



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

Untuk membantu menyusun penelitian ini, penulis menggunakan dua penelitian terdahulu yang memiliki kesamaan atau berkaitan dengan implementasi CSR. Penulis berharap dapat mempertajam pola pikir serta mengerti konsep yang dibutuhkan untuk meneliti aspek implementasi pada program CSR Kampung Koran KG. Sejumlah aspek yang ditinjau dalam penelitian terdahulu meliputi nama dan asal peneliti, judul, masalah, tujuan, metode, subjek, dan hasil penelitian serta konsep yang dipakai. Berikut akan disampaikan penjelasan singkat kedua penelitian tersebut dan penelitian ini serta terdapat proyeksi perbandingannya dalam bentuk tabel.

Penelitian pertama berjudul Implementasi Program *Corporate Social Responsibility* PT Perusahaan Listrik Negara (Persero) Distribusi Jawa Timur (Studi Pada Bina Lingkungan Bank Sampah Bintang Mangrove di Kelurahan Gunung Anyar Tambak Surabaya) dan dibuat pada tahun 2015 oleh Angga Tomy Eko Prabowo. Tujuan penelitian ini untuk mendeskripsikan proses implementasi CSR yang dilakukan oleh PT Perusahaan Listrik Negara (Persero) dalam program CSR Bina Lingkungan Bank Sampah pada kelurahan Gunung Anyar Surabaya. Pendekatan penelitian yang dipakai yaitu kualitatif dengan metode deskriptif. Hasil penelitian yang didapat dari penelitian ini adalah bahwa PT Perusahaan Listrik Negara (Persero) Distribusi Jawa Timur sudah

berhasil melaksanakan program CSR bina lingkungan berdasarkan model implementasi CSR Wibisono. SDM sudah cukup bagus meskipun tidak ada struktur khusus CSR dalam pelaksanaannya, serta adanya pengembangan berbagai macam inovasi program pemberdayaan masyarakat.

Penelitian kedua berjudul Analisis Implementasi *Corporate Social Responsibility* (CSR) (Studi Kasus: Program Kampung Koran Kompas Gramedia). Penelitian berasal dari Universitas Atma Jaya Jakarta dan dibuat pada 2016 oleh Evelyne. Tujuan dari penelitian ini ialah untuk mengetahui tahapan implementasi dan hasil program CSR Kampung Koran dari pendapat masyarakat partisipan. Pendekatan penelitian yang dipakai yaitu kualitatif dan bersifat deskriptif. Hasil penelitian yang diperoleh ialah implementasi kegiatan CSR tersebut telah berjalan dengan baik, manfaatnya sudah dirasakan oleh masyarakat, meskipun masih adanya kekurangan karena program yang dilaksanakan masih baru dan belum bersifat *sustain*.

Penelitian ketiga ialah penelitian yang dibuat penulis. Judul yang diangkat yaitu Implementasi *Corporate Social Responsibility* Kompas Gramedia: Studi Kasus Program Kampung Koran. Penelitian berasal dari Universitas Multimedia Nusantara dan dibuat oleh Agus Thenderan pada tahun 2019. Tujuannya ialah untuk mengetahui Implementasi CSR Kompas Gramedia Group pada program Kampung Koran. Untuk pendekatan penelitian yang dipakai yakni kualitatif dan bersifat deskriptif. Sedangkan hasil penelitian ini bukan disampaikan di sini sebelum pengumpulan data, melainkan pada bagian akhir setelah data dianalisis. Perbedaan yang mendasari dari penelitian

sebelumnya adalah bahwa peneliti ingin melihat proses implementasi serta perkembangan dari program Kampung Koran. Secara lebih jelas, perbandingan penelitian ini dan dua penelitian terdahulu dapat dilihat dalam tabel di bawah ini.

Tabel 2.1
Perbandingan Penelitian Terdahulu dan Penelitian Ini

Keterangan	1	2	3
Jenis	Jurnal Penelitian	Skripsi	Skripsi
Judul	I Implementasi Program Corporate Social Responsibility PT. Perusahaan Listrik Negara (Persero) Distribusi Jawa Timur (Studi Pada Bina Lingkungan Bank Sampah Bintang Mangrove di Kelurahan Gunung Anyar Tambak Surabaya)	Analisis Implementasi Corporate Social Responsibility (CSR) (Studi Kasus: Program Kampung Koran Kompas Gramedia)	Implementasi Corporate Social Responsibility Kompas Gramedia: Studi Kasus Program Kampung Koran Kompas Gramedia.

UNIVERSITAS
MULTIMEDIA
NUSANTARA

Penulis	Angga Tomy Eko Prabowo	Evelyne	Agus Tenderan
Tahun	2015	2016	2019
Metode penelitian	Kualitatif	Kualitatif deskriptif dan studi kasus	Kualitatif deskriptif dan studi kasus
Hasil penelitian	<p>Untuk menunjukkan bahwa PT. Perusahaan Listrik Negara (Persero) Distribusi Jawa Timur sudah berhasil melaksanakan program CSR bina lingkungan berdasarkan model implementasi CSR Wibisono. SDM sudah cukup bagus meskipun tidak ada struktur khusus CSR dalam pelaksanaan.</p>	<p>implementasi kegiatan CSR tersebut telah berjalan dengan baik, manfaatnya sudah dirasakan oleh masyarakat, meskipun masih adanya kekurangan karena program yang dilaksanakan masih baru dan belum bersifat <i>sustain</i>.</p>	

Sumber : Data Peneliti (2019)

2.2 Teori atau Konsep-Konsep yang Digunakan

2.2.1 *Corporate Social Responsibility*

2.2.1.1 Konseptual CSR

Corporate Social Responsibility mulai diperkenalkan oleh Bowen pada tahun 1953 dalam sebuah karya seminar serta bukunya mengenai tanggung jawab sosial bagi pengusaha. Teori tanggung jawab sosial terus berkembang dan disadari penting oleh berbagai organisasi bukan hanya perusahaan atau pengelola bisnis. Di tahun 2010 lembaga standarisasi internasional atau International Organization for Standardization (ISO) meluncurkan perumusan bertajuk ISO 26000 berhubungan dengan CSR seperti yang dikemukakan oleh Coombs dan Holladay (2012, p.131). ISO 26000 merupakan sebuah panduan internasional tentang *social responsibility* yang sejatinya ialah sebuah program sukarela dan tidak digunakan sebagai standar program sertifikasi seperti ISO 9001:2008 dan ISO 14001:2004.

ISO 26000 berisikan sebuah konsep, definisi, dan metode evaluasi berdasarkan CSR yang kompleks dan beragam dari berbagai industri dan negara. Berdasarkan ISO 26000 (2010, p.9), pengertian *social responsibility* adalah tanggung jawab sebuah organisasi atas dampak dan aktivitas yang ditimbulkan terhadap masyarakat dan lingkungan melalui tindakan 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. Kemudian juga terintegrasi di seluruh aktivitas organisasi, dalam hal ini meliputi baik kegiatan, produk maupun jasa.

Dalam panduan ISO 26000 juga terdapat tujuh komponen pembahasan termasuk cakupan, istilah dan definisi, pengertian *social responsibility*, prinsip *social responsibility*, pemahaman *social responsibility* dan keikutsertaan *stakeholder*, panduan subjek inti *social responsibility*, serta panduan integrasi *social responsibility* melalui organisasi.

Pada pelaksanaan CSR ada tujuh subjek inti dalam panduan praktik *social responsibility*. 7 subjek ini menjadi isu penting yang harus diperhatikan dalam pelaksanaan dan penyelenggaraan sebuah praktik CSR, terdiri atas:

Gambar 2.1 Tujuh Subjek Inti ISO 26000



Sumber : International Organization for Standardization

a. *Organizational governance*

Organizational governance atau Tata Kelola Organisasi menjelaskan bagaimana mengelola organisasi yang baik bagi setiap instansi. Dalam tata kelola organisasi ada beberapa hal yang perlu diperhatikan, mencakup: 1). Proses dan struktur dalam pengambilan keputusan (transparansi, etis, akuntabiliti, perspektif jangka panjang, memperhatikan dampak terhadap *Stakeholder*, berhubungan dengan *Stakeholder*). 2). Pendelegasian kekuasaan (kesamaan tujuan, kejelasan mandat, desentralisasi untuk menghindari keputusan yang otoriter).

b. *Human rights*

Hak asasi manusia merupakan subjek penting yang memperhatikan hak-hak asasi yang berlaku bagi setiap individu, yang meliputi: 1). Non-diskriminasi dan perhatian pada kelompok rentan, 2). Menghindari kerumitan atau pelanggaran HAM, 3). Hak-hak sipil dan politik, 4). Hak-hak ekonomi, sosial dan budaya, 5). Hak-hak dasar pekerja.

c. *Labor practices*

Praktik ketenagakerjaan atau *labor practices* membahas mengenai sumber daya manusia, dari beberapa aspek seperti kesempatan kerja dan hubungan pekerjaan, kondisi kerja dan jaminan sosial, dialog dengan berbagai pihak, kesehatan dan keamanan kerja, serta pengembangan SDM.

d. *The environment*

Subjek yang membahas mengenai kepedulian terhadap lingkungan dan beberapa isu lingkungan yang harus diperhatikan dalam menjalankan operasional pada suatu instansi, seperti pencegahan polusi, penggunaan sumber daya yang berkelanjutan, mitigasi dan adaptasi terhadap perubahan iklim, serta perlindungan dan pemulihan lingkungan.

e. *Fair operating practices*

Praktik operasi yang adil yang harus diperhatikan oleh suatu instansi dalam menjalankan praktiknya, mencakup hal-hal seperti anti korupsi, keterlibatan yang bertanggung jawab dalam politik, kompetisi yang adil, promosi tanggung jawab sosial dalam rantai pemasok, penghargaan atas *property rights*.

f. *Consumer issues*

Kepedulian terhadap isu-isu yang berpengaruh terhadap para konsumen, seperti praktik pemasaran, informasi dan kontrak yang adil, penjaminan kesehatan dan keselamatan konsumen, konsumsi yang berkelanjutan, penjaminan data dan privasi konsumen, pendidikan dan penyadaran.

g. *Community involvement.*

Membahas seputar pelibatan dan pengembangan pada masyarakat, dengan memperhatikan aspek-aspek keterlibatan di masyarakat, penciptaan lapangan kerja, pengembangan teknologi,

kekayaan dan pendapatan, investasi yang bertanggung jawab, pendidikan dan kebudayaan, kesehatan, dan peningkatan kapasitas.

2.2.1.2 Prinsip *Corporate Social Responsibility*

Menurut ISO 26000 (2010, p.10) bahwa prinsip dasar dari sebuah tanggung jawab sosial secara eksplisit terdiri atas akuntabilitas, transparansi, perilaku etis dan menghormati kepentingan pemangku kepentingan. Menerapkan dan mempromosikan prinsip-prinsip ini, bersama-sama dengan prinsip-prinsip lain, adalah dasar mendasar dari proses pengambilan keputusan dan struktur dalam tata kelola organisasi.

Crowther David dalam Hadi (2011, p.59) mengurai prinsip-prinsip tanggung jawab sosial perusahaan menjadi tiga bagian penting, yaitu:

- a. *Sustainability*, berkaitan dengan bagaimana perusahaan dalam melakukan aktivitas (*action*) tetap memperhitungkan keberlanjutan sumber daya di masa depan. Ini bukan berarti perusahaan akan terus-menerus memberikan bantuan kepada masyarakat. Tetapi, program yang dirancang harus memiliki dampak yang berkelanjutan. CSR berbeda dengan donasi bencana alam yang bersifat tidak terduga dan tidak dapat di prediksi. Itu menjadi aktivitas kedermwanaan dan bagus.
- b. *Accountability*, merupakan upaya perusahaan terbuka dan bertanggung jawab atas aktivitas yang telah dilakukan. Akuntabilitas dapat dijadikan sebagai media bagi perusahaan

untuk membangun citra (*image*) dan network terhadap para pemangku kepentingan (*stakeholder*). CSR menjadi bentuk pemeliharaan relasi yang baik dengan masyarakat dan bukanlah aktivitas sesaat untuk mendongkrak popularitas atau mengejar *profit*.

- c. *Transparency*, merupakan prinsip penting bagi pihak eksternal yang berperan untuk mengurangi asimetri informasi, kesalahpahaman, khususnya informasi dan tanggung jawab dari berbagai dampak. CSR akan berdampak positif kepada masyarakat, baik secara ekonomi, lingkungan, maupun sosial. Perusahaan yang melakukan CSR harus peduli dan mempertimbangkan dampak yang nantinya akan terjadi dan mungkin terjadi.

Jika dirumuskan lebih mendalam, maka setidaknya ada 10 prinsip dasar yang penting untuk mengembangkan tanggung jawab sosial, antara lain:

- a. Mematuhi peraturan yang berlaku.
- b. Akuntabilitas, merupakan tanggung jawab organisasi atas dampak yang ditimbulkan terhadap masyarakat dan lingkungan.
- c. Transparansi, yaitu pengambilan keputusan dan kegiatan yang berdampak pada masyarakat dan lingkungan secara transparan dan terbuka.

- d. Berperilaku etis (*ethical behaviour*), yaitu organisasi harus bersikap etis setiap saat sesuai norma yang berlaku.
- e. Mengikuti norma dan konvensi internasional, yang dimana organisasi harus menghormati norma-norma perilaku internasional, sambil berpegang pada prinsip penghormatan terhadap aturan hukum.
- f. Menghargai hak asasi manusia, yaitu menghormati hak asasi manusia dan mengakui pentingnya sebuah universalitas.
- g. Menghargai dan memperhatikan kepentingan orang lain, yaitu dengan menghormati, mempertimbangkan dan menanggapi kepentingan pemangku kepentingan.
- h. Inklusif, melibatkan pihak-pihak dalam pelaksanaan CSR.
- i. Adaptif, menyesuaikan pelaksanaan CSR dengan kondisi.
- j. Profesionalitas dalam menjalankan CSR.

2.2.1.3 Model Pelaksanaan CSR

Dalam melaksanakan CSR, ada berbagai macam jenis program yang dapat diterapkan oleh organisasi ataupun perusahaan. Kotler dan Lee (2005, p.23-24) dalam bukunya telah menggolongkan ragam bentuk program-program CSR yang dapat dilakukan perusahaan menjadi enam yaitu:

1. *Cause Promotion*, yaitu dengan meningkatkan perhatian dan kesadaran masyarakat terhadap suatu fenomena sosial tertentu, dengan cara menarik perhatian masyarakat untuk lebih mengenal secara lebih mendalam mengenai fenomena sosial penting apa yang harus mereka lebih perhatikan lagi serta tindakan apa yang dapat mereka lakukan terkait fenomena sosial tersebut. Perusahaan juga ikut berpartisipasi dan berkontribusi dengan memberikan bantuan dalam kegiatan tersebut.

2. *Cause-Related Marketing*, kegiatan di mana perusahaan akan mempersuasi masyarakat untuk menggunakan produk barang atau jasanya dengan tujuan sebagian hasil keuntungan dari hasil penjualannya akan disumbangkan untuk kegiatan sosial.

3. *Corporate Social Marketing*, kegiatan di mana perusahaan melakukan suatu kampanye terhadap suatu fenomena sosial dengan tujuan supaya masyarakat mau untuk memperbaiki perilakunya demi kesejahteraan sosial.

4. *Corporate Philanthropy*, kegiatan yang dilakukan dimana perusahaan memberikan kontribusi berupa donasi bantuan baik dalam bentuk dana maupun jasa

kepada suatu organisasi sosial ataupun masyarakat yang membutuhkan.

5. *Corporate Volunteering*, kegiatan yang dilakukan perusahaan dengan mengajak pihak-pihak mitra perusahaan tersebut seperti karyawan untuk mau berpartisipasi dalam melakukan kegiatan sosial demi kesejahteraan masyarakat.

6. *Socially Responsible Business Practices*, merupakan langkah menginvestasikan sumber daya organisasi untuk mendukung kegiatan sosial dan menjaga lingkungan. Perusahaan melakukan perubahan terhadap salah satu atau keseluruhan sistem kerjanya agar dapat mengurangi dampak buruk terhadap lingkungan dan masyarakat.

Adapun penerapan CSR yang berbeda di setiap negara karena dipengaruhi oleh budaya yang berbeda. Saidi & Abidin (2004, p.64-65) mengungkapkan bahwa setidaknya terdapat empat model pelaksanaan CSR yang biasa digunakan oleh instansi ataupun perusahaan di Indonesia, antara lain adalah sebagai berikut:

1. Keterlibatan secara langsung.

Perusahaan melakukan program CSR secara langsung dengan menyelenggarakan kegiatan sosial untuk masyarakat tanpa melalui perantara atau pihak lain. Melalui model ini

perusahaan dapat memiliki satu bagian tersendiri atau bisa juga berkerja sama dengan bagian lainnya yang sama- sama bertanggung jawab dalam melakukan kegiatan sosial perusahaan terutama kegiatan CSR.

2. Melalui yayasan atau organisasi sosial perusahaan.

Melalui model ini perusahaan mendirikan organisasi sendiri di bawah perusahaan tersebut. Dengan demikian, perusahaan berkontribusi dengan memberikan sumbangan dana untuk digunakan secara teratur dalam kegiatan organisasi tersebut.

3. Perusahaan bekerja sama dengan pihak lain

Melalui model ini, perusahaan berkerjasama dengan pihak-pihak lain seperti organisasi sosial, instansi pemerintah, universitas atau media massa dalam mengelola dana maupun dalam melaksanakan kegiatan sosialnya.

4. Perusahaan bergabung dengan konsorsium

Perusahaan turut mendirikan, menjadi anggota atau mendukung suatu lembaga sosial untuk mencapai suatu tujuan sosial tertentu.

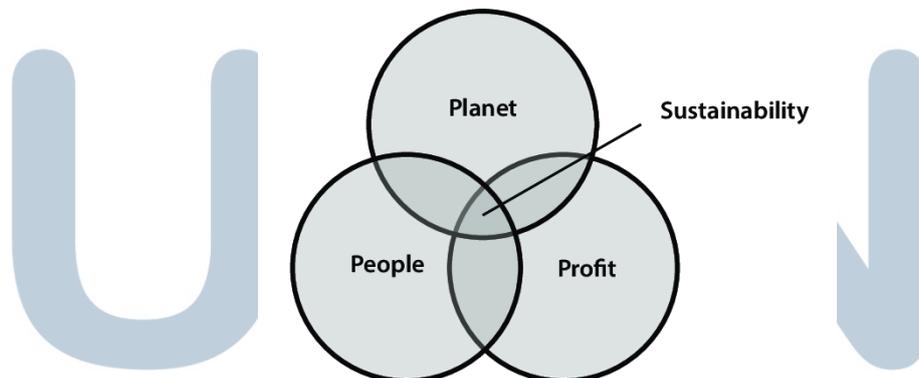
2.2.1.4 Konsep *Triple Bottom Line*

Konsep CSR semakin berkembang setelah John Elkington pada tahun 1997 melalui bukunya "*Cannibals with Fork, the Triple Bottom Line*

of *Twentieth Century Business.*” Elkington (1997, p. 397) mengembangkan konsep *triple bottom line* dalam istilah *economic prosperity, environmental quality* dan *social justice*.

Elkington (1997, p. 69-95) menjabarkan pandangannya bahwa perusahaan yang ingin berkelanjutan, harus memperhatikan 3 hal, yakni *people, planet, profit*. *Profit* bukan lagi menjadi prioritas utama yang menjadi alasan perusahaan mengesampingkan aspek lain. *Profit* akan didapat secara lebih konsisten ketika perusahaan juga memperhatikan dan terlibat pada pemenuhan kesejahteraan masyarakat (*people*) dan turut berkontribusi aktif dalam menjaga kelestarian lingkungan (*planet*). Konsep tersebut diilustrasikan dalam bukunya sebagai berikut:

Gambar 2.2 *Triple Bottom Line*



Sumber: Elkington, 1997

1. *Profit*

Profit merupakan suatu keuntungan dan penghasilan yang selalu menjadi tujuan suatu perusahaan. Perusahaan

berorientasi mencari keuntungan secara finansial demi bisa terus beroperasi, berkembang dan terus mempertahankan keberlangsungan perusahaan itu sendiri.

2. *People*

Perusahaan bergerak di suatu lingkungan sosial yang dikelilingi oleh masyarakat sekitar. CSR mengacu pada prinsip utama di mana perusahaan wajib memiliki bentuk kepedulian terhadap kesejahteraan masyarakat terutama di sekitar wilayah operasional perusahaan tersebut sebagai bentuk timbal balik atas sumber daya manusia maupun “ijin operasional” dari masyarakat sekitar.

3. *Planet*

Lingkungan merupakan kondisi atau tempat di mana perusahaan berdiri dan menjalankan aktivitasnya. Sebagai bentuk tanggung jawab perusahaan karena telah memanfaatkan lingkungan sebagai tempat menjalankan kegiatannya, perusahaan juga harus turut serta dalam menjaga dan melestarikan lingkungan. Namun sayangnya, sebagian besar dari perusahaan masih kurang peduli dengan lingkungan sekitar.

Hal ini disebabkan karena tidak adanya keuntungan langsung yang diterima. Maka, banyak pelaku industri yang hanya mementingkan bagaimana menghasilkan uang tanpa melakukan upaya apapun untuk melestarikan lingkungan. Jika diamati

dengan cermat, lingkungan yang terjaga akan memberikan perusahaan keuntungan yang lebih, terutama dari sisi kesehatan, kenyamanan, dan ketersediaan sumber daya yang lebih terjamin kelangsungannya (Wibisono 2007, p.37).

2.2.2 Teori Stakeholder

2.2.2.1 Stakeholder

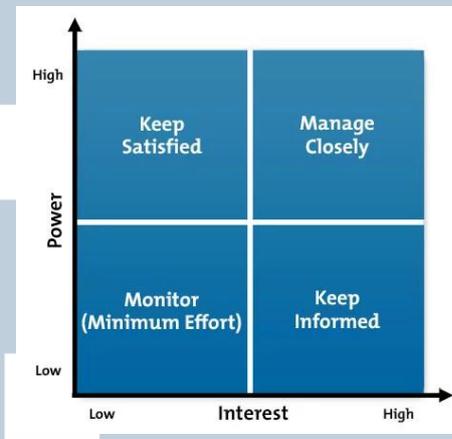
Dalam Hadi (2011, p.93) menyampaikan definisi *stakeholder* adalah sebuah kelompok atau seorang individu yang dapat memengaruhi atau terpengaruh atas kesuksesan atau kegagalan organisasi. Freeman (1984, p.46) menyebutkan *stakeholder* adalah individu atau kelompok yang bisa memengaruhi atau dipengaruhi oleh organisasi sebagai dampak dari aktivitasnya.

Dalam praktiknya, perusahaan perlu mengetahui siapa yang masuk kategori sebagai *stakeholder* mereka. Untuk mengidentifikasi *stakeholders* dapat melalui 3 cara, yang dikonsepsikan oleh Cornelison dalam Rusdianto (2013, p.38-39) yaitu *power* (kekuatan), *legitimacy* (legitimasi), dan *urgency* (urgensi).

2.2.2.2 Konsep Power Interest Matrix

Salah satu cara yang dapat digunakan untuk memetakan *stakeholder* adalah dengan menggunakan *power interest matrix*. Konsep ini merupakan cara untuk mengklasifikasikan jenis *stakeholder* yang ada pada perusahaan.

Gambar 2.3 *Power Interest Matrix*



Sumber: Thompson, 2015

Dari *matrix* di atas, posisi yang dialokasikan untuk pemangku kepentingan akan menunjukkan tindakan yang perlu perusahaan ambil sebagai berikut:

1. *High power, highly interested people (Manage Closely)*: harus sepenuhnya melibatkan *stakeholder*, dan melakukan upaya terbesar untuk memuaskan mereka.
2. *High power, less interested people (Keep Satisfied)*: perusahaan bisa banyak bekerja sama dengan *stakeholder* ini untuk membuat mereka puas, tetapi tidak terlalu banyak sehingga mereka bosan dengan perusahaan.
3. *Low power, highly interested people (Keep Informed)*: perusahaan harus mengedukasi *stakeholder* ini secara memadai, dan berbicara dengan mereka untuk memastikan tidak ada masalah besar yang

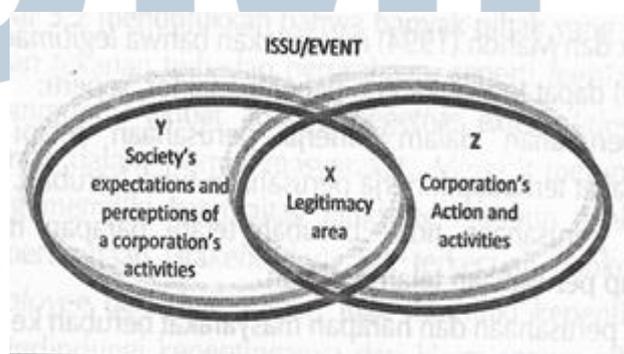
muncul. *Stakeholder* dalam kategori ini seringkali dapat sangat membantu dalam memberi masukan kepada perusahaan.

4. *Low power, less interested people (Monitor)*: perusahaan cukup memantau *stakeholder* ini, dengan interaksi secukupnya dan tidak dengan komunikasi yang berlebihan.

2.2.2.3 Teori Legitimasi

O'Donovan dalam Hadi (2011, p.87) mengemukakan bahwa legitimasi organisasi bisa diamati sebagai sesuatu yang diberikan masyarakat kepada perusahaan dan sesuatu yang diinginkan perusahaan dari masyarakat. Sehingga dapat dikatakan bahwa legitimasi ialah manfaat atau sumber daya potensial untuk perusahaan mempertahankan hidup. Di sisi lain, pemahaman legitimasi ialah keadaan psikologis keberpihakan orang dan kelompok orang yang sangat peka pada gejala lingkungan sekitarnya, baik fisik maupun nonfisik. Kemudian O'Donovan dalam Hadi (2011, p. 89) memberikan gambaran letak legitimasi dan *gap* legitimasi dalam ilustrasi sebagai berikut.

Gambar 2.4 Daerah Legitimasi

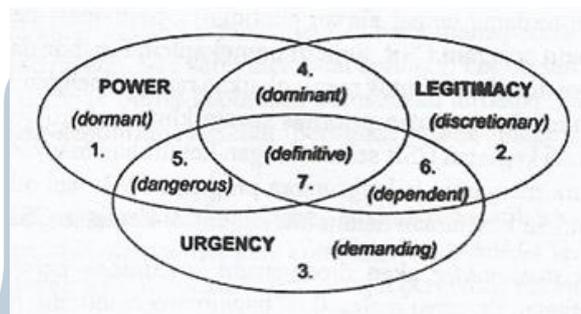


Sumber: O'Donovan dalam Hadi, 2011, p. 89

Dapat dilihat dari gambar bahwa daerah X melambangkan kesesuaian (*congruence*) antara tindakan perusahaan (*corporate actions*) dengan harapan masyarakat (*society's expectation*) termasuk dalam nilai sosial dan norma. Sedangkan daerah Y dan Z menggambarkan ketidaksesuaian (*incongruence*) antara tindakan perusahaan dan harapan masyarakat sehingga menimbulkan kesenjangan legitimasi (*legitimacy gap*).

Mengenai siapa saja yang masuk sebagai *stakeholder* dapat dilihat dalam kategorisasi bertajuk *Stakeholder Salience* oleh Cornelison dalam Rusdianto (2013, p.38-39) yang dipilah berdasarkan *power* (kekuatan), *legitimacy* (legitimasi), dan *urgency* (urgensi) terdiri dari:

Gambar 2.5 *Stakeholder Salience Model*



Sumber: Cornelison dalam Rusdianto, 2011, p. 39

- a. *Dormant Stakeholder*, yakni *stakeholder* yang hanya punya kekuatan, tetapi tidak punya legitimasi dan urgensi.
- b. *Discretionary Stakeholder*, yakni *stakeholder* yang hanya punya legitimasi, tetapi kekuatan dan urgensi tidak dimilikinya.

- c. *Demanding Stakeholder*, yakni *stakeholder* yang hanya punya urgensi, tetapi tidak memiliki kekuatan dan legitimasi.
- d. *Dominant Stakeholder*, yakni *stakeholder* yang kekuatan dan legitimasi, tetapi tidak punya urgensi.
- e. *Dangerous Stakeholder*, yakni *stakeholder* yang punya kekuatan dan urgensi, tetapi tidak punya legitimasi.
- f. *Dependent Stakeholder*, yakni *stakeholder* yang punya legitimasi dan urgensi, tetapi tidak punya kekuatan.
- g. *Definitive Stakeholder*, yakni *stakeholder* yang punya legitimasi, urgensi, dan kekuatan.

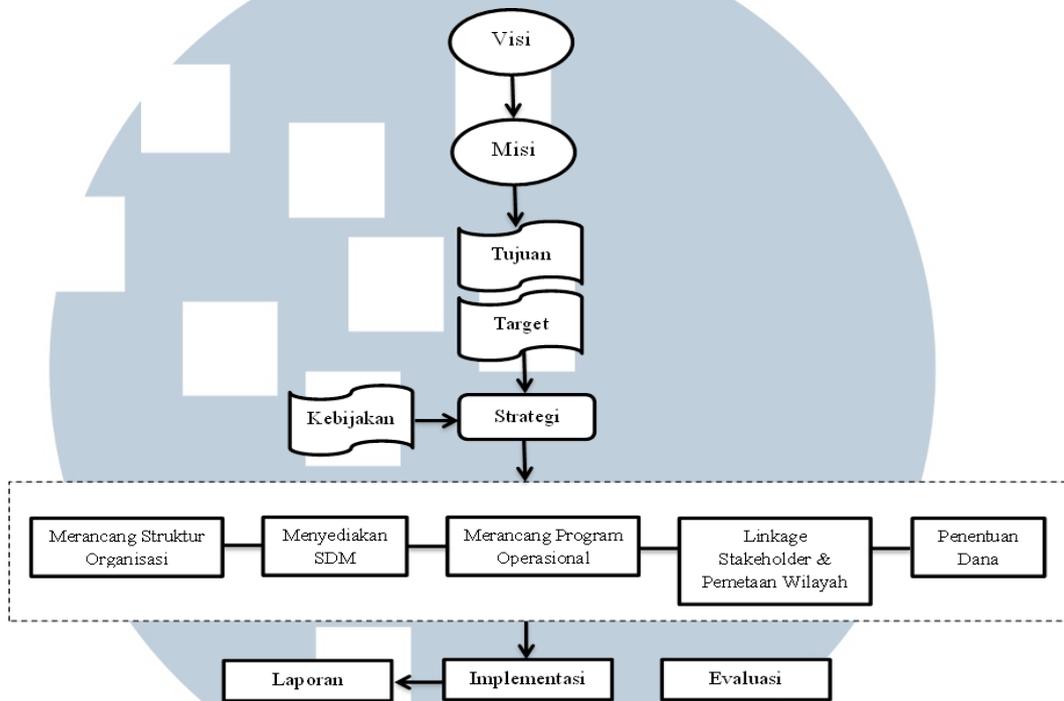
2.2.3 Implementasi CSR

Perencanaan dan implementasi sebelum dilakukannya sebuah kegiatan CSR menjadi kunci yang penting untuk dilakukan. Seperti yang diungkapkan Hadi (2011, p.123) bahwa perencanaan program menjadi hal yang penting karena dijadikan arah untuk melaksanakan (implementasi) suatu program.

Setidaknya ada sembilan hal yang perlu diperhatikan dalam membuat suatu perencanaan, seperti yang diungkapkan oleh Hadi (2011, p.123-148) yang dirumuskan melalui gambar berikut:

U
N
I
V
E
R
S
I
T
A
S
M
U
L
T
I
M
E
D
I
A
N
U
S
A
N
T
A
R
A

Gambar 2.6 Proses Implementasi CSR



Sumber : Hadi, 2011, p.124

Menurut Hadi (2011, p.123-148) pada umumnya pelaksanaan CSR dimulai dari perencanaan, implementasi, dan evaluasi. Berikut ini penjelasan dari tiga pelaksanaan CSR:

1. Tahapan perencanaan

Perencanaan merupakan langkah awal yang dapat dijadikan sebagai acuan bagaimana melaksanakan program

CSR, supaya sesuai dengan arah serta harapan perusahaan.

Jika dilihat dari aspek teoritis, seperti yang diungkapkan Wibisono dalam Hadi (2011, 123) menyatakan bahwa

perencanaan program menjadi penting karena dapat

dijadikan arah melaksanakan implementasi program.

Adapun hal-hal yang perlu diperhatikan dalam perencanaan

antara lain:

a. Perumusan visi dan misi perusahaan

Visi memberikan arahan bagi pihak pengelola perusahaan untuk menentukan kode etik perusahaan. Visi merupakan landasan filosofis operasional, yang menjadi *core value* satu aktivitas sehingga menjiwai berbagai bentuk aktivitas yang menjadi kebijakan organisasi atau perusahaan. Sedangkan misi merupakan jabaran secara operasional dari visi, sehingga misi merumuskan tanggung jawab sosial yang akan dilakukan perusahaan. Misi juga menjadi pijakan untuk merumuskan tanggung jawab sosial (*social responsibility*) yang dilakukan oleh perusahaan.

b. Menetapkan tujuan

Tujuan merupakan bidang hasil akhir yang dicapai perusahaan sebagaimana yang tertuang dalam perencanaan perusahaan. Tujuan juga dianggap sebagai standar pencapaian oleh suatu perusahaan lewat program yang dijalankannya. Standar tersebut dapat memberi

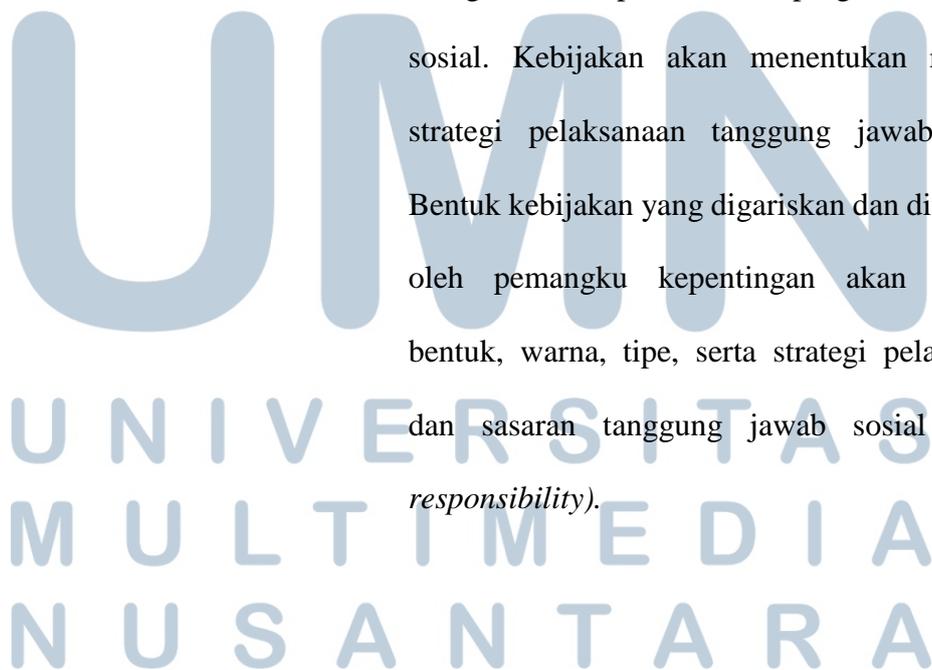
tahu tingkat keberhasilan dari hasil akhir nantinya.

c. Target

Target merupakan batasan dan ketercapaian pekerjaan jangka pendek dari tujuan yang telah ditetapkan sebelumnya. Target ditetapkan karena menjadi bagian pengawasan dan evaluasi. Target akan berguna sebagai patokan pelaksana tanggung jawab sosial, apakah pencapaian yang dilakukan sudah maksimal atau tidak.

d. Penyesuaian akan kebijakan

Kebijakan merupakan pedoman umum sebagai acuan pelaksanaan program tanggung sosial. Kebijakan akan menentukan rumusan strategi pelaksanaan tanggung jawab sosial. Bentuk kebijakan yang digariskan dan ditetapkan oleh pemangku kepentingan akan menjadi bentuk, warna, tipe, serta strategi pelaksanaan dan sasaran tanggung jawab sosial (*social responsibility*).



e. Menetapkan strategi

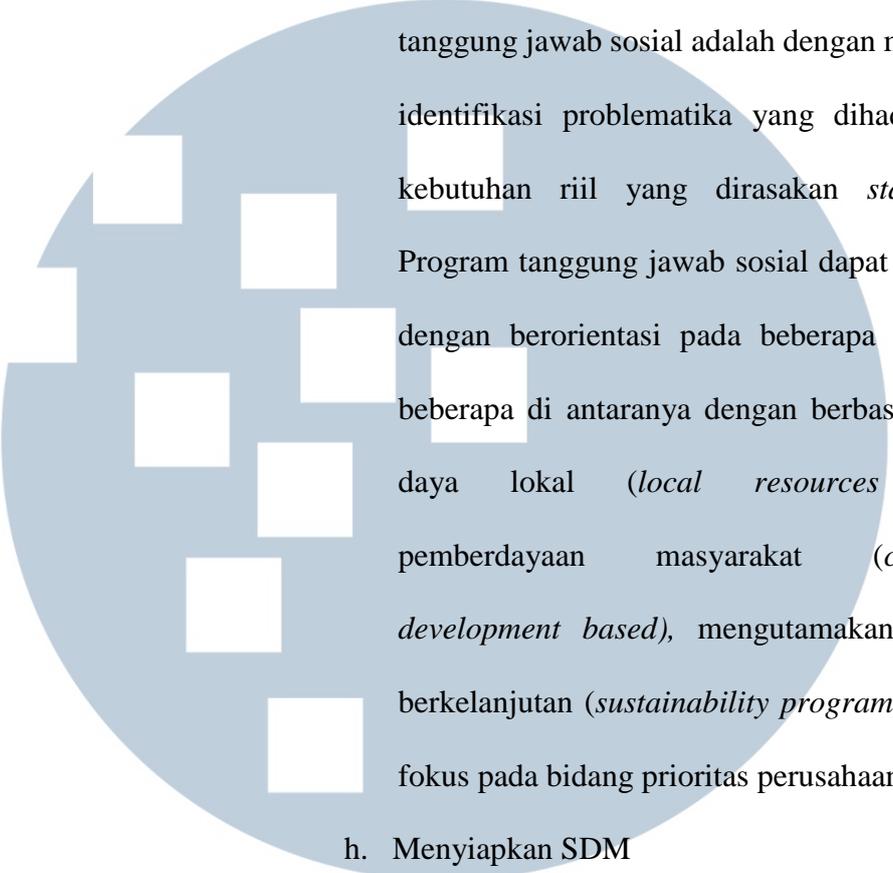
Menetapkan strategi implementasi tanggung jawab sosial memiliki ketergantungan arah dimana kebijakan tanggung jawab sosial akan dilakukan. Strategi menjadi sarana untuk menjabarkan visi, misi, dan kebijakan dalam program tanggung jawab sosial yang dilakukan perusahaan. Setidaknya ada 3 jenis strategi yang dapat diterapkan perusahaan untuk melaksanakan program nantinya, yaitu dengan memanfaatkan *Public Relations*, *Strategi Defensif*, dan *Community Development*.

f. Menetapkan struktur organisasi pelaksana

Struktur organisasi dibentuk dengan tujuan menjaga pelaksanaan tanggung jawab sosial dilakukan secara serius dan terencana. Dengan adanya struktur organisasi, perusahaan dapat dengan jelas mengontrol jalannya program lewat wakil-wakil pelaksana yang telah disepakati oleh perusahaan.

g. Merancang program

Salah satu tindakan yang harus dilakukan dalam rangka mengurangi efektivitas praktis



tanggung jawab sosial adalah dengan melakukan identifikasi problematika yang dihadapi serta kebutuhan riil yang dirasakan *stakeholder*. Program tanggung jawab sosial dapat dilakukan dengan berorientasi pada beberapa hal, yaitu beberapa di antaranya dengan berbasis sumber daya lokal (*local resources based*), pemberdayaan masyarakat (*community development based*), mengutamakan program berkelanjutan (*sustainability program*), ataupun fokus pada bidang prioritas perusahaan.

h. Menyiapkan SDM

Pemilihan dan penyiapan sumber daya manusia dalam menangani aktifitas tanggung jawab sosial dipandang penting, karena terkait dengan aktifitas pengendalian pelaksanaan kegiatan yang dilakukan serta evaluasi. Pemilihan sumber daya manusia yang memiliki kompetensi yang mumpuni dan sesuai akan meningkatkan potensi keberhasilan program tanggung jawab sosial yang nantinya akan dijalankan.

UMMN
UNIVERSITAS
MULTIMEDIA
NUSANTARA

i. Penetapan wilayah dan *linkage stakeholder*

Penetapan wilayah dilakukan untuk menentukan di mana program akan diimplementasikan. Kemudian *linkage stakeholder* dimaksudkan untuk membangun jejaring dan kedekatannya dengan *stakeholder*. Hal itu penting untuk membangun pemahaman berbagai persoalan yang dihadapi masyarakat secara kontekstual.

j. Alokasi dana

Merupakan persiapan perusahaan dalam memenuhi kebutuhan dana yang dibutuhkan dalam pelaksanaan program. Ketersediaan dana sangat berpengaruh terhadap keefektifan implementasi CSR, sehingga perusahaan perlu untuk memikirkan dan mengalokasikan dana secara bijak agar program yang dilaksanakan dapat berjalan dengan lancar.

2. Tahap implementasi

Implementasi adalah bukan sekedar aktivitas, tetapi suatu kegiatan yang terencana dan dilakukan secara sungguh-sungguh berdasarkan acuan norma tertentu untuk mencapai tujuan kegiatan. Tahap implementasi ini terdiri

atas tiga langkah utama yakni, sosialisasi, pelaksanaan, dan internalisasi seperti yang disampaikan oleh Hadi (2011, p.142) sebagai berikut:

a. Sosialisasi, diperlukan untuk memperkenalkan kepada komponen perusahaan mengenai berbagai aspek yang terkait dengan implementasi CSR khususnya mengenai pedoman penerapan CSR. Agar efektif, upaya ini perlu dilakukan dengan suatu tim khusus yang dibentuk untuk itu, langsung berada di bawah pengawasan salah satu direktur atau CEO yang ditunjuk sebagai penanggung jawab CSR yang mumpuni di perusahaan. Tujuan utama sosialisasi ini adalah agar program CSR yang akan diimplementasikan mendapat dukungan penuh dari seluruh komponen perusahaan, sehingga dalam perjalanannya tidak ada kendala serius yang dapat dialami oleh unit penyelenggara.

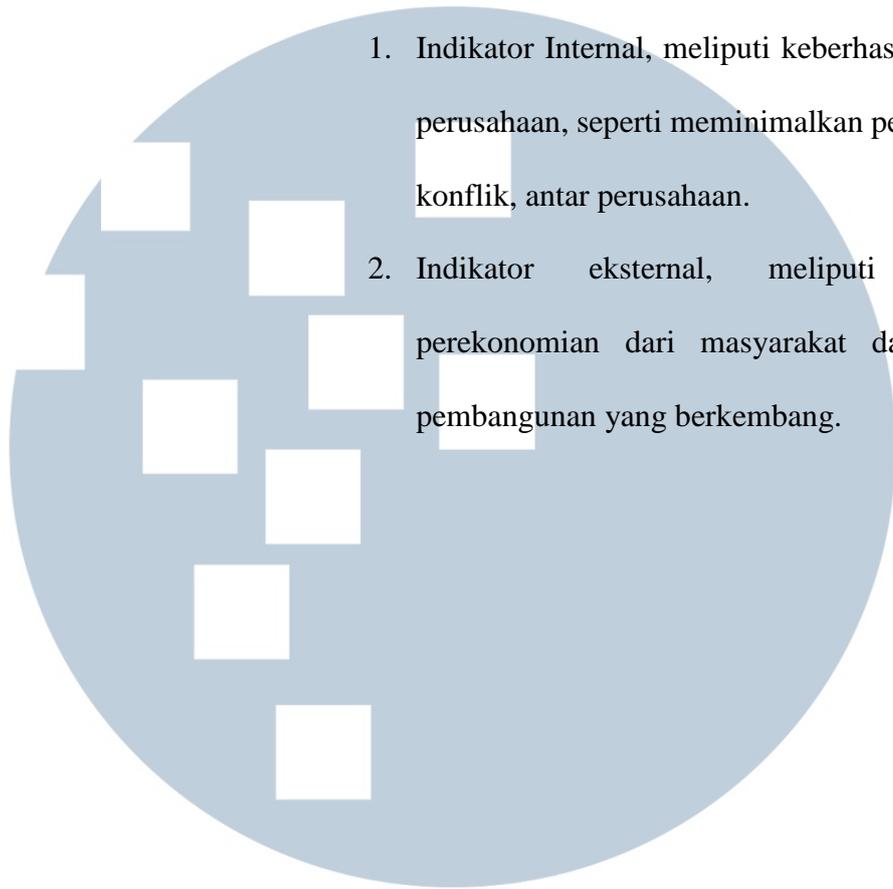
b. Pelaksanaan, yaitu penyelenggaraan kegiatan yang dilakukan pada dasarnya harus sejalan dengan pedoman CSR yang ada berdasarkan rancangan serta strategi yang telah disusun.

c. Internalisasi, mencakup upaya-upaya untuk memperkenalkan CSR di dalam seluruh proses bisnis perusahaan, misalnya melalui sistem manajemen kinerja, prosedur pengadaan, proses produksi, pemasaran dan proses bisnis lainnya. Dengan upaya ini dapat dinyatakan bahwa penerapan CSR bukan sekadar kosmetik namun telah menjadi strategi perusahaan, bukan lagi sebagai upaya untuk *compliance* tapi sudah *beyond compliance*.

3. Tahap evaluasi

Evaluasi merupakan tahap yang dilakukan secara konsisten dari waktu ke waktu untuk mengukur sejauh mana efektivitas CSR. Seperti yang disampaikan oleh Wibisono (2007, p.134) bahwa keberhasilan dan kegagalan suatu program akan dapat diketahui melalui evaluasi. Evaluasi dan pemantauan juga kerap dilakukan dengan bertujuan untuk mengetahui sejauh mana pencapaian tujuan program serta apakah terdapat penyimpangan yang membutuhkan tindakan koreksi.

Evaluasi dapat diukur dengan ukuran keberhasilan program, yakni:

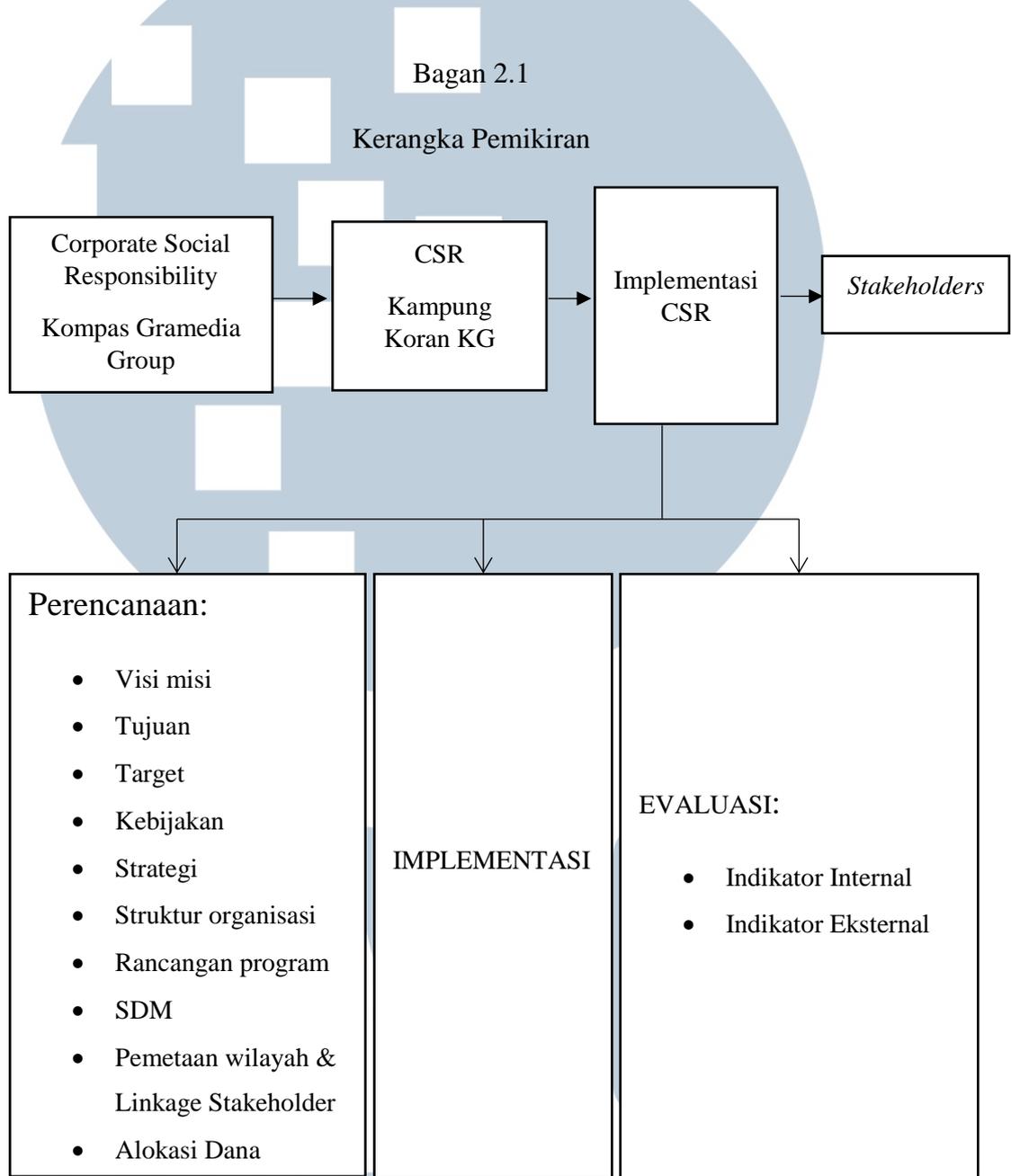


1. Indikator Internal, meliputi keberhasilan dalam perusahaan, seperti meminimalkan perselisihan, konflik, antar perusahaan.
2. Indikator eksternal, meliputi naiknya perekonomian dari masyarakat dan tingkat pembangunan yang berkembang.

UMMN

UNIVERSITAS
MULTIMEDIA
NUSANTARA

2.3 Alur Penelitian



Sumber: Data Peneliti (2019)

UNIVERSITAS
MULTIMEDIA
NUSANTARA