



Hak cipta dan penggunaan kembali:

Lisensi ini mengizinkan setiap orang untuk menggubah, memperbaiki, dan membuat ciptaan turunan bukan untuk kepentingan komersial, selama anda mencantumkan nama penulis dan melisensikan ciptaan turunan dengan syarat yang serupa dengan ciptaan asli.

Copyright and reuse:

This license lets you remix, tweak, and build upon work non-commercially, as long as you credit the origin creator and license it on your new creations under the identical terms.

BAB II

LANDASAN TEORI

2.1 Penelitian Terdahulu

2.1.1 Penelitian 1

Pada sub-bab ini, peneliti menggunakan dua penelitian terdahulu yang berkaitan dengan program *corporate social responsibility*. Kedua penelitian terdahulu peneliti gunakan sebagai acuan atau referensi dalam menyusun penelitian ini.

Penelitian terdahulu yang pertama adalah penelitian yang dilakukan oleh Endah Widowati, mahasiswi Fakultas Ilmu Sosial dan Humaniora Universitas Islam Negeri Sunan Kalijaga Yogyakarta dengan judul **“Strategi dan Implementasi Kegiatan *Corporate Social Responsibility* Melalui Program Kemitraan dan Bina Lingkungan (Studi Deskriptif Kualitatif Pada PT Madubaru PG-PS Madukismo Yogyakarta)”**.

Tujuan penelitian adalah untuk mendeskripsikan strategi dan implementasi terhadap kegiatan CSR yang dilakukan yaitu Program Kemitraan dan Bina Lingkungan di PT Madubaru Pabrik Gula-Pabrik Spiritus Madukismo.

Program CSR yang dijalankan adalah Program Kemitraan dan Bina Lingkungan (PKBL). Dalam program kemitraan berupa pinjaman jangka panjang, pinjaman jangka pendek, hibah (pameran, study banding, pelatihan) yang ditujukan untuk mitra binaan dari PT Madubaru. Sedangkan dalam program bina lingkungan, kegiatan yang dilakukan adalah sarana pendidikan, peningkatan kesehatan, pengembangan sarana dan prasarana umum, sosial, dan pelestarian alam.

Penelitian ini menggunakan pendekatan kualitatif bersifat deskriptif dengan metode studi kasus. Pengumpulan data diperoleh melalui wawancara bertahap, observasi, studi pustaka, dan studi dokumentasi, dimana data yang diperoleh dideskripsikan, dicatat, dianalisis, dan diinterpretasikan. Sedangkan untuk keabsahan data dilakukan dengan triangulasi sumber dan triangulasi teori.

Berdasarkan hasil penelitian, CSR yang dilakukan oleh PT Madubaru PG-PS Madukismo merupakan inisiatif CSR *corporate philanthropy* yang dilakukan dengan *Bottom Up Process* dan *Top Down Process*. Selain itu, implementasi kegiatan CSR PKBL yang dilakukan sudah sesuai dengan implementasi CSR era modern, yaitu strategi dan unit analisis dalam pelaksanaan dan pelaporan CSR. Berdasarkan pelaksanaan program CSR PKBL PT Madubaru PG-PS Madukismo ditemukan bahwa terjadi penurunan angka kesakitan dan kematian

(bidang kesehatan), serta berkurangnya angka buta huruf dan meningkatnya kemampuan SDM (bidang pendidikan).

Pengembangan penelitian ini dari penelitian sebelumnya adalah meneliti strategi CSR dalam membentuk reputasi dengan menggunakan *CSR Process Model* Coombs dan Holladay, sedangkan penelitian terdahulu hanya fokus menjelaskan strategi dengan mengkaitkan teori *Bottom Up Process* dan *Top Down Process*, dan implementasi CSR menggunakan teori implementasi CSR era *modern*. Salah satu perbedaannya juga adalah terletak pada inisiatif CSR. Pada penelitian terdahulu meneliti perusahaan yang melakukan kegiatan CSR dalam bentuk PKBL dengan inisiatif CSR *corporate philanthropy*, sedangkan dalam penelitian ini program CSR yang dijalankan Sour Sally adalah program CSR dalam bentuk inisiatif CSR *cause related marketing*.

2.1.2 Penelitian 2

Penelitian terdahulu yang kedua adalah penelitian yang dilakukan oleh Wijaya Laksana, mahasiswa Fakultas Ilmu Sosial dan Ilmu Politik Universitas Indonesia dengan judul **“Implementasi Corporate Social Responsibility Dalam Membentuk Reputasi Perusahaan (Studi Kasus Program Peduli Pendidikan di PT Pupuk Kalimantan Timur)”**.

Tujuan penelitian adalah untuk menganalisis implementasi dan strategi komunikasi program CSR PKT Peduli Pendidikan di Kota

Bontang, serta untuk menganalisis reputasi perusahaan di mata para peserta Program Peduli Pendidikan.

Penelitian ini merupakan penelitian kualitatif bersifat deskriptif, dengan metode studi kasus. Pengumpulan data diperoleh melalui wawancara mendalam dan studi kepustakaan, yaitu kajian kepustakaan, dokumen, dan internet.

Analisis data yang digunakan adalah tiga tahapan analisis data menurut Miles dan Huberman, yaitu reduksi data, penyajian data, dan penarikan kesimpulan atau validasi. Sedangkan, untuk keabsahan data menggunakan *trustworthiness* dan *authenticity*.

Tujuan program CSR PKT Peduli Pendidikan adalah untuk mendukung Pemerintah Kota Bontang dalam meningkatkan kualitas SDM di Kota Bontang, dengan harapan dapat memiliki daya saing saat harus berkompetisi dengan tenaga kerja dari luar daerah. Program CSR yang dilakukan tidak hanya dalam bentuk pemberian donasi atau dana bantuan kepada siswa-siswi, tetapi juga disertai dengan bimbingan belajar, seminar motivasi, dan sebagainya.

Hasil penelitian menunjukkan bahwa program CSR yang dilakukan oleh PT Pupuk Kalimantan Timur masih didasari oleh kewajiban dalam memenuhi aturan-aturan yang ada, dan belum menjadi bagian dalam strategi perusahaan. Kemudian dari segi implementasi, program CSR Peduli Pendidikan sudah baik dilakukan, tetapi memiliki

kekurangan dalam strategi komunikasi, sehingga program CSR yang dilakukan belum memberikan manfaat dalam membentuk citra dan reputasi perusahaan terhadap *stakeholder* perusahaan. Kelemahan lainnya adalah belum adanya proses survey untuk mengetahui apakah program CSR yang dijalankan tepat bagi masyarakat, kemudian proses perencanaan untuk menetapkan tujuan program, serta dalam proses evaluasi yang belum maksimal.

Kontribusi penelitian Wijaya Laksana terhadap penelitian ini adalah penelitian terdahulu meneliti strategi CSR dalam membentuk reputasi, namun strategi komunikasi, perencanaan program, dan evaluasi program tidak dilakukan dengan maksimal sehingga program CSR tidak terlalu berpengaruh dalam membentuk reputasi perusahaan. Pengembangan dalam penelitian ini adalah peneliti melakukan penelitian mengenai strategi CSR dalam membentuk reputasi perusahaan dengan menggunakan *CSR Process Model* dari Coombs dan Holladay. Penelitian ini melihat bahwa strategi CSR Smile for Smile dapat membentuk reputasi perusahaan khususnya pada beberapa dimensi reputasi perusahaan, yaitu *emotional appeal*, *product and service*, dan *social responsibility*. Melalui CSR Smile for Smile juga reputasi Sour Sally dapat terbentuk melalui publikasi dari pihak media dan beberapa *public figure*, respon pelanggan yang positif, serta terjalinnya hubungan timbal balik antara perusahaan dan pelanggan selama pelaksanaan program CSR.

Tabel 2.1 Tabel Perbandingan Penelitian Terdahulu

Peneliti	Endah Widowati	Wijaya Laksana
Asal Universitas	Universitas Islam Negeri Sunan Kalijaga Yogyakarta	Universitas Indonesia
Tahun	2013	2012
Judul Penelitian	Strategi dan Implementasi Kegiatan <i>Corporate Social Responsibility</i> Melalui Program Kemitraan dan Bina Lingkungan (Studi Deskriptif Kualitatif Pada PT Madubaru PG-PS Madukismo Yogyakarta).	Implementasi Corporate Social Responsibility Dalam Membentuk Reputasi Perusahaan (Studi Kasus Program Peduli Pendidikan di PT Pupuk Kalimantan Timur).
Jenis Penelitian	Metode Kualitatif-deskriptif	Metode Kualitatif-deskriptif
Metode	Studi Kasus	Studi Kasus
Hasil Penelitian	CSR yang dilakukan merupakan inisiatif CSR <i>corporate philanthropy</i> yang dilakukan dengan <i>Bottom Up Process</i> dan <i>Top Down Process</i> . Implementasi kegiatan CSR PKBL yang dilakukan sudah sesuai dengan implementasi CSR era modern. Berdasarkan CSR ini, ditemukan bahwa terjadi penurunan angka kesakitan dan kematian (bidang kesehatan), serta berkurangnya angka buta huruf dan meningkatnya kemampuan SDM (bidang pendidikan).	Program CSR belum menjadi strategi perusahaan karena dilakukan hanya sekedar memenuhi peraturan perundang-undangan. CSR ini juga kurang melakukan strategi komunikasi sehingga tidak membentuk citra dan reputasi perusahaan di mata <i>stakeholder</i> secara maksimal. Perusahaan juga belum melakukan perencanaan program untuk menetapkan program dan belum melakukan evaluasi CSR secara maksimal.
Perbedaan/ Pengembangan Penelitian	Perbedaan penelitian terletak pada fokus penelitian. Penelitian terdahulu fokus pada strategi dan implementasi CSR menggunakan <i>Bottom Up Process</i> dan <i>Top Down Process</i> . Sedangkan peneliti fokus pada pembentukan reputasi melalui program CSR menggunakan strategi <i>CSR Process Model</i> .	Penelitian terdahulu hanya fokus pada strategi dan implementasi yang dilakukan dalam membentuk reputasi perusahaan. Sedangkan penelitian ini fokus pada strategi CSR dalam membentuk reputasi menggunakan <i>CSR Process Model</i> .

2.2 Konsep yang Digunakan

2.2.1 *Public Relations*

Menurut Cutlip dan Centre dalam bukunya *Effective Public Relations* yang dikutip oleh Ruslan (2005, h.25), mengungkapkan bahwa:

Public Relations adalah fungsi manajemen yang menilai sikap publik, mengidentifikasi kebijaksanaan dan tata cara organisasi demi kepentingan publiknya, serta merencanakan suatu program kegiatan dan komunikasi untuk memperoleh pengertian dan dukungan publiknya.

Sedangkan menurut Frank Jefkins (2004, h.10), mendefinisikan bahwa:

Public Relations adalah semua bentuk komunikasi yang terencana, antara suatu organisasi dengan semua khalayaknya dalam rangka mencapai tujuan-tujuan spesifik yang berlandaskan pada saling pengertian.

Dengan demikian, dapat disimpulkan bahwa *Public Relations* merupakan fungsi manajemen yang mengelola hubungan baik antara perusahaan dengan *stakeholders*-nya untuk mencapai tujuan-tujuan yang spesifik, salah satunya untuk meningkatkan citra dan reputasi perusahaan.

Secara struktural, fungsi *Public Relations* (PR) dalam organisasi merupakan bagian yang tidak dapat dipisahkan dari suatu organisasi atau perusahaan, yang berkaitan langsung dengan fungsi *top* manajemen (Ruslan, 2005, h.119). Fungsi PR sebagai jembatan yang menciptakan komunikasi timbal balik antara perusahaan dengan publiknya, akan menentukan sukses atau tidaknya tujuan dan citra yang ingin dicapai oleh

perusahaan. Oleh karena itu, peran PR sangat penting dalam suatu perusahaan.

Menurut Dozier dan Broom (dalam Ruslan, 2005, h.20), *Public Relations* memiliki beberapa peran dalam suatu organisasi atau perusahaan yang terbagi menjadi empat kategori, yaitu:

1. Penasehat Ahli (*Expert Prescriber*)

Public Relations yang berpengalaman dan memiliki kemampuan tinggi dalam hal memberikan solusi untuk masalah yang ada, akan dipercayakan oleh manajemen perusahaan untuk memecahkan dan mengatasi masalah yang dihadapi oleh perusahaan. *Public Relations* membantu perusahaan mencari solusi dalam penyelesaian masalah dengan publiknya.

2. Fasilitator Komunikasi (*Communication Technician*)

Paktisi PR berperan sebagai komunikator atau mediator untuk membantu perusahaan memperoleh informasi apa yang diinginkan dan diharapkan oleh publiknya. Seorang PR juga dituntut untuk menyampaikan informasi dari pihak perusahaan kepada publiknya. Dalam hal ini peran PR dapat dikatakan sebagai perantara atau jembatan antara perusahaan dengan publik sehingga tercipta hubungan saling pengertian, mempercayai, menghargai, dan toleransi antara kedua pihak.

3. Fasilitator Proses Pemecahan Masalah (*Problem Solving Fasilitator*)

Praktisi PR berperan dalam membantu pimpinan perusahaan baik sebagai penasihat hingga yang mengambil keputusan dalam menghadapi masalah atau krisis yang dihadapi perusahaan secara rasional dan profesional.

4. Teknisi Komunikasi (*Communication Technician*)

Dalam hal ini, praktisi PR berperan untuk menyediakan layanan teknis komunikasi. Sistem komunikasi dalam setiap perusahaan tergantung dari masing-masing level. Secara teknik komunikasi, media komunikasi yang digunakan dari tingkat pimpinan dengan bawahan akan berbeda dari bawahan ke tingkat atasan. Hal yang sama berlaku juga pada media komunikasi satu level, yaitu komunikasi antar karyawan satu departemen dengan lainnya.

Menurut Cutlip, Centre, dan Canfield yang dikutip Rosady Ruslan dalam bukunya yang berjudul “*Manajemen Public Relations & Media Komunikasi*” (2005, h.19), mengatakan bahwa fungsi *public relations* dapat dirumuskan sebagai berikut:

1. Menunjang aktivitas utama manajemen dalam mencapai tujuan bersama.

2. Membina hubungan yang harmonis antara perusahaan atau organisasi dengan publiknya yang merupakan khalayak sasaran.
3. Mengidentifikasi segala sesuatu yang berkaitan dengan opini, persepsi, dan tanggapan masyarakat terhadap perusahaan.
4. Melayani keinginan publiknya dan menyampaikannya kepada pimpinan manajemen demi tujuan dan manfaat bersama.
5. Menciptakan komunikasi dua arah timbal balik, dan mengatur arus informasi, publikasi, serta pesan dari perusahaan ke publiknya atau sebaliknya, demi tercapainya citra positif bagi kedua belah pihak.

2.2.2 *Corporate Communication*

Salah satu fungsi *Public Relations* dapat dijalankan dengan *corporate communication*. Peran *corporate communication* ini adalah mengkomunikasikan pesan dari perusahaan ke *stakeholders* internal maupun eksternal.

Paul A. Argenti dalam bukunya yang berjudul "*Corporate Communication*" (2009, h.41), menyatakan bahwa peran *Public Relations* merupakan pendahulu dari fungsi komunikasi suatu perusahaan. Perusahaan setidaknya harus memiliki strategi komunikasi yang bertujuan untuk menyampaikan pesan dan mengelola aliran komunikasi, dari perusahaan kepada *stakeholders*.

Menurut Joep Cornelissen dalam bukunya yang berjudul “*Corporate Communication: A Guide to Theory & Practice*” (2014, h.4), hingga tahun 1970-an, fungsi *public relations* adalah untuk mengkomunikasikan pesan dari perusahaan kepada *stakeholders*, yang sebagian besar adalah komunikasi dengan *pers*. Ketika *stakeholder* internal dan eksternal perusahaan mulai menuntut lebih banyak informasi dari perusahaan, kemudian para praktisi melihat bahwa komunikasi menjadi lebih dari sekedar “*public relations*”.

Pada saat itulah fungsi *corporate communication* mulai dijalankan. *Corporate communication* atau komunikasi perusahaan berfokus pada perusahaan secara keseluruhan, dan tugas yang penting adalah bagaimana perusahaan menampilkan dirinya kepada *stakeholders* internal dan eksternal. (dalam Cornelissen, 2014, h.4).

Van Riel (dalam Cornelissen, 2014, h.5), mendefinisikan *corporate communication* sebagai:

Komunikasi perusahaan sebagai alat manajemen dimana sepenuhnya sadar digunakan untuk komunikasi internal dan eksternal perusahaan yang dilakukan secara harmonis, efektif, dan efisien, dengan tujuan untuk menciptakan hubungan baik dengan *stakeholders* dimana perusahaan bergantung kepada mereka.

Berdasarkan penjelasan di atas, Cornelissen (2014, h.5), merangkum definisi *corporate communication* menjadi:

Komunikasi perusahaan adalah fungsi manajemen yang menawarkan suatu kerangka kerja untuk koordinasi yang efektif dari semua komunikasi internal dan eksternal dengan tujuan untuk membangun dan mempertahankan reputasi positif dengan kelompok *stakeholders* dimana perusahaan bergantung pada mereka.

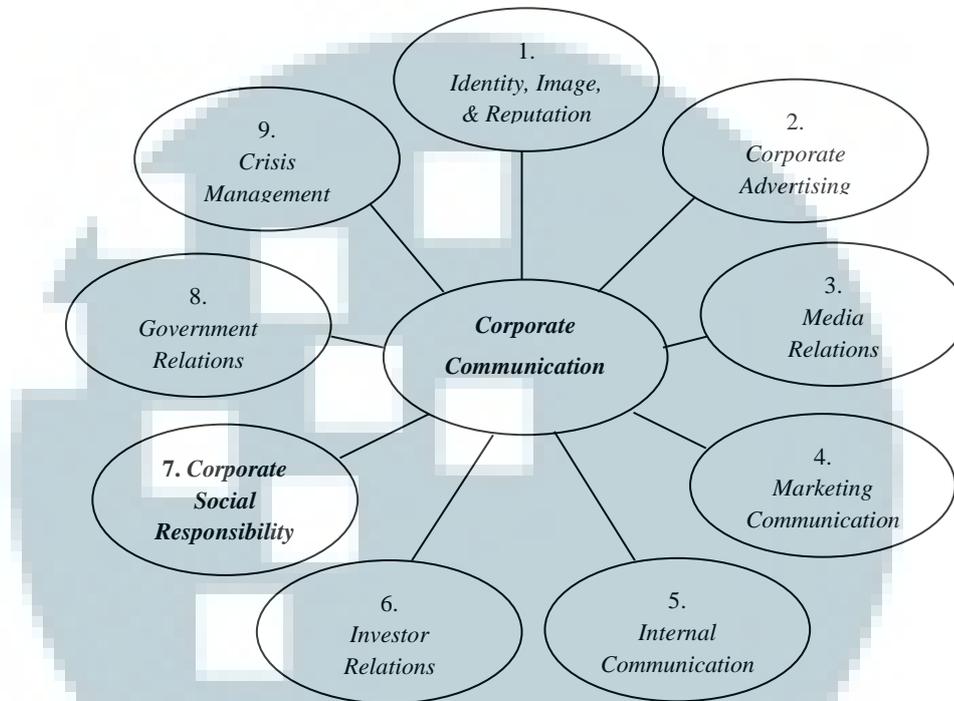
Dengan demikian dapat disimpulkan bahwa *corporate communication* sangat bermanfaat dalam hal penyebaran pesan dan membangun hubungan baik antara perusahaan dengan *stakeholders* guna tercipta reputasi yang positif. Cornelissen (2014, h.3), juga mengemukakan bahwa tugas utama *corporate communication* adalah untuk mempertahankan dan menjaga reputasi perusahaan.

2.2.2.1 Subfungsi Corporate Communication

Dalam praktiknya, *corporate communication* memiliki berbagai macam subfungsi dengan tujuan yang berbeda. Tidak semua perusahaan dapat mencakup semua subfungsi *corporate communication* dalam satu departemen, namun sebagian besar dari subfungsi ini harus dimasukkan dalam keseluruhan fungsi komunikasi agar dapat berjalan secara efektif.

Beberapa subfungsi dari departemen *corporate communication* menurut Argenti (2007, h.49-57), yaitu:

Gambar 2.1
Subfungsi *Corporate Communication*



Sumber: Buku *Corporate Communication* karangan Paul A. Argenti (2007, h.49-57)

1. *Identity, Image, and Reputation*

Identity, image and reputation merupakan bagian yang paling krusial dalam fungsi *corporate communication*. Identitas perusahaan terdiri dari beberapa atribut yang dibentuk sendiri oleh perusahaan untuk membangun *image*. Sedangkan *image* adalah bagaimana perusahaan dilihat oleh *stakeholders*. Jika identitas dan *image* perusahaan dapat dibangun dengan baik, maka akan tercipta reputasi perusahaan yang positif.

2. *Corporate Advertising*

Image perusahaan dapat ditingkatkan melalui aktivitas *corporate advertising*. *Corporate advertising* tidak menjual produk atau jasa yang ditawarkan oleh perusahaan, melainkan mencoba “menjual” perusahaan itu sendiri. Misalnya, perusahaan General Electric (GE) tidak hanya mempromosikan keunggulan dari produknya yang ramah lingkungan, tetapi juga mempromosikan GE sebagai “*eco-friendly company*”.

3. *Media Relations*

Media relations saat ini menjadi fungsi penting dalam *corporate communication*. Hubungan antara perusahaan dan media saling bergantung satu sama lain. Dengan demikian, perusahaan akan mencoba untuk membangun hubungan baik dengan media. Membangun hubungan baik dengan media sangat penting dilakukan dengan tujuan untuk memperoleh pemberitaan yang positif, dan meminimalisir pemberitaan yang kurang baik mengenai perusahaan.

4. *Marketing Communications*

Marketing Communications mengkoordinasikan dan mengelola publisitas yang berkaitan dengan produk baru atau produk yang sudah ada, dan juga melakukan aktivitas yang berhubungan dengan pelanggan. Publisitas produk biasanya meliputi *sponsorship* dari *event* perusahaan. Kegiatan *event* atau *sponsorship* sangat penting dilakukan dengan tujuan membentuk reputasi perusahaan yang positif. *Marketing communications* dapat juga berperan mengelola *corporate advertising*.

5. *Internal Communications*

Komunikasi internal yang kuat akan menghasilkan tenaga kerja yang produktif dan setia. Perusahaan harus membuat saluran komunikasi yang efektif antara manajemen dengan karyawan untuk memperoleh kepercayaan dan kesetiaan karyawan. Komunikasi internal adalah upaya kolaborasi antara *corporate communication* dengan *human resources departments* untuk memastikan bahwa seluruh karyawan memahami perusahaan, serta tercipta komunikasi yang harmonis antara *top management* dengan karyawan.

6. *Investor Relations*

Investor relations menjadi subfungsi *corporate communication* yang cukup intens dan menarik perhatian bagi perusahaan. Perusahaan harus menjaga hubungan baik dengan para *investor* untuk meningkatkan kepercayaan dari mereka. Salah satunya dengan membuat *annual report* secara berkala agar *investor* dapat mengetahui segala aktivitas keuangan yang terjadi dalam perusahaan secara transparan.

7. *Corporate Social Responsibility*

Mengingat pentingnya kegiatan *corporate social responsibility* dapat membentuk citra dan reputasi perusahaan yang positif, maka subfungsi ini juga termasuk dalam departemen *corporate communication*.

Perusahaan yang baik akan melakukan program tanggung jawab sosial dimana perusahaan tersebut beroperasi, dan melakukan program tanggung jawab sosial yang berhubungan dengan isu sosial atau lingkungan di

masyarakat. Program tanggung jawab sosial ini tentu akan meningkatkan reputasi perusahaan yang positif.

8. *Government Relations*

Membangun hubungan baik dengan pihak pemerintah, atau disebut juga dengan *public affair*, menjadi hal yang sangat penting bagi beberapa perusahaan. Hal ini terkait dengan regulasi pemerintah yang dapat mempengaruhi atau memiliki dampak pada perusahaan. Oleh karena itu, dibutuhkan kegiatan *government relations* guna meningkatkan hubungan baik antara perusahaan dan pemerintah. Perusahaan juga dapat mendukung kebijakan pemerintah yang berdampak positif bagi masyarakat.

9. *Crisis Management*

Meskipun *crisis management* tidak memiliki departemen khusus, namun komunikasi krisis harus dikelola dengan baik oleh *corporate communication*, seperti membuat *crisis planning* dan *crisis management* ketika perusahaan mengalami krisis.

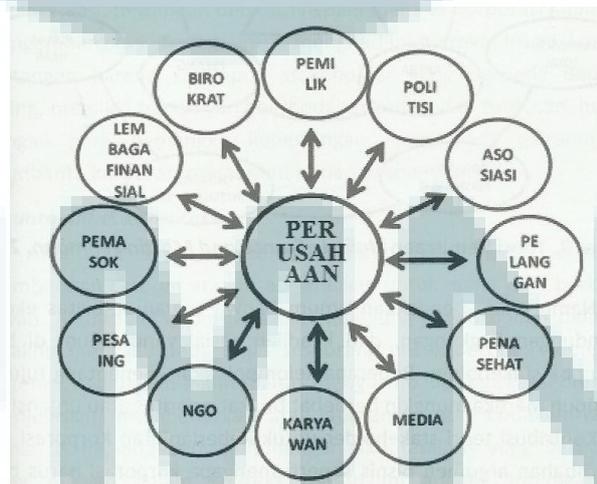
Subfungsi *Corporate Communications* di atas sangat berkaitan erat dengan *stakeholder* perusahaan. Menurut Rawlins (2006) dalam buku "*Strategic Planning for Public Relations*" karya Ronald D. Smith (2009, h. 49), mendefinisikan bahwa *stakeholder* atau pemangku kepentingan merupakan pihak atau kelompok yang berhubungan dengan perusahaan,

dan yang memiliki dampak langsung atau tidak langsung oleh aktivitas perusahaan.

R. Edward Freeman (1984) (dalam Mardikanto, 2014, h.68), mengemukakan teori *stakeholder* yang merupakan konsep yang relatif *modern*. Hubungan yang kuat antara perusahaan dengan para pemangku kepentingan dilandaskan oleh kepercayaan, rasa hormat, dan kerja sama. Tujuan dari teori *stakeholder* ini adalah untuk membantu perusahaan dalam meningkatkan hubungan baik dengan kelompok eksternal untuk mengembangkan keunggulan kompetitif.

Friedman dan Miles (2006, dikutip dalam Mardikanto, 2014, h.68), mengemukakan teori *stakeholder* sebagai berikut:

Gambar 2.2
Teori Stakeholder



(Sumber: Andrew L. Friedman dan Samantha Miles, 2006, dalam buku *Corporate Social Responsibility* oleh Totok Mardikanto)

Solihin menjabarkan, Jones mengklasifikasikan *stakeholder* menjadi dua kategori, yaitu: (Solihin, 2008, dikutip dalam Mardikanto, 2014, h.131)

1. *Inside Stakeholder*, yaitu terdiri dari orang-orang yang memiliki kepentingan dan tuntutan terhadap sumber daya perusahaan serta berada di dalam organisasi perusahaan. Yang termasuk dalam *inside stakeholder* adalah pemegang saham (*stockholder*), para manager, dan karyawan.
2. *Outside Stakeholder*, yaitu terdiri dari orang-orang ataupun pihak-pihak (konstituen) yang memiliki kepentingan terhadap perusahaan dan dipengaruhi oleh keputusan serta tindakan yang dilakukan oleh perusahaan. Yang termasuk dalam kategori *outside stakeholder* adalah pelanggan, pemasok, pemerintah, masyarakat lokal, dan masyarakat secara umum.

Dalam melakukan suatu perencanaan program atau aktivitas *Public Relations*, perusahaan harus mengidentifikasi *stakeholder* yang terlibat dalam program tersebut.

2.2.3 Corporate Social Responsibility

Salah satu aktivitas *Corporate Communication* yang dapat dilakukan perusahaan dalam menjalankan fungsi komunikasi adalah dengan melakukan program tanggung jawab sosial atau *Corporate Social Responsibility* (CSR). Program CSR ini dinilai mampu memberikan

kontribusi terhadap peningkatan reputasi perusahaan. Program CSR juga sudah menjadi investasi bagi perusahaan dalam mempertahankan keberlangsungan bisnisnya, yaitu dengan menjalin hubungan baik dengan *stakeholders*, serta untuk meningkatkan reputasi perusahaan.

Menurut Coombs dan Holladay dalam bukunya yang berjudul “*Managing Corporate Social Responsibility*” (2012, h.8), mendefinisikan *Corporate Social Responsibility* (CSR) atau yang disebut sebagai tanggung jawab sosial, sebagai berikut:

CSR is the voluntary actions that a corporation implements as it pursues its mission and fulfills its perceived obligations to stakeholders, including employees, communities, the environment, and society as a whole.

Maksudnya, CSR merupakan tindakan sukarela dimana perusahaan mengimplementasikannya dengan tujuan untuk memenuhi kewajiban kepada *stakeholders*, termasuk karyawan, komunitas, lingkungan, dan masyarakat secara keseluruhan.

Di sisi lain, *World Business Council for Sustainable Development* (WBCSD) (dalam Mardikanto, 2014, h.93), mendefinisikan CSR sebagai:

Komitmen bisnis untuk berkontribusi terhadap pembangunan ekonomi yang berkelanjutan, berkerja dengan karyawan, keluarga mereka, dan masyarakat lokal. (WBSD, 2001).

Dengan demikian, dapat disimpulkan bahwa *Corporate Social Responsibility* (CSR) merupakan bentuk tanggung jawab perusahaan yang

dilakukan secara sukarela terhadap isu sosial atau lingkungan yang terjadi di masyarakat dengan tujuan untuk memberikan dampak positif, yaitu meningkatkan kesejahteraan kehidupan masyarakat, sehingga bermanfaat dalam keberlangsungan perusahaan dan membentuk reputasi positif perusahaan di mata *stakeholder*.

Tanggung jawab sosial diperlakukan sama seperti manajemen lainnya, yaitu menganalisis masalah, mengevaluasi kinerja, menetapkan prioritas, mengalokasikan sumber daya, dan sebagainya. Banyak perusahaan yang telah menciptakan departemen khusus untuk mengelola program tanggung jawab sosial perusahaan, seperti mengatur agenda dan target-sasarannya.

Semua perusahaan Perseroan Terbatas wajib melakukan kegiatan tanggung jawab sosial berdasarkan peraturan pemerintah yang diatur dalam UU No. 40 tahun 2007 tentang Perseroan Terbatas Pasal 74 (dalam Mardikanto, 2014, h.11), yang berisi:

Tanggung Jawab Sosial dan Lingkungan Pasal 74

1. Perseroan yang menjalankan kegiatan usahanya dibidang dan/atau berkaitan dengan sumber daya alam wajib melaksanakan Tanggung Jawab Sosial dan Lingkungan.
2. Tanggung Jawab Sosial dan Lingkungan sebagaimana dimaksud pada ayat (1) merupakan kewajiban Perseroan yang dianggarkan dan diperhitungkan sebagai biaya Perseroan yang pelaksanaannya dilakukan dengan memperhatikan kepatutan dan kewajaran.

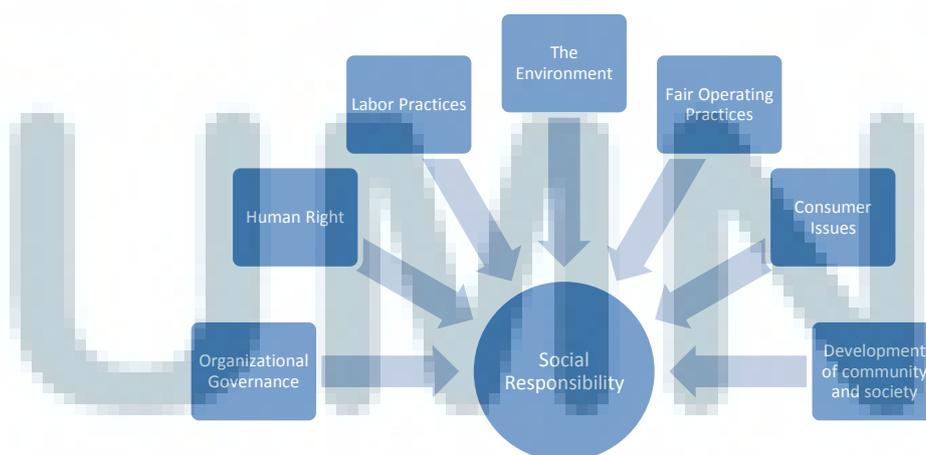
3. Perseroan yang tidak melaksanakan kewajiban sebagaimana dimaksud pada ayat (1) dikenai sanksi sesuai dengan ketentuan peraturan perundang-undangan.
4. Ketentuan lebih lanjut mengenai Tanggung Jawab Sosial dan Lingkungan diatur dengan Peraturan Pemerintah.

Berdasarkan Undang-Undang di atas, maka seluruh perseroan terbatas diwajibkan untuk melakukan program tanggung jawab sosial. Perusahaan harus menunjukkan komitmennya dengan melakukan kegiatan positif terkait dengan isu masalah sosial atau lingkungan yang bersifat jangka panjang melalui kegiatan *Corporate Social Responsibility* (CSR).

Program CSR memiliki ISO 26000 dalam menjalankan praktek bisnisnya. Berikut Sertifikasi CSR di masa mendatang:

Gambar 2.3

Sertifikasi CSR di Masa Mendatang



Sumber: ISO 26000, www.iso.org (dalam Kartini, 2009, h.123)

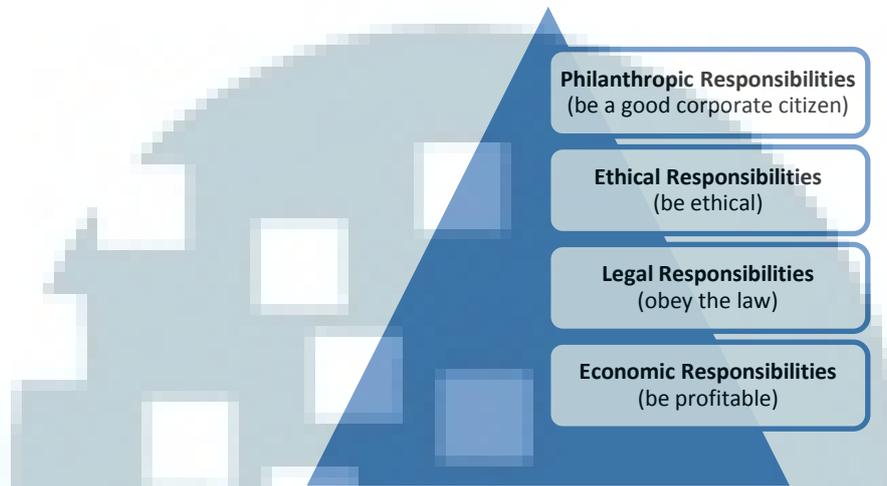
Dalam buku karya Dwi Kartini yang berjudul “*Corporate Social Responsibility*”, ISO 26000 membuat konsep isu-isu CSR di atas dengan *visioner*, sehingga ISO telah mengantisipasi dari jauh-jauh hari bagaimana program CSR dalam pengelolaan isu yang berkaitan dengan *profit, people*, dan *planet* (Kartini, 2009, h.123). Ketujuh isu tersebut merupakan panduan beragam isu dari ISO 26000 untuk perusahaan yang ingin melakukan kegiatan tanggung jawab sosial dan lingkungan.

ISO 26000 dipublikasikan pada tahun 2010 oleh *International Standard Organization* (ISO), dan terbentuknya ISO 26000 bermula dari kebutuhan akan suatu sertifikasi berstandar internasional sebagai pedoman dalam melakukan *Social Responsibility* (SR) atau tanggung jawab sosial yang diberlakukan di seluruh dunia. ISO 26000 bersifat komprehensif dan *universal* yang dapat diterapkan oleh semua jenis dan ukuran perusahaan di seluruh dunia (Kartini, 2009, h.126).

Aktivitas CSR dapat dilihat dari indikator piramida CSR yang dikemukakan oleh Carrol (dalam Pedersen, 2015, h.23). Piramida CSR menunjukkan bahwa perusahaan yang melakukan kegiatan CSR, bertanggung jawab kepada empat indikator di bawah ini, yaitu:

Gambar 2.4

Piramida *Corporate Social Responsibility*



Sumber: Carrol (1991, h.42) dalam buku *Corporate Social Responsibility* karangan Pedersen, dkk (2015, h.23).

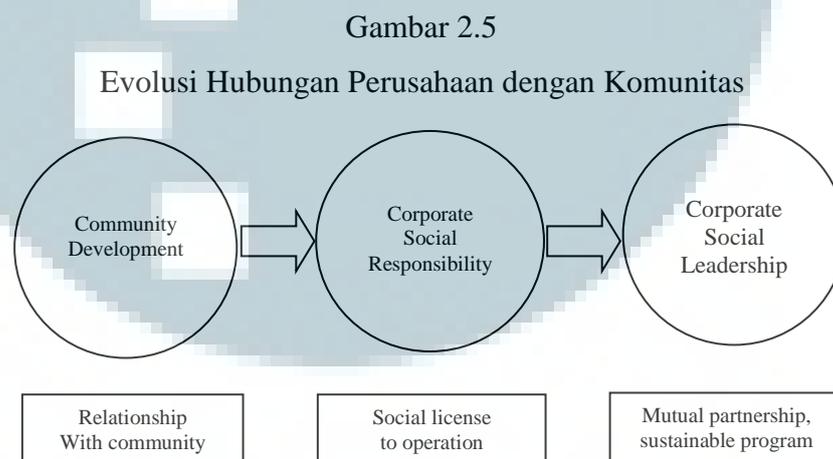
Piramida di atas menunjukkan bahwa perusahaan yang melakukan CSR masih berfokus pada tanggung jawab ekonomi, yaitu untuk mendapatkan keuntungan. Hal ini merupakan salah satu tanggung jawab perusahaan juga terhadap para *investor*. Kedua, tanggung jawab kepada peraturan pemerintah terhadap kewajiban melakukan tanggung jawab sosial. Ketiga, tanggung jawab etis dengan mempraktikkan CSR secara komprehensif, tidak hanya mencari keuntungan, melainkan melakukan apa yang benar, wajar, dan adil. Terakhir, tanggung jawab kepada filantropis yaitu untuk melakukan kegiatan CSR demi meningkatkan kesejahteraan masyarakat.

Menurut Cutlip, Center, dan Broom (2006, h.390), setiap perusahaan memiliki kewajiban kepada masyarakat dimana mereka beroperasi. Tantangan utama bagi perusahaan adalah memahami secara luas berbagai definisi dari tanggung jawab sosial. Terdapat beberapa prinsip dasar kewajiban perusahaan dalam melakukan kegiatan sosial, yaitu:

- Mengelola keuntungan dan memberikan *Return on Investment* kepada pemegang saham.
- Mempertahankan dan memenuhi tujuan strategis perusahaan dalam menyediakan pertumbuhan jangka panjang dan daya saing.
- Secara sukarela memenuhi peraturan pemerintah tentang kesehatan, keselamatan, dan lingkungan.
- Menyisihkan sebagian dari keuntungan untuk tujuan kemanusiaan, seperti memberikan sumbangan kepada masyarakat yang kurang mampu.
- Menjaga standar operasi yang sebanding di setiap negara di mana perusahaan menjalankan bisnisnya.
- Berpartisipasi aktif dalam proses kebijakan publik yang mempengaruhi perusahaan, industri, dan pemangku kepentingan lainnya yang merupakan bagian dari “kepentingan umum”.

Menurut Susanto (2009,h.3-4), saat ini konsumen tidak hanya memperhatikan produk yang ditawarkan oleh perusahaan saja, namun kepedulian konsumen semakin meluas kepada perusahaan dan tanggung

jawab sosial yang dilakukannya. Selain peduli pada kebutuhan pribadi, konsumen juga mulai menaruh perhatian pada perusahaan yang mempedulikan penciptaan kesejahteraan jangka panjang, seperti kualitas kehidupan, harmonisasi sosial, dan lingkungan. Hal ini membuat perusahaan semakin sadar bahwa selain merupakan tuntutan dari peraturan pemerintah, program CSR menjadi sangat penting untuk dilakukan karena memberikan banyak manfaat bagi masyarakat. Dengan demikian, muncullah sebuah evolusi dari hubungan perusahaan dengan komunitas melalui program CSR.



Sumber: Buku *Reputation-Driven Corporate Social Responsibility* karangan A.B. Susanto (2009, h.4)

Pada awalnya, perusahaan melakukan program *community development*, yaitu upaya membina hubungan baik dengan komunitas dengan cara membuat suatu program yang benar-benar dapat membantu masyarakat dalam memecahkan permasalahan sosial yang ada. Perusahaan menyadari bahwa kegiatan *community development* dapat memperoleh

hubungan saling menguntungkan antara kedua belah pihak. Komunitas berharap mendapatkan bantuan dari perusahaan untuk menangani permasalahan sosial, sedangkan perusahaan berharap diperlakukan secara adil dan mendapatkan dukungan dari masyarakat atas setiap kegiatan yang dilakukan. (Susanto, 2009, h.40).

Setelah *community development*, perusahaan menjalankan aktivitas CSR sebagai lisensi sosial untuk beroperasi. Susanto (2009, h.4), mengemukakan bahwa aktivitas CSR seringkali masih memiliki kekurangan. Diantaranya adalah beberapa perusahaan melaksanakan program CSR dengan jangka waktu yang singkat, dengan skala yang terbatas, dan seringkali kurang menyentuh inti permasalahan komunitas yang sesungguhnya. Aktivitas CSR hanya dianggap sebagai peningkatan reputasi perusahaan saja dan bukan benar-benar untuk membantu komunitas dalam jangka panjang. Aktivitas CSR juga dipandang membutuhkan biaya yang sangat besar, sehingga hanya perusahaan yang besar saja yang mampu melakukan aktivitas CSR. Meskipun banyak pandangan-pandangan atau hal negatif mengenai CSR seperti di atas, perusahaan harus tetap melakukan program CSR demi meningkatkan kesejahteraan masyarakat, serta untuk meningkatkan reputasi perusahaan.

Perkembangan yang terakhir, perusahaan dituntut untuk memiliki peran kepemimpinan dalam komunitasnya. Perusahaan harus memiliki peran yang memimpin serta memberikan aspirasi terjadinya perubahan sosial dalam masyarakat. Dengan demikian, maka akan terjadi peningkatan

kualitas hidup masyarakat secara umum dalam jangka waktu yang lama. Dalam hal ini, perusahaan sadar bahwa perusahaan tidak dapat memisahkan diri, atau dengan kata lain tidak mempedulikan masyarakat, karena apabila terjadi sesuatu yang buruk pada masyarakat, maka perusahaan juga akan merasakan dampaknya. Perusahaan harus memperlakukan komunitas sebagai mitra kerja (Susanto, 2009, h.5).

Dalam melakukan aktivitas CSR tidak ada standar atau praktik tertentu yang dianggap terbaik. Masing-masing perusahaan memiliki karakteristik, situasi, dan kondisi yang berbeda yang memiliki pengaruh terhadap bagaimana mereka memandang tanggung jawab sosial. Misi, budaya, lingkungan, profil resiko, dan kondisi operasional perusahaan juga menentukan bagaimana perusahaan mengimplementasikan program CSR (Susanto, 2009, h.48). Susanto (2009, h.48), juga menjelaskan bahwa meskipun tidak ada standar dalam melakukan CSR, namun kerangka kerja masih dapat dirumuskan. Kerangka kerja CSR ini disodorkan oleh industri Kanada yaitu "*plan, do, check, dan improve*" serta bersifat fleksibel, maksudnya dapat disesuaikan dengan situasi dan kondisi yang dihadapi oleh setiap perusahaan.

Kotler dan Lee (2005, h.23), mendefinisikan inisiatif sosial perusahaan sebagai kegiatan utama yang dilakukan untuk mendukung atau membantu permasalahan sosial yang ada, serta untuk memenuhi komitmen tanggung jawab sosial perusahaan. Kotler dan Lee mengidentifikasi enam

jenis inisiatif tanggung jawab sosial yang dilakukan oleh perusahaan, yaitu:

1. *Corporate Cause Promotions*

Perusahaan menyediakan dana dalam bentuk kontribusi atau sumber daya perusahaan lainnya untuk membangun kesadaran dan kepedulian terhadap masalah sosial. Selain itu juga dapat dilakukan untuk mendukung penggalangan dana, partisipasi, atau perekrutan relawan untuk suatu tujuan. Perusahaan dapat memulai dan mengelola promosi pada program ini.

Komunikasi persuasif merupakan fokus utama dalam inisiatif ini dengan tujuan untuk menciptakan kesadaran dan keprihatinan yang berhubungan dengan isu sosial. Perusahaan mendorong atau mengajak orang-orang potensial atau sukarelawan untuk berpartisipasi dan berkontribusi terhadap kegiatan sosial yang dilaksanakan.

2. *Cause-Related Marketing*

Perusahaan berkomitmen untuk berkontribusi atau memberikan sumbangan dari persentase atau sebagian dari pendapatan yang diperoleh dari hasil penjualan produk. Jenis CSR ini biasanya dilakukan dalam jangka waktu tertentu, untuk produk tertentu, dan dilakukan untuk kegiatan amal. *Cause-*

Related Marketing paling sering bekerja sama atau bermitra dengan organisasi nirlaba atau *non-profit*. Perusahaan menciptakan hubungan yang saling menguntungkan dirancang untuk meningkatkan penjualan produk tertentu, dan untuk memperoleh dukungan keuangan untuk amal.

3. *Corporate Social Marketing*

Perusahaan mendukung perkembangan atau pelaksanaan kampanye perubahan perilaku yang bertujuan untuk meningkatkan kesehatan masyarakat, keselamatan, lingkungan, dan kesejahteraan masyarakat. *Corporate social marketing* fokus pada bagaimana melakukan perubahan perilaku pada masyarakat. Berbeda dengan *Cause Promotions* yang hanya fokus pada mendukung kesadaran masyarakat, penggalangan dana, dan perekrutan relawan untuk suatu tujuan.

4. *Corporate Philanthropy*

Perusahaan terjun langsung untuk melakukan amal. Biasanya perusahaan memberikan dalam bentuk uang tunai, sumbangan, atau jasa. Jenis ini mungkin merupakan cara yang paling tradisional dari semua jenis CSR dan yang paling sering digunakan dalam beberapa dekade ini.

5. *Community Volunteering*

Perusahaan mengajak karyawan, mitra *retail*, atau anggota *franchise* untuk meluangkan waktu mereka dengan tujuan untuk membantu organisasi masyarakat lokal menyelesaikan masalah yang ada. Para relawan diatur oleh perusahaan, atau sebaliknya, para relawan dapat memilih dan membuat aktivitas yang positif dan didukung oleh perusahaan.

6. *Socially Responsible Business Practices*

Perusahaan mengadopsi dan melakukan praktik bisnis yang mendukung menyelesaikan masalah sosial yang ada untuk meningkatkan kesejahteraan masyarakat dan melindungi lingkungan. Kegiatan ini dapat dilakukan oleh perusahaan sepenuhnya atau bekerja sama dengan pihak lain.

Menurut Kotler dan Lee (2005, h.236), keenam program inisiatif tersebut dapat memberikan manfaat bagi komunitas atau masyarakat sekitar maupun bagi perusahaan, yaitu:

- Membangun reputasi perusahaan yang kuat, perusahaan mengambil tindakan dan membuktikan bahwa perusahaan tersebut merupakan perusahaan yang baik dan bertanggung jawab terhadap masyarakat sekitar atau kepada isu sosial.

- Berkontribusi kepada semua tujuan bisnis, dengan cara memperluas pasar. Contohnya, dengan membangun hubungan jangka panjang dengan distributor dan pemasok.
- Menarik dan mempertahankan motivasi tenaga kerja dengan melibatkan mereka dalam kegiatan kemasyarakatan.
- Mengurangi biaya operasi dengan mengadopsi praktek bisnis tanggung jawab sosial, seperti prosedur yang meningkatkan efisiensi dan mengurangi biaya untuk bahan.

2.2.3.1 Sustainable Development (Pembangunan Keberlanjutan)

Program CSR menentukan pembangunan keberlanjutan suatu perusahaan. Dalam buku Mardikanto yang berjudul “*Corporate Social Responsibility*” (2014, h.60), *World Commission on Environment and Development* (WCED) 1987, mendefinisikan *Sustainable Development* sebagai suatu gagasan yang memenuhi kebutuhan sekarang tanpa mengorbankan kemampuan generasi mendatang untuk memenuhi kebutuhan mereka sendiri.

Pemahaman mengenai pembangunan keberlanjutan perusahaan ini sangat tergantung dilihat dari sudut pandang kuantitatif, atau kualitatif. Berdasarkan sudut pandang kuantitatif, pembangunan keberlanjutan dilihat dari pertumbuhan berkelanjutan, yaitu menekankan pada peningkatan

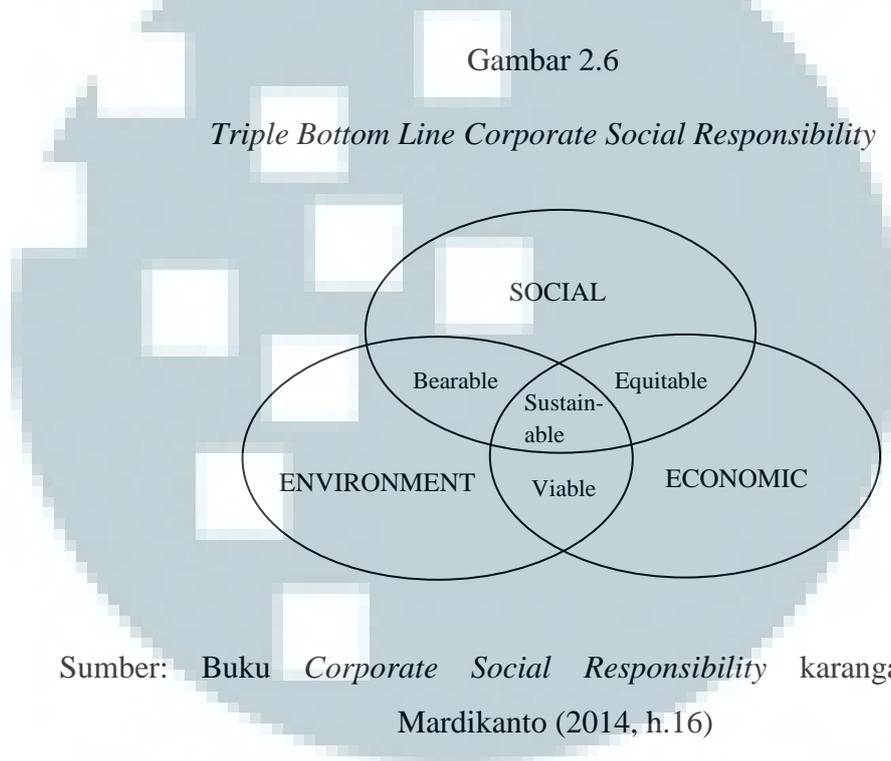
kesejahteraan material, seperti peningkatan penjualan dan pendapatan untuk para pemangku kepentingan. Sedangkan, dari sudut pandang kualitatif, pembangunan keberlanjutan menekankan pada kesejahteraan manusia dan alam (Ketola, 2008b, dikutip dalam Mardikanto, 2014, h.60).

Sedangkan, *Sustainable Asset Management (SAM)* (dikutip dalam Mardikanto, 2014, h.62), mendefinisikan Keberlanjutan Korporasi sebagai pendekatan bisnis untuk menciptakan nilai pemegang saham jangka panjang dengan merangkul peluang dan mengelola resiko yang berasal dari ekonomi, perkembangan lingkungan, dan sosial.

Mardikanto (2014, h.65), mengemukakan bahwa terdapat dua kontribusi antara pembangunan keberlanjutan dengan keberlanjutan korporasi. Pertama, membantu menentukan wilayah yang terdampak yang mengharuskan perusahaan fokus pada isu lingkungan, sosial, dan ekonomi. Kemudian, menyediakan tujuan sosial umum untuk perusahaan, pemerintah, dan masyarakat sipil untuk bekerja ke arah keberlangsungan ekologi, sosial dan ekonomi.

Dalam konteks global, istilah CSR mulai digunakan pada tahun 1970-an dan semakin populer oleh buku karya John Elkington yang berjudul "*Cannibals With Forks: The Triple Bottom Line in 21st Century Business (1998)*" (dalam Mardikanto, 2014, h.85). John Elkington mengemas CSR pada tiga fokus, yaitu *Profit, Planet, dan People* atau yang biasa disebut dengan *Triple Bottom Line*.

Perusahaan yang ingin *sustainable* tidak hanya mementingkan pertumbuhan ekonomi perusahaan saja (*profit*), tetapi juga memiliki kepedulian terhadap kelestarian lingkungan (*planet*), dan kesejahteraan masyarakat (*people*) (Mardikanto, 2014, h.85).



Susanto (2009, h.13), juga menjelaskan bahwa dalam menjalankan program CSR, perusahaan harus fokus pada ketiga prinsip dasar tersebut. Dengan diperolehnya keuntungan dari CSR, perusahaan dapat memberikan dividen bagi para pemegang saham. Selain itu, keuntungan yang diperoleh juga dapat dimanfaatkan untuk membiayai pertumbuhan dan pengembangan usaha di masa yang akan datang, serta dapat digunakan untuk membayar pajak kepada pemerintah.

Perusahaan juga harus memfokuskan perhatiannya pada aspek lingkungan dengan cara berpartisipasi dalam melakukan upaya-upaya pelestarian lingkungan demi tercipta kualitas lingkungan yang sehat dalam jangka panjang. Dan yang terakhir, melalui program CSR, perusahaan tentu harus dapat membantu menyelesaikan permasalahan sosial yang ada di masyarakat. Beberapa diantaranya dapat dilakukan dengan memberikan sumbangan kepada korban bencana alam, melakukan aksi pencegahan penyakit sejak dini, atau melakukan aksi guna meningkatkan kesadaran masyarakat untuk mengurangi suatu kebiasaan yang buruk (Susanto, 2009, h.13).

2.2.3.2 Manfaat *Corporate Social Responsibility*

Menurut Susanto (2009, h.14), program CSR memiliki berbagai manfaat yang dapat dirasakan oleh perusahaan, yaitu:

1. Reduce risk and accusations of irresponsible behavior

CSR bermanfaat untuk mengurangi resiko terjadinya tuduhan negatif terhadap perusahaan. Perusahaan yang konsisten menjalankan CSR akan mendapatkan dukungan dari masyarakat yang telah merasakan dampaknya. CSR berperan penting dalam meningkatkan citra dan reputasi perusahaan yang positif. Dengan citra dan reputasi yang positif, masyarakat biasanya selalu mendukung setiap kegiatan perusahaan. Apabila terdapat isu negatif mengenai perusahaan, maka

para karyawan atau bahkan masyarakat akan turut membela dan melindungi perusahaan.

2. *Helps cushion and vaccinate during time of crisis*

CSR berfungsi membantu perusahaan untuk mengurangi dampak buruk yang terjadi akibat suatu krisis. Hal tersebut juga akan terjadi apabila perusahaan diterpa isu negatif atau bahkan mengalami suatu kesalahan, maka masyarakat akan mudah memaafkan karena perusahaan tersebut melakukan program CSR secara konsisten.

3. *Enhances employee engagement and pride*

Karyawan akan bangga bekerja pada perusahaan yang melakukan program CSR. Perusahaan yang melakukan CSR dianggap sebagai perusahaan yang baik yang peduli terhadap peningkatan kesejahteraan dan kualitas hidup masyarakat, serta peduli pada lingkungan. Karyawan yang bangga akan menghasilkan pada kesetiaan karyawan terhadap perusahaan. Kesetiaan karyawan juga akan mendorong karyawan untuk bekerja lebih produktif dan lebih semangat bekerja sehingga berpengaruh pada kemajuan perusahaannya.

4. *Improve relations with stakeholder*

CSR yang dijalankan secara konsisten akan meningkatkan hubungan baik antara perusahaan dengan para *stakeholder*. Program CSR yang konsisten menunjukkan bahwa perusahaan peduli terhadap pihak-pihak yang selama ini berkontribusi dalam perkembangan dan

kemajuan bisnisnya. Hal ini akan membuat *stakeholder* akan merasa senang, bangga, dan nyaman dalam menjalin hubungan bisnis dengan perusahaan.

5. *Sales increase*

Dengan adanya program CSR, maka akan terjadi peningkatan penjualan. Hal ini disebabkan karena masyarakat lebih suka membeli produk atau memakai jasa dari perusahaan dengan reputasi yang baik berdasarkan program tanggung jawab sosial yang dilakukan secara konsisten.

6. *Other incentive (tax, preferred treatment)*

Mendapatkan insentif seperti insentif pajak dan berbagai perlakuan khusus lainnya. Perusahaan perlu memikirkan hal ini untuk mendorong perusahaan agar lebih giat lagi dalam menjalankan tanggung jawab sosial.

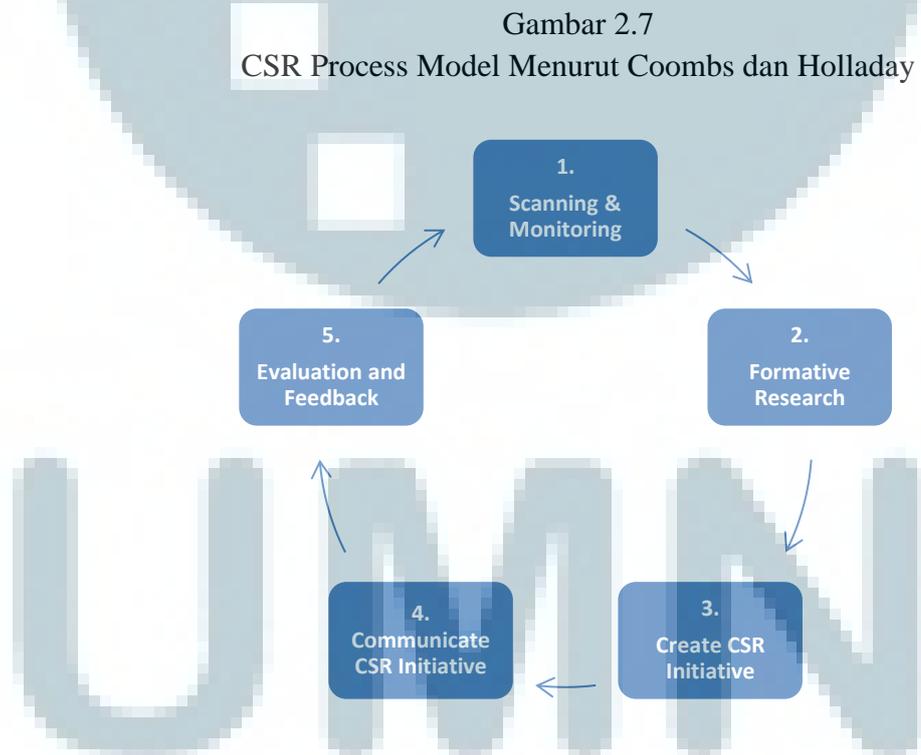
Kotler dan Lee dalam bukunya yang berjudul “*Corporate Social Responsibility*” (2005, h.10-11), juga menjelaskan bahwa CSR memberikan manfaat bagi perusahaan, diantaranya adalah meningkatkan penjualan, memperkuat posisi *brand*, meningkatkan citra perusahaan, meningkatkan loyalitas karyawan, mengurangi biaya operasional, dan meningkatkan daya tarik perusahaan di mata para pemegang saham.

Secara garis besar, program CSR memiliki banyak manfaat bagi perusahaan dan publiknya. Salah satu manfaat kegiatan CSR bagi

perusahaan adalah untuk meningkatkan reputasi. Sedangkan bagi publik, CSR membantu masyarakat dalam membantu atau menyelesaikan permasalahan sosial yang ada di lingkungan masyarakat.

2.2.3.3 CSR Process Model

Dalam menjalankan program CSR, dibutuhkan suatu proses atau tahapan yang berkesinambungan untuk mewujudkan *strategic* CSR yang efektif, yaitu menggunakan *CSR Process Model*. Terdapat lima poin terhadap *CSR Process Model* menurut Coombs dan Holladay (2012, h.51-151), yaitu:



Sumber: Buku *Managing Corporate Social Responsibility* karangan Coombs & Holladay (2012, h.47)

1. *Scanning* dan *Monitoring*

Pada tahap awal, perusahaan melakukan *scanning* lingkungan yang berfokus pada identifikasi masalah sosial dan lingkungan yang dapat membentuk atau mempengaruhi persepsi *stakeholder* terhadap perusahaan. Identifikasi dapat dilakukan dengan mengumpulkan informasi atau data dari berbagai isu yang berkembang di lingkungan masyarakat. Perusahaan harus menyadari apa yang menjadi perhatian *stakeholder* mengenai CSR, yaitu *stakeholder* menginginkan perusahaan melakukan CSR yang memiliki dampak positif pada masyarakat.

Sedangkan *monitoring* adalah bentuk evaluasi perusahaan terhadap program CSR yang telah dijalankan sebelumnya, salah satunya dengan melihat respon *stakeholder* terhadap program CSR tersebut, apakah masih memenuhi ekspektasi *stakeholder* perusahaan atau tidak. *Monitoring* dilakukan sebagai bahan pembelajaran bagi perusahaan agar dapat melakukan program CSR yang lebih baik. Proses *monitoring* juga berperan untuk melihat respon *stakeholder* terhadap program CSR yang sebelumnya dilakukan, selain itu juga mengidentifikasi harapan atau ekspektasi *stakeholder* terhadap program CSR yang dijalankan oleh perusahaan

Peran *scanning* dan *monitoring* saling melengkapi dan merupakan titik awal dalam melakukan program CSR. *Scanning* dan

monitoring memiliki dua fondasi untuk proses CSR, pertama mengidentifikasi isu CSR yang potensial, kemudian mengidentifikasi *stakeholder* yang berkaitan dengan isu atau *concern* CSR tersebut.

Perusahaan juga harus melakukan *stakeholder engagement* dengan mengidentifikasi *stakeholder* yang akan di-*engaged*. *Stakeholder engagement* merupakan elemen dari *Global Reporting Initiative* (GRI) yang berfungsi untuk menentukan *stakeholder* eksternal yang potensial dan memiliki pengaruh atau keterlibatan dalam pelaksanaan CSR (Coombs dan Holladay, 2012, h.59).

2. *Formative Research*

Setelah proses *scanning* dan *monitoring*, tahapan kedua adalah *formative research*, yakni kegiatan mengidentifikasi peluang atau masalah secara detail untuk menyediakan informasi yang dibutuhkan dalam melakukan CSR. Pada tahap ini, perusahaan mengumpulkan informasi mengenai peluang atau ancaman pada setiap *concern* CSR yang ditemukan pada tahap sebelumnya. Identifikasi peluang atau ancaman dilihat dari dua pihak, yaitu bagi perusahaan dan bagi masyarakat.

Perusahaan juga harus membuat *stakeholder map* (*shareholders, employees, communities, governments, suppliers, customers*) yang berfungsi untuk mengidentifikasi *stakeholder* mana yang menjadi *concern* dalam CSR. Metode yang digunakan dalam *formative*

research diantaranya adalah studi kepustakaan, wawancara, analisis media terkini, survei, diskusi panel, dan *diskusi* kelompok (Coombes dan Holladay, 2012, h.64-65).

3. *Create the CSR Initiative*

Pada tahap ini, perusahaan menentukan keputusan akhir mengenai *concern* CSR mana yang akan dilakukan oleh perusahaan. Perusahaan harus melibatkan *stakeholder* juga dalam proses perencanaan CSR. Namun, tidak semua *stakeholder* akan setuju dengan keputusan akhir atau pembuatan inisiatif CSR ini. Meskipun hasil akhir tidak sesuai dengan harapan *stakeholder*, setidaknya mereka sudah ikut ambil bagian dalam proses penentuan program CSR.

Peran *stakeholder* dalam pengambilan keputusan terbagi menjadi tiga, jika dirutkan yaitu *involvement*, *collaborative*, dan *empowerment*. *Involvement* berarti perusahaan berusaha untuk melibatkan *stakeholder* yang bersangkutan dalam proses pengambilan keputusan. *Stakeholder* tidak dapat memiliki suara langsung dalam pengambilan keputusan, tetapi pendapat mereka dapat membentuk pilihan dalam mempertimbangkan pembentukan inisiatif CSR, yang merupakan perpanjangan setelah tahap *formative research*.

Collaboration berarti *stakeholder* memiliki kekuatan, yaitu mereka dapat memberikan suara dalam proses pengambilan keputusan hingga terbentuknya inisiatif CSR. Sedangkan *empowerment* berarti

stakeholder memiliki kekuatan yang besar untuk menentukan inisiatif CSR perusahaan. Hal ini dapat dikatakan bahwa perusahaan bergantung pada keputusan *stakeholder* dalam pengambilan keputusan.

Pada tahap ini, perusahaan harus menentukan isu mana yang paling penting bagi *stakeholders*. Pemilihan isu terpenting dapat dilakukan melalui *stakeholder rating system*, yaitu membuat tabel perbandingan mengenai berbagai isu yang berpengaruh pada *stakeholders* perusahaan.

Setelah itu, perusahaan juga harus mempersiapkan *message mapping* untuk menghadapi respon negatif dari *stakeholders* lain terhadap inisiatif CSR perusahaan yang akan dijalankan. *Message mapping* terdiri dari pertanyaan-pertanyaan antisipatif yang mungkin timbul dan persiapan secara detail terkait dengan respon terhadap pertanyaan tersebut. Dalam komunikasi CSR, *message mapping* harus mengidentifikasi kelompok *stakeholders*, fokus *stakeholders* terhadap inisiatif CSR, respon yang akan diambil, dan media komunikasi yang akan digunakan.

4. *Communicate CSR Initiative*

Perusahaan perlu melakukan komunikasi kepada seluruh *stakeholders* baik internal maupun eksternal terhadap inisiatif CSR yang dijalankan. Perusahaan harus mengidentifikasikan *stakeholders* yang akan dituju, media komunikasi yang akan digunakan, serta pesan yang akan disampaikan kepada masing-masing *stakeholders*.

Pesan harus disampaikan secara seimbang. Jika pesan dikomunikasikan secara berlebihan, maka akan menjadi bumerang bagi perusahaan yang menyebabkan *stakeholders* menjadi skeptis. Sedangkan, jika inisiatif CSR tidak atau kurang dikomunikasikan kepada *stakeholders*, maka perusahaan tidak akan mendapatkan *awareness* dan reputasi yang diharapkan dari pelaksanaan CSR.

Dalam melakukan komunikasi CSR, terdapat dua hal yang harus diperhatikan, yaitu sumber informasi dan biaya yang akan dikeluarkan untuk melakukan komunikasi CSR. Sumber informasi merujuk kepada siapa yang akan menyampaikan pesan. Jika hanya perusahaan yang menyampaikan informasi CSR, maka akan dinilai tidak kredibel untuk menjadi sumber informasi. Untuk itu diperlukan pihak ketiga atau *third party endorsement* yang dinilai lebih tertarik pada isu dalam inisiatif CSR, lebih kredibel, dapat memberikan pengaruh besar, dan dapat memperkuat pesan dari kegiatan CSR. Kemudian, perusahaan juga harus memperhatikan biaya yang akan digunakan dalam program CSR. Jika biaya yang dikeluarkan terlalu banyak, maka perusahaan terkesan lebih tertarik pada publisitas daripada melaksanakan inisiatif CSR.

Inisiatif CSR dapat dikomunikasikan dengan menggunakan media komunikasi seperti media sosial, brosur, *news release*, *website* perusahaan, *website* khusus CSR, blog karyawan, dan *discussion board*. Tidak hanya itu, media komunikasi dalam menyampaikan

pesan CSR juga dapat dibagi menjadi tiga. Pertama, karyawan perusahaan dapat menjadi sumber informasi yang berharga dan kredibel dalam menyampaikan pesan yang dapat dilakukan melalui media sosial mereka. Kedua, *external stakeholders*, penyampaian informasi CSR melalui *stakeholders* terutama *stakeholders* yang di-*engage*, juga dinilai lebih kredibel karena mereka memiliki fokus pada isu sosial atau lingkungan yang diangkat dalam program CSR. Penyebaran pesan dapat dilakukan melalui website dan media sosial mereka. Ketiga, mengkomunikasikan inisiatif CSR melalui media sosial. Penggunaan media sosial memiliki beberapa keuntungan diantaranya adalah tidak memerlukan biaya yang besar dan penyebaran informasi dapat menjangkau masyarakat luas.

5. *Evaluation and Feedback*

Pada tahap terakhir ini, perusahaan perlu melakukan evaluasi dan *feedback* setelah program CSR selesai. Evaluasi merupakan proses formal dalam menilai keberhasilan atau kesuksesan dari inisiatif CSR yang telah dilaksanakan oleh perusahaan. Melalui evaluasi, perusahaan dapat melihat apakah program CSR yang dilaksanakan dapat memberikan dampak yang positif terhadap sarannya, atau apakah program CSR yang dijalankan berjalan dengan baik sesuai dengan yang telah direncanakan.

Sedangkan, *feedback* merujuk kepada respon *stakeholders* terhadap inisiatif CSR yang telah dijalankan daripada sekedar penilaian terhadap dampak objektifnya. Melalui *feedback*, perusahaan dapat melihat respon positif atau negatif dari *stakeholder* maupun publik terhadap inisiatif CSR yang telah dijalankan. Tahap evaluasi dan *feedback* ini akan menjadi dasar dalam proses *scanning* dan *monitoring* pada program CSR perusahaan yang akan dilaksanakan selanjutnya. Hal ini menunjukkan bahwa model proses strategi CSR dari Coombs dan Holladay akan terus berlanjut membentuk lingkaran yang tidak akan berhenti dalam pelaksanaan program CSR.

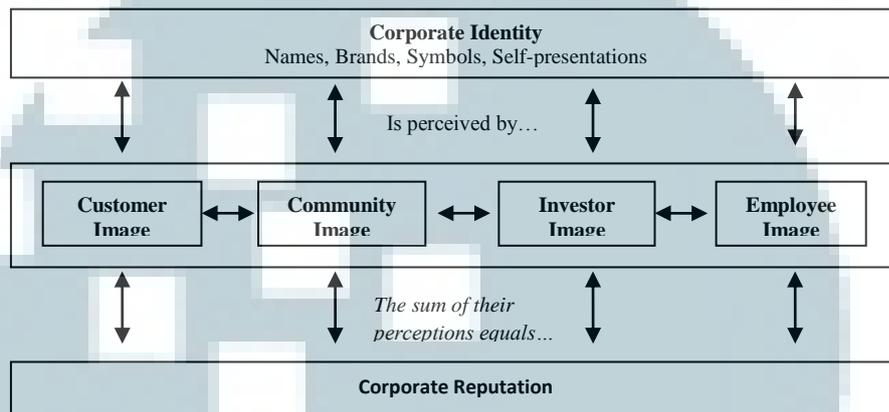
2.2.4 Membangun Reputasi Perusahaan yang Solid

Menurut Argenti (2007, h.78), fondasi reputasi perusahaan yang kuat berasal dari citra dan identitas perusahaan yang seimbang. Pernyataan Fombrun yang dikutip oleh Argenti (2007, h.78), menjelaskan bahwa perusahaan yang memandang reputasi sangat berharga, akan berusaha keras untuk membangun, mempertahankan, dan menjaga reputasi melalui pembentukan identitas yang unik, serta memproyeksikan citra positif perusahaan secara koheren dan konsisten kepada publik.

Reputasi berbeda dengan citra karena reputasi dibangun dalam jangka waktu yang sangat lama. Reputasi juga berbeda dengan identitas karena reputasi merupakan hasil dari pihak internal dan eksternal perusahaan, sedangkan identitas dibentuk dari pihak internal perusahaan.

Argenti (2007, h.79), mengemukakan kerangka kerja bagaimana reputasi perusahaan terbentuk, yaitu sebagai berikut:

Gambar 2.8
Reputation Framework



Sumber: Buku *Corporate Communication* karangan Paul A. Argenti (2007, h.79)

Gambar 2.8 menjelaskan bahwa reputasi perusahaan diperoleh melalui persepsi atau pandangan dari beberapa *stakeholder*, yaitu pelanggan, komunitas, *investor*, dan karyawan terhadap beberapa identitas yang dibentuk oleh perusahaan.

Menurut Argenti (2007, h.66), identitas perusahaan merupakan manifestasi visual dari realitas perusahaan yang disampaikan melalui nama, logo, *motto*, produk, jasa, bangunan, alat tulis, seragam, serta objek nyata lainnya yang diciptakan oleh perusahaan dan dikomunikasikan kepada *stakeholder*.

Kemudian citra adalah refleksi dari identitas perusahaan, yaitu bagaimana pandangan *stakeholder* mengenai perusahaan. Masing-masing

stakeholder memiliki pandangan yang berbeda terhadap suatu perusahaan. Sedangkan A.B Susanto dalam bukunya yang berjudul “*Reputation-Driven Corporate Social Responsibility*” (2009, h.19), menjelaskan bahwa citra perusahaan terbentuk dari asosiasi antara perusahaan dengan sekumpulan atribut positif maupun negatif.

Perbedaan citra dan reputasi perusahaan terletak pada jangkauan publik dan waktu. Citra perusahaan memiliki jangkauan khalayak yang lebih terbatas dan dalam waktu yang terbatas. Sedangkan reputasi perusahaan adalah sebaliknya, yaitu jangkauan publik yang lebih luas dengan rentang waktu yang lebih panjang (Susanto, 2009, h.19).

Susanto (2009, h.20) menjelaskan bahwa reputasi merupakan salah satu sumber keunggulan kompetitif. Perusahaan yang memiliki reputasi yang kuat dan positif mampu menghasilkan karyawan, pelanggan, dan mitra bisnis yang setia sehingga akan berkontribusi dalam pertumbuhan perusahaan secara finansial. Di sisi lain, reputasi juga dapat membantu perusahaan ketika terjadi krisis, tentunya jika dilakukan dengan strategi-strategi penanganan krisis yang baik. Namun sebaliknya, jika respon perusahaan buruk terhadap penanganan krisis, maka dapat menghancurkan reputasi perusahaan.

Susanto (2009, h.27), mengemukakan bahwa terdapat empat indikator yang dapat dipakai untuk manaksir seberapa kuat reputasi perusahaan. Pertama, daya saing perusahaan dalam menjual produk atau

jasa dengan harga premium pada waktu yang tidak sebentar. Kedua, perusahaan sanggup merekrut dan mempertahankan staf kunci yang berkualitas. Ketiga, konsistensi perusahaan dalam mendapatkan *word of mouth* berupa rekomendasi positif. Dan yang terakhir, perusahaan mendapatkan pembelaan publik ketika terjadi suatu masalah atau krisis.

2.2.5 *Corporate Social Responsibility* dalam Membentuk Reputasi Perusahaan

Secara umum, reputasi merupakan bagaimana *stakeholder* menilai perusahaan (Coombs dan Holladay, 2012, h.35). Dalam memahami pelaksanaan CSR, Coombs dan Holladay (2012, h.37), mengemukakan bahwa perusahaan dapat memperoleh reputasi dengan dua cara yang berbeda, yaitu perusahaan menjadi yang pertama melakukan sesuatu yang berbeda dan bermanfaat, dan kedua karena perusahaan dianggap sebagai pemimpin industri atau *market leader* dalam bidang sosial.

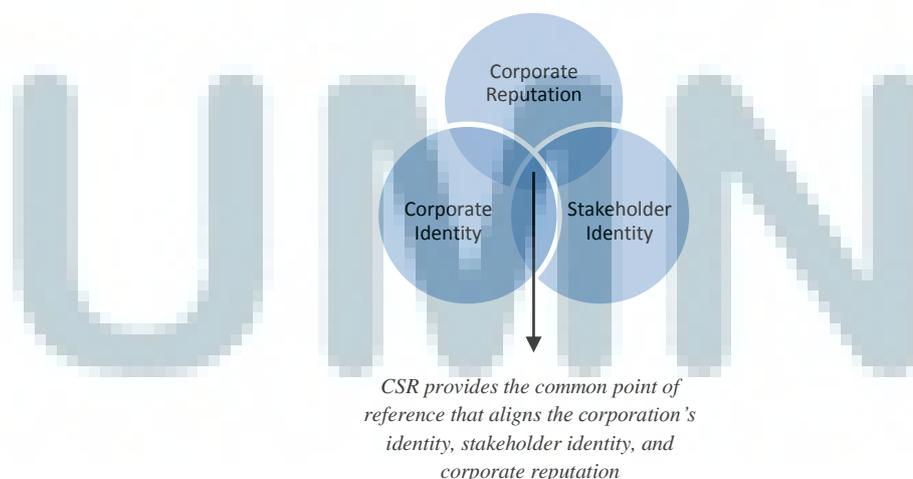
Menurut Ardianto (2011, h.108), reputasi terbentuk dimulai dari bagaimana identitas suatu perusahaan, yang meliputi nama perusahaan, logo, dan beberapa tampilan lain seperti *annual report*, brosur, kemasan produk, *interior* kantor, seragam karyawan, iklan, pemberitaan di media, materi tertulis, dan *audio-visual*). Selain itu juga meliputi identitas perusahaan yang bersifat non-fisik, seperti nilai dan filosofi perusahaan, pelayanan, gaya kerja, dan komunikasi yang baik dengan internal dan eksternal.

Reputasi juga mencerminkan persepsi publik mengenai tindakan atau aktivitas perusahaan yang dibandingkan dengan pesaing utamanya (Ardianto, 2011, h.108).

Menurut Coombs dan Holladay (2012, h.36), perusahaan yang memiliki reputasi positif yang kuat terhadap CSR yang dilakukannya, akan membuat perusahaan tersebut terlihat berbeda dibandingkan dengan perusahaan kompetitor lainnya. Ardianto (2011, h.108), juga mengemukakan bahwa reputasi perusahaan mencerminkan persepsi publik mengenai tindakan atau aktivitas perusahaan yang dibandingkan dengan pesaing utamanya. Namun, reputasi tidak hanya menciptakan perbedaan, tetapi juga menciptakan keselarasan antara identitas perusahaan, identitas *stakeholders*, dan reputasi perusahaan. Hal ini seperti yang digambarkan oleh Coombs dan Holladay (2012, h.38) pada Gambar 2.9, yaitu:

Gambar 2.9

Alignment Process for CSR and Reputation



Sumber: buku *Managing Corporate Social Responsibility* karangan Coombs dan Holladay (2012, h.38)

Keselarasan tersebut merupakan bentuk identifikasi karena dibangun berdasarkan tumpang tindih antara ketiga aspek di atas yang menambahkan lingkaran ketiga mewakili persepsi *stakeholders* terhadap perusahaan, yaitu reputasi.

Ketiga aspek tersebut membuat CSR menjadi elemen penting dalam mengelola reputasi. Investasi perusahaan dalam memberi perhatian pada masalah sosial, membuat CSR menjadi kunci utama bagi banyak perusahaan untuk membangun reputasi, serta menjadikan perusahaan berbeda dari perusahaan kompetitor lainnya.

Menurut Cutlip dan Centre (2013, h.364), para pemimpin bisnis dan pemangku kepentingan setuju bahwa program CSR dapat membentuk reputasi suatu perusahaan. Hal ini diperkuat berdasarkan penelitian yang dilakukan oleh College Center Boston untuk *Corporate Citizenship* yang menegaskan bahwa kekuatan program CSR terletak pada penggerak reputasi.

2.2.5.1 Dimensi dan Faktor Pembentuk Reputasi Perusahaan

Menurut Fombrun dan Harris Interactive, terdapat enam dimensi reputasi atau dapat dikatakan faktor pembentuk reputasi suatu perusahaan (van Riel and Fombrun, 2007, h.249), yaitu:

Gambar 2.10
Enam Dimensi dan Faktor Pembentuk Reputasi



(Sumber: van Riel and Fombrun, “*Essential of Corporate Communication*”, 2007, h.249)

Berdasarkan gambar 2.10, Fombrun mengemukakan bahwa reputasi suatu perusahaan dapat dibentuk melalui:

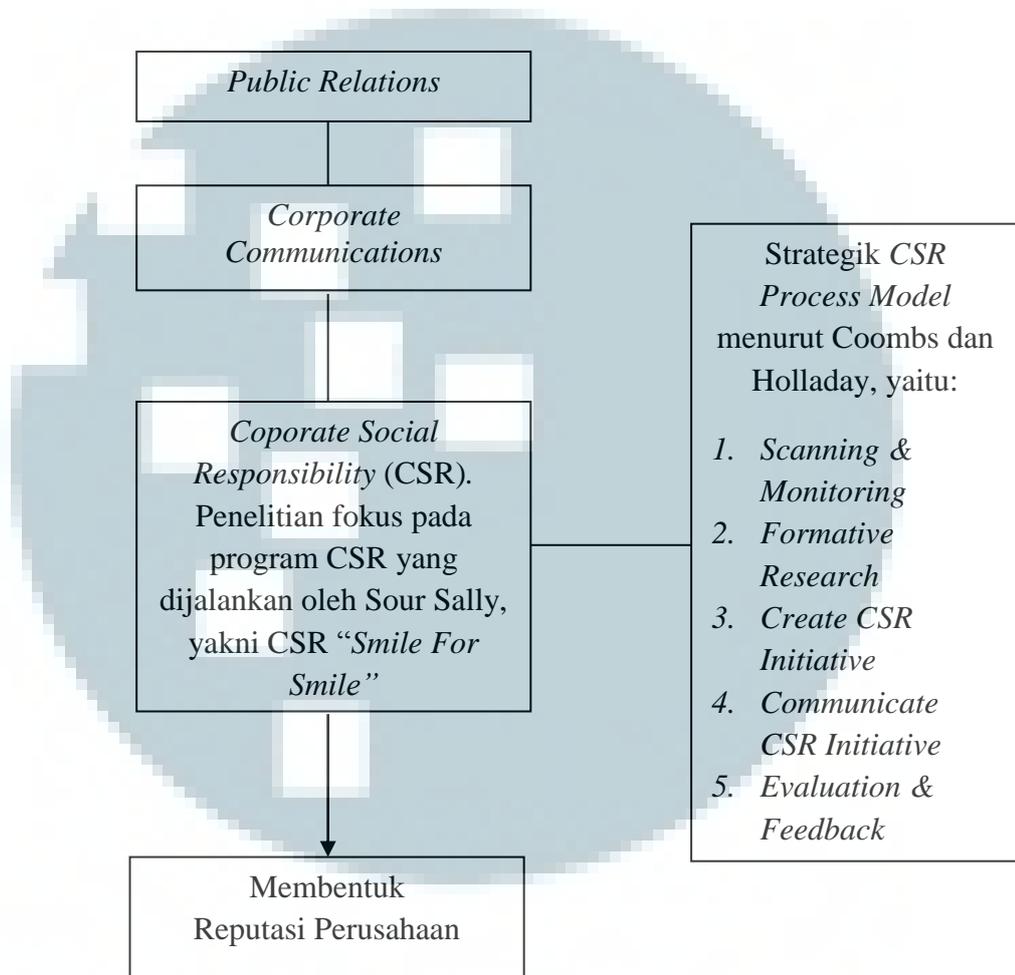
1. *Emmotional Appeal*: perasaan yang baik atau positif terhadap perusahaan, serta mengagumi, memiliki rasa memiliki dan kepercayaan terhadap perusahaan.
2. *Products & Services*: perusahaan menawarkan produk dan jasa yang berkualitas, inovatif, berharga, dan dapat diandalkan.

3. *Vision & Leadership*: perusahaan memiliki kepemimpinan yang baik, visi ke depan yang jelas, serta menemukan keuntungan dari peluang di pasar.
4. *Workplace Environment*: memiliki lingkungan kerja yang baik dengan karyawan yang baik, serta memberikan *reward* kepada karyawan dengan adil.
5. *Financial Performance*: menunjukkan profitabilitas, resiko yang rendah dalam berinvestasi, pertumbuhan prospek bisnis melebihi kompetitornya.
6. *Social Responsibility*: mendukung tujuan yang baik, bertanggung jawab terhadap lingkungan dan sosial, atau komunitas.

Fombrun juga menyatakan bahwa terdapat empat reputasi perusahaan yang perlu ditangani (Ardianto, 2011, h.108), yaitu:

1. *Credibility*: kredibilitas di mata *investor*
2. *Trustworthies*: terpercaya dalam pandangan karyawan
3. *Reliability*: kehandalan di mata konsumen
4. *Responsibility*: melakukan tanggung jawab sosial

2.3 Kerangka Pemikiran



Gambar 2.11 Kerangka Pemikiran