



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 I

PENDAHULUAN

1.1 Latar Belakang Masalah

Dalam era globalisasi ini, lingkungan bisnis terus berevolusi dan menimbulkan perubahan dalam bentuk turbulensi dalam dunia usaha, yaitu perubahan tak terduga dan cepat dalam lingkungan eksternal serta internal sebuah organisasi yang mempengaruhi kinerjanya (Kotler & Caslione, 2011 : 11). Perubahan ini membuat persaingan bisnis di berbagai industri semakin ketat. Perusahaan saling berkompetisi untuk mendapatkan kepercayaan dari *stakeholders* mereka. Berbagai strategi bisnis dijalankan oleh perusahaan, baik itu strategi untuk internal maupun eksternal. Semua dilakukan perusahaan agar dapat merangkul seluruh *stakeholders* dan bertahan dalam persaingan bisnis yang semakin ketat ini.

Perusahaan berlomba-lomba membuat strategi untuk kesinambungan usaha mereka agar dapat memperpanjang kelangsungan hidup dari perusahaan itu sendiri. Beberapa faktor yang mempengaruhi kesinambungan usaha (*Business Enterprise Sustainability/BES*) antara lain cara perusahaan menarik dan mempertahankan karyawan serta cara perusahaan mengelola risiko dan menciptakan peluang dari perubahan iklim, budaya perusahaan, standar kelola perusahaan, strategi melibatkan pemangku kepentingan, filantropi, reputasi, serta pengelolaan merek (Kotler & Caslione, 2011 :

170). Faktor-faktor tersebut sangat penting mengingat semakin meluasnya harapan masyarakat atas tanggung jawab perusahaan.

Di samping itu, berbagai kebijakan seperti regulasi persaingan pasar monopoli dan oligopoli, serta kewajiban praktek pertanggung jawaban sosial atau biasa dikenal *Corporate Social Responsibility* (CSR) dibuat untuk mengatur persaingan usaha agar berjalan *fair*.

The World Business Council for Sustainable Development (WBCSD) menjelaskan bahwa CSR merupakan komitmen dunia usaha untuk terus bertindak 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 luas (Wibisono, 2007 : 7).

CSR merupakan suatu bentuk komitmen perusahaan untuk berkontribusi dalam pengembangan ekonomi berkelanjutan dengan memperhatikan tanggung jawab sosial perusahaan dan menitikberatkan pada keseimbangan perhatian terhadap aspek ekonomi, sosial, dan lingkungan.

Ide dasar dari CSR sendiri cukup sederhana, yaitu sikap sosial perusahaan terhadap masyarakat. Ide CSR tergolong mulia, dimana kegiatan perusahaan yang biasanya bertujuan untuk mendapatkan keuntungan, melalui CSR, perusahaan menunjukkan wujud tanggung jawab sosialnya terhadap masyarakat dan lingkungan. CSR merupakan bentuk tanggung jawab etis perusahaan kepada masyarakat.

Perencanaan CSR tidak terlepas dari prinsip dasar CSR, yaitu *Triple Bottom Line 3 P's: Profit, People, Planet*. *Profit* merupakan prinsip bisnis yang menyebabkan sebuah perusahaan harus berorientasi pada keuntungan, namun tidak boleh terlepas dari kepentingan *people* dan *planet*. Lalu *people* merupakan kewajiban perusahaan untuk memperhatikan orang-orang yang menjadi *stakeholders* perusahaan. Sementara *planet* adalah tanggung jawab perusahaan untuk memelihara lingkungan tempat beroperasinya agar tidak rusak tetapi harus menjadi lebih baik (Susanto, 2009 : 13).

CSR bertujuan untuk memikirkan aspek komunitas atau masyarakat sekitar, dimana setiap perusahaan membutuhkan dukungan dan sumber daya di sekitar lingkungan perusahaan tersebut berdiri dan melalui CSR perusahaan mengembalikan kembali kepada masyarakat. Bila disederhanakan, CSR merupakan ungkapan terima kasih kepada masyarakat sekitar atas dukungannya terhadap perusahaan.

Di Indonesia, khususnya, CSR mulai marak dilaksanakan oleh perusahaan sejak adanya Undang-undang No 40 Tahun 2007 Tentang Perseroan Terbatas Pasal 74 yang mengatakan bahwa CSR wajib untuk dilaksanakan oleh sebuah perusahaan yang bergerak di bidang yang berkaitan dengan sumber daya alam. Di dalam undang-undang tersebut secara tegas dikatakan apabila perusahaan tidak melaksanakan CSR, maka perusahaan akan diberikan sanksi sesuai dengan ketentuan perundang-undangan.

Sebagai pengembangan, pada tahun 2010 lalu, diterapkan juga ISO 26000 yang memperdalam pengaturan tentang CSR. ISO 26000 merupakan

suatu standar yang memuat panduan perilaku bertanggung jawab sosial bagi organisasi, guna berkontribusi terhadap pembangunan berkelanjutan. ISO 26000 memuat panduan tanggung jawab sosial perusahaan yang terbagi ke dalam tujuh kategori: *organizational governance, human rights, environmental, labour practices, fair operating practices, consumer issues*, serta *community involvement and development*.

Dewasa ini pelaksanaan CSR tidak hanya dipandang sebagai kewajiban maupun sekedar *philanthropy* semata, tetapi pelaksanaan CSR digunakan sebagai bagian dari strategi bisnis untuk mendukung keberlangsungan hidup perusahaan itu sendiri, seperti salah satunya dilaksanakannya program CSR oleh PT Frisian Flag Indonesia.

PT Frisian Flag Indonesia merupakan perusahaan multinasional, sebagai bagian dari keluarga besar *Cooperative Condensfabriek Friesland*, yang kini berubah nama menjadi Royal FrieslandCampina, yang bergerak dalam bidang industri produk nutrisi berbasis susu. FrieslandCampina merupakan koperasi peternak sapi perah terbesar di dunia yang berpusat di Belanda dan beranggotakan 16 ribu peternak yang tersebar di tiga negara, serta memiliki karyawan tidak kurang dari 22 ribu orang yang tersebar di 100 perusahaan di seluruh dunia.

Frisian Flag pertama kali muncul di Indonesia pada tahun 1922, ketika produk susu Friesche Vlag di impor ke Indonesia melalui Cooperative Condens-Fabriek. Sekitar tahun 1930-an, produk Frisian Flag dan Friesche Vlag mulai dipromosikan dengan nama Soesoe Tjap Bendera.

Sekitar tahun 1967, CCF dan perusahaan lokal sepakat untuk memproduksi secara lokal dan mendistribusikan produk Frisian Flag di Indonesia. Setahun kemudian, tahun 1968, PT Friesche Vlag Indonesia (FVI) didirikan dan telah mendapatkan persetujuan dari pemerintah Belanda untuk memproduksi secara lokal dan mendistribusikan produk Frisian Flag di Indonesia.

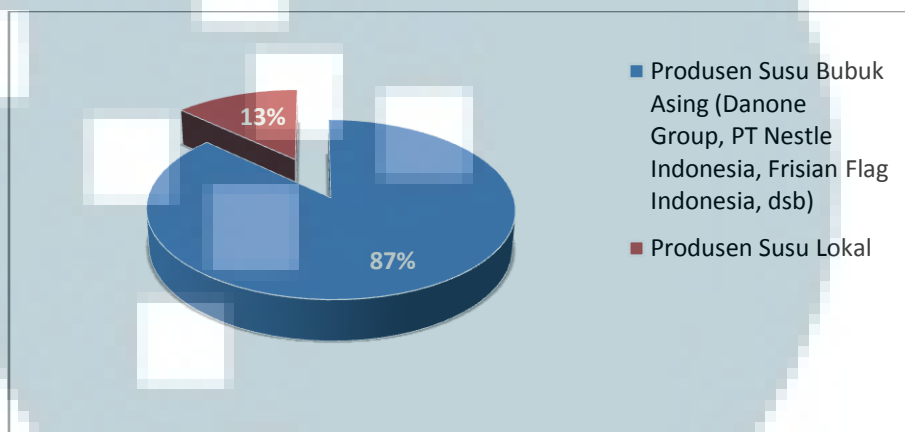
Pada masa awal PT Frisian Flag Indonesia masuk ke Indonesia, produk-produk Frisian Flag dikenal dengan nama Susu Bendera. Saat itu produk Frisian Flag masih bernama Friesche Vlag yang sangat kental berbau Belanda, sebagai negara asal dari produk Frisian Flag. Nama Frisian Flag sendiri diambil dari pelafalan dari Friesche Vlag. Situasi dan kondisi masyarakat Indonesia yang sulit melafalkan nama asing, membuat pendiri dari PT Frisian Flag Indonesia memperkenalkan nama Susu Bendera. Logo dari Frisian Flag juga mempertegas nama Susu Bendera, dimana logo tersebut menekankan pada gambar bendera.

Selain itu, kuatnya pengaruh iklan pada saat itu, semakin menegaskan nama Susu Bendera pada produk-produk Frisian Flag. Pada masanya, iklan-iklan yang dibuat oleh Frisian Flag Indonesia menekankan pada nama Susu Bendera. Ini dibuktikan dengan lekatnya *jingle* “susu saya Susu Bendera” di telinga masyarakat Indonesia sekian puluh tahun lamanya.

Sebagai perusahaan yang bergerak di bidang industri produk nutrisi berbasis susu, PT Frisian Flag Indonesia tidak bergerak sendiri dimana industri berbasis susu ini telah menciptakan persaingan baik itu antar

produsen lokal maupun produsen asing. Berita Bisnis mencatat bahwa 87% industri berbasis susu masih dikuasai oleh produsen susu asing, sedangkan 13% dikuasai oleh produsen susu lokal (<http://www.berita-bisnis.com/data-bisnis/1022--danone-group-kuasai-bisnis-susu-bubuk-indonesia.html>).

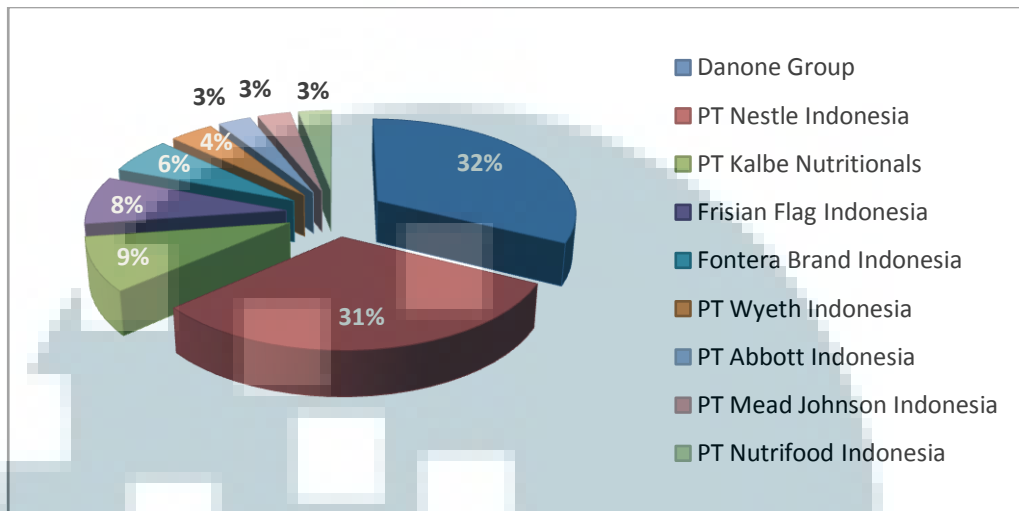
Gambar 1.1 Persentase Produsen Susu Asing dan Lokal di Indonesia



Sumber: Berita Bisnis. 31 Mei 2012. *Danone Group Kuasai Bisnis Susu Bubuk Indonesia*. Dalam <http://www.berita-bisnis.com/data-bisnis/1022--danone-group-kuasai-bisnis-susu-bubuk-indonesia.html>. Diakses pada 12 Februari 2014

Berita Bisnis juga mencatat *market share* produsen susu bubuk asing di Indonesia, terdiri dari 32% dikuasai oleh Danone Group, 31% dikuasai oleh PT Nestle Indonesia, 9% dikuasai oleh PT Kalbe Nutritionals, 8% dikuasai oleh Frisian Flag Indonesia, 6% dikuasai oleh Fontera Brand Indonesia, 4% dikuasai oleh PT Wyeth Indonesia, dan PT Abbott Indonesia, PT Mead Johnson Indonesia, serta PT Nutrifood Indonesia masing-masing menguasai *market share* sebesar 3%.

Gambar 1.2 *Market Share* Produsen Susu Bubuk Asing di Indonesia



Sumber: Berita Bisnis. 31 Mei 2012. *Danone Group Kuasai Bisnis Susu Bubuk Indonesia*. Dalam <http://www.berita-bisnis.com/data-bisnis/1022--danone-group-kuasai-bisnis-susu-bubuk-indonesia.html>. Diakses pada 12 Februari 2014

Dari data tersebut dapat diketahui bahwa *market share* yang dikuasai oleh PT Frisian Flag Indonesia sebesar 8% masih termasuk rendah dibanding kompetitor lainnya, seperti Danone Group dan PT Nestle Indonesia. Berbagai strategi bisnis dijalankan oleh PT Frisian Flag untuk meningkatkan *market share* mereka, salah satunya adalah dengan mengubah logo mereka yang kini lebih menekankan nama Frisian Flag pada tahun 2010. Bersamaan dengan pergantian logo tersebut, PT Frisian Flag Indonesia juga membuat kampanye “Raih Esokmu”, merupakan wujud komitmen dari Frisian Flag Indonesia yang terus menyediakan produk bernutrisi guna mendukung masyarakat meraih hari esok yang lebih baik.

Melalui kampanye “Raih Esokmu”, PT Frisian Flag Indonesia berupaya untuk mempromosikan kebaikan susu, dimana susu memiliki manfaat dan

nutrisi penting untuk tubuh. Kampanye “Raih Esokmu” juga mengajak masyarakat untuk mengonsumsi susu sebagai bagian dari menu makanan sehari-hari. Kampanye “Raih Esokmu” ini dilatar belakangi oleh masih rendahnya kesadaran masyarakat Indonesia untuk mengonsumsi susu.

Warta Kota mencatat tingkat konsumsi susu di Indonesia pada tahun 2013 sekitar 13,47 liter per kapita. Angka ini masih terbilang rendah jika dibandingkan Vietnam yang mencapai 20,07 liter per kapita per tahun, Cina yang mencapai 20,76 liter per kapita per tahun, dan Malaysia yang mencapai 53,52 liter per kapita per tahun (<http://wartakota.tribunnews.com/2013/09/20/konsumsi-susu-di-indonesia-masih-rendah>).

Rendahnya tingkat konsumsi susu di Indonesia juga disebabkan oleh produksi susu peternak lokal yang masih rendah. Wakil Menteri Pertanian (Wamentan) Rusman Heriawan mengatakan bahwa produksi susu sapi lokal di Indonesia hanya 10 liter per hari per ekor dan peternak susu sapi lokal hanya memiliki 3 – 5 sapi perah saja. Beliau juga menambahkan minimnya pakan, hijauan, nutrisi, dan vitamin yang kurang mempengaruhi rendahnya produksi susu sapi per hari (<http://finance.detik.com/read/2013/06/07/131938/2267031/4/2/5-hal-yang-membuat-konsumsi-susu-orang-indonesia-paling-rendah-di-asean#bigpic>).

Data lain juga diperoleh dari Antaranews.com yang memaparkan bahwa total kebutuhan bahan baku susu di Indonesia tercatat 3,2 juta ton per tahun, sedangkan pasokan dari peternak hanya 690.000 ton yang dihasilkan oleh sekitar 597.135 ekor sapi perah (<http://www.antaranews.com/berita/344944/>

produsen-susu-masih-andalkan-bahan-baku-impor).

Menyadari permasalahan adanya kesenjangan antara jumlah pasokan susu hanya sebanyak 690.000 ton sedangkan kebutuhan bahan baku susu mencapai 3,2 juta ton per tahun, maka PT Frisian Flag Indonesia sebagai bagian dari FrieslandCampina, yang telah lebih dulu menerapkan sistem bekerja dengan mengacu pada pengalaman global dan kemitraan jangka panjang dengan peternak sapi perah lokal, menerapkan sebuah program CSR bagi salah satu *stakeholders* mereka, yaitu peternak sapi lokal. Program ini diwujudkan dalam *Dairy Development Program (DDP)*.

DDP telah dilaksanakan oleh PT Frisian Flag Indonesia semenjak tahun 1996 dengan nama Departemen Pengembangan Susu Segar. DDP merupakan usulan dari tim HVA Internasional yang melakukan studi kelayakan pada tahun 1995 tentang pembentukan tim FFI yang akan mengembangkan kuantitas dan kualitas susu segar dalam rangka membantu peternak Indonesia khususnya di Jawa Barat.

Tujuan dari pelaksanaan program CSR DDP PT Frisian Flag Indonesia adalah agar peternak dapat meningkatkan kuantitas dan kualitas susu segar mereka sehingga dapat memberikan pasokan susu segar yang berkualitas untuk memenuhi kebutuhan produksi perusahaan.

Perusahaan di satu sisi berhadapan dengan realita pasar, ada *supply* dan *demand*, di sisi lain memiliki tanggung jawab sosial. Maka dalam pelaksanaan CSR, salah satu yang menjadi pertimbangan adalah konsep *Triple Bottom Line 3 P's: Profit, People, Planet*, terutama pada *profit*.

Koperasi dan peternak (*people*) dalam program CSR DDP diarahkan juga untuk membantu meningkatkan *profit* melalui peningkatan kuantitas dan kualitas pasokan susu.

Dengan meningkatnya kuantitas dan kualitas susu segar lokal, maka dapat mendukung PT Frisian Flag Indonesia dalam melaksanakan kampanye “Raih Esokmu” sehingga juga dapat meningkatkan *market share* dari PT Frisian Flag Indonesia. Selain itu, program CSR DDP PT Frisian Flag Indonesia ini merupakan perwujudan dari kewajiban dan *philanthropy* serta strategi bisnis untuk mendukung keberlangsungan hidup dari perusahaan.

1.2 Perumusan Masalah

Sebagai perusahaan yang bergerak di bidang industri produk nutrisi berbasis susu, PT Frisian Flag Indonesia tidak bergerak sendiri dimana industri berbasis susu ini telah menciptakan persaingan baik itu antar produsen lokal maupun produsen asing. Persaingan juga terjadi diantara produsen asing, dimana berdasarkan data yang diperoleh dari Berita Bisnis tercatat dari persaingan yang terjadi diantara produsen asing, PT Frisian Flag menempati posisi ke-4 dengan perolehan *market share* sebesar 8%.

Market share yang diperoleh PT Frisian Flag Indonesia masih termasuk rendah bila dibandingkan dengan ketiga kompetitor yang menempati posisi tiga teratas, yaitu Danone Group, PT Nestle Indonesia, dan PT Kalbe Nutritionals. Rendahnya *market share* yang dikuasai oleh PT Frisian Flag Indonesia tidak terlepas dari permasalahan pasokan susu segar lokal di

Indonesia belum mencukupi kebutuhan produksi yang diperlukan oleh PT Frisian Flag Indonesia.

Menyadari permasalahan tersebut, PT Frisian Flag Indonesia sebagai bagian dari FrieslandCampina, yang telah lebih dulu menerapkan sistem bekerja dengan mengacu pada pengalaman global dan kemitraan jangka panjang dengan peternak sapi perah lokal, menerapkan sebuah program CSR bagi salah satu *stakeholders* mereka, yaitu peternak sapi lokal. Program ini diwujudkan dalam *Dairy Development Program (DDP)*.

Berdasarkan latar belakang yang telah diuraikan di atas, maka perumusan masalah dari penelitian ini adalah:

1. Bagaimana implementasi program CSR DDP PT Frisian Flag Indonesia dengan mengacu pada *CSR Process Model Coombs & Holladay*?
2. Bagaimana analisis dan evaluasi terhadap strategi CSR yang dilakukan FFI dengan menggunakan konsep Coombs & Holladay?

1.3 Tujuan Penelitian

Tujuan dari dilakukannya penelitian ini adalah:

1. Menjelaskan implementasi program CSR DDP PT Frisian Flag Indonesia.
2. Melakukan analisis dan evaluasi dalam penyelenggaraan program CSR DDP PT Frisian Flag Indonesia dengan mengacu pada Coombs & Holladay.

1.4 Kegunaan Penelitian

Terdapat dua kegunaan yang dapat diperoleh melalui penelitian ini, yaitu kegunaan teoretis yang dapat digunakan untuk perkembangan ilmu pengetahuan, serta kegunaan praktis yang dapat langsung digunakan oleh objek penelitian.

1.4.1 Kegunaan Teoretis

Hasil penelitian ini akan memberikan sumbangan pemikiran terhadap perkembangan ilmu komunikasi, khususnya di bidang *Public relations* yang membahas tentang *Corporate Social Responsibility*.

1.4.2 Kegunaan Praktis

Memberikan masukan kepada PT Frisian Flag Indonesia agar dapat menjalankan program *Corporate Social Responsibility* yang baik di kemudian hari.

UMMN