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

KERANGKA TEORI

2.1 Penelitian Terdahulu

Penelitian terdahulu berperan sebagai pemberi data pendukung serta pembanding, bagi peneliti dalam melakukan penelitian ini, adapun penelitian terdahulu yang memilik keselarasan terkait dengan penelitian ini yaitu penelitian yang terkait dengan pelaksanaan *corporate social responsibility* dalam meningkatkan reputasi perusahaan, adalah penelitian yang telah dilakukan oleh Wijaya Laksana (Fakultas Ilmu Sosial dan Ilmu Politik, Departemen Ilmu Komunikasi Pasca Sarjana Universitas Indonesia, 2012) dengan judul penelitian **"Implementasi *Corporate Social Responsibility* dalam Membentuk Reputasi Perusahaan (Studi kasus program peduli pendidikan di PT Pupuk Kalimantan Timur)".** Fokus penelitian ini adalah program *Corporate Social Responsibility* PT Pupuk Kalimantan Timur, yaitu Program Peduli Pendidikan, dalam membentuk reputasi perusahaan.

Metode penelitian yang digunakan oleh Wijaya Laksana adalah metode kualitatif dengan pendekatan *single case study*, pengumpulan data melalui *indepth interview* dan wawancara, adapun output dan hasil penelitian ini adalah implementasi CSR PT Pupuk Kalimantan Timur pada Program Peduli Pendidikan sudah sangat baik dan terbukti dapat membentuk reputasi untuk para peserta program.

Implementasi Program..., Ivander Wijaya, FIKOM UMN, 2015

Penelitian yang dilakukan peneliti memiliki kesamaan dengan penelitian yang dilakukan oleh Wijaya Laksana, yaitu sama- sama menggunakan metode penelitian kualitatif, dan sifat deskriptif, penelitian tersebut juga menggunakan tekhnik pengumpulan data berupa wawancara, dan juga kesamaan terdapat dalam topik yang diangkat, yaitu mengenai CSR. Perbedaan yang terdapat dari penelitian ini dengan penelitian yang dilakukan oleh Wijaya Laksana terdapat pada objek dan fokus penelitian. Pemilihan penelitian dari Wijaya Laksana tersebut sebagai referensi dalam pembuatan penelitian ini adalah karena penelitian tersebut meneliti implementasi dari program CSR, sehingga peneliti dapat mendapatkan gambaran mengenai pembuatan penelitian yang memiliki tema tentang implementasi sebuah program CSR.

Penelitian lain yang dapat dijadikan contoh dan panduan oleh peneliti adalah penelitian yang dilakukan oleh Fitriza Prima Sari (Universitas Indonesia, 2012), dengan judul **"Penerapan *Learning Organization* di PT. XL Axiata, Tbk".** Tujuan penelitian ini adalah untuk mengetahui bagaimana penerapan *learning organization* di PT XL Axiata, Tbk dan untuk melihat kendala yang dihadapi perusahaan dalam menerapkan *learning organization*. Penelitian tersebut dilakukan menggunakan pendekatan kualitatif, metode deskriptif, dan pendekatan studi kasus. Dalam menganalisis data menggunakan teknik pengumpulan data, reduksi data, penyajian data, dan penarikan kesimpulan atau verifikasi. Alasan mengapa peneliti menjadikan penelitian ini sebagai salah satu acuan adalah karena penelitian ini meneliti

Implementasi Program..., Ivander Wijaya, FIKOM UMN, 2015

salah satu program dari PT XL Axiata, Tbk sehingga peneliti mendapatkan banyak informasi dan referensi tentang perusahaan dari penelitian ini.

Hasil penelitian yang dilakukan oleh Fitriza Prima Sari menunjukkan Penerapan learning organization PT XL Axiata, Tbk dapat dilihat dari berbagai aspek, sepertipembelajaran, sumber daya yang diberdayakan dalam pembelajaran, teknologi, *knowledge management* dan inovasi. Dalam penerapannya, terdapat beberapa kendala yang dihadapi perusahaan, antara lain masalah waktu, faktor internal karyawan, sistem atau tekhnologi yang digunakan dan faktor biaya.

Penelitian yang dilakukan oleh Fitriza memiliki kesamaan dengan yang dibuat oleh peneliti, yaitu menggunakan metode penelitian kualitatf-deskriptif, metode penelitian studi-kasus, serta tekhnik pengumpulan data berupa wawancara dan studi kepustakaan, dan meneliti salah satu program dari PT XL Axiata, Tbk. Fokus penelitian Fitriza juga untuk mengetahui penerapan programnya, sama dengan penelitian ini dimana peneliti ingin mengetahui implementasi program XL Future Leaders. Perbedaannya adalah penelitian ini meneliti tentang program XL Future Leaders dari sebagai salah satu CSR PT XL Axiata, Tbk, dan penelitian Fitriza melakukan penelitian terhadap penerapan *learning organization* di PT XL Axiata, Tbk.

Peneliti juga menggunakan jurnal sebagai referensi penelitian, jurnal yang digunakan peneliti dalam penelitian ini adalah jurnal yang dibuat oleh Gabriela Handjaja, dengan judul "**Analisis Penerapan Corporate Social**

Implementasi Program..., Ivander Wijaya, FIKOM UMN, 2015

Responsibility di Perusahaan Multilevel Marketing PT. Harmoni Dinamik Indonesia". Jurnal ini merupakan Jurnal Ilmiah Mahasiswa Universitas Surabaya Vol. 2 No. 2 (2013). Metode yang digunakan dalam penelitian ini adalah metode kualitatif deskriptif. Penelitian ini juga menggunakan metode *basic research,* yaitu metode yang digunakan saat menjawab suatu *main* dan *mini research,* yang melakukan penelitian langsung ke tempat yang berhubungan dengan penelitian. Penelitian ini juga menggunakan interview/ wawancara, observasi, dan analisis dokumen saat melakukan penelitian tersebut. Hasil penelitian ini adalah PT HDI telah melakukan CSR dengan orientasi eksternal karena CSR yang dilakukan mengarah pada tipe ideal yang berupa nilai dalam korporat yang dipakai untuk menerapkan tindakan- tindakan yang sesuai dengan keadaan sosial terhadap komunitas sekitarnya.

Yang menjadi persamaan dari penelitian ini adalah penelitian dilakukan dengan menganalisis sebuah program CSR di suatu perusahaan, dan juga dalam jurnal ini program CSR yang dilakukan berkaitan dengan pendidikan, demikian pula metode penelitian yang digunakan, menggunakan wawancara, studi kepustakaan, dan juga observasi langsung. Namun perbedaannya, dalam jurnal yang dibuat Gabriela, penelitian membahas mengenai dampak- dampak yang ditimbulkan dari program CSR tersebut, sedangkan dalam penelitian ini tidak menganalisis dampak, hanya sampai pada implementasinya saja, apakah sudah sesuai dengan kaidah yang seharusnya.

Implementasi Program..., Ivander Wijaya, FIKOM UMN, 2015

Tabel 2.1 Deskripsi Penelitian Terdahulu

No	Kriteria	**Wijaya Laksana, Departemen Ilmu Komunikasi Pasca Sarjana Universitas Indonesia, 2012**	**Fitriza Prima Sari (Universitas Indonesia, 2012)**	**Gabriela Handjaja (Fakultas Bisnis dan Ekonomika Universitas Surabaya), Calyptra : Jurnal Ilmiah Mahasiswa Universitas Surabaya Vol. 2 No.2 (2013)**
1	Judul	Implementasi *Corporate Social Responsibility* dalam Membentuk Reputasi Perusahaan (Studi kasus program peduli pendidikan di PT Pupuk Kalimantan Timur)	Penerapan *Learning Organization* di PT. XL Axiata, Tbk	Analisis Penerapan Corporate Social Responsibility di Perusahaan Multilevel Marketing PT. Harmoni Dinamik Indonesia
2.	Teori/ Model/ Konsep yang digunakan	Tiga Strategi PR dari Morsing dan Schultz, model Strategi Komunikasi	Teori Learning Organization Profile (LOP) dari Marquardi	Konsep *triple bottom line (people-profit-planet)* dari John Elkington

Implementasi Program..., Ivander Wijaya, FIKOM UMN, 2015

		Korporasi yang diadaptasi dari Aristoteles, konsep CSR dari, konsep Corporate Communication dari Argenti		
3.	Metodologi	Metode kualitatif dengan pendekatan single case study, pengumpulan data melalui indepth interview dan wawancara	Pendekatan kualitatif, metode deskriptif, dan pendekatan studi kasus. Dalam menganalisis data menggunakan tekhnik pengumpulan data, reduksi data, penyajian data, dan penarikan kesimpulan atau verifikasi.	Menggunakan metode *basic research*, yaitu metode yang digunakan saat menjawab suatu *main* dan *mini research*, yang melakukan penelitian langsung ke tempat yang berhubungan dengan penelitian. Penelitian ini juga menggunakan interview/ wawancara, observasi, dan analisis dokumen saat melakukan penelitian tersebut.
4.	Hasil	Implementasi CSR PT Pupuk	Penerapan learning organization PT XL	PT HDI telah melakukan CSR

Implementasi Program..., Ivander Wijaya, FIKOM UMN, 2015

		Kalimantan Timur pada Program Peduli Pendidikan sudah sangat baik dan terbukti dapat membentuk reputasi di mata para peserta program	Axiata, Tbk dapat dilihat dari berbagai aspek, seperti pembelajaran, sumber daya yang diberdayakan dalam pembelajaran, teknologi, knowledge management dan inovasi. Dalam penerapannya, terdapat beberapa kendala yang dihadapi perusahaan, antara lain masalah waktu, faktor internal karyawan, sistem/tekhnologi yang digunakan dan faktor biaya	dengan orientasi eksternal karena CSR yang dilakukan mengarah pada tipe ideal yang berupa nilai dalam korporat yang dipakai untuk menerapkan tindakan- tindakan yang sesuai dengan keadaan sosial terhadap komunitas sekitarnya.
5.	Perbedaan dengan peneliti	Penelitian dari Wijaya Laksana akan melihat reputasi perusahaan dari sudut pandang peserta Program Peduli Pendidikan,	Penelitian ini meneliti tentang program XL Future Leaders dari sebagai salah satu CSR PT XL Axiata, Tbk, dan penelitian Fitriza melakukan penelitian terhadap	Penelitian membahas mengenai dampak-dampak yang ditimbulkan dari program CSR tersebut, sedangkan dalam penelitian ini tidak

Implementasi Program..., Ivander Wijaya, FIKOM UMN, 2015

		sedangkan penelitian ini akan melihat program XL Future Leaders dalam mengelola reputasi perusahaan, dari sudut pandang perusahaan, bukan hanya dari sudut pandang penerima program	penerapan learning organization di PT XL Axiata, Tbk.	menganalisis dampak, hanya sampai pada implementasinya saja, apakah sudah sesuai dengan kaidah yang seharusnya.
6.	Pengembangan penelitian	Penelitian ini akan menjabarkan juga bagaimana sebuah program CSR disosialisasikan dalam pelaksanaannya	Penelitian ini akan mencoba melihat bagaimana sebuah program diimplementasikan sebagai salah satu strategi dalam mengelola reputasi perusahaan	Akan melihat program CSR yang dilakukan perusahaan sebagai salah satu strategi dalam mengelola reputasi perusahaan

Sumber :olahan peneliti

2.2 Kerangka Konsep

2.2.1 Public Relations dan Lahirnya Konsep CSR

Oliver (2007:4), memberikan pengertian bahwa *public relations* (PR) adalah manajemen reputasi organisasi. PR mengidentifikasi persepsi yang dipegang oleh organisasi dan memberi informasi mengenai kinerja

Implementasi Program..., Ivander Wijaya, FIKOM UMN, 2015

organisasi kepada semua audiens yang relevan. PR menyangkut pengembangan reputasi yang pantas untuk sebuah organisasi yang didasarkan pada kinerja. Reputasi ini tidak harus baik, tetapi hanya yang pantas diperoleh organisasi ini.

Pengertian Oliver tersebut memberikan penekanan bahwa PR merupakan sebuah fungsi manajemen reputasi, dimana berarti setiap pelaksanaan program PR haruslah terencana, terukur, dan juga memiliki objektif yang jelas. Penekanan reputasi juga dapat diartikan bahwa reputasi dianggap sebagai salah satu asset yang tak berwujud bagi perusahaan.

Harrison (2008:2) menjabarkan cakupan peran PR sebagai sebuah fungsi manajemen, yaitu :

- Antisipasi, analisis, dan interpretasi opini publik, perilaku, dan isu yang mungkin dapat memengaruhi operasi dan rencana dari organisasi

-Manajemen konsultasi bagi semua tingkat dalam organisasi mengenai kebijaksanaan dalam pengambilan keputusan, pembelajaran dari langkah-langkah yang diambil perusahaan, dan komunikasi, masuk kedalam ranah-ranah dari berbagai macam publik dan tanggung jawab sosial yang dimiliki perusahaan.

-Riset, pelaksanaan, dan evaluasi, yang berbasis pada kontinuitas, program yang dapat diimplementasikan, dan juga komunikasi yang bertujuan untuk

Implementasi Program..., Ivander Wijaya, FIKOM UMN, 2015

mencapai saling pengertian diantara publik dan organisasi, dalam rangka mencapai tujuan organisasi.

Menurut IPRA (*International Public Relations Association*) dalam Ardianto (2011:10), PR adalah fungsi manajemen dari ciri-ciri yang terencana dan berkelanjutan melalui organisasi dan lembaga swasta atau Negara untuk memperoleh pengertian, simpati dan dukungan dari mereka yang terkait atau mungkin ada hubungannya dengan penelitian opini publik di antara mereka. Untuk mengaitkannya, sedapat mungkin kebijaksanaan dan prosedur yang mereka pakai untuk melakukan hal itu direncanakan dan disebarkanlah informasi yang lebih produktif dan pemenuhan keinginan bersama yang lebih efisien.

Pengertian dari IPRA tersebut memberikan penekanan bahwa selain terencana, program PR juga harus berkelanjutan, bukan hanya sebuah program yang sifatnya hit and run, dan bertujuan membuat sensasi semata. Disebutkan juga mengenai produktivitas dan efisiensi, program PR haruslah cost effective, dapat menimbulkan dampak yang maksimal, dengan biaya minimal.

Secara singkat, PRSA (*Public Relations Society of America*) (www.PRSA.org, diakses pada 21 Oktober 2014), memberikan pengertian PR yaitu PR adalah proses komunikasi strategis yang membuat hubungan yang saling menguntungkan diantara organisasi dan publiknya.

Implementasi Program..., Ivander Wijaya, FIKOM UMN, 2015

Pengertian dari PRSA tersebut menekankan mengenai hubungan yang saling menguntungkan dalam proses PR, bahwa PR tidak hanya berbicara mengenai pembentukan citra dan reputasi semata, namun dalam proses pelaksanaannya, PR juga harus dapat menciptakan 'keuntungan' dan dampak positif bagi publiknya.

Seiring berjalannya waktu, perusahan dituntut untuk tidak hanya memberikan dampak positif terhadap publik yang secara langsung memiliki kepentingan dan dampak terhadap perusahaan, tapi perusahaan juga dituntut untuk bisa memberikan dampak positif kepada masyarakat yang lebih luas, hal inilah yang melahirkan konsep CSR. Hal ini juga dikatakan oleh Cutlip, Center, dan Broom (2005:364), bahwa standar etik dan komitmen terhadap tanggung jawab sosial perusahaan berkembang sehingga definisi peran PR dalam bisnis menjadi lebih jelas, yakni membantu perusahaan untuk "melakukan hal yang benar", serta mengatakan hal yang benar.

Dulu banyak pemimpin bisnis menolak pemikiran bahwa perusahaan mereka harus mencoba memenuhi tanggung jawab sosial selain menyediakan pekerjaan, memperoleh laba untuk membayar penanam modal dan mempertanggung jawabkan pertumbuhan, pembayaran pajak, dan secara sukarela menyokong aktivias nirlaba kesehatan, kesejahteraan, pendidikan. Sejumlah pakar ekonomi ulung dan pengamat kancah sosial setuju dengan penilaian atas peran terbatas bisnis ini.

Implementasi Program..., Ivander Wijaya, FIKOM UMN, 2015

Irianta (2004:49) dalam Ardianto (2011), mengatakan bahwa sebenarnya ada banyak istilah yang digunakan secara bergantian untuk menunjukan CSR. Ada yang menyebut tanggung jawab korporat, kewarganegaraan korporat, corporate relationship atau organisasi berkelanjutan. Pada dasarnya hal ini menunjukan bahwa perhatian terhadap organisasi mulai memperhitungkan aspek lain di luar proses-proses internal organisasi tersebut. Baik pada kalangan internal organisasi atau manajemen organisasi maupun pada masyarakat, mulai berkembang konsep-konsep yang menuntut peran sosial korporat atau organisasi bisnis.

Hal ini menegaskan bahwa pada perkembangannya, peran aktif PR dalam perusahaan tidak hanya memperhitungkan dampak positif apa yang dapat diberikan kepada pemangku kepentingan yang secara langsung terkait dan juga dapat memberikan dampak positif bagi perusahaan, tapi dengan berkembangnya peran CSR, perusahaan dituntut untuk bisa memberikan dampak positif terhadap pemangku kepentingan yang lebih luas lagi.

2.2.2 Corporate Communication dan CSR

Sampai dengan tahun 1970-an, para praktisi masih menggunakan istilah *Public Relations* dalam berkomunikasi dengan stakeholders mereka, namun berjalannya waktu, ketika stakeholders lain membutuhkan informasi yang lebih spesifik dalam bidang- bidang tertentu, fungsi dan

Implementasi Program..., Ivander Wijaya, FIKOM UMN, 2015

istilah baru muncul dan mulai digunakan, yaitu konsep *corporate communication*.

Konsep *Corporate Communication* berkaitan dengan bagaimana perusahaan melakukan tindakan komunikasi dengan para *stakeholders*, *stakeholders* di sini didefinisikan sebagai sekelompok orang ataupun individu yang terdampak, ataupun memiliki dampak, oleh perusahaan dalam pencapaian tujuan (Cornelissen, 2008: 10).

Cornelissen (2008: 5) memberikan definisi *Corporate Communication* sebagai berikut :

"Corporate Communication is a management function that offers a framework for the effective coordination of all internal and external communication with the overall purpose of establishing and maintaining favourable reputations with stakeholder groups upon which the organization is dependent."

Pentingnya fungsi *Corporate Communication* bagi sebuah perusahaan juga dinyatakan oleh Argenti (2009: 15), yaitu :

"The business environment is constantly changing. Everyone in business today, whether at a large corporation with a national union to deal with or a small business looking to make its mark in the international arena, needs to communicate strategically. The way organizations adapt and modify their behavior, as manifested through their communications, will determine the success of American business in the twenty- first century."

Dari konsep *Corporate Communication* yang ditanyatakan oleh Cornelissen dan Argenti tersebut, dapat peneliti pahami bahwa *Corporate Communication* adalah proses komunikasi dari organisasi kepada pihak internal dan eksternal perusahaan, yang dilakukan secara strategis, dalam rangka mengelola reputasi, bagaimana organisasi melakukan proses ini

Implementasi Program..., Ivander Wijaya, FIKOM UMN, 2015

akan sejalan dengan berubahnya lingkungan, akan menentukan keberhasilan pengelolaan reputasi organisasi di mata pemangku kepentingan.

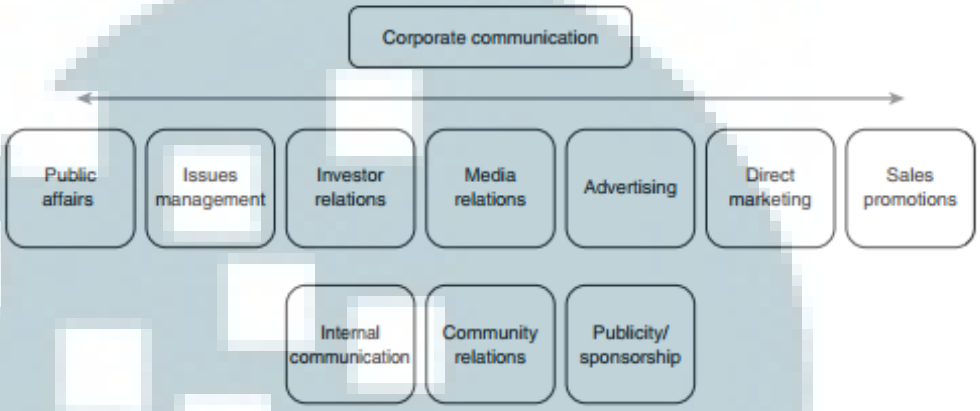
Ada sedikit perbedaan perspektif antara konsep *corporate communication* yang dikemukakan oleh Argenti, dengan Cornelissen. Jika Cornelissen berfokus pada proses komunikasi dengan para pemangku kepentingan untuk dapat membantu perusahaan dalam membangun serta memelihara reputasi, konsep dari Argenti menganggap bahwa komunikasi korporat itu sendiri adalah merupakan representasi dari citra dan idenditas perusahaan. Idenditas perusahaan yang dibangun sendiri oleh perusahaan, akan menghasilkan persepsi yang dilihat publik.

"*By corporate communication we mean the corporation"s voice and the images it projects of itself on a world stage populated by its various audiences, or what we refer to as its constituencies." (Argenti, 2002:4)*

Cornelissen (2008), menggambarkan kerangka *Corporate Communication* sebagai berikut :

Implementasi Program..., Ivander Wijaya, FIKOM UMN, 2015

Gambar 2.1 Corporate Communication Framework dari Joep Cornelissen



Sumber : Cornelissen (2008: 31)

Kerangka konsep tersebut memberikan gambaran mengenai fungsi *Corporate Communication* dalam sebuah perusahaan, masing-masing fungsi tersebut memiliki publik yang berbeda, dengan kebutuhan berbeda, dan butuh strategi yang juga berbeda, namun secara menyeluruh, masing-masing fungsi tersebut haruslah terintegrasi dan bersinergi dalam membangun reputasi perusahaan.

Dari penjabaran mengenai konsep *Corporate Communication*, dapat dilihat bahwa CSR adalah salah satu fungsi yang ada dalam konsep *Corporate Communication*. Dalam membangun citra dan reputasi perusahaan bagi konsumen, pemegang saham, dan juga pemangku kepentingan lain, CSR akan mempresentasikan *value* dari keberadaan perusahaan dan berjalannya aktivitas bisnisnya, tidak hanya sekedar

Implementasi Program..., Ivander Wijaya, FIKOM UMN, 2015

memenuhi tanggung jawab sebagai formalitas saja, tapi juga berinisiatif dalam memberikan dampak positif bagi masyarakat dan lingkungan.

2.2.3 *Corporate Reputation*

Fombrun dalam Argenti (2009: 84) menekankan pentingnya reputasi yang kuat bagi perusahaan, reputasi memiliki implikasi strategis yang penting bagi institusi (perusahaan), reputasi perusahaan akan menjadikan perusahaan menarik, sehingga memberikan opsi lebih kepada para manager, misalnya dalam hal ingin menaikan harga dari barang atau jasa, atau untuk membuat program yang inovatif. Tidak diragukan lagi bahwa reputasi adalah aset tidak terlihat yang sangat penting bagi perusahaan, dan dapat memberikan keunggulan dari kompetitor. Perusahaan yang memiliki reputasi yang baik dapat menarik sumber daya manusia terbaik, konsumen yang loyal, partner bisnis yang baik, bahkan dapat menolong perusahaan untuk mencegah, atau ketika terjadinya krisis.

Reputasi perusahaan sendiri dapat diartikan sebagai representasi tentang perusahaan, atas apa yang perusahaan telah lakukan di masa lalu, dan prospek masa depan yang mendeskripsikan keseluhan penampilan organisasi kepada konstituen ketika dibandingkan dengan kompetitor lain. (Griffin, 2009: 11).

Sedangkan Cornelissen (2008: 76) menekankan perbedaan antara *corporate image* dengan *corporate reputations*, yaitu :

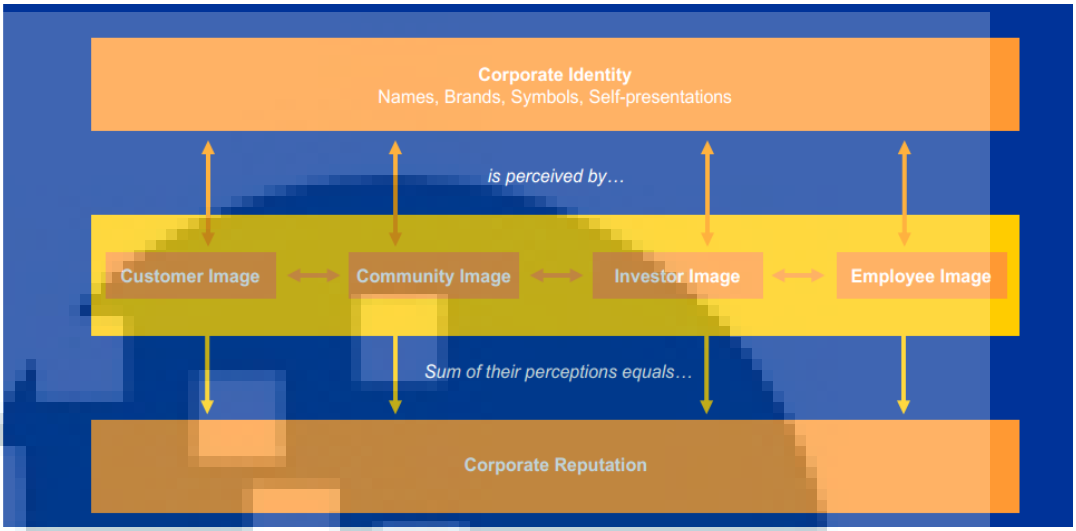
Implementasi Program..., Ivander Wijaya, FIKOM UMN, 2015

"Corporate image is the immediate mental picture that audiences have of an organization. Corporate reputations, on the other hand, typically evolve over time as a result of consistent performance, reinforced by effective communication, whereas corporate images can be fashioned more quickly through well-conceived communication programs."

Definisi dari Griffin menekankan bahwa reputasi perusahaan adalah hasil dari apa yang telah diperbuat di masa lalu, dan juga gambaran terhadap apa yang akan dilakukan perusahaan di masa depan, dapat diartikan bahwa reputasi perusahaan bukanlah sesuatu yang dapat dibangun secara instan, dan dalam pengelolaannya, juga harus dilakukan secara konsisten, hal ini juga ditekankan oleh Cornelissen, bahwa untuk membangun sebuah reputasi, diperlukan strategi yang tidak hanya efektif, tapi juga konsisten.

Menurut Argenti (2009: 83) fondasi reputasi yang solid akan terbentuk ketika identitas organisasi dan *image* sudah terbentuk. Beberapa hal yang dapat membentuk identitas perusahaan antara lain visi perusahaan yang inspirasional, pembentukan *brand* dengan hati-hati (fokus terhadap nama dan logo), dan yang tidak kalah penting, konsisten dan *self-presentation* yang terintegrasi (Argenti, 2009: 71). *Image* perusahaan adalah persepsi yang diterima dari konstituen berdasarkan dari keseluruhan pesan yang disampaikan dan ditampilkan oleh perusahaan, melalui nama dan logo, dan juga *self-presentation*, termasuk visi dari perusahaan.

Implementasi Program..., Ivander Wijaya, FIKOM UMN, 2015



Gambar 2.2 Reputation Framework dari Argenti

Sumber : Argenti (2009), www.iabc.com

Kerangka reputasi dari Argenti tersebut memberikan gambaran bahwa untuk membentuk sebuah reputasi, harus ada impresi yang sama, baik itu dari pihak konsumen, komunitas, investor, dan juga karyawan, dari identitas perusahaan, walaupun masing-masing publik tentu memiliki kebutuhan yang berbeda.

2.2.4 Corporate Social Responsibility

Coombs dan Holladay (2012: 8) mendefinisikan CSR sebagai tindakan sukarela yang dilakukan perusahaan sejalan dengan misi perusahaan dan juga memenuhi tanggung jawab kepada para pemangku kepentingan, termasuk karyawan, komunitas, lingkungan, dan masyarakat sebagai satu kesatuan.

Implementasi Program..., Ivander Wijaya, FIKOM UMN, 2015

Definisi lainnya dikemukakan juga oleh Greenberg Baron dalam Yosephus (2010:295), bahwa perusahaan yang bermutu dan baik, dalam praktik bisnisnya tidak hanya mencari keuntungan semata, namun tentu harus memenuhi aspek hukum yang ada, termasuk di dalamnya berkaitan dengan lingkungan.

` Sedangkan definisi CSR menurut *forum on EU CSR* adalah :

"CSR is about the core business activities of a company, and while companies are there to make profits, and approach which integrates environmental and social considerations and is based on dialogue with stakeholders is likely to contribute to the long- term sustainability of business in society" –Multistakeholder Forum on EU CSR." (http://ec.europa.eu/enterprise/policies/sustainable-business/corporate-social-responsibility/multi-stakeholder-forum/index_en.htm, diakses pada 3 Mei 2014)

Definisi dari *forum on EU CSR* tersebut menekankan bahwa praktik CSR tidak hanya sebatas praktik formalitas yang sifatnya *hit and run*, dan jangka pendek, pernyataan tersebut menekankan bahwa praktik CSR haruslah berorientasi pada pemberian kontribusi positif kepada lingkungan, yang sifatnya berkelanjutan dan jangka panjang.

Urip (2010:73) mengatakan salah satu panduan yang paling umum dalam perkembangan aktivitas CSR adalah standar laporan GRI (*Global Report Initative*), pelaporan yang berkelanjutan berdasarkan *triple bottom line*, yaitu *economics*, *environmental*, dan *social policies* :

- *Economic sustainability* adalah kemampuan organisasi untuk memelihara profitabilitas dari segi ekonomis, dengan

Implementasi Program..., Ivander Wijaya, FIKOM UMN, 2015

mengembangkan nilai dari produk dan jasa yang dihasilkan perusahaan. Organisasi yang sukses memiliki cara untuk menyampaikan keunggulan kompetitif yang mereka miliki dalam suatu nilai ekonomis dan mengembalikannya kepada para pemilik/pemegang saham

- *Environmental sustainability*, adalah kemampuan dari organisasi untuk memastikan bahwa perilaku dari operasional bisnis yang dijalankan tidak mengeksploitasi dan merusak sumber daya alam.
- *Social sustainability*, adalah pertimbangan bahwa operasi dari persusahaan dilakukan dengan konteks sosial yang lebih luas, nilai sosial yang berkelanjutan dalam setiap perilaku bisnis organisasi dilakukan terhadap buruh dan karyawan, konsumen, dan juga hubungan dengan komunitas.

Urip (2010:32) juga menuliskan setidaknya ada enam karakteristik dari program CSR yang baik, yaitu :

- Tertanam dalam operasi bisnis
- Menghasilkan keuntungan yang berkelanjutan
- Menyediakan solusi yang saling menguntungkan (*win-win*)
- Sesuatu yang mustahil bagi perusahaan yang tidak memiliki keuntungan

Implementasi Program..., Ivander Wijaya, FIKOM UMN, 2015

- Hanya bisa berkelanjutan jika kapasitas pembangunan dilakukan secara berkelanjutan dan dilakukan pemberdayaan masyarakat, dan didukung oleh infrastruktur yang diperlukan

- Perbaikan berkelanjutan melalui pemantauan, penilaian, dan pelaporan

Riset yang dilakukan *Business for Social Responsibility*, dalam Kotler dan Lee (2005: 10), menunjukan bahwa kegiatan CSR juga dapat memberikan manfaat terhadap kinerja perusahaan, yaitu :

- Kenaikan penjualan dan harga saham
- Penguatan *brand positioning*
- Peningkatakn *corporate image*
- Meningkatnya kemampuan untuk menarik, memotivasi, dan mempertahankan karyawan
- Mengurangi *cost* operasional
- Meningkatkan daya tarik terhadap investor dan analis finansial

Mengenai hukum tentang CSR di Indonesia, diatur oleh UU No. 40/2007 mengenai Perseroan Terbatas (PT), Bab V, pasal 74 ayat 1, isinya yaitu :

"Perseroan yang menjalankan usahanya dibidang dan atau berkaitan dengan sumber daya alam wajib melaksanakan tanggung jawab sosial (CSR) dan lingkungannya, perseoran yang tidak melaksanakan kewajiban dikenai sanksi sesuai dengan ketentuan peraturan perundang- undangan" (http://www.dpr.go.id/id/uu-dan-ruu/undang-undang, diakses pada 22 Oktober 2014)

Implementasi Program..., Ivander Wijaya, FIKOM UMN, 2015

Namun dalam pelaksanaannya, tidak jarang terdapat ‘bias-bias’ yang membuat pelaksanaan program CSR tidak sesuai dengan filosofi dan konsep CSR yang sejati, Suharto (2010: 53) menjabarkan ‘bias-‘bias’ ini, antara lain :

- Kamuflase : Perusahaan melakukan CSR tidak didasari oleh komitmen, melainkan hanya sekadar menutupi praktik bisnis yang memunculkan “ethical questions”. Bagi perusahaan seperti ini, CD bukanlah Com.Dev, melainkan celana dalam yang berfungsi menutupi aurat perusahaan.
- Generik : Program CSR terlalu umum dan kurang fokus karena dikembangkan berdasarkan template atau program CSR yang telah dilakukan pihak lain. Perusahaan yang impulsif dan pelit biasanya malas melakukan inovasi dan cenderung melakukan *copy paste* terhadap model CSR yang dianggap mudah dan menguntungkan perusahaan.
- *Directive* : Kebijakan dan program CSR dirumuskan secara top down, dan hanya berdasarkan misi dan kepentingan perusahaan semata. Program CSR tidak partisipatif sesuai prinsip *stakeholders engagement* yang benar
- *Lip Service* : CSR tidak menajdi bagian dari strategi dan kebijakan perusahaan. Biasanya, program CSR tidak didahului oleh *needs assessment* dan hanya diberikan berdasarkan belas kasihan (karitatif).

Implementasi Program..., Ivander Wijaya, FIKOM UMN, 2015

- *Kiss and Run* : Program CSR bersifat ad-hoc dan tidak berkelanjutan. Masyarakat diberikan ciuman berupa barang, pelayanan atau pelatihan, lantas ditinggalkan begitu saja. Program yang dikembangkan umumnya bersifat *myopic*, berjangka pendek, dan tidak memperhatikan makna pemberdayaan dan investasi sosial. CSR sekadar menanam jagung, bukan menanam jati.

Pentingnya praktik CSR dalam bisnis semakin diakui dengan adanya ISO 26000 yang dirilis pada 1 November 2010, walaupun ISO 26000 hanya sekadar standard dan panduan, dan tidak menggunakan mekanisme sertifikasi. ISO 26000 menyediakan panduan yang berprinsip pada transparansi dan nilai dari pemberian laporan atas program CSR yang telah dilakukan perusahaan kepada *stakeholders* internal dan eksternal, seperti karyawan, komunitas lokal, investor dan regulator. (ISO, 2010: 6)

ISO 26000 mendorong organisasi untuk melaksanakan aktivitas lebih dari sekedar yang diwajibkan, dan menyempurkakan/ melengkapi instrument dan inisiatif lain yang berhubungan dengan *social responsibility*. ISO 26000 juga mempromosikan terminologi umum dalam lingkupan *social responsibility*.

Subjek inti dari ISO 26000 adalah (http://www.iso.org/iso/sr_7_core_subjects.pdf, diakses pada 5 Mei 2014):

- *Organizational governance*

Implementasi Program..., Ivander Wijaya, FIKOM UMN, 2015

Berkaitan dengan bagaimana bisnis yang dijalankan perusahaan dapat membuat dan mengimplementasikan keputusan-keputusan yang strategis. Proses pengambilan keputusan haruslah terstruktur sehingga prinsip-prinsip dari tanggung jawab sosial dapat diaplikasikan

- *Human rights*

  Didasarkan pada *Universal Declaration of Human Rights* (*UN General Assembly 1948*), bisnis harusnya menghormati dan mendukung hak azazi manusia dalam operasi bisnisnya dan juga dalam berkolaborasi dengan para pemangku kepentingan. Beberapa isu hak azazi manusia termasuk adalah diskriminasi, pelanggaran hak untuk memperoleh pendidikan, pekerjaan, dan layanan kesehatan yang memadai. Beberapa hak fundamental dalam pekerjaan, diantaranya, kebebasan atas asosiasi yang mewadahi perundingan secara kolektif, meniadakan desakan kepada para buruh, kesempatan yang sama dan meniadakan diskriminasi, dan juga meniadakan tenaga kerja anak-anak yang masih dibawah umur.

- *Labor practices*

  Prinsip ini didasarkan pada kebijakan yang berasal dari ILO (*International Labor Organization*), antara lain :

  - Mempekerjakan, promosi, memberhentikan, dan relokasi pekerja

Implementasi Program..., Ivander Wijaya, FIKOM UMN, 2015

- Pelatihan dan pengembangan keahlian
- Kesehatan dan keamanan
- Kebijakan untuk situasi tertentu dalam pekerjaan (jam kerja dan gaji)

- *Environment*
  - Perusahaan mengambil tanggung jawab untuk dampak terhadap lingkungan atas praktik bisnis perusahaan
  - Melakukan tindakan pencegahan, tidak menggunakan langkah-langkah yang belum memiliki kepastian ilmuah dengan ancaman terhadap lingkungan dan kesehatan manusia, dengan alasan efektivitas biaya.
  - Pengelolaan resiko lingkungan : bisnis yang dilakukan haruslah mempertimbangkan aspek resiko terhadap keberlangsungan lingkungan secara jangka panjang
- *Fair operating practices*

  Berkaitan dengan etika bisnis dalam menjalin hubungan dengan pemangku kepentingan
  - Anti-korupsi : Mengidentifikasi resiko-resiko tidakan korupsi dan mengimplementasikan peraturan-peraturan untuk mencegahnya. Pihak manajemen haruslah memberikan contoh yang baik, memberikan dukungan dan pelatihan kepada karyawan agar melawan tindakan korupsi dan pencurian lainnya.

Implementasi Program..., Ivander Wijaya, FIKOM UMN, 2015

- Bertanggung jawab dalam keterlibatan dalam politik : mengedukasi karyawan untuk bertanggung jawab dalam keterlibatan dengan urusan politik, haruslah transparan dalam melakukan lobi, kontribusi politik, dan juga partisipasi politik
- Kompetisi yang adil : menuruti peraturan dan regulasi terkait dengan industri yang dijalankan organisasi
- Mengintegrasikan etika, sosial, lingkungan, dan kesetaraan gender dalam melakukan pembelian, penawaran, dan juga kerja sama
- Menghormati hal milik fisik dan juga intelektual dalam melakukan praktik bisnis, apakah perusahaan memang memiliki hak untuk menggunakan ataupun menjual dengan menggunakan asset-aset fisik dan juga intelektual.

- *Consumer issues*

  ISO 26000 menyarankan agar perusahaan memastikan bahwa konsumen :

  - Mendapatkan jaminan keamanan dan kesehatan dari penggunaan barang dan jasa perusahaan
  - Mendapatkan informasi mengenai dampak sosial, ekonomi, dan lingkungan yang diberikan oleh produk atau jasa yang kita jual, sehingga konsumen dapat membuat pilihan yang bijak

Implementasi Program..., Ivander Wijaya, FIKOM UMN, 2015

- Menyediakan barang dan jasa yang kompetitif dan menginformasikannya secara transparan, mengenai harga, pajak, dan biaya lain yang dikenakan
- Menyediakan pelayanan yang baik dalam menanggapi keluhan konsumen
- Menjamin keamanan data konsumen
- Mengedukasi konsumen atas dampak lingkungan, sosial, dan juga ekonomi dari pilihan yang mereka buat atas barang dan jasa yang kita sediakan

- *Community involvement and development*

  ISO 26000 menyatakan bahwa *community involvement* dan *community development* adalah bagian dari pengembangan yang berkelanjutan. Jika kita dapat memberikan nilai dan dampak positif kepada masyarakat di mana operasional bisnis kita dilakukan, entah itu di bagian pusat, cabang, atau bahkan daerah, kita akan menjadi bagian dari masyarakat itu, dimana itu akan menjadi aset tak berwujud yang penting bagi perusahaan. Beberapa hal lain yang dianggap penting termasuk :

  - Memilih supplier lokal jika memungkinkan
  - Memenuhi kewajiban pajak
  - Mempertimbangkan pensiun para karyawan
  - Meniadakan dampak kesehatan negatif dari proses produksi, produk, dan jasa

Implementasi Program..., Ivander Wijaya, FIKOM UMN, 2015

- Mempromosikan kesehatan yang baik bagi masyarakat lokal

Tentang *community development* sendiri, Kriyantono (2008:13) mengatakan bahwa *community development* adalah bagian dari CSR, dan program tersebut adalah program untuk melibatkan diri dalam mengatasi berbagai persoalan sosial yang ada pada lingkungan sekitar.

Community development berfokus pada upaya untuk membantu masyarakat yang memiliki kesamaan minat, kemudian melakukan kegiatan secara bersama-sama untuk memenuhi berbagai kebutuhan hidup, yang mencakup bidang-bidang pembangunan, yaitu ekonomi, sosial, dan lingkungan (Ambadar, 2008: 36-37)

Dari kedua penjelasan tersebut dapat dipahami bahwa secara umum, *community development* adalah kegiatan pengembangan masyarakat, yang mengarahkan masyarakat agar mendapat akses yang lebih baik dan juga mandiri dalam hal sosial-ekonomi-budaya.

Budimanta (2008 : 100-102) memaparkan nilai-nilai sosial dan juga prinsip-prinsip dari *community development*, yaitu :

a. Kerja sama secara bertanggung jawab, serta memobilisasi individu-individu untuk tujuan saling tolong menolong diri sendiri, memecahkan masalah, integritas sosial dan tindakan sosial

b. Partisipatif terhadap masyarakat paling bawah harus ditingkatkan

Implementasi Program..., Ivander Wijaya, FIKOM UMN, 2015

c. Kesesuaian dengan komunitas lokal untuk mengidentifikasi kebutuhan-kebutuhan

d. Sumber daya komunitas harus dimobilisasi dalam bentuk berkesinambungan dalam pembangunan

e. Kebersamaan komunitas dalam hubungan sosial dan hubungan struktural

f. Meningkatkan aktifitas atau perasaan solidaritas dengan kekuatan perkembangan dalam sektor-sektor sosial dan kelas untuk mencari kesempatan ekonomi, sosial, dan altertanif politik

g. Memberikan kemampuan bagi kelompok-kelompok marginal untuk melaksanakan perubahan dari dalam kelompok tersebut

Dalam melakukan perencanaan sebuah program CSR, tentu sebuah perusahaan memiliki tahapan-tahapan yang harus dilewati sehingga program CSR tersebut bisa diimplementasikan, Coombs& Holladay (2012:47) menggambarkan model proses sebuah program CSR, mulai dari perencanaan, pelaksanaan, hingga evaluasi, yaitu :

1. *Scanning and monitoring*

   Perusahaan harus mengidentifikasi dan melakukan pengamatan terhadap *stakeholder* mereka untuk mengidentifikasi isu-isu yang ada, baik itu berkaitan dengan isu sosial, ataupun isu lingkungan, yang berkaitan dengan pengoperasian perusahaan, dan tentunya

Implementasi Program..., Ivander Wijaya, FIKOM UMN, 2015

yang menarik bagi *stakeholder*. Isu- isu yang menarik perhatian *stakeholder* tentu berubah dari waktu ke waktu, sehingga proses pengamatan dan monitoring tersebut haruslah bersifat berkesinambunan. (Combs and Holladay, 2012:48)

2. *Conducting formative research*

   Di tahap ini, perusahaan harus dapat mengerti ekspektasi dari para *stakeholder*, mengidentifikasi apakah ada kesenjangan diantara apa yang dilakukan oleh perusahaan dengan apa yang *stakeholder* yakini perusahaan akan lakukan, dan memupuk hubungan komunikasi yang bermakna dengan para pemangku kepentingan.(Combs and Holladay, 2012:48). Oleh karena itu, untuk dapat mengetahui apa yang menjadi kebutuhan dan keinginan dari pemangku kepentingan, perusahaan harus melakukan riset, beberapa cara yang bisa dilakukan antara lain mencari *database*, melakukan polling, survey, *focus groups*, dan juga wawancara. (Combs and Holladay, 2012:58)

3. *Creating the CSR initiative*

   Di tahap ini, perusahaan menerjemahkan hasil pengamatan yang sudah dilakukan tadi, kedalam sebuah program CSR, yang dirasa sesuai dan tepat untuk mencapai objektif perusahaan, dan memang sesuai dengan ekspektasi dan kebutuhan dari para pemangku kepentingan.

4. *Communicating the CSR initiative*

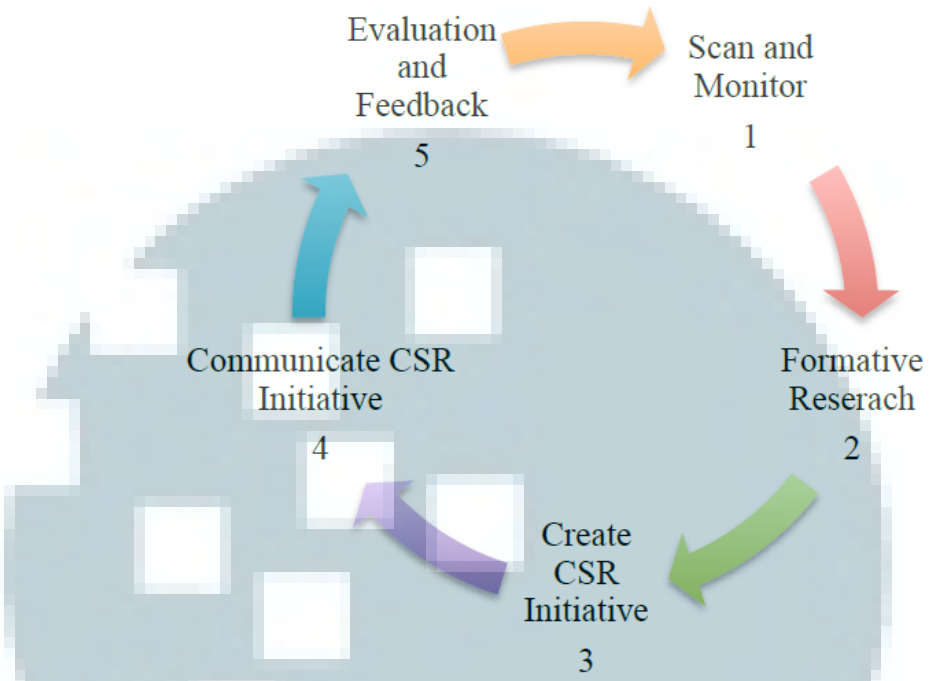
Implementasi Program..., Ivander Wijaya, FIKOM UMN, 2015

Tujuan dari tahap ini adalah untuk mengeksplorasi bagaimana, program CSR yang telah dibuat, dikomunikasikan kepada para pemangku kepentingan. (Coombs and Holladay, 2012:110). Sebagai salah satu strategi komunikasi perusahaan, tentu program yang tepat juga harus disampaikan dengan cara yang tepat, dan di tahap ini perusahaan harus bisa mengetahui dan melakukan tindakan komunikasi yang tepat, sehingga objektif program bisa terlaksana dengan baik.

5. *Conducting evaluation and providing feedback*

   Pada akhirnya, sebuah program CSR adalah tentang bagaimana bisa membuat perubahan. Program CSR yang efektif haruslah memberikan dampak positif bagi kedua belah pihak, apakah itu masyarakat ataupun perusahaan. Setiap program CSR yang dilaksanakan, juga bisa dievaluasi dampaknya, dan evaluasi dampak tersebut merupakan landasan bagi pengukuran objektif yang sudah ditentukan..

Implementasi Program..., Ivander Wijaya, FIKOM UMN, 2015



Gambar 2.3 Model Tahapan CSR Coombs&Holladay

Sumber : Coombs and Holladay ebook (onlinelibrary.wiley.com)

Penelitian ini akan menggunakan tahapan CSR dari model Coombs&Holladay tersebut, peneliti akan menganalisis implementasi XL Future Leaders batch 1, apakah memang program XL Future Leaders batch 1 dirumuskan dari proses *scan and monitor* yang sudah tepat. Riset seperti apa yang digunkana perusahaan dalam melakukan proses tersebut, dan bagaimana akhirnya hingga riset tersebut menghasilkan program XL Future Leaders batch 1. Dan di tahap ketiga, *create CSR initiative*, peneliti akan melihat apakah tujuan dari perusahaan sehingga dapat memutuskan melakukan program XL Future Leaders batch 1 untuk dilaksanakan.

Implementasi Program..., Ivander Wijaya, FIKOM UMN, 2015

Di tahap keempat, peneliti juga akan melihat bagiamana program ini dikomunikasikan, di tahap inilah peneliti akan menggunakan konsep-konsep *public relations,* sebagai bagian dalam mengkomunikasikan program ini kepada publik yang dituju. Di tahap kelima, *evaluation and feedback*, peneliti akan melihat bagaimana evaluasi XL Future Leaders batch 1, kepada perusahaan dan juga kepada program XL Future Leaders itu sendiri untuk batch selanjutnya, dan umpan balik yang diterima perusahaan setelah program XL Future Leaders batch 1 dilakukan

Pada tahapan ketiga dalam tahapan CSR yang dikemukakan oleh Coombs&Holladay (*Create CSR Initiative),* peneliti akan menggunakan konsep alternatif program CSR yang dapat dipilih perusahaan dalam menginisasi program CSR yang dikemukakan oleh Kotler dan Lee (2005), dikarenakan melalui konsep ini peneliti dapat melihat tujuan dari perusahaan ketika memilih suatu program CSR yang akan dilakukannya.

Kotler dan Lee (2005: 23-24) menjelaskan bahwa terdapat enam alternatif program CSR yang dapat dipilih perusahaan, yaitu :

1. *Cause Promotions* :

   Perusahaan menyediakan sejumlah dana ataupun sumber daya lain, sebagai bentuk kontribusi untuk meningkatkan awareness dan perhatian masyarakat terhadap suatu isu ataupun untuk mendukung pengumpulan dana, partisipasi, ataupun merekrut *volunteer*, berkaitan dengan isu tertentu tadi.

Implementasi Program..., Ivander Wijaya, FIKOM UMN, 2015

2. *Cause Related Marketing* :

Perusahaan berkomitmen untuk berkontribusi dan mendonasikan sejumlah uang berdasarkan presentase dari penjualan mereka untuk suatu isu tertentu. Pada umumnya tindakan ini akan memiliki jangka waktu tertentu, untuk produk yang spesifik, dan untuk program donasi yang spesifik pula.

Dalam pelaksanaannya, perusahaan bisa saja bekerja sama dengan organisasi non-profit, tentu tujuannya adalah hubungan kerja sama yang saling menguntungkan, yaitu organisasi tersebut bisa mendapatkan dukungan dana, dan perusahaan bisa meningkatkan penjualan.

3. *Corporate Social Marketing* :

Perusahaan mendukung pengembangan dan implementasi sebuah kampanye yang berkaitan dengan perubahan perilaku di masyarakat, untuk isu-isu yang berkaitan dengan perbaikan kesehatan sosial, keamanan, lingkungan, atuapun kesejahteraan masyarakat. Fokusnya berada pada perubahan perilaku masyarakat, inilah yang membedakan dari *cause promotions*, yang hanya berfokus pada menumbuhkan *awareness*, pengumpulan dana, dan merekrut *volunteer*.

4. *Corporate Philanthropy* :

Perusahaan memberikan kontribusi langsung untuk sebuah kegiatan amal, ataupun untuk suatu isu tertentu, pada umumnya dalam bentuk uang tunai, donasi, ataupun tindakan pelayanan.

5. *Community Volunteering* :

Implementasi Program..., Ivander Wijaya, FIKOM UMN, 2015

Perusahaan mendukung dan mengajak karyawannya, distributor, dan mitra bisnis lainnya untuk menyisihkan waktu mereka untuk mendukung dan berkontribusi pada komunitas/organisasi lokal dan isu tertentu. Tindakan ini bisa saja berupa tidakan yang dilakukan sendiri oleh perusahaan, ataupun bekerja sama dengan organisasi non-profit lain.

6. *Social Responsible Business Practices* :

Perusahaan melakukan tindakan yang mendukung pemecahan isu-isu sosial melalui praktik bisnisnya, entah itu untuk mendukung isu yang berkaitan dengan kesejahteraan sosial ataupun melindungi lingkungan.

2.3 Kerangka pemikiran

Dalam penelitian ini, peneliti berangkat dari fenomena program-program tanggung jawab sosial perusahaan yang saat ini banyak dilakukan oleh perusahaan-perusahaan, terutama di Indonesia. Dari sisi legalitas dan standarisasi bisnis, penerapan CSR dalam praktik bisnis perusahaan memang ada yang mengatur tentang CSR, diantaranya adalah UU No. 40/2007, dan juga ISO 26000.

Dalam melihat CSR sebagai bagian dari operasi perusahaan, peneliti berangkat dari konsep *Corporate Communication* dari buku berjudul *Corporate Communication : A Guide to Theory and Practice* (Joep Cornelissen, 2008), dimana CSR adalah salah satu sub-fungsi dari konsep *Corporate Communication*, dalam mengelola reputasi perusahaan.

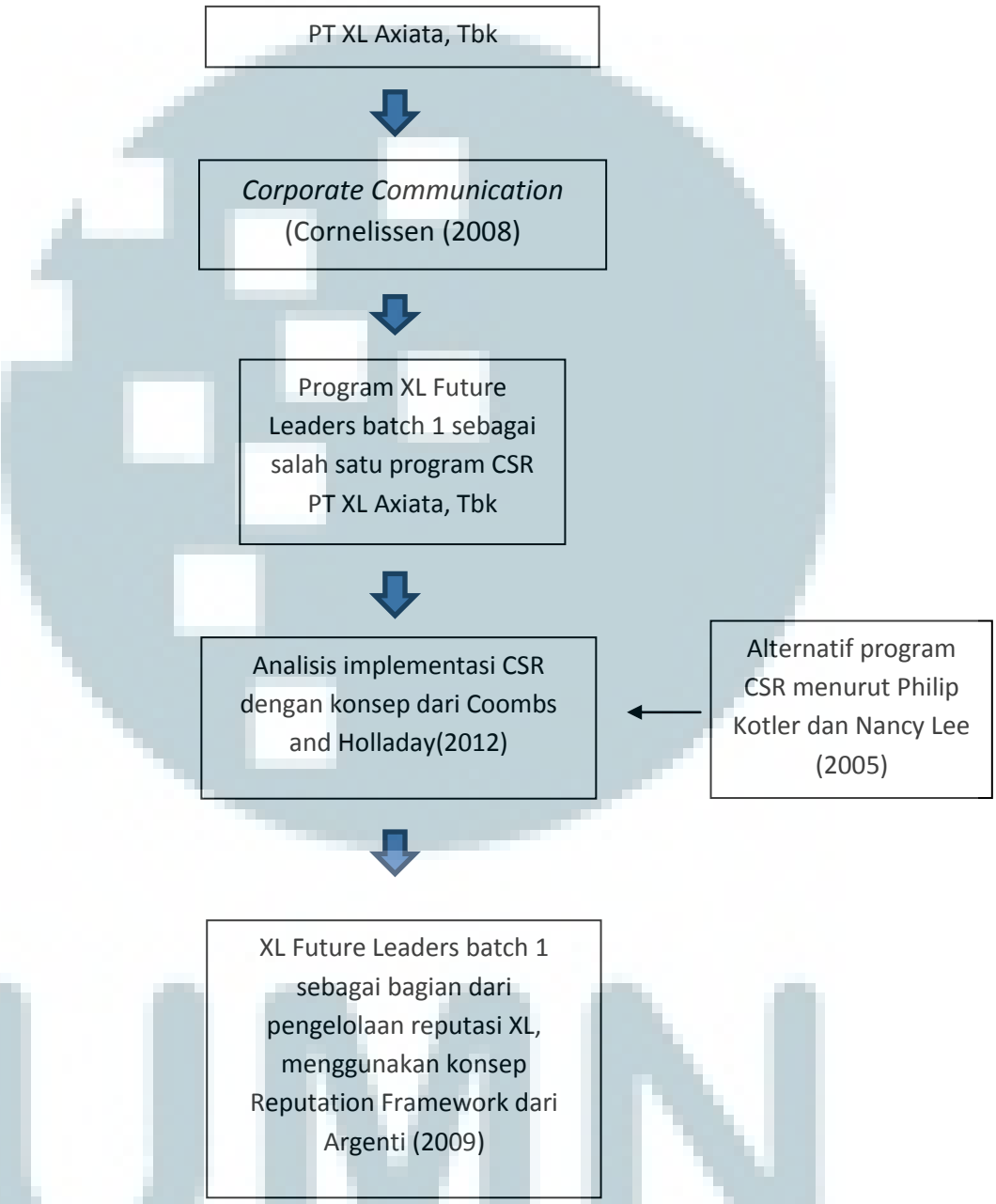
Implementasi Program..., Ivander Wijaya, FIKOM UMN, 2015

Dalam menganalisis program XL Future Leaders sebagai sebuah bentuk CSR perusahaan, peneliti akan menggunakan model tahapan pelaksanaan CSR dari buku *Managing Corporate Social Responsibility : A Communication Apporach (Coombs and Holladay, 2012)*, dan didalam tahapan pelaksanaan CSR tersebut peneliti juga akan mencoba menganalisis program XL Future Leaders dari model alternatif program CSR dari Kotler dan Lee (2005) sebagai alternatif program CSR yang dipilih perusahaan dalam membuat inisiasi program CSR (tahapan ketiga dalam proses tahapan CSR Coombs dan Holladay), sehingga dapat diketahui juga tujuan dari program CSR tersebut.

Peneliti juga menggunakan konsep *Reputation Framework* dari Argenti, dari buku berjudul *Corporate Communication fifth edition*, (Argenti, 2009), dalam membahas bagaimana implementasi program CSR XL Future Leaders batch 1 sebagai bagian dari pengelolaan reputasi PT. XL Axiata, Tbk

Implementasi Program..., Ivander Wijaya, FIKOM UMN, 2015

2.3.1 Bagan Kerangka Pemikiran



Implementasi Program..., Ivander Wijaya, FIKOM UMN, 2015