



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.



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 PEMIKIRAN

2.1. Penelitian Terdahulu

Sebagai pembahasan awal, kerangka pemikiran terbentuk dari penelitian terdahulu. Sebagai dasar dari penelitian ini, penulis menemukan penelitian terdahulu yang relevan dengan pembahasan pada penelitian ini. Hasil dari pembahasan penelitian tersebut berisi rumusan masalah, metode penelitian, serta hasil penelitian.

Penelitian terdahulu yang pertama ialah penelitian dari Tedy Nawardin (2005) dari Fakultas Ilmu Sosial dan Ilmu Politik, Departemen Ilmu Komunikasi, Universitas Indonesia, yang berjudul “Strategi Komunikasi dan Implementasi Program Corporate Social Responsibility dan Community Development Badan Usaha Milik Negara (Kasus PT Pupuk Kalimantan Timur Tbk. Sebelum dan Sesudah Penerapan Otonomi Daerah).”

Fokus dari penelitian tersebut ialah mengkaji mengenai strategi komunikasi dan implementasi program CSR dan Community Development BUMN dikaitkan dengan adanya implementasi otonomi daerah. Tujuan dari penelitian ini ialah mengetahui bagaimana strategi komunikasi serta implementasi program-program tersebut terkait dengan adanya otonomi daerah yang diterapkan. Metode penelitian yang digunakan pada penelitian tersebut ialah metode penelitian kualitatif dengan sifat penelitian evaluatif.

Hasil dari penelitian tersebut ditemukan bahwa perubahan lingkungan dengan adanya implementasi otonomi daerah membawa perubahan kebijakan dan konsep bagi BUMN dalam strategi komunikasi dan implementasi program CSR dan Community Development. Strategi komunikasi yang

tadinya *low profile* dibenahi menjadi lebih proaktif dengan penguatan aspek-aspek kualitatif komunikasi formal dan memperbaiki komunikasi informal dengan *stakeholder*. Sedangkan pada implementasi program Community Development mengalami perubahan, baik fokus daerah binaan maupun alokasi dana.

Penelitian terdahulu lainnya ialah penelitian dari Elis Fauziyah (2007) dari Fakultas Ekonomi, Program Studi Magister Manajemen, Universitas Indonesia yang berjudul “Studi Komparasi Konseptualisasi Corporate Social Responsibility (CSR) di Indonesia (Studi Kasus: PT Newmont Indonesia, PT Astra Agro Lestari Tbk., PT PLN Distribusi Jakarta Tangerang, dan Kelompok Kompas Gramedia).”

Fokus dari penelitian tersebut ialah mengenai perbandingan kegiatan atau praktek CSR yang dilakukan diperusahaan-perusahaan yang bergerak di bidang yang berbeda-beda. Antara lain PT Newmont Indonesia ialah perusahaan yang bergerak di bidang pertambangan, PT Astra Agro Lestari ialah perusahaan yang bergerak di bidang agrobisnis, PT PLN selaku Badan Usaha Milik Negara (BUMN), dan Kompas Gramedia yang bergerak di bidang jasa.

Metode penelitian yang digunakan penulis ialah metode kualitatif dengan metode studi kasus dan membandingkan antara satu perusahaan dengan perusahaan lainnya.

Hasil penelitian ini menunjukkan bahwa keempat perusahaan yang diamati oleh penulis memiliki pola yang berbeda dalam hal pemahaman dan pengelolaan CSR. Penelitian ini juga secara langsung menggambarkan bahwa keempat perusahaan tersebut memiliki kesamaan selain perbedaan pola tadi yaitu keempat perusahaan tersebut sama-sama menyadari arti penting pelaksanaan CSR untuk kelangsungan hidup organisasi.

Hal lain yang perlu diperhatikan adalah perusahaan sadar bahwa implementasi CSR merupakan kewajiban perusahaan sebagai bentuk tanggung jawab sosial.

Penelitian terdahulu lainnya ialah penelitian dari Ni Luh Putu Maitra Agastya (2009) dari Fakultas Ilmu sosial dan Ilmu Politik, Universitas Indonesia, yang berjudul “Tanggung Jawab Sosial Perusahaan PT Coca-Cola Indonesia (Studi Deskriptif Implementasi Program *Community Learning Center Coca-Cola Foundation*).”

Metode penelitian yang digunakan penulis ialah metode kualitatif dengan metode studi deskriptif. Fokus dari penelitian tersebut ialah mengidentifikasi bagaimana implementasi program tersebut di Indonesia, serta kendala-kendala yang ditemukan dalam pengimplementasian tersebut.

Hasil dari penelitian tersebut membuktikan bahwa Coca-Cola Indonesia telah memperhatikan tujuan sosial selain tujuan ekonomi dalam strategi bisnis dan aktivitasnya. Selain itu, penelitian tersebut menunjukkan adanya kendala yang muncul dalam pengimplementasian program CSR tersebut.

Dalam penelitian terdahulu, para peneliti mengkaji mengenai implementasi dari program CSR yang dijalankan oleh perusahaan. Pada penelitian ini, peneliti juga akan mengkaji mengenai implementasi dari program CSR perusahaan dengan fokus cakupan beserta implementasi data dari perusahaan.

Apabila pada penelitian terdahulu pembahasan tersebut hanya berada dalam sebuah ruang lingkup, sedangkan penelitian ini akan membahas mengenai konsep payung dari program CSR perusahaan. Konsep payung dari program CSR perusahaan ini kemudian akan diintegrasikan kepada program-program CSR dari perusahaan tersebut. Dari implementasi program CSR

tersebut, peneliti akan menilai ketepatan implementasi CSR yang dijalankan perusahaan.

Tabel 2.1. Matriks Penelitian Terdahulu

No	Nama Peneliti	Judul	Metodologi	Hasil	Perbedaan
1.	Tedy Nawardin (Fakultas Ilmu Sosial dan Ilmu Politik, Departemen Ilmu Komunikasi, Universitas Indonesia, Tahun 2005)	Strategi Komunikasi dan Implementasi Program Corporate Social Responsibility dan Community Development Badan Usaha Milik Negara (Kasus PT Pupuk Kalimantan Timur Tbk. Sebelum dan Sesudah Penerapan Otonomi Daerah).	Metode studi kasus, dengan penelitian kualitatif evaluatif.	Ditemukan bahwa perubahan lingkungan dengan adanya implementasi otonomi daerah membawa perubahan kebijakan dan konsep bagi BUMN dalam strategi komunikasi dan implementasi program CSR dan Community Development	Penelitian ini membahas juga strategi komunikasi, serta implementasi program Community Development perusahaan dalam hal ini yaitu BUMN.
2.	Elis Fauziyah (Fakultas Ekonomi, Universitas Indonesia, Tahun 2007)	Studi Komparasi Konseptualisasi Corporate Social Responsibility di Indonesia (Studi Kasus : PT Newmont Indonesia, PT Astra Agro Lestari Tbk., PT PLN Distribusi Jakarta	Metode studi kasus dan komparasi dengan penelitian kualitatif.	Keempat perusahaan yang diamati memiliki pola yang berbeda dalam hal pemahaman dan pengelolaan CSR. Kesamaannya ialah, keempat perusahaan tersebut	Penelitian ini membahas perbandingan antara pemahaman konsep CSR yang dilakukan oleh satu perusahaan dengan perusahaan lainnya.

		Tangerang, dan Kelompok Kompas Gramedia.		menyadari arti pentingnya CSR bagi kelangsungan organisasi.	
3.	Ni Luh Putu Maitra Agastya (Fakultas Ilmu Sosial dan Ilmu Politik, Universitas Indonesia, Tahun 2009)	Tanggung Jawab Sosial Perusahaan PT Coca-Cola Indonesia (Studi Deskriptif Implementasi Program <i>Community Learning Center Coca-Cola Foundation</i>).	Metode studi deskriptif dengan penelitian kualitatif.	Hasil dari penelitian tersebut membuktikan bahwa Coca-Cola Indonesia telah memperhatikan tujuan sosial selain tujuan ekonomi dalam strategi bisnis dan aktivitasnya. Selain itu, penelitian tersebut menunjukkan adanya kendala yang muncul dalam pengimplementasian program CSR tersebut.	Penelitian ini membahas mengenai implementasi CSR dengan konsep yang ada, namun juga membahas kendala-kendala yang dihadapi dalam pengimplementasian program CSR tersebut.

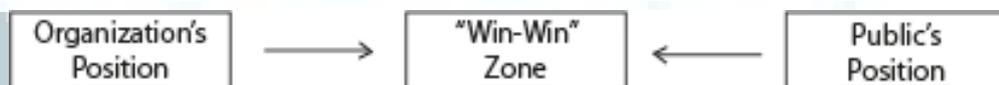
2.2. Kerangka Konsep

2.2.1. *Two-Way Symmetrical Model* dalam Kerangka CSR

Model *Two-Way Symmetrical* menjadi model dalam penelitian ini. Model ini dikemukakan oleh Grunig (1995). Grunig menamakan istilah lain untuk *Two-Way Symmetrical Model* yakni *Mixed Motives*, *Collaborative Advocacy*, dan *Cooperative Antagonism*.

Fokus dari model ini ialah menekankan pada kesepahaman (*mutual understanding*) di mana antara perusahaan dan publik memerlukan pemahaman yang sama lewat komunikasi dua arah. Model ini dikembangkan untuk menunjukkan model keseimbangan kepentingan antara perusahaan dan publik dalam proses memberi-dan-menerima (Lattimore, dkk, 2007: 54).

Dalam model *Two-Way Symmetrical* terdapat dialog antara organisasi dan publiknya, di mana masing-masing pihak memiliki kemampuan dalam mempengaruhi perubahan perilaku ataupun sikap, di mana hal tersebut menjadi aktivitas dari Public Relations (Harrison, 2000: 46).



Gambar 2.1. Model *Two-Way Symmetrical*

Sumber: Lattimore, dkk (2007: 54)

Bagan tersebut menggambarkan bahwa dalam model *Two-Way Symmetrical*, posisi dari organisasi dan publik adalah setara. Tidak ada pihak yang berada dalam posisi yang dominan. Hal ini menyebabkan baik antara perusahaan maupun publik memiliki ruang dalam berkomunikasi secara dua arah dalam menentukan kepentingan bersama.

Menurut Grunig, model ini merupakan model komunikasi perusahaan yang ideal (Lattimore, dkk, 2007: 54). Dalam model ini keputusan yang dihasilkan dari komunikasi tersebut dapat diterima oleh kedua belah pihak dan juga menguntungkan bagi masing-masing pihak. Lewat hal tersebut, perusahaan dan publik memiliki kesepahaman yang sama terhadap suatu peristiwa atau fenomena.

Menurut Rusdianto (2013: 7), CSR idealnya adalah sebuah *win-win solution* dalam arti bahwa pelaksanaan CSR tidak hanya menguntungkan perusahaan, tapu juga dapat menyejahterahkan masyarakat dan lingkungan di mana perusahaan beroperasi.

Dapat dikatakan bahwa model komunikasi tersebut merupakan model yang paling sesuai dalam menentukan sebuah program atau kegiatan CSR sebab perusahaan berusaha mencari tahu kebutuhan publiknya dan juga publik menyatakan harapan atau keinginannya terhadap perusahaan sehingga akan tercipta titik temu dan hal tersebut berasal dari dua pihak yakni publik dan juga perusahaan.

2.2.2. Public Relations dalam Relevansinya dengan CSR

Perkembangan konsep dan praktek Public Relations secara dinamis berubah sesuai dengan perkembangan jaman. Konsep dari Public Relations (PR) ini menjadi sangat penting mengingat konsep dari *Corporate Communication* merupakan salah satu kegiatan yang dikembangkan dari konsep ini.

Perkembangan perspektif perusahaan menyebabkan terdapat perubahan sudut pandang mengenai hubungan dari perusahaan dengan publiknya.

Konsep dari Public Relations mengalami evolusi sebagaimana praktek Public Relations di organisasi dan masyarakat (Cutlip, dkk, 2006: 2). Konsep tersebut berubah secara dinamis sesuai perkembangan dari masyarakat.

Konsep dari Public Relations sendiri sebenarnya mengacu pada kegiatan menciptakan pemahaman melalui pengetahuan dan melalui kegiatan-kegiatan tersebut akan memunculkan perubahan yang berdampak. Public Relations merupakan gabungan berbagai ilmu dan termasuk dalam jajaran ilmu-ilmu sosial seperti ilmu politik, ekonomi, sejarah, psikologi, sosiologi, komunikasi dan lain-lain.

Secara sederhana, Davis (2003: 5) mendefinisikan Public Relations sebagai manajemen komunikasi antara perusahaan dan publiknya. Publik yang dimaksud dalam hal ini ialah *stakeholders*, yaitu pihak-pihak yang dapat mempengaruhi maupun terkena pengaruh atas operasional perusahaan. Dalam definisi ini, Davis menjelaskan mengenai fungsi Public Relations dalam menjadi jembatan komunikasi antara perusahaan dan publik.

Menurut Cutlip, Center, dan Broom (2006: 5), definisi dari *Public Relations* adalah

The management function that establishes and maintains mutually beneficial relationship between an organization and the publics in whom its success or failure depends.

Berdasarkan definisi ini, posisi Public Relations dalam dunia praktis termasuk dalam fungsi manajemen, yang berarti fungsi manajemen di sebuah perusahaan perlu melibatkan Public Relations. Dalam fungsi manajemen ini berarti Public Relations bukan hanya dimanfaatkan sebagai fungsi taktis dari perusahaan melainkan juga turut serta dalam fungsi strategis perusahaan.

Hal lain yang perlu difokuskan dalam definisi ini mengenai menciptakan dan mengatur hubungan perusahaan dengan publiknya. Berdasarkan hal tersebut, Public Relations yang bertindak sebagai fungsi manajemen bertindak sebagai penghubung bagi perusahaan dalam menciptakan hubungan saling menguntungkan antara perusahaan dan publiknya.

Secara praktek, definisi dari Public Relations juga dirumuskan oleh Rex F. Harlow yang dikutip dari buku *Effective Public Relations* (Cutlip, dkk, 2006: 5).

Public Relations is the distinctive management function which helps establish and maintain mutual lines of communication, understanding, acceptance, and cooperation between an organization and its public; involves the management of problems or issues; help management to keep informed on and responsibility of management to serve the public interest; helps management keep abreast of and effectively utilize change, serving as an early warning system to help anticipate trends; and uses research and sound and ethical communication as its principal tools.

Dalam definisi ini ditegaskan kembali fungsi *management* yang diemban oleh Public Relations. Hal lain juga ditekankan mengenai membangun dan membina hubungan komunikasi, persamaan persepsi, kooperasi antara organisasi dan publiknya. Definisi ini memperlihatkan Public Relations sebagai penghubung antara perusahaan dan publiknya.

Sebagai penghubung dari perusahaan kepada publiknya, Public Relations berfungsi untuk menyampaikan informasi dari perusahaan kepada publiknya. Sebagai penghubung dari publik kepada perusahaan, Public Relations berfungsi untuk menyampaikan opini dari publik kepada perusahaan sebagai respon atas komunikasi dari perusahaan.

Hal tersebut juga ditegaskan oleh Davis (2003: 5), menurutnya Public Relations merupakan salah satu usaha perusahaan dalam melakukan kooperasi dengan publik. Kooperasi ini dilakukan dengan berinteraksi dan berkomunikasi dengan publik secara efektif dan strategis dengan tujuan agar publik dan perusahaan memiliki kesepahaman dan ketertarikan yang sama.

Menurut Argenti (2009: 45), *Corporate Communication* merupakan pengembangan dari ilmu Public Relations. Pada awalnya perusahaan tidak memiliki strategis komunikasi yang terintegrasi dalam pengimplementasian program komunikasi perusahaannya, namun seiring berkembangnya perusahaan, fungsi Public Relations secara manajemen menjadi sebuah peran baru yaitu *Corporate Communication*.

Berbagai fungsi yang dipegang Public Relations dalam operasional perusahaan yakni mengenai *internal relations, publicity, advertising, press agency, public affairs, lobbying, issue management, investor relations, dan development* (Argenti, 2009: 9). Fungsi ini kemudian dikembangkan dalam *Corporate Communication* secara terintegrasi.

Fungsi dan peran Public Relations pada perusahaan dikembangkan lebih kompleks dalam *Corporate Communication* (Cornelissen, 2011: 5). Peran *Corporate Communication* termasuk merancang strategi dan implementasi CSR. Pengembangan dari perusahaan secara geografis menuntut perusahaan perlu mengembangkan strategi dan program komunikasi yang efektif dalam menjangkau komunikasi dengan seluruh publiknya. Secara mendalam pembahasan mengenai *Corporate Communication* akan dibahas pada sub-bab berikutnya.

Dari berbagai pernyataan dan pengertian tersebut, sangat jelas bahwa praktisi Public Relations merupakan fungsi manajemen yang berperan sebagai jembatan untuk menghubungkan antara sebuah perusahaan atau

organisasi dengan publiknya atau *stakeholder*. Praktisi Public Relations harus mampu mewakili kedua belah pihak dan menciptakan pemahaman yang sama demi tercapainya tujuan perusahaan.

2.2.3. CSR dalam Kerangka *Corporate Communication*

Kajian lain yang penting dalam pembahasan hal ini adalah konsep *Corporate Communication*. Segala bentuk komunikasi dalam manajemen terkait dengan aktivitas komunikasi, seperti aktivitas informasi, komunikasi dalam penyelesaian masalah, dan berhubungan dengan anggota organisasi; merupakan pembahasan umum.

Corporate Communication terkait dengan bagaimana perusahaan berkomunikasi dengan para pemangku kepentingan atau *stakeholders*-nya. *Stakeholders* adalah grup atau individu yang dapat mempengaruhi atau terpengaruh oleh perusahaan dalam mencapai tujuannya (Cornelissen, 2008: 10). Secara global, perusahaan kini mengetahui pentingnya berhubungan dengan *stakeholder* sebagai parameter keberhasilan perusahaan.

Identifikasi *stakeholder* serta skala prioritas dari setiap perusahaan bergantung pada berbagai macam faktor, misalnya besar dan kecilnya jangkauan perusahaan. Umumnya, *stakeholder* utama dari suatu perusahaan ialah saham dan investor, pelanggan dan konsumen, karyawan, komunitas sekitar, dan pemerintah.

Dalam mendefinisikan konsep dari *Corporate Communication* publik kerap mengaitkan dengan fungsi Public Relations. Sampai era 1970, praktisi masih menggunakan istilah Public Relations untuk mendefinisikan aktivitas komunikasi dengan *stakeholder* (Cornelissen, 2008: 4).

Penggunaan istilah dari Public Relations ini dipadang hanya bersifat taktis dalam beberapa perusahaan. Manakala setiap publik, baik eksternal maupun internal kini menuntut kebutuhan informasi yang lebih, pendekatan dari *corporate communication* menjadi sebuah alat efektif dalam menghubungkan perusahaan serta publiknya.

Menurut Cornelissen (2008: 5), definisi dari *Corporate Communication* adalah:

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 favorable reputations with stakeholders groups upon which the organization is dependent.

Berdasarkan definisi tersebut, *Corporate Communication* dinilai sebagai sebuah fungsi manajemen yang bermanfaat dalam mengoordinasikan komunikasi internal dan eksternal secara efektif untuk membangun dan mempertahankan reputasi dari perusahaan.

Fokus dari definisi ini adalah menekankan bahwa *Corporate Communication* berperan penting sebagai pemegang fungsi strategis dan taktis dalam perencanaan dan implementasi komunikasi dengan *stakeholder*. Hal lainnya yang perlu menjadi fokus adalah bagaimana komunikasi dengan para pemangku kepentingan tersebut dapat membantu perusahaan untuk membangun serta memelihara reputasi perusahaan dan juga kelangsungan bisnis perusahaan.

Corporate Communication terbagi atas tiga komponen yaitu manajemen komunikasi, komunikasi pemasaran (*marketing communication*), dan komunikasi organisasi (Cornelissen, 2008: 5). Manajemen komunikasi (*Communication by Managers*) merupakan bagian umum dari *Corporate*

Communication, yaitu sebagai bagian dalam usaha mempengaruhi *stakeholder* dan publiknya.

Komunikasi Pemasaran atau *Marketing Communication* terkait dengan usaha dalam meningkatkan penjualan barang atau jasa dari perusahaan dengan strategi komunikasi yang tepat. Komunikasi Organisasi atau *Organizational Communication* yaitu usaha perusahaan dalam menjalin hubungan saling ketergantungan dengan publik sebagai implikasi dari hubungan dengan grup utama seperti pemegang saham atau *investor*, karyawan, dan pemasok atau *supplier*.

Fungsi dari aktivitas dalam *Corporate Communication* merupakan hasil pengembangan dari fungsi Public Relations. Saat fungsi Public Relations hanya bersifat taktis dalam mendukung operasional perusahaan, fungsi dari *Corporate Communication* dirancang agar bersifat strategis mengingat perusahaan kini dituntut untuk dapat berhubungan dengan semua *stakeholder*.

Corporate Communication memegang berbagai aktivitas komunikasi perusahaan, antara lain *corporate design*, *corporate advertising*, kemudian aktivitas lainnya yang juga dikelola yaitu *identity and image*, *advocacy*, *corporate responsibility*, *media relations*, *marketing communication*, *internal relations*, *government relations*, *crisis management* dan *corporate responsibility*.

Selain memberikan pencitraan positif dan reputasi yang baik, CSR juga memberikan implikasi positif secara internal, yaitu meningkatkan motivasi bagi karyawan dan menimbulkan keterikatan dengan *stakeholder*. Aktivitas CSR dipandang sebagai obligasi dari perusahaan kepada karyawan, pelanggan, *shareholder*, maupun seluruh *stakeholder*.

2.2.4. *Corporate Social Responsibility*

Dalam menjalankan hubungan dengan *stakeholder*, *Corporate Social Responsibility* (CSR) menjadi salah satu alat yang dimanfaatkan untuk berhubungan baik dengan komunitas sekitar. Implementasi dari strategi CSR ini juga menunjukkan tanggung jawab sosial dari perusahaan sebagai *corporate citizenship*.

Sebagai *corporate citizenship*, perusahaan perlu menjalankan *good corporate governance* yang akan menjamin tercapainya maksimalisasi laba dan mempertahankan daya saing perusahaan; patuh terhadap peraturan perundang-undangan; serta kegiatan usaha perusahaan selalu dijalankan secara etis yaitu memenuhi kewajiban *ethical responsibilities* (Solihin, 2009: 99).

Dalam menjalankan operasional, perusahaan perlu menjalankan *corporate citizenship*, salah satunya melalui pengimplementasian tanggung jawab sosial perusahaan. Dengan menjalankan tanggung jawab sebagai *corporate citizenship*, aktivitas CSR juga dijalankan secara bersamaan dengan kepatuhan perusahaan terhadap peraturan perundang-undangan tempat perusahaan beroperasi.

Dalam melakukan pemenuhan kewajiban sebagai *corporate citizenship*, perusahaan turut melaksanakan investasi sosial bagi masyarakat. Investasi ini

berbentuk *intangible* atau tidak berwujud. Dalam artikelnya, R. Bambang Priatmono menyatakan bahwa investasi sosial adalah institusi, relasi atau norma yang secara informal terbentuk karena adanya kohesi sosial, yang kemudian mendorong tumbuhnya suatu sumber daya dan kekuatan.⁴

Investasi sosial dapat diartikan sebagai relasi dari perusahaan kepada masyarakat dikarenakan kohesi sosial, yakni adanya solidaritas dari perusahaan dalam membangun masyarakat setempat. Tujuan pembangunan ini adalah mengembangkan pertumbuhan masyarakat setempat dengan tujuan menciptakan masyarakat yang mandiri. Salah satu peran investasi sosial yang diimplementasikan perusahaan lewat implementasi *Corporate Social Responsibility* adalah membantu perusahaan dalam memperoleh lisensi sosial. Lisensi sosial merupakan lisensi bagi perusahaan untuk melakukan operasi guna mencapai tujuan perusahaan.⁵

Implementasi *social investment* yang dilaksanakan perusahaan lewat CSR dapat membantu perusahaan untuk memperoleh lisensi sosial. Lisensi sosial yang dimaksud salah satunya seperti dukungan atas keberlangsungan operasional perusahaan. Dengan melaksanakan *social investment*, perusahaan turut mengembangkan kehidupan masyarakat di sekitar wilayah operasional.

Di Indonesia, implementasi dari tanggung jawab sosial ini menjadi kewajiban. Hal ini ditegaskan dalam Undang-Undang no. 25 Tahun 2007 tentang Penanaman Modal yang terdapat pada pasal 15. Dalam pasal tersebut dirumuskan kewajiban dari penanam modal, salah satunya ialah melaksanakan tanggung jawab sosial.

⁴ <http://www.rumahcsr.co.id/artikel/151-ragam/return-of-social-investment/678-csr-dan-investasi-sosial-menyimak-peran-rosi-dalam-keberlanjutan-bisnis-bagian-1> diakses pada 2 Desember 2013.

⁵ Ibid.

Hal ini berlaku baik untuk penanam pasar modal dari dalam Negara maupun dari penanaman modal asing. Undang-Undang no. 25 Tahun 2007 tentang Penanaman Modal pasal 15 berbunyi:

Setiap penanam modal berkewajiban:

- a. menerapkan prinsip tata kelola perusahaan yang baik*
- b. melaksanakan tanggung jawab sosial perusahaan*
- c. membuat laporan tentang kegiatan penanaman modal*

Secara internasional, butir CSR diatur dalam ISO 26000 yang diadopsi pada tahun 2010. Menyadari pentingnya CSR dalam melakukan pengembangan masyarakat yang berkelanjutan, standar dari ISO tersebut dirumuskan dalam tujuh aspek tanggung jawab sosial yakni *organizational governance, human rights, labour practices, the environment*, praktek operasional yang jujur, *consumer issues*, keterlibatan dan pembangunan masyarakat (ISO, 2010:4)

Aspek pertama, perusahaan perlu mengimplementasikan *good corporate governance* atau tata kelola perusahaan yang baik, yaitu berupa akuntabilitas terhadap publik. Aspek kedua mengenai human rights atau Hak Asasi Manusia (HAM), meliputi tanggung jawab sosial perusahaan terhadap resiko pelanggaran HAM, menghindari pelanggaran HAM, penyelesaian keluhan terhadap HAM, hak sipil dan politik, hak ekonomi, sosial, dan politik, prinsip dasar dan hak-hak dalam bekerja.

Aspek ketiga adalah *labour practices* atau praktek kerja buruh atau tenaga kerja, menyangkut hubungan antar karyawan, kondisi tempat kerja dan proteksi sosial, dialog sosial, kesehatan dan keamanan lingkungan kerja, serta pengembangan SDM (Sumber Daya Manusia) serta pelatihan kerja. Aspek keempat adalah aspek lingkungan atau *environment* yang meliputi pencegahan polusi, penggunaan sumber daya yang berkelanjutan, perubahan

iklim dan adaptasi, proteksi terhadap lingkungan, keaneka-ragaman hayati, dan pemugaran habitat alam.

Aspek kelima ialah praktek operasional yang jujur yaitu meliputi anti korupsi, bertanggung jawab dalam keterlibatan politik, persaingan bisnis yang adil, menjalankan tanggung jawab sosial dalam rantai nilai, dan bertanggung jawab atas hak bangunan. Aspek keenam ialah *consumer issues* yaitu merupakan hal-hal yang menyangkut pemasaran yang jujur, proteksi terhadap kesehatan dan keamanan pelanggan, konsumsi yang berkelanjutan, pelayanan dan penanganan keluhan konsumen, privasi dan proteksi data pelanggan, akses terhadap pelayanan dasar, serta edukasi dan *awareness* pelanggan.

Aspek ketujuh yaitu *community development* atau pembangunan masyarakat atau komunitas, meliputi keterlibatan pembangunan komunitas, edukasi dan budaya, pengembangan kreasi dan kemampuan karyawan, pengembangan dan akses teknologi, pengembangan ekonomi, kesehatan masyarakat, investasi sosial. Dalam ISO 26000, semua aspek ini ditekankan sebagai ruang lingkup dari implementasi tanggung jawab sosial dari perusahaan.

Dalam ISO 26000, CSR didefinisikan sebagai tanggung jawab suatu organisasi atas dampak dari keputusan dan aktivitasnya terhadap masyarakat dan lingkungan, melalui perilaku yang transparan dan etis, yang: konsisten dengan pembangunan berkelanjutan dan kesejahteraan masyarakat; memperhatikan kepentingan dari para *stakeholder*; sesuai hukum yang berlaku dan konsisten dengan norma-norma internasional; terintegrasi di seluruh aktivitas organisasi, dalam pengertian ini meliputi baik kegiatan, produk maupun jasa.

Menurut Budimanta (2002) seperti dikutip oleh Rudito (2013, 141) *Community Development* adalah kegiatan pembangunan masyarakat yang dilakukan secara sistematis, terencana, dan diarahkan untuk memperbesar akses masyarakat guna mencapai kondisi sosial ekonomi dan kualitas kehidupan yang lebih baik apabila dibandingkan dengan kegiatan pembangunan sebenarnya.

Rudito (2013, 145) membagi *community development* menjadi tiga yaitu *community relations*, *community services*, dan *community empowerment*. *Community relations* adalah kegiatan-kegiatan yang menyangkut pengembangan kesepahaman melalui komunikasi dan informasi kepada para pihak yang terkait. Seperti seringnya pihak perusahaan dengan anggota komunitas lokal bertukar pikiran dalam suatu hal, atau membangun pertemuan-pertemuan yang sering dilakukan. Dalam kategori ini, program lebih cenderung mengarah pada bentuk kedermawanan perusahaan.

Community services adalah merupakan pelayanan perusahaan untuk memenuhi kepentingan masyarakat ataupun kepentingan umum. Ini dapat ditunjukkan dengan adanya pembangunan secara fisik sektor-sektor kesehatan, keagamaan, pendidikan, transportasi, dan sebagainya yang berupa puskesmas, sekolah, rumah ibadah, jalan raya, sumber air minum, dan sebagainya. Inti dari kategori ini ialah memberikan kebutuhan yang ada di masyarakat dan pemecahan tentang masalah yang ada di masyarakat.

Community empowerment adalah program-program yang berkaitan dengan memberikan akses yang lebih luas kepada masyarakat untuk menunjang kemandiriannya, seperti pembentukan koperasi, usaha industri kecil lainnya yang secara natural anggota masyarakat sudah mempunyai prana pendukungnya dan perusahaan memberikan akses kepada pranata sosial yang ada tersebut agar dapat berlanjut. Kategori ini pada dasarnya lebih mendalam daripada *community services*, hal ini menyangkut keberlanjutan

dari kegiatan yang ditanamkan pada pranata-pranata sosial yang ada di masyarakat.

Dalam buku *Corporate Social Responsibility*, Kotler dan Lee (2005: 3) mendefinisikan CSR sebagai komitmen dalam mengembangkan komunitas termasuk dalam menjalankan kebijakan praktek perusahaan dan memberikan kontribusi kepada sumber daya perusahaan.

Berdasarkan definisi tersebut, tanggung jawab sosial menjadi sebuah komitmen dari perusahaan dalam mengembangkan komunitas yang berarti kegiatan tersebut secara konsisten perlu dijalankan oleh perusahaan. Hal lain adalah CSR terkait juga dengan mengembangkan sumber daya perusahaan, seperti karyawan, lingkungan, dan sumber daya terkait seperti tanah, air, serta sumber daya lainnya.

Aktivitas CSR juga menunjukkan inisiatif dari perusahaan dalam mendukung masalah sosial dan berkomitmen dalam mewujudkan tanggung jawab sosial perusahaan (Kotler dan Lee, 2005: 4). Masalah sosial yang kerap menjadi fokus dari aktivitas tanggung jawab sosial seperti masalah kesehatan, masalah keamanan, peningkatan kualitas pendidikan, pemberdayaan karyawan, kelestarian lingkungan hidup lain lain sebagainya.

Menurut Solihin (2009: 15), pada perkembangannya konsep CSR mengalami pergeseran konsep dimulai dari prinsip derma hingga menuju konsep pembangunan berkelanjutan (*sustainability development*). Konsep *sustainability development* ini menjadi tujuan akhir dari perusahaan dalam mengimplementasikan kegiatan CSR (Ardianto dan Machfudz, 2011: 29).

Sustainability development adalah pembangunan yang dapat memenuhi kebutuhan manusia saat ini tanpa mengorbankan kemampuan generasi yang akan datang dalam memenuhi kebutuhan mereka (Solihin, 2009: 27). Definisi

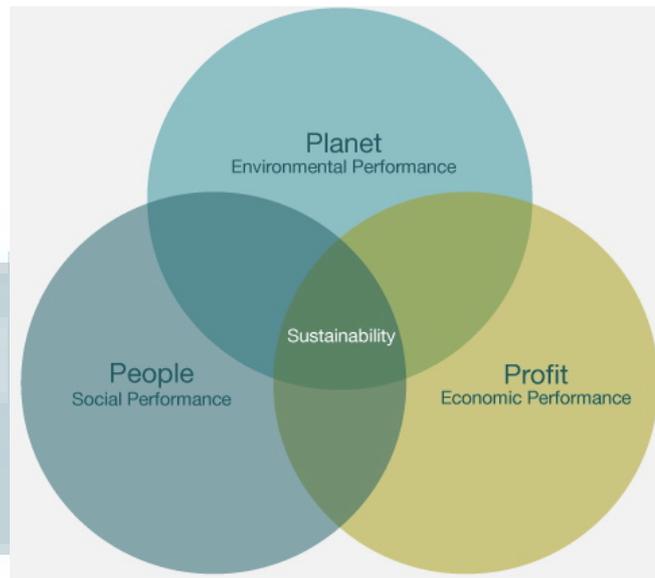
ini mengartikan bahwa kegiatan CSR di masa kini bukan hanya memfokuskan dalam pembangunan jangka pendek semata, melainkan juga memfokuskan pada pembangunan jangka panjang.

Perencanaan CSR dengan konsep pembangunan berkelanjutan terkait bagaimana perusahaan melaksanakan pembangunan melalui implementasi tanggung jawab sosial. Implementasi tanggung jawab sosial lewat program CSR yang dilaksanakan bukan hanya memenuhi kebutuhan di masa kini, melainkan bagaimana perusahaan perlu merencanakan program CSR yang dapat berkembang untuk memenuhi kebutuhan di masa kini dan masa mendatang.

Dari seluruh pernyataan tersebut, dapat disimpulkan bahwa CSR adalah komitmen perusahaan atau organisasi untuk terus menerus bertindak secara etis, beroperasi secara legal dan berkontribusi untuk peningkatan ekonomi, bersamaan dengan peningkatan kualitas hidup dari karyawan dan keluarganya sekaligus juga peningkatan kualitas komunitas lokal dan masyarakat secara lebih luas dan bersifat *sustain* atau bertahan.

Menurut Solihin (2009: 28) dalam mengadopsi konsep *sustainability development*, perusahaan perlu menyusun laporan tahunan yang dikenal sebagai *sustainability report*. *Sustainability report* tersebut mengandung uraian mengenai “*triple bottom line*” atau 3P yaitu *people*, *planet*, dan *profit*.

Konsep ini diperkenalkan oleh John Elkington sebagai implementasi tanggung jawab sosial mencakup beberapa aspek yang terdampak atas operasional perusahaan. Aktivitas CSR tersebut perlu melibatkan kehidupan sosial (*people*), pelestarian ekologi (*planet*), dan serta keuntungan dan akun finansial yang jujur (*profit*) (Cornelissen, 2008: 46).



Gambar 2.3. Konsep Triple Bottom Line (3P)

Konsep *people* mencakup isu sosial dan tenaga kerja baik secara eksternal (lingkungan sosial) serta secara internal. Isu ini terkait dengan dukungan karyawan dan kompensasi yang adil, kesetaraan gender dan etnis, serta operasional perusahaan yang dilakukan secara aman dan sehat.

Konsep *planet* berhubungan dengan tanggung jawab dari perusahaan untuk menjaga keseimbangan dan kelestarian ekologi. Dalam hal ini, perusahaan berusaha untuk mengintegrasikan kepedulian alam dalam operasionalnya, seperti mengolah limbah perusahaan agar tidak mencemari lingkungan.

Sedangkan konsep *profit* merupakan inti dari konsep utama dalam produksi dan memasarkan produk dengan tujuan mendapatkan keuntungan kembali untuk organisasi dan *shareholder*. Profit menjadi konsep perusahaan dalam menjalankan tanggung jawab secara finansial, misalnya menjalankan perusahaan dengan jujur secara finansial.

Solihin (2009: 9) mengutip dari Robbins dan Coulter (2003: 123) dalam bukunya yang berjudul *Management* memaparkan mengenai tahap-tahap adopsi CSR.



Gambar 2.4. Tahap Perkembangan Tanggung Jawab Sosial

Sumber: Solihin (2009: 10)

Pada tahap awal, CSR lebih dahulu tertuju pada pemilik perusahaan atau pemegang saham dan manajer. Pada tahap ini, pemimpin perusahaan akan mengedepankan kepentingan para pemegang saham melalui berbagai upaya untuk menggunakan sumber daya perusahaan seefisien mungkin dan memaksimalkan laba perusahaan. Meskipun pada tahap ini, perusahaan mematuhi aturan dan hukum yang berlaku, namun perusahaan merasa tidak memiliki tanggung jawab sosial bagi masyarakat luas, perusahaan merasa memiliki tanggung jawab untuk memaksimalkan laba untuk para pemegang saham.

Pada tahap kedua, perusahaan mulai mengembangkan CSR kepada para pekerjanya atau karyawannya. Pada tahap ini, manajer perusahaan tidak hanya memerhatikan laba yang besar tetapi juga mulai memberikan perhatian kepada sumber daya manusia. Hal ini dilakukan karena perusahaan

berkeinginan untuk merekrut, memelihara, dan memotivasi para karyawan yang baik.

Pada tahap ketiga, perusahaan mengembangkan CSR kepada kelompok dalam suatu lingkungan yang spesifik di mana kelompok tersebut biasanya merupakan masyarakat setempat atau *local communities* yang terkena dampak secara langsung oleh operasional perusahaan di daerah tempat mereka tinggal.

Pada tahap keempat, perusahaan tidak hanya mengembangkan CSR kepada masyarakat setempat melainkan mencakup pula masyarakat luas atau *broader society*. Para manajer memandang bisnis mereka sebagai bagian dari entitas publik dan perusahaan merasa bertanggung jawab untuk melakukan berbagai kebaikan kepada publik.

Menurut Argenti (2009: 111), ukuran dan bentuk keuntungan dari aktivitas CSR untuk sebuah organisasi bergantung pada bisnis dan faktor lain seperti usaha perusahaan dalam mengimplementasikan pendekatan CSR terkait dengan finansial perusahaan.

Beberapa keuntungan yang umumnya didapatkan oleh perusahaan dalam menjalankan tanggung jawab sosial adalah *reputation risk management, brand differentiation, talent attraction and retention*, lisensi dalam operasional, serta menghindari kritik mengenai tanggung jawab perusahaan (Argenti, 2009: 112).

Sebagai salah satu strategi dari perusahaan, khususnya *corporate communication*, manajemen dalam resiko reputasi merupakan hal yang mendasar. Lewat strategi CSR, perusahaan dapat melakukan manajemen serta pencegahan terhadap goyahnya reputasi perusahaan.

Aktivitas CSR juga dapat membantu perusahaan dalam melakukan penjualan yang unik yang akan membedakan *brand* perusahaan dengan perusahaan lain di benak publik. Ini dikarenakan penciptaan loyalitas dari pelanggan berdasarkan pengamalan etika yang dijalankan oleh tanggung jawab perusahaan.

Keuntungan lain yang dipegang perusahaan dalam menjalankan aktivitas CSR adalah kemampuan perusahaan dalam menarik perhatian serta mengingatkan nama perusahaan di benak publik, khususnya lingkungan internal. Ini akan mempermudah perusahaan dalam menarik karyawan baru dan mempertahankan karyawan yang produktif.

Strategi dan taktik CSR secara efektif menunjang pembentukan citra perusahaan di benak karyawan, sehingga mendukung karyawan untuk turut serta dalam program CSR yang sedang diimplementasikan. Hal ini akan membantu perusahaan dalam membentuk strategi pencitraan tanggung jawab perusahaan tersebut.

Dampak positif dari melaksanakan tanggung jawab sosial adalah lisensi dalam operasional perusahaan. Dengan membayar pajak yang sesuai waktu dan nilai, mematuhi peraturan perundangan, dan melakukan kegiatan pembangunan masyarakat serta lingkungan akan membantu perusahaan dalam menghindari intervensi dari pihak-pihak regulator.

Implementasi tanggung jawab perusahaan juga membantu perusahaan dalam menghindari kritik dari publik terhadap perusahaan. Dengan melaksanakan CSR, perusahaan tidak dipandang hanya mengambil keuntungan sebesar-besarnya tanpa bertanggung jawab dalam memperbaiki dampak yang ditimbulkan operasional perusahaan.

Secara garis besar, dalam buku *Effective Public Relations*, obligasi dari kegiatan sosial ini terkait dengan tujuh bagian. Pertama, perusahaan perlu menyediakan penghasilan karyawan secara stabil (Cutlip, dkk, 2006: 390). Hal ini juga terkait bagaimana perusahaan perlu berkomitmen pada perbedaan pada perbedaan ras dalam merekrut, memberikan promosi, maupun kompensasi secara adil bagi pekerjanya.

Kedua, sebagai obligasi, perusahaan menghasilkan keuntungan dan juga menyediakan alasan yang logis terkait dengan *return on investment* kepada *shareholder* (Cutlip, dkk, 2006: 390). Hal ini merupakan tanggung jawab dari perusahaan kepada investor dan pemegang saham. Terkait hal tersebut, perusahaan kerap merumuskan *annual report* sebagai laporan pertanggung jawaban kepada investor dan pemegang saham.

Ketiga, merumuskan tujuan strategis untuk pertumbuhan jangka panjang dan persaingan bisnis (Cutlip, dkk, 2006: 390). Agar dapat menjalankan operasional secara strategis, perusahaan perlu merumuskan dan juga mencapai tujuan yang strategis. Strategis dalam hal ini termasuk bagaimana rencana perusahaan untuk pertumbuhan jangka panjang serta strategi dalam menghadapi persaingan bisnis.

Keempat, perusahaan secara sukarela patuh terhadap regulasi pemerintah, khususnya terkait dengan kesehatan, keamanan dan lingkungan (Cutlip, dkk, 2006: 391). Dalam menjalankan operasional, perusahaan perlu menaati regulasi pemerintah Negara tersebut; dengan tiga hal yang menjadi fokus yaitu kesehatan, keamanan, dan lingkungan.

Kelima, hal lain terkait obligasi tersebut adalah menyediakan angka logis dari pendapatan perusahaan dengan tujuan *philanthropic* (Cutlip, dkk, 2006: 391). Sebagai bagian dari tanggung jawab perusahaan kepada

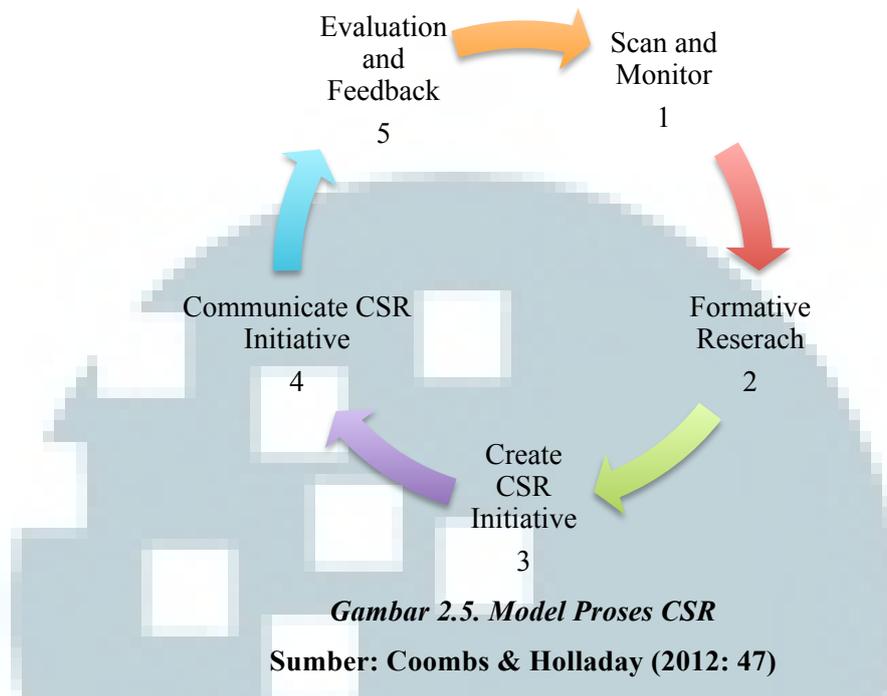
komunitas maupun dalam turut serta membangun Negara, perusahaan perlu menyediakan dana dari pendapatannya sebagai bagian dari kegiatan sosial.

Keenam, terkait dengan standar operasional, perusahaan perlu mengatur standar sesuai dengan negara operasional dari perusahaan tersebut (Cutlip, dkk, 2006: 391). Dalam hal ini, perusahaan yang telah berdiri secara internasional perlu mempertimbangkan standar operasional tersebut, apakah memang sesuai dengan Negara tersebut. Tujuan dari hal tersebut adalah agar standar operasional dari perusahaan tidak bertentangan dengan hukum, peraturan, maupun etika dari Negara terkait.

Perusahaan turut serta secara aktif dalam pembentukan kebijakan publik (Cutlip, dkk, 2006: 391). Partisipasi secara aktif tersebut diperlukan mengingat beberapa kebijakan publik memiliki peluang dalam mempengaruhi perusahaan; baik secara kebijakan perusahaan, operasional, maupun hubungan dengan *stakeholder*.

Fokus obligasi yang dituangkan oleh Cutlip dkk, mengacu pada bagaimana implementasi tanggung jawab sosial tersebut. Fokus dari kegiatan tanggung jawab sosial dari perusahaan bukan hanya terkait pada masyarakat (komunitas) dari lingkungan sekitar saja, melainkan juga termasuk tanggung jawab sosial terhadap karyawan, *shareholder*, lingkungan, pemerintah, serta mencakup seluruh pemangku kepentingan lainnya.

Dalam menjalankan aktivitas CSR, perusahaan tentunya melakukan perencanaan. Tujuan dari perencanaan tersebut ialah membantu praktisi dalam mengimplementasikan kegiatan CSR secara efektif dan efisien. Coombs dan Holladay (2012: 47) menuliskan model proses perencanaan dari aktivitas CSR tersebut.



Tahap pertama ialah *Scan and Monitor*. Tahap ini merupakan tahap pengumpulan informasi dalam ruang lingkup publik. Informasi perlu dikumpulkan dan dianalisis untuk memperoleh strategi formulasinya. *Environmental scanning* menjadi elemen dalam membuat keputusan secara strategis. Dalam *Scanning*, pengumpulan informasi dari lingkungan yang menjadi dasar dalam menciptakan pengetahuan mengenai ancaman dan kesempatan (Coombs and Holladay, 2012: 52).

Tujuan dari proses *scanning* ini ialah untuk mengidentifikasi masalah sosial dan lingkungan yang berada di sekitar lingkungan yang menjadi fokus dari kegiatan CSR. Selain itu proses *scanning* bertujuan untuk mengidentifikasi ketertarikan *stakeholder* terhadap CSR. Hal tersebut dikarenakan perhatian dan harapan *stakeholder* berubah setiap waktu. Oleh karena itulah, para praktisi harus mengawasi perubahan perhatian dan minat dari *stakeholder* terkait fokus isu tersebut.

Proses *scanning* membantu perusahaan untuk mengetahui apakah masalah sosial yang teridentifikasi sesuai dengan masalah sosial yang sedang menjadi fokus dari perusahaan. Proses ini juga akan membantu perusahaan untuk mengidentifikasi masalah bukan hanya berdasar praduga melainkan juga berdasar bukti otentik.

Dalam proses perencanaan CSR, *scanning* membantu perusahaan mencari isu yang berpotensi dalam memberikan dampak bagi perusahaan dalam lingkungan internal maupun eksternal ketimbang hanya berfokus pada lingkungan eksternal semata (Coombs and Holladay, 2012: 53). Hal ini berarti identifikasi isu tidak hanya terbatas dalam lingkungan eksternal tetapi juga internal.

Proses *monitoring* ialah sebuah bentuk evaluasi dari identifikasi isu. Hal tersebut dikarenakan dalam proses *monitoring*, perusahaan mengukur bagaimana respon *stakeholder* terhadap fokus CSR tersebut (Coombs and Holladay, 2012: 58). *Monitoring* bisa menjadi sebuah usaha agar perusahaan agar tetap mengamati fokus masalah dari CSR atau hal-hal yang mnejadi perhatian perusahaan dalam melaksanakan CSR.

Proses *scanning* dan *monitoring* perlu dilakukan secara terus menerus agar menciptakan pendekatan proaktif dalam kegiatan CSR. Pada dasarnya *scanning* dan *monitoring* bersifat saling melengkapi, *scanning* membantu perusahaan dalam mengidentifikasi fokus CSR yang baru; *monitoring* dimanfaatkan untuk mengukur fokus CSR yang telah dilakukan (Coombs and Holladay, 2012: 58).

Dengan proses *scanning* dan *monitoring* yang efektif, perusahaan akan mendapatkan informasi yang relevan, baik dalam mengumpulkan dan mengevaluasi informasi tersebut. *Scanning* dan *monitoring* menyediakan dua elemen dasar dalam proses CSR yaitu mengidentifikasi perhatian CSR yang

potensial, serta mengidentifikasi ketertarikan *stakeholder* yang terkait dengan perhatian CSR tersebut (Coombs and Holladay, 2012: 58).

Tahap kedua ialah *formative research*. Dalam tahap ini, praktisi memfokuskan perhatian terhadap masalah, mengidentifikasi masalah yang berpotensi menimbulkan efek negatif bagi perusahaan, memahami harapan *stakeholder*, mengidentifikasi kesenjangan antara apa yang perusahaan lakukan dengan apa yang *stakeholder* percayai tentang apa yang perusahaan lakukan, serta mengembangkan dialog yang bermakna dengan *stakeholder*.

Formative research memeriksa peluang atau masalah secara spesifik dalam menyediakan informasi yang dibutuhkan dalam rangka memberikan perhatian CSR yang dapat direalisasikan menjadi inisiatif atau *initiative* CSR. Tahap ini akan memberikan kejelasan dari sebuah institusi dengan informasi yang lebih *detail* dan melihat gambaran mengenai efek yang mungkin terjadi berdasarkan fokus dari kegiatan CSR dan *potential cost* bagi perusahaan dan masyarakat (Coombs and Holladay, 2012: 64).

Dalam *formative research*, praktisi menyediakan kebutuhan *database* terkait informasi mengenai fokus CSR. Data-data tersebut bermanfaat dalam menentukan pilihan terhadap fokus masalah. Informasi yang dikumpulkan terkait dengan fokus CSR yang dibutuhkan sebagai langkah awal untuk memeriksa atau mempertimbangkan masalah dan peluang potensial dalam penyelesaian masalah tersebut.

Dari isu-isu yang telah ditentukan kemudian perusahaan menentukan *stakeholder* mana yang terkait dengan isu. Untuk mempermudah dalam merumuskan *formative research*, perusahaan perlu menciptakan *stakeholder map*. Tujuannya ialah untuk mengidentifikasi grup mana yang akan menjadi fokus dalam kegiatan CSR tersebut dan juga menciptakan program CSR untuk masing-masing kelompok.

Banyak metode yang dapat digunakan dalam *formative research*, misalnya studi kepustakaan, wawancara, analisis media terkini, survey, diskusi panel, dan diskusi grup. *Formative research* pada akhirnya harus memberikan keputusan mengenai keberlanjutan perencanaan dari program CSR tersebut (Coombs and Holladay, 2012: 58).

Keterlibatan *stakeholder* menjadi ideal dalam melakukan tahap *formative research*. Melalui komunikasi dengan *stakeholder* terhadap fokus masalah dari CSR dan juga pandangan terhadap diskusi CSR.

Tahap ketiga ialah *create CSR initiative*. Dalam tahap ini, perusahaan menerjemahkan fokus CSR kepada praktik dari kegiatan CSR. Tahap ini merupakan keputusan final terhadap keberlanjutan analisa fokus CSR, apakah aktivitas tersebut akan dilaksanakan dalam waktu dekat dan menentukan tujuan dari kegiatan CSR tersebut (Coombs and Holladay, 2012: 89).

Perencanaan dari pendekatan CSR memerlukan kolaborasi antara perusahaan dan *stakeholder* mengingat aktivitas tersebut memang ditujukan untuk *stakeholder* dan hanya berjalan apabila disertai dukungan dari seluruh *stakeholder* (Coombs and Holladay, 2012: 80). Lewat partisipasi dari *stakeholder* dalam membuat keputusan, perusahaan menentukan CSR *initiative*.

Kotler dan Lee (2005: 23-24) menjelaskan ada enam bentuk CSR *initiatives* dalam strategi bisnis atau yang dikenal sebagai *six options of doing good* yaitu:

1. *Cause Promotion* yaitu perusahaan menyediakan dana, kontribusi khusus (*in-kind contribution*), atau sumber daya perusahaan lainnya untuk meningkatkan kesadaran (*awareness*) dan perhatian (*concern*) tentang masalah sosial atau untuk mendukung penggalangan dana, partisipasi, atau perekrutan tenaga sukarela

untuk suatu masalah sosial. Dalam pendekatan tersebut, perusahaan dapat merencanakan dan memanajemen promosi secara internal, bekerja sama dengan perusahaan lain, ataupun turut menjadi sponsor dalam sebuah acara sosial.

2. *Cause-related Marketing* yaitu perusahaan berkomitmen berkontribusi dan menyumbangkan beberapa persen dari pendapatannya (*revenue*) pada masalah sosial tertentu berdasarkan hasil penjualan produk. Pada umumnya, hal tersebut berlangsung dalam jangka waktu tertentu dengan jenis produk yang spesifik serta kegiatan sosial tertentu. Dalam implementasinya, perusahaan kerap bekerja sama dengan organisasi *non-profit* dengan hubungan saling menguntungkan, yaitu peningkatan penjualan bagi perusahaan serta dukungan dana bagi operasional organisasi *non-profit*.
3. *Corporate Social Marketing* yaitu perusahaan mendukung pengembangan dan/atau implementasi kampanye untuk merubah perilaku publik terhadap peningkatan kesehatan, keamanan, lingkungan, atau kesejahteraan komunitas. Pendekatan ini lebih menekankan pada perilaku sebagai fokus dari kegiatan tersebut dengan meningkatkan *awareness*, menggalang dana, serta bantuan dari sukarelawan. Dalam pendekatan ini, perusahaan dapat bekerja sama dengan pihak lain maupun mengaplikasikannya secara independen.
4. *Corporate Philanthropy* yaitu perusahaan memberikan kontribusi langsung untuk amal atau suatu masalah sosial tertentu, umumnya dalam bentuk pemberian uang, donasi, dan/atau pemberian layanan. Pendekatan ini merupakan pendekatan yang paling tradisional. Kegiatan *philanthropic* ini membantu perusahaan

dalam pendekatan yang strategis untuk mencapai objektif dari bisnis perusahaan.

5. *Corporate Volunteering* yaitu perusahaan mendukung dan mendorong karyawan, rekan ritel, dan/atau anggota *franchise* untuk menyediakan waktu secara sukarela dalam mendukung organisasi komunitas lokal dan masalah sekitar. Aktivitas tersebut dapat dikembangkan baik lewat pendekatan secara pribadi kepada publik ataupun dengan kerjasama dengan organisasi sosial. Dalam pendekatan ini, perusahaan dapat berkoordinasi dengan pekerjanya untuk memilih program yang sesuai dan mengimplementasikan ke komunitas sekitar.
6. *Corporate Responsible Business Practice* yaitu perusahaan secara leluasa mengadopsi dan menyelenggarakan praktek bisnis dan investasi yang mendukung masalah sosial untuk meningkatkan kesejahteraan komunitas dan memelihara lingkungan. Dalam pendekatan ini, perusahaan secara bijak menjalankan prakteknya sekaligus mendukung kesejahteraan dari masyarakat sekitar. Hal ini dapat dilaksanakan oleh perusahaan lewat usaha secara mandiri dari organisasi maupun dengan bekerja sama dengan perusahaan lain.

Tahap keempat ialah *communicate the CSR initiative*. Dalam tahap ini, kegiatan CSR yang telah terbentuk dikomunikasikan kepada *stakeholder*, baik internal sebagai saluran komunikasi utama dalam proses ini, maupun eksternal sebagai pihak yang terdampak dalam kegiatan CSR dan pihak lain yang tertarik pada aktivitas CSR perusahaan (Coombs and Holladay, 2012: 48).

Proses ini menjadi sulit manakala perusahaan perlu menyampaikan bentuk tanggung jawab perusahaan untuk memenuhi kebutuhan informasi dari *stakeholder*, sedangkan bentuk komunikasi seperti ini sering diartikan juga dengan bentuk promosi dari nama perusahaan.

Tahap kelima atau yang merupakan tahap akhir ialah *evaluation and feedback*. Tahap ini sebenarnya tidak dapat dikatakan sebagai tahap terakhir karena tahap ini merupakan awal dari tahap *scanning* dan *monitoring* (Coombs and Holladay, 2012: 138).

Evaluasi ini terkait dengan cara perusahaan dalam menilai efektivitas dari tujuan proses CSR tersebut dan melaporkan kepada *stakeholder* terkait dengan implementasi tanggung jawab sosial tersebut. Dalam proses evaluasi, perusahaan memerlukan pengumpulan data, melakukan interpretasi, serta menuliskan laporan tersebut.

Keterlibatan dari *stakeholder* dibutuhkan dalam pengumpulan serta evaluasi data dan juga membantu perusahaan dalam memverifikasi data yang dikumpulkan oleh perusahaan (Coombs and Holladay, 2012: 142). Praktisi perlu meyakinkan *stakeholder* terkait dengan kredibilitas evaluasi CSR dengan cara turut serta melibatkan *stakeholder* dalam proses evaluasi tersebut.

Untuk melihat reaksi dari *stakeholder* terhadap implementasi kegiatan CSR perusahaan serta keterlibatan dari *stakeholder*, proses *feedback* atau timbal balik dibutuhkan. Perusahaan perlu mendengarkan respon dari *stakeholder* baik positif maupun negatif terkait dengan usaha perusahaan dalam melaksanakan kegiatan CSR (Coombs and Holladay, 2012: 146).

Ketepatan sebuah program implementasi tanggung jawab perusahaan bukan hanya berdasarkan visi dan misi serta objektif dari perusahaan. Praktisi

perlu menentukan secara jelas masalah dan isu terkait, melibatkan semua faktor CSR sebagai sebuah obligasi, juga pendekatan implementasi yang sesuai. Hal ini akan membantu perusahaan dalam menjalankan tanggung jawab sosial perusahaan secara tepat.

Hennigfeld, Pohl, dan Tolhurst (2006: 43) dalam bukunya yang berjudul *The ICCA Handbook on Corporate Social Responsibility* menuliskan bahwa sempat terjadi debat mengenai kepentingan CSR dalam menjalankan sebuah perusahaan. Dinyatakan bahwa dari perdebatan tersebut, dikenal Archie Carroll, seorang profesor pada bidang manajemen yang memperkenalkan model CSR yang hingga saat ini menjadi dasar dari perkembangan konsep CSR sendiri. Model tersebut dikenal sebagai *Four-Part Model of Corporate Social Responsibility* (Carroll, 1991).



Gambar 2.6. Four-Part Model of Corporate Social Responsibility oleh Carroll (1991)

Carroll menawarkan definisi; *‘Corporate social responsibility encompasses the economic, legal, ethical, and philanthropic expectations placed on organizations by society at a given point in time.’*

Economic Responsibility atau tanggung jawab ekonomi berarti bahwa setiap perusahaan memiliki *shareholders* atau para pemegang saham yang

mengharapkan *return on investment* yang sepadan dari apa yang mereka tanam (saham) di perusahaan tersebut, para pegawai yang mengharapkan keamanan dan bayaran yang adil, dan juga pelanggan yang mengharapkan produk berkualitas baik dengan harga yang sepadan. Hal tersebut merupakan tanggung jawab pertama dari sebuah perusahaan untuk dinyatakan berfungsi dalam hal ekonomi dan untuk tetap berada pada dunia bisnis. Menurut Carroll (1991) dikutip dari Hennigfeld, Pohl, dan Tolhurst (2006: 43) kepuasan ekonomi adalah lapisan pertama dari CSR dan kepuasan ekonomi inilah yang diminta dari setiap perusahaan yang beroperasi.

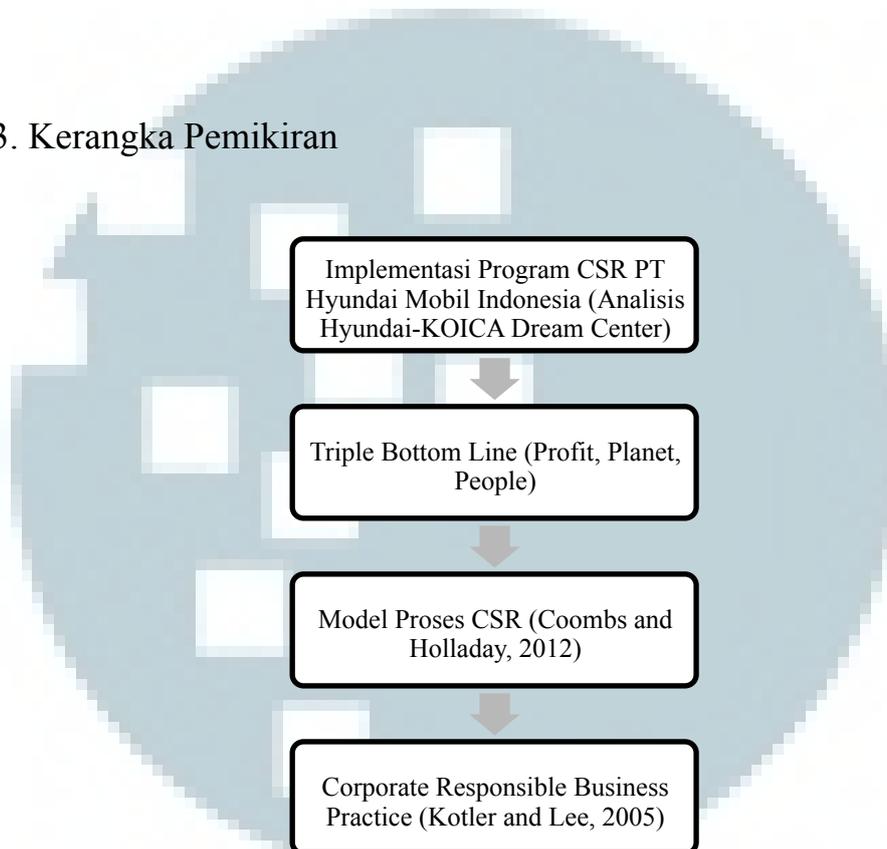
Lapisan kedua ialah *Legal Responsibility* atau tanggung jawab legal. Tanggung jawab legal ialah bahwa suatu bisnis taat pada peraturan atau hukum yang berlaku. Hukum diartikan sebagai aturan yang harus dipatuhi oleh setiap perusahaan agar bisnisnya dapat tetap berjalan dan mendapatkan ijin. Menurut Carroll (1991) dikutip dari Hennigfeld, Pohl, dan Tolhurst (2006: 43) kepuasan dari tanggung jawab legal dari perusahaan dibutuhkan untuk bertanggung jawab secara sosial.

Ethical Responsibility atau tanggung jawab etis ialah tanggung jawab ini mewajibkan perusahaan melakukan apa yang benar dan adil bahkan jika perusahaan tidak dipaksa melakukannya oleh hukum atau aturan yang berlaku. Menurut Carroll (1991) dikutip dari Hennigfeld, Pohl, dan Tolhurst (2006: 43) apa yang dianggap sah di mata hukum belum tentu sah di mata etika. Tanggung jawab etis dinyatakan merupakan hal yang diharapkan oleh masyarakat di atas tanggung jawab ekonomi dan legal dari perusahaan.

Philanthropic Responsibility adalah puncak dari model piramida CSR Carroll (1991). Dalam bahasa Yunani, *philanthropy* berarti 'mencintai sesama manusia' dan dalam konteks bisnis, pengertian ini termasuk segala macam isu yang ada bagi perusahaan untuk meningkatkan taraf hidup karyawannya, komunitas lokal, dan masyarakat luas. Menurut Carroll (1991)

dikutip dari Hennigfeld, Pohl, dan Tolhurst (2006: 43) tanggung jawab filantropi butuh ditunjukkan oleh perusahaan tanpa perlu diminta atau diharapkan.

2.3. Kerangka Pemikiran



Gambar 2.7. Kerangka Pemikiran

Penelitian ini akan menganalisa secara mendasar mengenai analisa program CSR yang diimplementasikan oleh subjek penelitian yaitu PT Hyundai Mobil Indonesia. Pengkajian mengenai implementasi program CSR ini menjadi penting ketika tanggung jawab sosial merupakan suatu kewajiban perusahaan pada publiknya. Ketepatan dari program CSR tersebut akan mempengaruhi posisi perusahaan, hubungan perusahaan dengan publiknya, serta mempengaruhi operasional perusahaan.

Dari Bab II, pembahasan mengenai teori dan konsep yang digunakan akan dibahas secara terperinci. Metode penelitian terkait dengan analisa program CSR dari PT Hyundai Mobil Indonesia akan dipaparkan pada Bab III. Hasil penelitian yang menjabarkan mengenai keseluruhan dari implementasi program CSR perusahaan.

Penulis akan menggunakan konsep 3P atau *Triple Bottom Line* yaitu *Profit*, *Planet*, dan *People* sebagai landasan program CSR Hyundai, kemudian model proses CSR yang dikemukakan oleh Coombs dan Holladay sebagai landasan proses CSR Hyundai, serta model bentuk CSR sebagai strategi bisnis perusahaan yang dikemukakan oleh Kotler dan Lee yaitu *Corporate Responsible Business Practice*, untuk melihat tujuan dari program CSR yang dilakukan oleh Hyundai.

UMMN