha Milik Negara PER-02/MBU/7/2017 Tentang Perubahan Kedua Atas Peraturan Menteri Badan Usaha Milik Negara No. PER-09/MBU/07/2015 Tentang Program Kemitraan dan Program Bina Lingkungan Badan Usaha Milik Negara. Dalam peraturan ini, diatur mengenai kewajiban Perusahaan Perseroan (Persero), Perusahaan Umum (Perum), dan Perusahaan Perseroan Terbuka (Persero Terbuka). Berdasarkan Pasal 1 ayat 6 Permen BUMN 7/2017, Program Kemitraan BUMN yang selanjutnya disebut sebagai Program Kemitraan adalah program untuk meningkatkan kemampuan usaha kecil agar menjadi

tangguh dan mandiri. Sedangkan Program Bina Lingkungan yang selanjutnya disebut Program BL adalah pemberdayaan kondisi sosial masyarakat oleh BUMN (Pasal 1 ayat 7 Permen BUMN 7/2017). Dimana disebutkan dalam Pasal 9 ayat 3 menyebutkan, dana Program BL disalurkan dalam bentuk:

1. Bantuan korban bencana alam
2. Bantuan pendidikan, dapat berupa pelatihan, prasarana, dan sarana pendidikan
3. Bantuan peningkatan kesehatan
4. Bantuan pengembangan prasarana dan/ atau sarana umum
5. Bantuan sarana ibadah
6. Bantuan pelestarian alam; dan/ atau
7. Bantuan sosial kemasyarakatan dalam rangka penuntasan kemiskinan:
 - a) Elektrifikasi di daerah yang belum teraliri listrik
 - b) Penyediaan sarana air bersih
 - c) Bantuan pendidikan, pelatihan, pemagangan, promosi, dan bentuk bantuan lain yang terkait dengan upaya peningkatan kemandirian ekonomi usaha kecil selain Mitra Binaan Program Kemitraan
 - d) Perbaikan rumah untuk masyarakat yang tidak mampu
 - e) Bantuan pembibitan untuk pertanian, peternakan, dan perikanan; atau
 - f) Bantuan peralatan usaha

2.2.2.6 Teori *Corporate Social Responsibility*

Menurut Nor Hadi (2011) dikutip oleh Ardianto dan Machfudz (2011, p. 73), terdapat tiga landasan teoritis CSR, yaitu sebagai berikut:

1. Teori Legitimasi

Legitimasi masyarakat merupakan faktor strategis bagi perusahaan dalam rangka mengembangkan perusahaan ke depan. Legitimasi organisasi dapat dilihat sebagai sesuatu yang diberikan masyarakat kepada perusahaan dan sesuatu yang diinginkan atau dicari perusahaan dari masyarakat. Dengan demikian, legitimasi merupakan manfaat atau sumber daya potensial bagi perusahaan untuk bertahan hidup (*going concern*) (O'Donovan, dalam Nor Hadi, 2011, p. 87).

Aktivitas organisasi perusahaan hendaknya sesuai dengan nilai sosial lingkungannya. Terdapat dua dimensi agar perusahaan memperoleh dukungan legitimasi: Pertama, aktivitas organisasi perusahaan harus sesuai dengan sistem nilai masyarakat. Kedua, pelaporan aktivitas perusahaan hendaknya mencerminkan nilai-nilai sosial (Dowling dan Pfeffer, dalam Nor Hadi, 2011, p. 91-92).

Upaya yang perlu dilakukan oleh perusahaan dalam rangka mengelola legitimasi agar efektif: (1) Melakukan identifikasi dan komunikasi atau dialog dengan publik, (2) Melakukan komunikasi atau dialog tentang masalah sosial kemasyarakatan dan lingkungan, serta membangun persepsi tentang perusahaan, (3) Melakukan strategi legitimasi dan pengungkapan terkait dengan CSR (Pattern, dalam Nor Hadi, 2011, p. 92).

2. Teori Stakeholder

Stakeholder adalah individu-individu atau kelompok-kelompok yang memiliki legitimasi untuk menuntut kepada organisasi agar bisa berpartisipasi dalam pengambilan keputusan karena mereka dipengaruhi oleh praktik, kebijakan, dan tindakan organisasi (Hummels, dalam Nor Hadi, 2011, p. 94). Definisi ini mengisyaratkan bahwa perusahaan hendaknya memperhatikan *stakeholder* karena mereka adalah pihak yang memengaruhi dan dipengaruhi baik secara langsung maupun tidak langsung atas aktivitas dan kebijakan yang diambil perusahaan. Jika perusahaan tidak memperhatikan *stakeholder*, bukan tidak mungkin akan menuai protes dan mengeliminasi *stakeholder* (Nor Hadi, 2011, p. 94).

Perusahaan tidak dapat melepaskan diri dari lingkungan sosial. Perusahaan perlu menjaga legitimasi *stakeholder* serta mengikutsertakannya dalam kerangka kebijakan dan pengambilan keputusan, sehingga dapat mendukung pencapaian tujuan perusahaan yaitu stabilitas dan keberlanjutan usaha (Adam, dalam Nor Hadi, 2011, p. 94-95).

3. Teori Kontrak Sosial

Teori ini muncul karena adanya interelasi dalam kehidupan sosial masyarakat agar terjadi keselarasan, keserasian, dan keseimbangan, termasuk terhadap lingkungan. Perusahaan yang merupakan kelompok orang yang memiliki kesamaan tujuan dan berusaha untuk mencapai tujuan secara bersama adalah bagian dari masyarakat dalam lingkungan yang lebih besar. Keberadaannya sangat ditentukan oleh masyarakat, dimana keduanya saling dipengaruhi dan mempengaruhi. Untuk itu, agar terjadi keseimbangan (*equality*), maka perlu

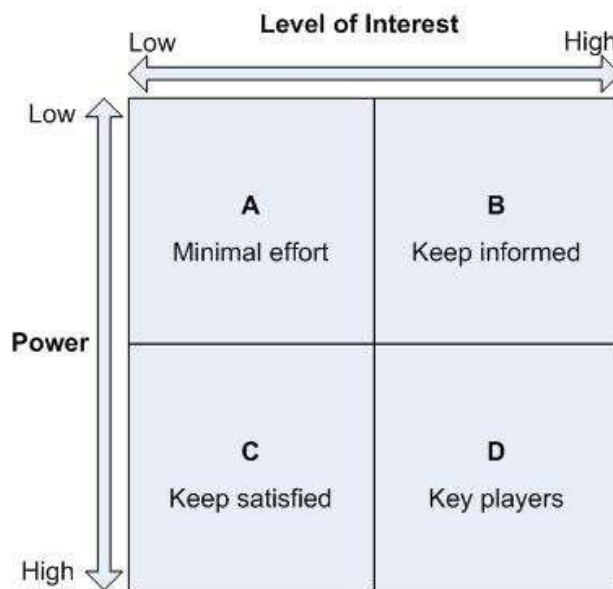
kontrak sosial baik secara tersurat maupun tersirat, sehingga terjadi kesepakatan-kesepakatan yang saling melindungi kepentingan masing-masing (Nor Hadi, 2011, p. 95). Kontrak sosial dibangun dan dikembangkan, salah satunya untuk menjelaskan hubungan antara perusahaan dan masyarakat. Perusahaan memiliki kewajiban pada masyarakat untuk memberi manfaat bagi masyarakat. Interaksi perusahaan dengan masyarakat akan selalu berusaha untuk memenuhi dan mematuhi aturan-aturan dan norma-norma yang berlaku di masyarakat, sehingga kegiatan perusahaan dapat dipandang *legitimate* (Deegan, dalam Nor Hadi, p. 96).

Mengingat *output* perusahaan bermuara pada masyarakat, maka perusahaan harus melebarkan tanggung jawab tidak hanya sekadar *economic responsibility* yang lebih diarahkan kepada *shareholder* (pemilik perusahaan), namun perusahaan juga harus memastikan bahwa kegiatannya tidak melanggar dan bertanggung jawab kepada pemerintah yang dicerminkan dalam peraturan dan perundang-undangan yang berlaku (*legal responsibility*). Selain itu, perusahaan juga tidak dapat mengesampingkan tanggung jawab kepada masyarakat, yang dicerminkan melalui tanggung jawab dan keberpihakan pada berbagai persoalan sosial dan lingkungan (*societal responsibility*) (Nor Hadi, 2011, p. 98).

2.2.3 Power Interest Matrix

Dalam *power-interest matrix*, tujuan utama yang dimiliki adalah mengelompokkan para pemangku kepentingan berdasarkan kekuatan yang dimiliki dan sejauh mana minat para pemangku kepentingan pada aktivitas perusahaan. Pengelompokan dari pemangku kepentingan dapat digambarkan melalui matrix di bawah ini (Cornelissen, 2014, p. 50):

Gambar 2.4 The Power Interest Matrix



(Sumber: Joep Cornelissen dalam buku “*Corporate Communication A Guide to Theory & Practice*”, 2014, p. 50)

Posisi dari para pemangku kepentingan di dalam matrix dapat dijelaskan lebih lanjut sebagai berikut (Cornelissen, 2014, p. 51):

1. *Key Players*: Reaksi dan posisi dari kuadran ini perlu diberikan pertimbangan utama, sehingga perusahaan perlu berkomunikasi dengan pemangku kepentingan ini secara konsisten.

2. *Keep Informed*: Perlu tetap diinformasikan mengenai perusahaan, sehingga pemangku kepentingan ini tetap memiliki komitmen terhadap perusahaan dan mungkin akan menyebarkan pesan yang positif melalui *word of mouth*.
3. *Keep Satisfied*: Menjadi kuadran yang menantang untuk mempertahankan hubungan dengan kuadran ini, meskipun tidak memiliki minat terhadap kegiatan perusahaan, namun mereka dapat menggunakan kekuatan sebagai reaksi terhadap keputusan atau kegiatan perusahaan.
4. *Minimal Effort*: Tidak memiliki minat dan juga kekuatan terhadap perusahaan.

Hampir sama dengan *Stakeholder Salience Model*, matrix ini membantu perusahaan dalam membentuk strategi yang tepat terhadap para pemangku kepentingan. Dengan ini, perusahaan mengetahui para pemangku kepentingan mana yang harus diberikan informasi mengenai kegiatan perusahaan atau mana yang perlu didengarkan dan dikomunikasikan secara aktif dan berkala (Cornelissen, 2014, p. 51).

2.2.4 Komunikasi CSR

2.2.4.1 Konsep Komunikasi CSR

Perusahaan perlu memiliki strategi untuk berkomunikasi dengan para pemangku kepentingan secara efektif agar dapat mendapatkan kepercayaan serta legitimasi melalui kegiatan CSR, karena strategi komunikasi adalah kunci keberhasilan CSR dan strategi CSR terkuat. Ketika perusahaan ingin mendapatkan citra positif dan inisiatif CSR, maka perusahaan harus mengubah paradigma komunikasinya (Rusdianto, 2013, p. 20). Perusahaan perlu memahami para pemangku kepentingan, informasi mana yang dibutuhkan, dan saluran komunikasi apa yang sesuai dengan mereka. Media yang

digunakan untuk menginformasikan aktivitas CSR beragam, seperti media elektronik (televisi, radio, internet) dan media cetak (surat kabar dan majalah). Tetapi persoalannya bukan seberapa banyak media serta frekuensi yang digunakan, melainkan komunikasi yang disampaikan harus dapat diartikan sama oleh para pemangku kepentingan.

Jalal (2010, dalam Rusdianto, 2013, p. 21) mendefinisikan komunikasi CSR sebagai upaya perusahaan dalam menyampaikan kepada serta menerima pesan dari pemangku kepentingan terkait komitmen, kebijakan, program dan kinerja perusahaan dalam pilar ekonomi, lingkungan, dan sosial. Selain itu, Jalal (2010, dalam Rusdianto, 2013, p. 22) mengungkapkan motif komunikasi CSR terdiri dari dua motif yaitu intrinsik (CSR dipandang bersifat tulus) dan ekstrinsik (CSR dipandang untuk meningkatkan keuntungan). Motif intrinsik berkaitan dengan perasaan dari dalam yang sangat efektif, kompeten, dan menganggap diri perusahaan mengetahui apa yang diinginkan terhadap kondisi masa depan. Sementara itu, motif ekstrinsik adalah melakukan sesuatu untuk mendapatkan sesuatu yang lain (sebuah cara untuk mencapai tujuan). Dalam konteks Selain karena adanya pemberian penghargaan (*reward*) maupun tekanan sosial, motif ekstrinsik berfokus dengan melakukan sesuatu untuk mendapatkan sesuatu yang lain yaitu cara untuk mencapai tujuan yang dipengaruhi oleh insentif eksternal. Mc Williams dan Sigel (2001, dalam Rusdianto, 2013, p. 21) mengatakan bahwa komunikasi CSR bertujuan untuk mendapatkan citra positif, meningkatkan reputasi, mencapai diferensiasi produk, meningkatkan loyalitas konsumen melalui CSR, dan menyebarluaskan informasi terkait inisiatif CSR pada pemangku kepentingan. Komunikasi CSR yang baik harus dapat mengkomunikasikan (Rusdianto, 2013, p. 22):

- a. Komitmen dan membangun kesadaran
- b. Mengidentifikasi adanya risiko dan kesempatan
- c. Menuju peningkatan yang berkelanjutan
- d. Mendukung moral
- e. Mempengaruhi opini serta mempertajam debat
- f. Melindungi atau meningkatkan merek dan reputasi
- g. Melibatkan *stakeholder* dalam proses

Melalui tujuh pengkomunikasian CSR di atas, Gray et. al (1987, dalam Rusdianto, 2013, p. 22) menyatakan bahwa adanya tekanan berbagai pihak yang memaksa perusahaan untuk menerima tanggung jawab atas dampak aktivitas bisnisnya terhadap masyarakat membuat kesadaran publik yang tumbuh akan peran perusahaan di tengah masyarakat melahirkan sikap kritis karena menciptakan masalah sosial, polusi, sumber daya, limbah, mutu produk, tingkat keamanan produk, serta hak dan status tenaga kerja (Rusdianto, 2013, p. 22).

Komunikasi CSR berfungsi sebagai penghubung antara perusahaan dengan *stakeholders*. Mengkomunikasikan CSR makin penting guna mempengaruhi *opinion leader*, menjawab skeptisisme yang tumbuh belakangan ini tentang CSR, khususnya perusahaan yang melebih-lebihkan perilaku sosial mereka. Komunikasi CSR juga sebagai kegiatan komunikasi dalam menciptakan dan memelihara *image* perusahaan, memantau, mengkaji dan tanggap terhadap sikap dan persepsi terhadap pendapat khalayak, serta menjalin hubungan baik dengan lembaga-lembaga terkait, termasuk media (Rusdianto, 2013, p. 25).

Taktik yang umum digunakan dalam mengkomunikasikan CSR adalah brosur, siaran pers, sebuah bagian dari *website* perusahaan yang didedikasikan untuk berita-berita CSR, *blog* karyawan, media sosial, televisi, koran, dan media-media lainnya. Namun manajer CSR sebaiknya membangun profil detil para pemangku kepentingan yang kemungkinan berhubungan dengan inisiatif CSR perusahaan. Pesan akan diadaptasikan sesuai dengan kebutuhan dan ketertarikan para pemangku kepentingan. Pemilihan saluran pesan sangat penting untuk memastikan bahwa para pemangku kepentingan dapat melihat pesan yang disampaikan. Beberapa saluran komunikasi yang harus diperhatikan, yaitu (Coombs & Holladay, 2012, p. 122-127):

1. Karyawan Sebagai Saluran Komunikasi

Perusahaan perlu memastikan bahwa karyawan berkomitmen pada perhatian CSR. Karyawan akan memverifikasi pesan yang *stakeholder* eksternal dengar dari perusahaan dan karyawan juga bisa mengkomunikasikan pesan positif mereka sendiri mengenai inisiatif CSR perusahaan. Keterlibatan personal karyawan dan investasi pada aktivitas CSR membuat mereka sangat kredibel dan menjadi pendukung yang antusias dalam inisiatif CSR. Dengan itu, perusahaan perlu memberi perhatian pada komunikasi formal dan juga nonformal karyawan dengan anggota keluarga, anggota komunitas, dan juga kontak-kontak *online*.

2. Pemangku Kepentingan Eksternal Sebagai Saluran Komunikasi

Pemangku kepentingan eksternal dapat menjadi asset komunikasi yang penting untuk menangani dilemma promosi komunikasi CSR. Para pemangku kepentingan dapat mengeluarkan pernyataan kepada media, menaruh informasi mengenai inisiatif CSR di *website* mereka dan *posting* informasi mengenai inisiatif CSR di berbagai situs media

sosial. Dengan ini, promosi CSR akan terlihat dikendalikan dan dibawakan oleh pemangku kepentingan yang tertarik, bukan dari perusahaan. Selain itu, perusahaan dapat mendapatkan manfaat yaitu *third-party endorsement* dan komunikasi *word-of-mouth*.

3. Media Sosial

Mengkomunikasikan pesan CSR di media sosial dapat menjadi *echo*. *Echo* muncul ketika seseorang mendapatkan pesan CSR dan menyampaikannya pada orang lain secara *online* maupun *offline*, dengan itu pesan menjadi viral. Namun, perlu diperhatikan bahwa orang lain dapat menambahkan pandangan mereka pada pesan, hal ini dapat meningkatkan persepsi keaslian pesan. Selain itu, pesan yang viral tidak dapat dikendalikan. Media sosial digunakan untuk potensi munculnya *echo*. Perusahaan perlu mengidentifikasi saluran media sosial yang akan digunakan. Perusahaan dapat memposting informasi CSR pada akun *Facebook*, *Twitter*, *Instagram*, maupun *blog*.

2.2.4.2 Strategi Komunikasi CSR

Effendy (2004) dalam (Rusdianto, 2013, p. 33) menjelaskan bahwa strategi komunikasi merupakan paduan perencanaan komunikasi dengan manajemen komunikasi untuk mencapai tujuan yang telah ditetapkan. Strategi komunikasi harus mampu menunjukkan bagaimana operasionalnya secara praktis harus dilakukan, dalam arti bahwa pendekatan (*approach*) bisa berbeda sewaktu-waktu bergantung pada situasi dan kondisi.

Ada tiga tujuan utama strategi komunikasi menurut Onong Uchjana Effendy dalam “Ilmu, Teori, dan Filsafat Komunikasi”, yaitu sebagai berikut (Rusdianto, 2013, p. 33):

- a. *To secure understanding*, memastikan bahwa komunikan (penerima pesan) mengerti pesan yang diterimanya.
- b. *To establish acceptance*, apabila komunikan (penerima pesan) sudah dapat mengerti dan menerima, maka penerimanya itu harus dibina.
- c. *To motivate action*, pada akhirnya kegiatan dimotivasikan.

Tanpa strategi komunikasi, media massa yang semakin modern bukan tidak mungkin akan mengakibatkan pengaruh negatif (Effendy, 1981, p. 67). Untuk itu, Cutlip & Center (1952, dalam Broom & Bei-Ling Sha, 2013, p. 264) menjelaskan penerapan strategi komunikasi yang mencakup: 1) *problem identification*, 2) *planning and programming*, 3) *action and communications* 4) *program evaluation*.

Gambar 2.5 Four Steps Public Relations Process



(Sumber: Cutlip & Center, 2013, p. 264)

Dalam memahami dan menyelesaikan permasalahan yang ada dalam lingkungan, seorang praktisi PR harus memiliki tahap-tahap dalam melakukan kegiatannya. Menurut Cutlip dan Center dalam buku Glen M. Broom yang berjudul “Cutlip and Center’s

Effective Public Relations 11th Edition” (2013, p. 263), ada empat proses dalam membuat strategi *public relations*. Proses tersebut bersifat dinamis, sehingga setiap unsur yang ada pun berkesinambungan. Keempat proses tersebut adalah:

a. *Defining the Problem*

Menentukan apa yang terjadi, dalam tahapan ini perlu diciptakan persepsi bahwa ada sesuatu yang salah atau dapat diperbaiki. Tahapan ini adalah fondasi untuk semua langkah-langkah lain dalam proses pemecahan masalah yang melibatkan pemantauan serta menyelidiki masalah, pendapat, sikap, dan perilaku publik internal dan eksternal yang dipengaruhi oleh tindakan dan kebijakan dalam organisasi. Seorang praktisi PR harus mengenal gejala dan penyebab permasalahan. Oleh sebab itu, praktisi PR perlu melibatkan dirinya dalam penelitian dalam pengumpulan fakta. Ia perlu memantau dan membaca tentang pengertian, opini, sikap, dan perilaku orang-orang yang berkepentingan dan terpengaruhi oleh tindakan perusahaan. Segala keterangan harus diperoleh selengkap mungkin. “*What’s happening now?*” Merupakan kata-kata yang menjelaskan tahap ini.

b. *Planning and Programming*

Setelah tahap penelitian dan pencarian data, praktisi PR melanjutkan ke tahap perencanaan. Dalam tahap ini, praktisi PR melakukan penyusunan masalah. Ia melakukan pemikiran untuk mengatasi masalah dan menentukan orang-orang yang akan menggarap masalah nantinya. Perencanaan ini tidak boleh diabaikan, namun harus dipikirkan secara matang karena turut menentukan suksesnya pekerjaan PR secara keseluruhan. Perencanaan disusun atas data dan fakta yang telah diperoleh, bukan berdasarkan keinginan PR. Berdasarkan pada rumusan masalah, dibuat strategi

perencanaan dan pengambilan keputusan untuk membuat program kerja berdasarkan kebijakan lembaga yang juga disesuaikan dengan kepentingan publik. Kata kunci dari tahap ini adalah, ***“Based on what we have learned about the situation, what should we change of do in order to solve the problem of seize the opportunity?”***

c. *Action and Communicating*

Komunikasi sering kali dilakukan berdasarkan asumsi pribadi oleh seorang praktisi PR. Akibatnya, tindakan tersebut terkadang membawa hasil yang buruk dan tidak disarankan karena akan berisiko pada citra perusahaan. Tahap ini dilewati untuk mendapatkan jawaban pertanyaan, ***“What should we do and say, who should do and way it, when and in what sequence, where, and how?”*** Tujuan dan objektivitas yang spesifik harus dikaitkan untuk mencapai aksi dan komunikasi yang akan dilakukan oleh praktisi PR. Ia harus mampu mengkomunikasikan pelak pelaksanaan program sehingga dapat mempengaruhi sikap publiknya yang kemudian mendorong mereka untuk mendukung pelaksanaan program tersebut.

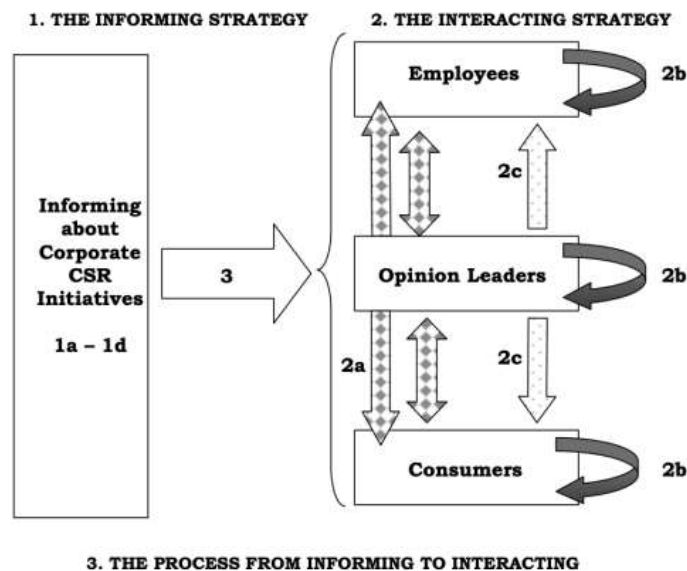
d. *Evaluating the Program*

Cara untuk mengetahui apakah prosesnya sudah selesai atau belum adalah dengan mengadakan evaluasi atas langkah-langkah yang telah diambil. Tujuan utama dari evaluasi adalah untuk mengukur keefektifan proses secara keseluruhan. Pada tahap ini, ia pun dituntut untuk teliti dan seksama demi keakuratan data dan fakta yang telah ada. Akan tetapi, perlu diingat bahwa nama tengah seorang praktisi PR adalah ‘krisis’. Oleh karena itu, setelah selesai satu permasalahan, tidak menutup kemungkinan untuk menghadapi masalah baru lagi. Dengan demikian, tahap ini juga sebagai acuan

perencanaan di masa mendatang. Singkat kata, “*How did we do?*” menjadi acuan dalam tahap ini.

Selain strategi komunikasi oleh Cutlip dan Center, sebagai data pendukung, berikut merupakan model strategi komunikasi CSR oleh Mette Morsing (Jonker, 2006, p. 240):

Gambar 2.6 *The Strategic Communications Model*



(Sumber: Jonker, 2006, p. 240)

Model strategi komunikasi CSR atau yang disebut dengan “*The Strategic Communication Model*” oleh Morsing (2006) dapat dijelaskan dalam uraian berikut (Jonker, 2006, p. 240-245):

a. Strategi Penyampaian Informasi

Perusahaan dapat memperkuat visibilitas dan membangun kepercayaan melalui komunikasi dengan cara mengintegrasikan komunikasi internal dan eksternal ke dalam sebuah pesan terpadu yang sesuai dengan strategi perusahaan serta dapat menarik perhatian berbagai pihak pada saat yang bersamaan. Untuk memastikan bahwa

informasi upaya CSR yang disampaikan koheren dan menarik, empat masalah berikut harus diintegrasikan, yaitu:

- *Show CSR as a shared concern (promise)*

Pesan yang disampaikan harus menunjukkan bahwa program CSR adalah sebuah bentuk kepedulian bersama.

- *Link CSR to the core business (proposition)*

Pesan yang disampaikan harus menunjukkan bahwa program CSR memiliki keterkaitan dengan perusahaan.

- *Demonstrate organizational support (evidence)*

Pesan yang disampaikan harus menunjukkan bahwa program CSR melibatkan perusahaan secara langsung melalui pemaparan bukti.

- *Demonstrate objective claims (results)*

Pesan yang disampaikan harus menunjukkan bahwa perusahaan telah melakukan program CSR dengan baik dengan memaparkan hasil kegiatan.

b. Strategi Interaktif

Perusahaan melihat bahwa proses komunikasi dua arah diperlukan untuk meningkatkan kepercayaan para pemangku kepentingan. Perbedaan strategi ini dengan strategi penyampaian informasi adalah pada strategi ini terdapat hubungan proaktif antara perusahaan dengan pemangku kepentingan. Sedangkan strategi informasi hanya sebatas memaparkan informasi mengenai perusahaan.

Dalam melaksanakan strategi interaktif, terdapat tiga proses yang dapat dilaksanakan, antara lain:

- *Social Partnership*

Perusahaan melakukan diskusi mengenai program CSR kepada para pemangku kepentingan yang terkait. Dalam proses ini, perusahaan dapat memahami keinginan atau harapan para pemangku kepentingan. Hal ini dilaksanakan agar program CSR yang dilakukan dapat memenuhi dan melampaui ekspektasi para pemangku kepentingan.

- *Local Articulation*

Komunikasi dua arah di mana perusahaan mengundang para pemangku kepentingan untuk mengekspresikan identitas mereka dalam kaitannya dengan identitas perusahaan. Menyediakan manajer dengan pandangan terbaru ke dalam lingkungan kerja dan rasa kepemilikan terhadap strategi komunikasi.

- *Pro-Active Endorsement*

Perusahaan secara proaktif mencari dukungan dari pemangku kepentingan pihak ketiga agar nama perusahaan atau kegiatan CSR mendapatkan penyebutan publik yang menguntungkan. Perusahaan secara proaktif mencari dan menyampaikan *endorsement* dari pemangku kepentingan eksternal dibandingkan menunggu komentar dari mereka.

c. Proses dari Strategi Penyampaian Informasi hingga Strategi Interaktif

Dukungan terlihat dari manajer diperlukan untuk memungkinkan inisiatif CSR perusahaan dapat dikomunikasikan secara koheren dan konsisten untuk membangun strategi untuk berinteraksi dengan *stakeholder* apa dan bagaimana caranya. Perusahaan bisa mendapatkan keuntungan apabila mereka secara strategis mengundang “*the*

professional stranger". *Opinion leaders* tersebut dapat membentuk persepsi umum mengenai inisiatif CSR.

2.2.5 Kemitraan CSR

Dalam melaksanakan program CSR, perusahaan dapat menggalang program CSR melalui pola kemitraan antara perusahaan, pemerintah, dan lembaga pendidikan untuk masyarakat kabupaten atau kota. Masing-masing pihak yang terlibat dalam program memiliki kompetensi yang dapat dikolaborasikan antara satu dan yang lainnya (Kartini, 2009, p. 116). Bila pola kemitraan berjalan secara terintegrasi dan terpadu demi kepentingan masyarakat, maka dapat memberikan efek yang sangat luar biasa untuk mengurangi kemiskinan dan juga pengangguran, terutama untuk calon-calon sarjana perguruan tinggi kabupaten atau kota (Kartini, 2009, p. 117).

Upaya-upaya untuk mengurangi pengangguran baik bagi calon-calon sarjana yang berasal dari perguruan tinggi di kabupaten atau kota dapat melakukan program sebagai berikut (Kartini, 2009, p. 119-121):

a. Program CSR Infentrepreneur

Membantu mahasiswa untuk menjadi pelaku bisnis sewaktu kuliah di perguruan tinggi.

b. Program CSR untuk Anak Muda Berbakat dan Berpotensi Tinggi

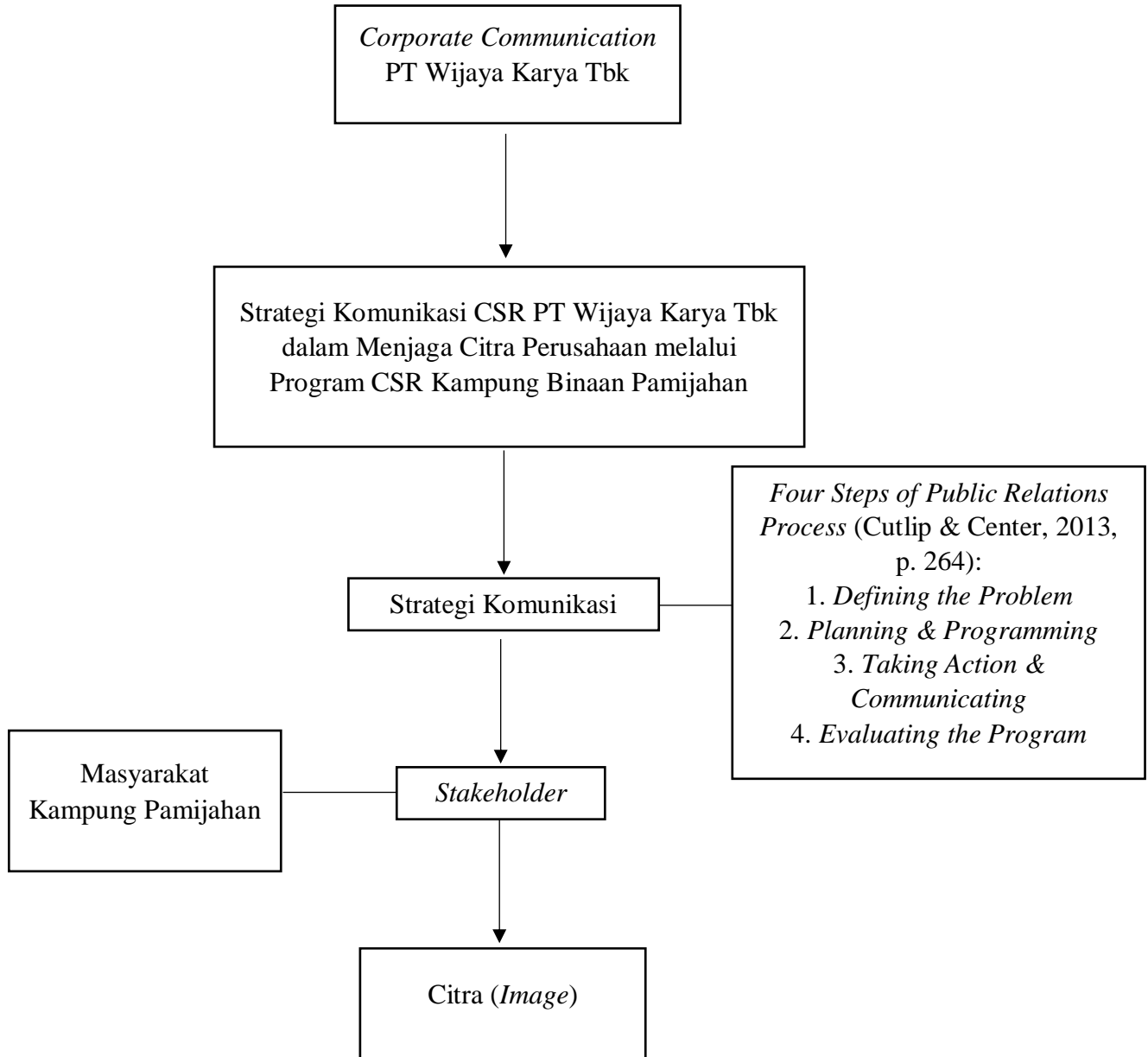
Menciptakan program yang menghidupkan jiwa kreatif pada anak muda dan memicu potensi anak muda untuk menumbuhkan semangat berusaha yang mengarah pada produktivitas yang menghasilkan dan mampu memberikan efek bagi perekonomian masyarakat kabupaten atau kota. Tiga potensi yang digarap dalam program CSR ini ialah industri kreatif, kuliner, dan *information communication and technology* (ICT).

c. Program Perekrutan Tenaga Kerja Satu Atap

Melakukan kombinasi pelatihan, magang, bursa kerja rutin dan perekrutan melalui informasi yang mudah diakses dan sangat bermanfaat bagi calon sarjana yang akan bekerja. Pola kemitraan antara perusahaan, perguruan tinggi, dan pemerintah akan saling bersinergi dalam satu atap untuk mencari calon tenaga kerja dari calon sarjana yang berkualitas.

2.3 Kerangka Pemikiran

Gambar 2.7 Kerangka Pemikiran



(Sumber: Olahan Penelitian, 2020)