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.

Team project ©2017
Dony Pratidana S. Hum | Bima Agus Setyawan S. IIP

BAB II

KERANGKA PEMIKIRAN

2.1 Penelitian Terdahulu

Selain menggunakan sumber dari buku dan internet, peneliti membandingkan dengan beberapa hasil penelitian sejenis yang sudah dilaksanakan oleh peneliti lain sebelumnya baik berupa skripsi maupun jurnal. Berikut penelitian sejenis yang peneliti gunakan sebagai panduan dalam membuat penelitian ini.

2.1.1 "Implementasi Program CSR Kompas Gramedia dalam Memberdayakan Masyarakat" (Oleh: Sekar Agni Mahisi)

Penitian yang dilaksanakan pada tahun 2015 oleh mahasiswa Universitas Kristen Satya Wacana ini ingin mendeskripsikan pelaksanaan program CSR Kompas Gramedia serta faktor penghambat dan pendukungnya dalam memberdayakan masyarakat sekitar. Hal ini menarik untuk diteliti karena Kompas Gramedia memiliki nilai "*Enlightening People*" yang artinya mencerdaskan masyarakat. Artinya setiap kegiatan yang dilaksanakan Kompas Gramedia harus bisa memberikan pengaruh yang besar dalam memberdayakan masyarakat dan tentunya hal ini harus turut tercermin dalam kegiatan CSR-nya.

Strategi Corporate Social..., Novita Andriyani, FIKOM UMN, 2018

Hasil dari penelitian ini menunjukkan bahwa kegiatan CSR yang dilaksanakan Kompas Gramedia sudah memenuhi segala aspek yang dapat memberdayakan masyarakat mulai dari budaya, pendidikan, sosial dan juga kesehatan. Akan tetapi kegiatan CSR yang dilaksanakan belum bisa berhasil dalam memberdayakan masyarakat. Hal tersebut dikarenakan masyarakat belum bisa memanfaatkan kegiatan CSR Kompas Gramedia dalam jangka panjang dan sibuk dengan kepentingannya masing-masing sehingga keterlibatan masyarakat sudah tergolong aktif tetapi hanya bersifat jangka pendek. Pihak Kompas Gramedia perlu mendampingi masyarakat secara berkelanjutan agar program CSR yang dijalankan dapat memberdayakan masyarakat sekitar dengan baik.

Persamaan penelitian ini dengan penelitian yang peneliti buat terletak pada metode penelitiannya yaitu studi kasus dengan teknik pengumpulan data wawancara dan studi pustaka. Selain itu, objek penelitiannya sama-sama program CSR dari perusahaan Kompas Gramedia. Hanya saja penelitian yang dijalankan oleh Sekar Agni Mahisi lebih membahas CSR Kompas Gramedia secara menyeluruh dan belum pernah membahas program CSR #AkuBaca di dalamnya.

UNIVERSITAS MULTIMEDIA NUSANTARA

2.1.2 "Strategi *Public Relations* PT PJB (Pembangkitan Jawa-Bali) dalam Program CSR Bank Sampah" (Oleh: Lesthia Chrysantin)

Penelitian ini dilaksanakan pada tahun 2013 oleh salah satu mahasiswa Universitas Kristen Petra Surabaya dan dibuat dalam sebuah jurnal singkat. Penelitian ini ingin mengetahui strategi *Public Relations* PT PJB dalam menjalankan kegiatan Bank Sampah yang merupakan salah satu program CSR perusahaan tersebut. Hal ini menarik untuk diteliti karena program CSR yang dijalankan PT PJB memberikan dampak yang signifikan dalam mengurangi limbah sampah. Total sampah yang tereduksi dari program ini mencapai angka 30,36 ton dan menghasilkan pendapatan tambahan sebesar Rp25,5 juta bagi orang-orang yang tergabung dalam program Bank Sampah.

Hasil dari penelitian ini menemukan bahwa PT PJB menjalani empat tahap strategi dalam menjalani program Bank Sampah. Tahap pertama perusahaan melakukan *Scanning* Lingkungan yang tidak hanya terbatas dalam melihat kondisi eksternal (fisik, masyarakat, dan lokasi) tetapi juga melihat kondisi internal (peraturan, ketentuan CSR, dan sumber daya). Tahap kedua adalah Formulasi Strategi di mana perusahaan mulai menentukan tujuan, sasaran program, mitra kerja, dan berbagai hal lainnya yang sekiranya perlu dipertimbangkan dalam membuat sebuah program. Tahap selanjutnya adalah Implementasi Strategi yang bisa kita lihat sendiri dalam bentuk program yang sudah berjalan mulai dari sosialisasi hingga program ini berjalan. Tahap

terakhir adalah Evaluasi & Kontrol di mana PT PJB melakukan evaluasi periodik setiap bulannya dari hasil tinjauan lapangan dan laporan bulanan dari tiap Bank Sampah.

Persamaan dari penelitian ini terletak pada metode yang digunakan yaitu metode studi kasus dengan teknik wawancara mendalam dan studi pustaka. Namun penelitian ini memiliki perbedaan dalam fokus permasalahannya dengan peneliti. Penelitian oleh Lesthia Chrysantin lebih berfokus dalam melihat strategi yang digunakan oleh *public relations* PT PJB dalam menjalankan CSR Bank Sampah sehingga dilihat dari konsep model *cooperative grand strategy* yang dikemukakan oleh Carl Botan. Sedangkan peneliti lebih memfokuskan penelitian pada strategi CSR yang dijalankan Kompas Gramedia.

2.1.3 Matriks Perbandingan Penelitian Sejenis Terdahulu

Tabel 2.1
Matriks Perbandingan Penelitian Sejenis Terdahulu

No	**Aspek yang Dibahas**	**Sekar Agni Mahisi, Universitas Kristen Satya Wacana, 2015**	**Lesthia Chrysantin, Universitas Kristen Petra Surabaya, 2013**	**Novita Andriyani, Universitas Multimedia Nusantara, 2017**
1	Judul Penelitian	Implementasi Program CSR Kompas Gramedia dalam	Strategi *Public Relations* PT PJB (Pembangkitan	Strategi *Corporate Social Responsibility*

		Memberdayakan Masyarakat	Jawa-Bali) Dalam Program CSR Bank Sampah	Kompas Gramedia
2	Tujuan Penelitian	Mengungkapkan pelaksanaan program CSR Kompas Gramedia dalam memberdayakan masyarakat	Mengetahui strategi *Public Relations* PT PJB dalam menjalankan kegiatan Bank Sampah	Mengetahui tahapan strategi CSR program #AkuBaca
3	Teori yang Digunakan	•*Public Relations* •CSR •Pemberdayaan Masyarakat	• *Public Relations* • CSR • Strategi PR	• *Corporate Communication* • CSR • Strategi CSR (Coombs & Holladay)
4	Metode Penelitian	Kualitatif-Deskriptif	Kualitatif-Eksplanatif	Kualitatif-Deskriptif
5	Hasil Penelitian	Kegiatan CSR yang dijalani Kompas Gramedia sudah memenuhi nilainya tetapi efeknya dalam pemberdayaan masyarakat masih kurang	Terdapat 4 tahap dalam melaksanakan program Bank Sampah: *scanning* lingkungan, formulasi strategi, implementasi strategi, serta	-

		karena beberapa faktor	evaluasi dan control	

Sumber: Olahan Peneliti

2.2 Teori/Konsep-Konsep yang Digunakan

2.2.1 *Corporate Communication*

Menurut Cornelissen (2014, h. 4), seorang *Public Relations* memiliki tugas dan posisi yang berfokus dalam membangun hubungan dengan media massa ataupun pihak eksternal. Tetapi seiring perkembangan bisnis, *stakeholders* perusahaan (baik eksternal maupun internal) sudah mulai mencari informasi yang lebih banyak lagi dari perusahaan. Peran *Public Relations* yang hanya membangun hubungan dengan media massa tidak cukup untuk mengendalikan semuanya. Fenomena ini merupakan akar munculnya *Corporate Communication* digunakan oleh perusahaan. *Corporate Communication* merangkul seluruh *stakeholder*-nya di dalam setiap langkah kegiatannya mulai dari manajemen isu, komunikasi ke internal perusahaan, *media relations*, hingga menjalankan CSR. Maka dari itu, *Corporate Communication* dapat digambarkan sebagai fungsi manajemen yang bertanggung jawab dalam mengawasi dan mengkoordinasi pekerjaan praktisi komunikasi dalam berbagai bentuk (Cornelissen, 2014, h. 5).

Argenti juga mengemukakan hal yang serupa. Menurut Argenti (2016, h. 50), *Corporate Communication* memiliki tugas dan tanggung

jawab yang lebih strategis daripada *Public Relations*. Hal ini muncul karena penanganan yang dilakukan oleh seorang PR tidak dapat menutupi hal-hal yang diminta dari *stakeholders* perusahaan. Oleh sebab itu, tugas dan tanggung jawab yang dijalankan oleh seorang praktisi *corporate communication* disesuaikan dengan perkembangan bisnis, lingkungan dan juga regulasi di masyarakat.

Menurut Smith (2010, h. 49), *stakeholders* merupakan publik yang memiliki hubungan erat yang saling menguntungkan dengan perusahaan. Sedangkan menurut Crowther & Aras (2008, h. 179), sekelompok orang yang mendukung perusahaan dan juga memberikan pengaruh atau mendapatkan pengaruh dari seluruh kegiatan perusahaan. Dilihat dari kedua pengertian ini, *stakeholders* merupakan sekelompok orang yang terlibat baik secara langsung atau tidak langsung dengan segala kegiatan perusahaan.

Dalam menjalankan sebuah perusahaan, penting untuk dapat mengelompokkan *stakeholders* ke dalam beberapa bagian, agar dapat menentukan fokus penanganan yang sesuai dengan kebutuhan perusahaan (Belasen, 2008, h. 179). *Stakeholders* sendiri terbagi dalam beberapa kelompok: manajer, karyawan, pelanggan/pembeli, pemegang saham, *suppliers*, pemerintah, organisasi/komunitas, dan masyarakat luas (Crowther & Aras, 2008, h. 28-29). Setiap perusahaan pasti akan membagi-bagi *stakeholders* mereka ke dalam beberapa

kelompok tersebut, tetapi tidak bisa dipungkiri ada beberapa kelompok yang tergabung dalam dua jenis kategori atau lebih.

Dalam pembagian kelompok ini, dapat diklasifikasikan lagi dalam dua jenis (Crowther & Aras, 2008, h. 30):

1. Internal

   Kelompok yang tergabung dalam klasifikasi ini adalah kelompok yang terlibat langsung dari dalam perusahaan seperti karyawan, manajer, dan CEO.

2. Eksternal

   Sedangkan kelompok yang tergabung dalam klasifikasi ini adalah kelompok yang berada di luar perusahaan seperti pelanggan/pembeli, *suppliers*, pemerintah, komunitas, dan masyarakat luas.

Dalam praktiknya, *corporate communication* memiliki tugas dan tanggung jawab yang beragam dalam menghadapi *stakeholder*-nya dan hal tersebut dikelompokkan dalam tiga kategori: aktivitas komunikasi eksternal, aktivitas komunikasi internal, dan aktivitas komunikasi lainnya (Argenti, 2016, h. 50-51). Aktivitas komunikasi eksternal terdiri dari kegiatan yang berhubungan dengan pihak luar seperti *media relations, investor relations, financial relations, corporate website, corporate advertising, marketing communications, executive communications, community relations,* dan *government relations*. Untuk aktivitas komunikasi internal lebih berfokus dalam membangun

hubungan dengan karyawan maupun jajaran direktur perusahaan dengan melaksanakan *employee communication*, pelatihan karyawan, dan *corporate intranet* (Argenti, 2016, h. 50-51). Dalam aktivitas komunikasi lainnya, terkadang *corporate communication* juga turut menjalankan aktifitas komunikasi yang langsung mencakup seluruh *stakeholder*-nya maupun masyarakat pada umumnya. Aktivitas yang dilakukan berupa CSR, mengurus media sosial, memberikan *sponsorship*, dan masih banyak lagi.

2.2.2 *Corporate Social Responsibility*

Saat ini ekspektasi *stakeholder* terhadap perusahaan maupun organisasi telah berubah dan hal ini dapat memengaruhi sistem kerja perusahaan (Cornelissen, 2014, h. 240). Setiap perusahaan tentunya harus memiliki sebuah profit untuk tetap berjalan, tetapi saat ini sebagian besar profit tersebut harus dibuat menjadi sebuah program CSR. Sebuah perusahaan yang sukses biasanya dilihat dari seberapa baik ia mengelola komunitas yang berada di sekitarnya sehingga dapat menciptakan sebuah sinergi positif yang dibuat dalam bentuk sebuah program yang dapat saling mendukung antara kebutuhan perusahaan dengan kebutuhan *stakeholder*.

Definisi CSR menurut Coombs & Holladay (2012, h. 8) adalah sebuah tindakan sukarela yang dijalankan oleh perusahaan untuk mencapai misi dan memenuhi kewajiban kepada *stakeholders*,

termasuk karyawan, komunitas, lingkungan dan masyarakat secara umum. Sedangkan menurut Kotler & Lee (2005, h. 3), CSR adalah sebuah komitmen untuk mengembangkan komunitas untuk menjadi lebih baik tanpa ada paksaan. Definisi yang diberikan Kotler sudah tidak berlaku di Indonesia karena sudah disahkan Undang-Undang Nomor 40 Tahun 2007 tentang Perseroan Terbatas, khususnya pada pasal 74 tentang tanggung jawab sosial dan lingkungan yang mengatakan perseroan yang menggunakan sumber daya alam sebagai kegiatan utama dalam bisnisnya harus menjalankan program CSR, jika tidak maka perusahaan akan dikenakan sanksi (HukumOnline.com, 2007).

Wibisono (2007, h. 71) menjelaskan bahwa implementasi CSR dipengaruhi beberapa faktor yaitu,

1. Komitmen pimpinannya yang berbeda-beda setiap perusahaan. Ada pemimpin yang mau memperhatikan isu sosial/lingkungan tetapi ada juga yang tidak peduli sama sekali.
2. Kematangan perusahaan juga menjadi salah satu faktor penting karena semakin matang perusahaan itu maka akan semakin mudah ia menjalankan sebuah program CSR.
3. Regulasi dan sistem perpajakan yang diatur oleh pemerintah dapat memberikan pengaruh juga dalam kewajiban perusahaan dalam menjalankan sebuah CSR.

Strategi Corporate Social..., Novita Andriyani, FIKOM UMN, 2018

Ketiga hal ini memang hal signifikan yang memengaruhi apakah perusahaan akan menjalankan sebuah CSR dan jenis CSR apa yang ingin dijalankan. Jika pimpinan perusahaan tidak memiliki ketertarikan dalam menjalankan sebuah program tetapi lebih suka untuk memberikan sumbangan kepada korban bencana alam maka tidak akan bisa terlaksana program CSR yang baik. Perusahaan-perusahaan yang sudah memiliki pengalaman berpuluh-puluh tahun juga akan lebih mudah dalam melaksanakan CSR dan mendapatkan kepercayaan dari para *stakeholders*.

Dalam menjalankan program CSR, perusahaan juga bisa mendapatkan berbagai macam manfaat sesuai dengan situasi dan kondisi perusahaan saat itu. Berikut manfaat CSR yang dijabarkan oleh Susanto (2009, h. 13-15):

1. Mengurangi pandangan masyarakat mengenai risiko yang dibuat oleh perusahaan dan juga tuduhan terhadap perilaku yang tidak baik. Dengan program CSR, perusahaan berusaha memperbaiki pandangan orang agar dapat netral dengan memperlihatkan tanggung jawab terhadap kejadian yang dipermasalahkan oleh masyarakat.
2. Mengurangi dampak yang diakibatkan oleh sebuah krisis. Perusahaan di sini menggunakan CSR untuk meluruskan kabar miring yang tersebar agar dapat klarifikasi kebenaran yang sesungguhnya.

Strategi Corporate Social..., Novita Andriyani, FIKOM UMN, 2018

3. Meningkatkan keterlibatan karyawan dan memunculkan rasa bangga karyawan telah bekerja di perusahaan. Jika perusahaan dapat menjalankan CSR yang baik dan melibatkan karyawan, maka karyawan akan merasa bangga dan loyal untuk bekerja di perusahaan.
4. Untuk mempererat hubungan antara perusahaan dengan *stakeholders*-nya. Menjalani program CSR tentunya ingin menunjukkan kepedulian perusahaan kepada *stakeholders*-nya yang nantinya akan menghasilkan hubungan baik antara mereka.
5. Meningkatkan penjualan produk/jasa perusahaan. Konsumen tentunya akan menyukai produk/jasa yang dijual oleh perusahaan dengan nama yang dikenal banyak orang.
6. Insentif-insentif lainnya yang dapat mendorong perusahaan agar melaksanakan program CSR yang baik.

Setiap kegiatan CSR juga biasanya dihubungkan dengan konsep *Triple Bottom Line* yang diperkenalkan oleh John Elkington pada tahun 1997. Hal yang termasuk dalam *Triple Bottom Line* adalah keuntungan perusahaan (*profit*), masyarakat/komunitas sekitar (*people*), dan lingkungan dengan alam sekitarnya (*planet*) (Wibisono, 2007, h. 6). Ketiga hal ini dapat menjadi landasan perusahaan dalam membuat sebuah program CSR yang baik.

Gambar 2.1
Triple Bottom Line

Sumber: https://sustain.wisconsin.edu/sustainability/triple-bottom-line/

Dalam menjalankan sebuah CSR, terdapat 3 prinsip dasar yang menggambarkan kegiatan CSR (Crowther & Aras, 2008. h. 14-16):

1. *Sustainability*

   Setiap perusahaan tentunya akan menggunakan sumber daya alam maupun sumber daya manusia dalam menjalankan bisnisnya. Dalam prinsip ini, perusahaan didorong untuk memperhatikan keberlanjutan sumber daya yang mereka gunakan agar tetap ada di masa depan. Misalkan saja perusahaan kertas menggunakan pohon sebagai sumber dayanya, maka perusahaan tersebut wajib melakukan penanaman kembali pohon tersebut di hutan.

2. *Accountability*

   Perusahaan dituntut untuk dapat mempertanggungjawabkan segala kegiatannya dengan memberikan informasi yang terbuka kepada *stakeholders*

Strategi Corporate Social..., Novita Andriyani, FIKOM UMN, 2018

eksternal mereka. Setiap kegiatan yang dilakukan harus direkam dan dibuat dalam bentuk laporan pertanggungjawaban kepada masyarakat. Hal ini dilakukan terus-menerus untuk membangun citra yang baik dan mendapatkan kepercayaan dari seluruh *stakeholder*.

3. *Transparency*

Prinsip ini menekankan perusahaan untuk memberikan laporan pertanggungjawaban yang transparan tanpa di rekayasa. Perusahaan perlu memberikan pelaporan yang transparan baik dalam bentuk laporan tahunan perusahaan, maupun ditulis di dalam *website* perusahaan. Hal ini diharapkan dapat memberikan informasi mendalam kepada pihak eksternal mengenai dampak yang telah diberikan perusahaan dalam menjalankan program CSR.

Menurut Kotler & Lee (2005, h. 22-24), inisiatif CSR adalah sebuah bentuk kegiatan yang dilakukan oleh perusahaan untuk mendukung permasalahan sosial dan memenuhi kewajiban menjalani program CSR. Setiap inisiatif CSR memiliki ciri khas dan bentuknya masing-masing disesuaikan dengan tujuan utama perusahaan dalam menjalankan CSR. Berikut enam jenis inisiatif CSR yang dikemukakan oleh Kotler & Lee:

Strategi Corporate Social..., Novita Andriyani, FIKOM UMN, 2018

1. *Cause Promotions*

Perusahaan menyediakan sejumlah dana sebagai bentuk kontribusi CSR dalam berbagai bentuk. Tujuan dari mengadakan insiatif CSR ini adalah untuk meningkatkan kesadaran masyarakat mengenai suatu isu yang akan diangkat serta mendukung pengumpulan dana dan juga partisipasi dari masyarakat untuk mendukung penyelesaian sebuah permasalahan yang sedang terjadi. Dalam hal ini perusahaan bisa membuat sendiri program yang mereka inginkan ataupun mendukung kegiatan lembaga atau yayasan nonprofit dalam menuntaskan masalah sosial yang sedang terjadi di masyarakat.

Dalam inisiatif ini, perusahaan harus memilih masalah sosial yang bersangkutan dengan industri maupun produk yang dihasilkan oleh perusahaan. Setelah itu, perusahaan mulai menentukan kegiatan yang memiliki keterkaitan dengan visi, misi, dan tujuan yang dipegang perusahaan. Kegiatan ini harus bersifat jangka panjang dan perusahaan perlu memastikan keterlibatan aktif dari para *stakeholders*-nya dalam kampanye masalah sosial yang diangkat oleh perusahaan.

Strategi Corporate Social..., Novita Andriyani, FIKOM UMN, 2018

2. *Cause Related Marketing*

Perusahaan memiliki komitmen untuk menyumbangkan sebagian dari hasil penjualannya untuk sebuah kegiatan sosial yang sudah mereka tentukan. Kegiatan ini biasanya dilakukan dalam jangka waktu yang telah ditentukan, produk yang telah ditentukan, dan juga untuk kegiatan amal yang sudah ditentukan. Kegiatan ini biasanya dilaksanakan sendiri oleh perusahaan atau dalam beberapa kasus dilaksanakan oleh yayasan yang didirikan sendiri oleh perusahaan. Tujuan dalam menjalankan jenis inisiatif CSR ini adalah untuk mendapatkan pelanggan baru, meningkatkan penjualan produk perusahan, dan membangun identitas merek positif di mata pelanggan lama maupun baru.

Proses yang dijalani dalam melaksanakan program ini diawali dengan melakukan analisis kebutuhan dan situasi. Perusahaan memperhitungkan segalanya mulai dari produk apa yang ingin dijual, harga produk tersebut dan seberapa besar persentase yang ingin disumbangkan, sumber daya manusia yang digunakan, hingga menentukan strategi perencanaan yang tepat. Setelah semua data terkumpul, perusahaan mulai menentukan tujuan utama insiatif program dan target sasaran yang ingin diajak dalam program ini. Setelah itu barulah perusahaan mulai menjalankan program

Strategi Corporate Social..., Novita Andriyani, FIKOM UMN, 2018

CSR hingga bisa memberikan dampak baik ke permasalahan sosial yang diangkat dalam program CSR ini.

3. *Corporate Social Marketing*

Perusahaan ingin mengembangkan dan melaksanakan kampanye sosial untuk mengubah perilaku masyarakat. Program CSR yang dijalankan dalam jenis inisiatif ini memiliki tujuan untuk mengubah perilaku masyarakat dalam isu kesehatan, perlindungan kecelakaan, pemberdayaan masyarakat, dan isu sosial lainnya. Isu yang diangkat merupakan isu nasional, dalam artian sudah menjadi permasalahan yang diprihatinkan dalam skala Nasional. Perusahan diharapkan dapat membuat sebuah program CSR yang mengubah perilaku masyarakat ke arah yang lebih baik.

Proses pelaksanaan program ini tidak jauh berbeda dengan *Cause Related Marketing*. Perbedaan mendasar hanya dalam menentukan tujuannya. Jika *Cause Related Marketing* lebih membahas dalam mengumpulkan dana untuk membantu sebuah permasalahan sosial, di *Corporate Social Marketing* perusahaan lebih berfokus dalam membuat sebuah program yang dapat mengubah perilaku masyarakat dan ikut peduli dalam permasalahan yang diangkat oleh perusahaan.

4. *Corporate Philanthropy*

Perusahaan memberikan sumbangan kepada yang membutuhkan sebagai bentuk tanda terima kasih. Kegiatan ini biasanya dilakukan dalam berbagai macam bentuk: memberikan uang tunai secara langsung, menyumbangkan kebutuhan yang diinginkan targetnya, memberikan beasiswa, memberikan donasi berupa produk yang dihasilkan perusahaan, memberikan layanan kesehatan, dan juga memberikan bantuan dalam bentuk jasa profesional tertentu. Setiap bentuk tersebut dilakukan sesuai dengan kebutuhan yang ingin diberikan kepada target sasaran program CSR perusahaan.

Dalam menjalani *Corporate Philanthropy*, perusahaan awalnya harus menentukan kegiatan amal yang sesuai dengan kebutuhan *stakeholder* yang dituju. Setelah itu mereka mulai mencari mitra yang sesuai untuk diajak bekerja sama, jika tidak ada maka perusahaan juga tetap bisa bergerak sendiri menjalani program CSR. Setelah itu perusahaan dapat menetapkan besarnya sumbangan yang ingin diberikan. Jika dalam bentuk uang tunai, maka mereka akan menentukan nominal uang yang diberikan. Berbeda lagi jika memberikan bantuan kesehatan, maka perusahaan akan menentukan seberapa banyak bala bantuan yang ingin

Strategi Corporate Social..., Novita Andriyani, FIKOM UMN, 2018

mereka kirim. Sesudah itu perusahaan mulai mengembangkan rencana komunikasi yang efektif dan efisien dalam mensosialisasikan program CSR tersebut. Langkah terakhirnya tentu saja mengembangkan rencana evaluasi agar program CSR ini dapat terukur dengan baik manfaatnya dalam memberikan bantuan.

5. *Community Volunteering*

Perusahaan di sini mendukung serta mendorong para karyawannya, para pemegang *franchise*, maupun rekan pedagang kaki lima untuk menyisihkan waktu mereka secara sukarela dalam membantu organisasi masyarakat sekitar maupun masyarakat yang menjadi target sasaran program. Bentuk kegiatan yang biasa dijalankan dalam inisiatif CSR ini berbentuk aksi nyata dalam memperbaiki lingkungan atau komunitas, seperti bedah rumah, penanaman pohon, pembersihan sekolah, dan kegiatan nyata lainnya. Tujuan dalam menjalankan *Community Volunteering* adalah untuk terciptanya hubungan yang baik antara perusahaan dengan komunitas, memberikan kontribusi dalam pencapaian tujuan perusahaan, dan juga meningkatkan kepuasan dan motivasi karyawan.

Tahapan dalam menjalankan inisiatif ini diawali dengan menetapkan *stakeholder* yang ingin dijadikan sasaran

program. Setelah menemukan *stakeholder* yang sesuai dengan kebutuhan program, perusahaan mulai memilih mitra kerjasama yang tepat. Perusahaan akan mulai melaksanakan program dan melibatkan *stakeholder* di dalam program tersebut. Seiring berjalannya program, perusahaan terus mengembangkan rencana komunikasi yang efektif dan efisien agar dapat mengembangkan rencana evaluasi.

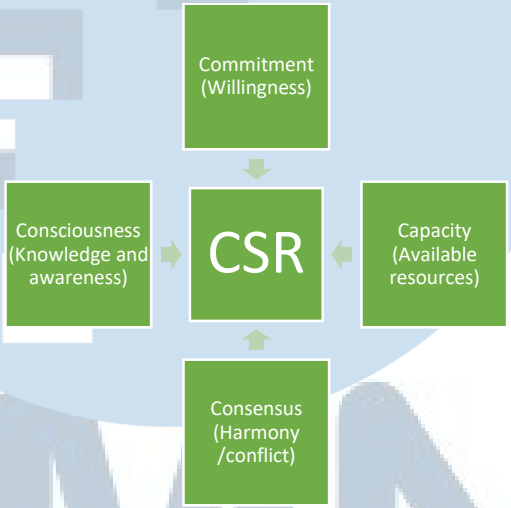
6. *Socially Responsible Business Practices*

Perusahaan mendukung pemecahan suatu masalah sosial yang sedang terjadi dengan membuat sebuah program atau investasi dengan tujuan meningkatkan kesejahteraan komunitas maupun lingkungan. Dalam *Socially Responsible Business Practices*, perusahaan ditantang untuk dapat berpikir proaktif mengenai isu-isu yang akan memengaruhi kinerja perusahaan di kemudian hari.

Tahapan pertama yang dilakukan perusahaan dalam menjalankan inisiatif CSR ini adalah menentukan isu sosial yang bisa berpengaruh untuk perusahaan. Setelah itu perusahaan harus membuat strategi perencanaan yang terintegrasi hingga tahap implementasi. Perusahaan juga perlu untuk menetapkan tujuan jangka panjang dan terus melihat perkembangan program ini.

Setiap kegiatan CSR yang dilakukan oleh sebuah perusahaan tentunya ingin programnya sukses terimplementasi. Pengukuran kesuksesan ini bisa ditentukan dari berbagai macam bentuk, mulai dari faktor individual, faktor organisasi, hingga faktor di luar organisasi (Pedersen, 2015, h. 17-18). Semua faktor tersebut terangkum dalam empat ciri umum: *consciousness*, *capacity*, *commitment*, dan *consensus*.

Gambar 2.2
Empat Faktor Keberhasilan Program CSR



Sumber: Pedersen, 2015, h. 17

Consciousness adalah bentuk kesadaran pihak internal maupun eksternal dalam mengetahui program CSR yang dijalankan. Sebuah program tidak dapat berjalan dengan baik jika manajer, karyawan, maupun masyarakat tidak mengetahui perubahan sosial yang dilakukan oleh perusahaan. *Capacity* di sini merupakan bentuk sumber daya yang dimiliki perusahaan yang dapat digunakan untuk mencapai objektif

yang diinginkan. Dalam hal ini, tentunya akan berbeda saat perusahaan memiliki sumber daya yang memadai dibandingkan dengan yang tidak memiliki sumber daya mencukupi. Dengan adanya sumber daya yang memadai, program CSR perusahaan akan dapat terlaksana dengan baik tanpa ada kekurangan tenaga maupun keuangan.

Commitment berarti perusahaan rela untuk mengalokasikan dana dan sumber daya yang cukup untuk menangani sebuah isu. Perusahaan harus menyisihkan sebagian keuntungannya untuk membuat sebuah program CSR yang menangani isu sosial. Partisipasi aktif dari karyawan maupun mitra bisnis juga tidak kalah penting agar dapat membuat perubahan yang lebih signifikan. *Consensus* dilakukan agar mendapatkan dukungan yang menguntungkan antara perusahaan dengan *stakeholders*-nya. Jika kedua belah pihak sepakat, maka konflik kepentingan kecil kemungkinannya untuk terjadi.

2.2.3 Strategi CSR Coombs & Holladay

Menurut Coombs & Holladay (2012, h. 29), strategi CSR membutuhkan komitmen di dalam proses dan juga hasil yang diberikan harus bisa memenuhi objektif yang ingin dicapai perusahaan dalam meningkatkan hubungannya dengan seluruh *stakeholders*. Model strategi CSR yang dikemukakan oleh Coombs & Holladay terdiri dari 5 tahap:

1. *Scanning and Monitoring*

Dalam tahap ini perusahaan perlu melakukan identifikasi awal mengenai permasalahan sosial maupun lingkungan yang berada di sekitar *stakeholders*-nya. Praktisi *Corporate Communication* perlu untuk selalu melihat potensi perhatian CSR yang bisa dibuat menjadi sebuah CSR yang cocok dengan nilai perusahaan dan juga target sasarannya. CSR diharapkan dapat memenuhi ekspektasi *stakeholders* terhadap perusahaan agar mendapatkan citra dan reputasi yang diinginkan. Untuk memenuhi hal ini, perusahaan harus bisa menunjukkan perhatian lebih dalam hal-hal yang berhubungan dengan industri perusahaan itu berada. Sebagai contoh industri *Fast Moving Consumer Good* (FMCG) harus bisa memperhatikan isu kesehatan, obesitas, dan lain-lain. Sama halnya dengan perusahaan kertas harus bisa memperhatikan penebangan liar, limbah pabrik, kelestarian hutan, dan segala hal yang berhubungan dengan industri yang mereka jalankan.

Dalam melakukan *scanning*, perusahaan diharapkan dapat memprioritaskan isu-isu yang penting dan sesuai dengan visi, misi, serta nilai yang dipegang teguh oleh perusahaan. Selain *scanning*, perusahaan juga perlu melakukan *monitoring* kegiatan-kegiatan CSR yang pernah dijalankan sebelumnya. Hal ini penting untuk dilakukan karena perusahaan jadi mengetahui pergerakan ketertarikan *stakeholders* dalam melihat program CSR. Jika program

Strategi Corporate Social..., Novita Andriyani, FIKOM UMN, 2018

CSR sudah tidak menarik di mata *stakeholders* maka praktisi perlu mengambil tindakan lanjut agar program tersebut menjadi sesuatu yang menarik lagi untuk diikuti *stakeholders*-nya. Kedua proses ini harus dilakukan secara berkala karena persepsi dan ketertarikan *stakeholders* berubah-ubah dari waktu ke waktu.

2. *Conducting Formative Research*

Setiap informasi yang sudah didapat dalam proses *scanning and monitoring* diolah lagi dalam tahap riset formatif. Jika dalam tahap *scanning and monitoring* perusahaan mendapatkan informasi yang bisa menjadi perhatian perusahaan baik itu permasalahan yang ada di sekitar *stakeholders* atau peluang bagi perusahaan, dalam tahap riset formatif perusahaan mengolah peluang atau permasalahan dengan mendetail dan pada akhirnya bisa menjadi langkah awal dalam membuat sebuah program CSR. Praktisi perlu menentukan isu apa yang ingin secara fokus diperhatikan dan tahap ini membantu dalam mempermudah pemilihan isu yang ingin diangkat.

Tak hanya itu saja, setiap program dan rangkaian kegiatan yang dilakukan nantinya harus bisa memenuhi ekspektasi *stakeholders*. Di sinilah riset formatif memegang pengaruh yang besar agar sebuah program CSR dapat berjalan dengan efektif. Riset ini nantinya akan membantu perusahaan untuk dapat menentukan

rangkaian kegiatan yang memungkinkan untuk dilakukan dan juga berbagai macam *platform* yang akan digunakan.

3. *Creating the CSR Initiative*

Setelah melakukan riset, semua hasil riset tersebut akan diolah menjadi sebuah langkah awal dalam melaksanakan sebuah program CSR. Perusahaan sudah mulai bisa merencanakan sebuah program yang konkrit untuk *stakeholders*-nya. Tetapi setiap strategi program CSR yang direncanakan tidak semuanya dapat diterima dengan baik oleh *stakeholders*-nya, perusahaan harus bisa memberikan pengertian kepada orang-orang tersebut dan memberikan mereka kesempatan untuk ikut terlibat dalam membuat program CSR yang baik dan memenuhi ekspektasi hampir seluruh *stakeholders* yang ada.

4. *Communicating the CSR Initiative*

Komunikasi menjadi hal yang penting dalam proses ini. Tanpa komunikasi yang baik kepada *stakeholders*, sebuah program CSR yang sudah direncanakan dengan baik akan sia-sia. Perusahaan harus bisa memastikan pesan yang ingin diangkat dapat tersampaikan dengan baik ke pihak eksternal maupun internal. Dalam tahap ini perusahaan harus bisa menentukan formulasi konten yang menarik dan juga media yang akan digunakan untuk menyebarkan program CSR ini. Tujuan utama dari mengkomunikasikan program CSR ini

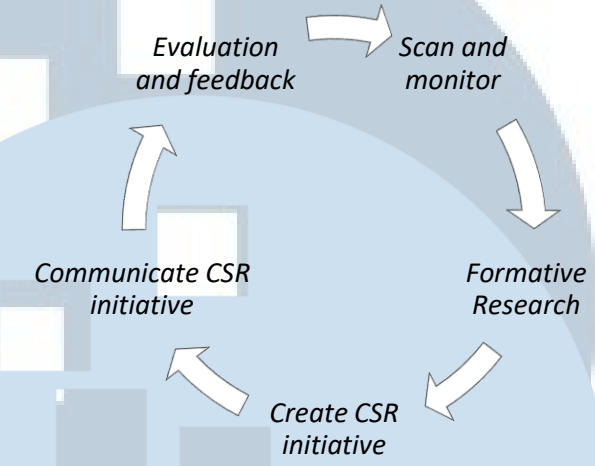
adalah untuk mendapatkan dukungan serta partisipasi dari *stakeholders* yang dituju.

5. *Conducting an Evaluation and Providing Feedback*

Tahap selanjutnya dari strategi CSR adalah melakukan evaluasi dan memberikan umpan balik. Tahap ini tidak disebutkan sebagai tahap terakhir karena proses evaluasi ini sendiri mirip dengan proses *monitoring*. Perbatasan kedua tahapan ini sudah melebur menjadi sebuah siklus yang tiada habisnya. Evaluasi penting untuk dilakukan karena bisa menjadi tolak ukur keberhasilan program CSR dalam memenuhi objektif yang sudah ditentukan sejak awal. Jangan hanya berfokus dalam melihat efeknya terhadap reputasi perusahaan, tetapi harus melihat efek yang diberikan dalam memperbaiki permasalahan sosial/lingkungan yang menjadi perhatian *stakeholders*.

Selama menjalani sebuah evaluasi, perusahaan mendapatkan masukan dari *stakeholders* berupa kritik dan saran yang digunakan untuk memperbaiki strategi CSR yang sedang dijalankan. *Stakeholders* tidak akan puas jika segala masukannya hanya ditampung dan tidak diberikan umpan balik, maka dari itu perusahaan perlu melakukan sebuah umpan balik dengan cara memperbaiki/menjawab segala masukan dari para *stakeholders*-nya. Hasil dari proses ini dapat dimasukan kembali dalam proses *scanning and monitoring*.

Gambar 2.3
CSR *Process Model* oleh Coombs & Holladay



Sumber: Coombs & Holladay, 2014, h. 47

2.3 Kerangka Pemikiran

Gambar 2.4
Kerangka Pemikiran Penelitian

Sumber: Olahan Penulis