



Hak cipta dan penggunaan kembali:

Lisensi ini mengizinkan setiap orang untuk mengubah, memperbaiki, dan membuat ciptaan turunan bukan untuk kepentingan komersial, selama anda mencantumkan nama penulis dan melisensikan ciptaan turunan dengan syarat yang serupa dengan ciptaan asli.

Copyright and reuse:

This license lets you remix, tweak, and build upon work non-commercially, as long as you credit the origin creator and license it on your new creations under the identical terms.

BAB II

KERANGKA TEORI

2.1. Penelitian Terdahulu

Untuk memaksimalkan hasil penelitian, ada sejumlah penelitian terdahulu yang digunakan sebagai bahan referensi. Berikut tercantum beberapa penelitian terdahulu yang dinilai berhubungan dengan *corporate social responsibility* sebagai fokus dalam penelitian.

Penelitian terdahulu pertama yang dijadikan referensi yaitu jurnal karangan Nurjanah, Noor Efni Salam, dan Rusmadi Awza yang meneliti tentang Pengelolaan *Corporate Social Responsibility (CSR)* dalam Membangun Citra Perusahaan (Studi PT. Chevron Pasific Indonesia). Tujuan dari penelitian tersebut adalah memahami aktivitas CSR oleh PT. Chevron Pasific Indonesia salah satu bentuk upaya dalam membangun reputasi bahkan mengelolanya dengan baik. Penelitian ini menggunakan bersifat deskriptif kualitatif. Data dikumpulkan dari tiga macam teknik yaitu wawancara mendalam, observasi, lalu dilengkapi studi dokumen. Ketiganya kemudian dibandingkan untuk mencapai hasil yang lebih mengerucut.

Dari hasil penelitian, ditemukan bahwa aktivitas CSR yang diadakan PT. Chevron Pasific Indonesia terbagi menjadi *community development* dan *community relation*. Pada dasarnya, kedua bentuk CSR yang dilakukan tetap memberikan dampak positif bagi masyarakat lokal tempat perusahaan beroperasi. Dengan demikian, perusahaan memperoleh citra yang positif dan mempertahankan reputasi

baik yang dimilikinya. Aktivitas CSR menjadi bagian investasi untuk melindungi operasi perusahaan dari berbagai potensi gangguan ke depannya.

Kemudian, penelitian kedua yang menjadi referensi atas penelitian ini adalah jurnal karya Dian Rhesa Rahmayanti yang berjudul Implementasi *Corporate Social Responsibility* dalam Membangun Reputasi PT. Kereta Api Indonesia (Studi Kasus Daerah Operasional 6 Yogyakarta).

Penelitian tersebut bertujuan untuk mengetahui bagaimana implementasi *corporate social responsibility* oleh PT. Kereta Api Indonesia membangun reputasi. Perusahaan menyadari bahwa keberadaan mereka amat tergantung atas *stakeholders*. Akibatnya terjadi pergeseran kepentingan yang semula *profit-oriented* menjadi *stakeholders-oriented*. CSR berperan sebagai bentuk upaya perusahaan dalam membangun reputasi yang baik dengan harapan mempertahankan para *stakeholders*-nya. Penelitian ini bersifat deskriptif kualitatif. Data yang dibutuhkan untuk penelitian diperoleh melalui studi kepustakaan, observasi, dan wawancara mendalam. Mengingat luasnya cakupan PT. Kereta Api Indonesia, obyek penelitian dipersempit ke salah satu daerah operasional perusahaan yakni daerah operasional 6 di Yogyakarta.

Hasil penelitian menunjukkan bahwa aktivitas CSR PT. Kereta Api Indonesia dilakukan secara berkesinambungan dan terprogram, termasuk bentuk kegiatan dan waktu pelaksanaannya. Implementasi kegiatan berupa wujud respons terhadap situasi, kondisi, atau kejadian yang tengah dialami daerah operasional 6 Yogyakarta. Jenis kegiatan CSR yang dilakukan termasuk *corporate philanthropy*.

Kegiatan-kegiatan tersebut menuai citra positif perusahaan yang lama kelamaan membangun reputasi baik. PT. Kereta Api Indonesia berupaya memposisikan citra sebagai perusahaan yang responsif terhadap apa yang tengah dihadapi masyarakat.

Perbedaan terhadap kedua penelitian di atas adalah penelitian ini mencari tahu mengenai strategi PT Bank Maybank Indonesia Tbk sebagai perusahaan dengan citra tertentu di masyarakat dan berusaha memenuhinya melalui berbagai upaya salah satunya CSR. Obyek penelitian yaitu program RISE. Penelitian mengkaji bagaimana program yang diadakan melalui yayasan Maybank *Foundation* tersebut membantu mengelola reputasi yang telah dimiliki.

Tabel 2.1. Penelitian Terdahulu

	1	2	3
Nama Peneliti	Nurjanah, Noor Efni Salam, Rusmadi Awza	Dian Rhesa Rahmayanti	Aurelia Monica Setiawan
Universitas	Universitas Riau	Universitas Sebelas Maret	Universitas Multimedia Nusantara
Judul	Pengelolaan <i>Corporate Social Responsibility (CSR)</i> dalam Membangun Citra Perusahaan (Studi PT. Chevron Pasific Indonesia)	Implementasi <i>Corporate Social Responsibility</i> dalam Membangun Reputasi PT. Kereta Api Indonesia (Studi Kasus Daerah Operasional 6 Yogyakarta)	Implementasi <i>Corporate Social Responsibility</i> PT Bank Maybank Indonesia Tbk dalam Mengelola Reputasi Perusahaan (Studi Kasus Program Maybank RISE)
Pendekatan/ Jenis Penelitian	Kualitatif	Kualitatif	Kualitatif

Sifat Penelitian	Deskriptif	Deskriptif	Deskriptif
Metode Penelitian	Studi kasus	Studi kasus	Studi kasus
Teknik Pengumpulan Data	Observasi, wawancara mendalam, studi dokumen	Studi kepustakaan, observasi, dan wawancara mendalam	Studi kepustakaan dan wawancara mendalam
Teori dan Konsep yang Digunakan dalam Fokus Penelitian	Teori CSR, dan Konsep <i>Corporate Communication</i> , Citra.	Teori CSR, Konsep <i>Responsibility, Liability, Corporate Image, Corporate Reputation</i> .	
Simpulan	PT. Chevron Pasific Indonesia melakukan aktivitas <i>community development</i> dan <i>community relation</i> guna meningkatkan citra perusahaan di mata publik sebagai bagian investasi untuk melindungi operasi perusahaan dari berbagai gangguan masyarakat lokal.	Dalam membangun reputasi baik di masyarakat dan menjaga keberlangsungan, PT. Kereta Api Indonesia melakukan berbagai cara, salah satunya melalui program CSR sesuai karakteristik dan situasi yang sedang dihadapi perusahaan.	

Sumber : olahan penelitian

2.2. Teori dan Konsep yang Digunakan

2.2.1. *Public Relations*

Public relations adalah fungsi manajemen yang membangun dan memelihara hubungan, pemahaman, dan kerjasama yang saling menguntungkan antara organisasi dan masyarakat yang dijadikan sandaran tolak ukur keberhasilan atau kegagalan (Cutlip, Center, & Broom, 2013, h. 26).

Menurut Seitel (2011, h. 4) dalam bukunya yang berjudul *The Practice of Public Relations* mengemukakan bahwa “*public relation is a planned process to influence public opinion, through sound character and proper performance, based*

on mutually satisfactory two-way communication". *Public relations* merupakan proses terencana dengan tujuan mempengaruhi opini publik, melalui karakter dan perbuatan yang benar, berdasarkan komunikasi dua arah yang saling menguntungkan.

Chartered Institute of Public Relation (CIPR) mengartikan *public relation* sebagai kegiatan disiplin yang mempertimbangkan reputasi atas organisasi atau produk, jasa, atau individu di dalamnya dengan tujuan memperoleh pengertian dan dukungan.

Dari ketiga definisi di atas, dapat diartikan bahwa *public relations* adalah fungsi yang menjalankan kegiatan baik komunikasi atau bentuk lainnya dengan tujuan menjalin dan mengelola hubungan mutualisme dengan publiknya sehingga reputasi perusahaan terjaga.

Dalam praktiknya, *Public Relations* memiliki peran yang berkaitan dengan aktivitas yang dijalankannya. Peran tersebut beragam tergantung tingkatan atau tahap praktik di dunia kerja. Berdasarkan tahapannya, terdapat 4 peran dalam praktik seorang *public relations*: (Cutlip, Center, & Broom, 2013, h. 38):

a. *Communication Technician*

Praktisi *public relations* memiliki peran sebagai teknisi komunikasi. Pada tahapan ini, *public relations* menulis *press release* dan *feature* untuk diberikan kepada media, mempersiapkan dan menyunting *newsletter*, menjadi *photographer*, *layout person*, menjadi jurnalis internal, dan menangani hubungan-hubungan dengan media. Praktisi yang berada pada kategori ini biasanya tidak dilibatkan ketika manajemen perusahaan sedang

menganalisa suatu permasalahan dan mencari solusinya. Mereka biasanya hanya bertugas untuk mengimplementasikan dan mengkomunikasikan program yang telah disusun sebelumnya, bahkan terkadang mereka tidak tahu tujuan dari pelaksanaan program yang diadakan.

b. *Expert Prescriber*

Public relations dianggap sebagai pakar analisa permasalahan dan memberikan solusi yang tepat. Pihak Manajemen puncak menganggap praktisi sebagai ahli sehingga peran manajemen terbiasa pasif. Tugas praktisi dalam peran ini antara lain mendefinisikan masalah, merancang program, mengimplementasikan program, serta bertanggung jawab penuh terhadap program yang dijalankan.

c. *Communication Facilitator*

Pada tahap ketiga ini, peran praktisi sebagai fasilitator komunikasi antara perusahaan dengan publik eksternal maupun internal. *Public relations* menjadi pihak yang menyediakan dan menjaga saluran komunikasi yang berkesinambungan dan berkelanjutan bagi dengan publik perusahaan. Praktisi juga bertindak sebagai penghubung, penafsir, dan *mediator* yang menghubungkan antara organisasi dan lingkungan sekitarnya dengan menjaga komunikasi dua arah tetap berlangsung.

d. *Problem Solving Facilitator*

Public relations berperan sebagai fasilitator dalam proses pemecahan masalah. *Public relations* bekerjasama dengan pihak manajemen untuk

mengidentifikasi, memecahkan, dan menyelesaikan masalah-masalah komunikasi organisasi. Pada tahap ini praktisi melibatkan diri atau dilibatkan dalam setiap manajemen (krisis). Praktisi berperan sebagai anggota tim, bahkan menjadi pemimpin dalam penanganan krisis manajemen apabila dibutuhkan.

Darmastuti (2012) dalam Sholikhah (2016) menerangkan strategi *public relations* salah satunya adalah *media relations* yang memanfaatkan media. Strategi komunikasi *public relations* dengan media adalah sebagai berikut:

1. *By serving the media*. Unit *public relations* memberikan *press release* serta menyiapkan jawaban maupun informasi yang berhubungan dengan perusahaan. Dilakukan saat perusahaan berada di puncak kesuksesan atau dalam masalah. Didukung dengan *media relation tools* yaitu 1) *press release* untuk menyalurkan fakta dan pandangan dari perusahaan atas suatu permasalahan maupun dalam bentuk foto, *captions* dan artikel yang memiliki nilai berita tinggi. 2) *public service announcement*. Tulisan *public relations* yang memberitakan tentang tanggung jawab sosial perusahaan kepada masyarakat.
2. *By establishing reputation for reliability*. Upaya *public relations* untuk meningkatkan reputasi perusahaan dengan mengirimkan tulisan ke media massa berupa *straight news* atau *feature*. Informasi perusahaan seperti kegiatan *corporate social responsibility* ditulis dalam bentuk misalkan *advertorial* atau artikel berisi opini tentang

suatu permasalahan dengan menyediakan narasumber atau pakar dari perusahaan yang memiliki kredibilitas dalam memberikan jawaban untuk kasus tertentu yang ada di masyarakat. *Public relations* dapat ikut memberikan klarifikasi yang didukung fakta apabila perusahaan sedang dalam masalah.

2.2.2. Corporate Communication

Seiring berjalannya waktu, pengertian *public relations* dirasa semakin bergeser dan terlalu meluas. Fungsi dan peran menjadi bermacam-macam dan mengakibatkan banyak penamaan kegiatan. Padahal, fungsi dan peran *public relations* beragam sesuai kepentingannya. Agar lebih spesifik, maka bentuk kegiatan *public relations* dalam mengelola hubungan dengan *stakeholders* dikenal sebagai *corporate communication*.

Menurut Riel (2010, h. 22), *corporate communication* adalah serangkaian aktivitas yang melibatkan pengelolaan dan pemanfaatan seluruh komunikasi internal dan eksternal dengan tujuan menciptakan hubungan mutualisme dengan para *stakeholders* perusahaan tersebut.

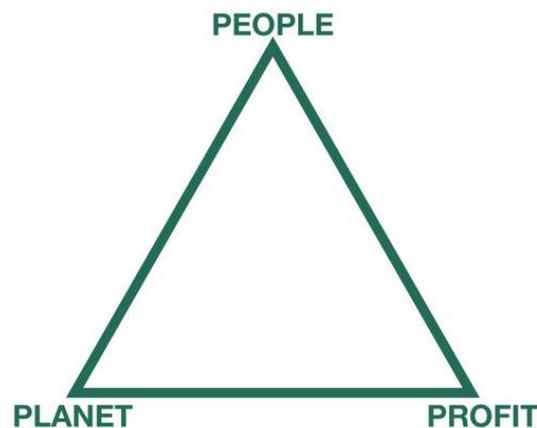
Pernyataan tersebut sejalan dengan pendapat dari Christensen, Morsing, dan Cheney (2008, h. 9) dimana *corporate communication* mengelola dengan baik seluruh komunikasi serta menciptakan nilai lebih yang dikomunikasikan dengan cara yang mendorong organisasi dan anggotanya untuk berperilaku konsisten sesuai tujuan organisasi dalam membangun investasi sosial dan menekankan legitimasi yang tentunya menarik dukungan *stakeholders*.

2.2.3. Corporate Social Responsibility (CSR)

Corporate Social Responsibility merupakan tindakan sukarela yang diimplementasikan oleh suatu badan usaha selagi berupaya mencapai misi dan memenuhi tanggung jawab yang dipersepsikan oleh *stakeholders*-nya, baik pegawai, komunitas, lingkungan, dan masyarakat secara keseluruhan (Coombs & Holladay, 2012, h. 8). Lalu Johnson dan Johnson dalam Hadi (2011, h. 46) menyatakan bahwa CSR adalah bagaimana perusahaan mengelola proses bisnis untuk menghasilkan dampak yang positif terhadap masyarakat.

Oleh karena itu, terjadi perubahan dalam fokus perusahaan dari “*profit*” menjadi “*profit, people, and planet.*” Perubahan tersebut diibaratkan sebagai *triple bottom line* oleh John Elkington. *Profit* berkaitan dengan bentuk tanggung jawab perusahaan terhadap banyak pihak salah satunya *shareholders*. *People* berkaitan dengan tanggung jawab perusahaan untuk memberikan manfaat kepada *stakeholders* juga masyarakat secara luas. Terakhir, *planet* berkaitan dengan tanggung jawab perusahaan untuk menjaga kemampuan lingkungan dalam mendukung keberlanjutan bagi generasi berikutnya (Hadi, 2011, h. 55).

Gambar 2.1 Konsep *Triple Bottom Line*



Sumber : *Corporate Social Responsibility* karangan Hadi (2011, h. 57)

The World Business Council for Sustainable Development (WBCSD) dalam publikasinya *Making Good Business Sense* juga mendefinisikan CSR sebagai tanggung jawab sosial perusahaan yang merupakan satu bentuk tindakan atas dasar pertimbangan etis perusahaan dengan arahan untuk meningkatkan ekonomi, yang bersama-sama dengan peningkatan kualitas hidup bagi pegawai berikut keluarganya, serta sekaligus peningkatan kualitas hidup masyarakat sekitar dan masyarakat secara lebih luas (Liliweri, 2011, h. 659 dalam Nurjanah, Salam, N.E., & Awza, R., 2013, h. 74).

Berdasarkan pengertian-pengertian di atas, dapat ditarik pemahaman bahwa kegiatan CSR didasari oleh adanya kebutuhan untuk memenuhi kegiatan sebagai bentuk tanggung jawab yang berdampak positif bagi masyarakat. Adanya kebutuhan untuk “berbuat kebaikan”. Kotler dan Lee (2005, h. 22) menyebutkan bahwa setidaknya ada 6 opsi untuk “berbuat kebaikan” (*Six options for Doing Good*) sebagai inisiatif sosial perusahaan melalui kegiatan pelaksanaan CSR, yaitu:

a. *Cause Promotions*

Perusahaan menyumbangkan dana atau bentuk kontribusi lainnya seperti sumber daya perusahaan dengan maksud menimbulkan atau meningkatkan kesadaran masyarakat atas isu sosial tertentu. Perusahaan melakukan kerjasama dengan pihak yang memang sadar atas isu yang ada lalu menjangkau masyarakat untuk ikut ambil bagian misalkan kerjasama PT. Philips Indonesia dengan Yayasan Kanker Indonesia (YKI) guna menciptakan inovasi aplikasi pendeteksi kanker payudara.

b. *Cause-Related Marketing*

Perusahaan menunjukkan komitmen untuk menyumbangkan sekian persen dari pendapatan yang diperoleh dari usaha miliknya untuk digunakan sebagai dana pengadaan proyek tertentu. Contohnya kampanye 1 untuk 10 dari Aqua. Keuntungan yang diperoleh dari tiap botol Aqua akan digunakan sebagai dana penyuluhan air bersih di Nusa Tenggara Timur. Pelanggan diajak untuk melakukan pembelian dan ikut berkontribusi secara sosial.

c. *Corporate Social Marketing*

Upaya perusahaan dalam mendukung perkembangan atau mengimplementasikan kampanye untuk mengubah persepsi maupun perilaku dengan tujuan meningkatkan kesehatan, keamanan, lingkungan, atau kesejahteraan masyarakat. Seperti kampanye Cuci Tangan Pakai Sabun (CTPS) dari Lifebuoy milik PT. Unilever yang mengajak pola pikir hidup sehat dan bersih dengan cara mencuci tangan pakai sabun.

d. *Community Volunteering*

Perusahaan mengajak para pegawai, mitra perusahaan, atau pemasok agar menyisihkan waktu dan tenaga secara sukarela untuk memberikan bantuan. Contohnya Bank Permata yang mengumpulkan dana dari pelaksanaan program dan bisnisnya guna peningkatan kualitas pendidikan di Indonesia. Program tersebut mengerahkan 3.500 pegawainya untuk turun ke jalan melakukan gerakan yang disebut "*Unite for Education*".

e. *Socially Responsible Business Practices*

Perusahaan dapat mengadopsi dan melakukan praktik bisnis dan investasi yang dapat mendukung isu-isu sosial guna meningkatkan kelayakan masyarakat (*community well-being*) dan juga melindungi lingkungan misalkan penggunaan bahan baku yang ramah lingkungan terhadap kemasan produk sehingga mengurangi kandungan plastik.

f. *Corporate Philanthropy*

Bentuk kegiatan CSR perusahaan yang paling sederhana. Biasanya perusahaan memberikan bantuan berupa dana, konsumsi, ataupun donasi berupa produk dan jasa kepada lembaga yang sesuai dengan nilai sosial yang disasar oleh perusahaan.

Kegiatan CSR yang dilakukan oleh perusahaan dapat membangun reputasi perusahaan yang kuat karena *stakeholders* memperhatikan beragam kegiatan yang mendukung persepsi mereka terhadap perusahaan. Persepsi bahwa perusahaan adalah warga korporat yang baik atau *good corporate citizen* juga bertanggungjawab. (Kotler dan Lee, 2005, h. 236)

Dalam mengangkat isu sosial yang tepat untuk kegiatan CSR, Kotler dan Lee (2005, h. 238) memberikan 6 pertimbangan dalam menentukan pilihan yang strategis bagi perusahaan, yaitu:

- a. *Choose only a few social issues to support,*
- b. *Choose issues that are of concern in the communication where you do business,*

- c. *Choose causes that have synergy with mission, values, products, and services,*
- d. *Choose causes that have potential to support business goals: marketing, supplier relations, increased productivity, cost reductions,*
- e. *Choose issues that are of concern to key constituent groups: employees, target markets, customers, investors, corporate leaders,*
- f. *Choose causes that can be supported over a long term.*

Keenam bahan pertimbangan membantu memberikan pedoman bagi perusahaan sehingga tidak serta merta mengadakan kegiatan CSR. Hal ini disebabkan adanya dana, tenaga, dan waktu yang berpotensi terpakai oleh perusahaan. Karena CSR sendiri berdampak positif bagi targetnya, juga bagi perusahaan ke depannya, maka kegiatan perlu dipersiapkan secara matang.

Suharto (2009) menunjukkan sedikitnya ada empat model atau pola CSR yang umumnya diterapkan di Indonesia yakni:

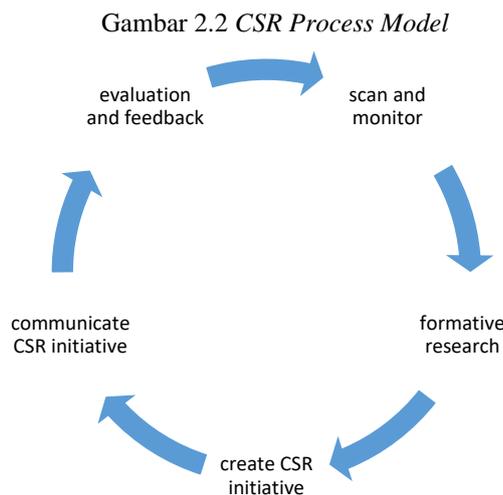
1. Keterlibatan langsung. Perusahaan menjalankan program CSR secara langsung dengan menyelenggarakan sendiri kegiatan sosial atau menyerahkan sumbangan ke masyarakat tanpa perantara. Untuk menjalankan tugas ini, sebuah perusahaan biasanya menugaskan salah satu pejabat seniornya, seperti *corporate secretary* atau *public affair manager* atau menjadi bagian dari tugas *public relations*.
2. Melalui yayasan atau organisasi sosial perusahaan Perusahaan mendirikan yayasan sendiri di bawah perusahaan atau *group* mereka.

Model ini merupakan adopsi dari model yang lazim diterapkan di perusahaan-perusahaan di negara maju. Biasanya, perusahaan menyediakan dana awal, dana rutin atau dana abadi yang dapat digunakan secara teratur bagi kegiatan yayasan. Beberapa yayasan yang didirikan perusahaan di antaranya adalah yayasan *Coca Cola Company*, Rio Tinto (perusahaan pertambangan), Dharma Bhakti Astra, Sahabat Aqua, serta *GE Fund*.

3. Bermitra dengan pihak lain. Perusahaan menyelenggarakan CSR melalui kerjasama dengan lembaga sosial atau organisasi non-pemerintah (NGO), instansi pemerintah, universitas, atau media massa baik dalam mengelola dana maupun dalam melaksanakan kegiatan sosialnya. Beberapa lembaga sosial/Ornop bekerjasama dengan perusahaan dalam menjalankan CSR antara lain adalah Palang Merah Indonesia (PMI), Yayasan Kesejahteraan Anak Indonesia (YKAI), Dompot Dhuafa; instansi pemerintah seperti LIPI (Lembaga Ilmu Pengetahuan Indonesia), Depdiknas, Depkes, Depsos, Universitas (UI, ITB, IPB); media massa (DKK Kompas, Kita Peduli Indosiar).
4. Mendukung atau bergabung dalam suatu konsorsium. Perusahaan turut mendirikan, menjadi anggota atau mendukung suatu lembaga sosial yang didirikan untuk tujuan sosial tertentu. Dibandingkan dengan model lainnya, pola ini lebih berorientasi pada pemberian hibah perusahaan bersifat hibah pembangunan. Pihak konsorsium atau lembaga semacam dipercayai oleh perusahaan-perusahaan yang lalu mendukungnya secara

proactive dengan mencari mitra kerja sama dari kalangan lembaga operasional dan kemudian mengembangkan program disepakati bersama.

CSR yang strategis membutuhkan komitmen baik dalam proses maupun hasilnya. CSR harus dapat memungkinkan perusahaan untuk mengejar visi misi sekaligus berpartisipasi dalam proses *stakeholders engagement* agar mencapai inisiatif CSR yang bermakna. Berikut terdapat siklus perencanaan CSR yang strategis atau *CSR Process Model* menurut Coombs & Holladay (2012, h. 47):



Sumber : *Managing corporate social responsibility: A communication approach* karangan Coombs & Holladay (2012, h. 47)

Proses yang dilalui terdiri dari 5 tahapan, yaitu :

a. *Scan and monitor*

Tahap *scan* mengumpulkan informasi dari lingkungan yang berperan sebagai dasar dari pengetahuan akan ancaman dan peluang yang ada. *Scanning* membantu menganalisa apakah situasi yang ‘tengah dihadapi

perusahaan' memang yang benar-benar dihadapi oleh perusahaan. Berbeda dengan *scanning* yang bertujuan untuk mengidentifikasi isu yang tengah berlangsung, *monitoring* melibatkan menganalisa reaksi atas inisiatif CSR yang tengah dilaksanakan. *Monitoring* memusatkan perhatian terhadap upaya CSR yang telah ada dan menentukan apakah upaya yang dilakukan mampu mencapai ekspektasi *stakeholders* perusahaan tersebut.

Kegiatan *scanning* dan *monitoring* harus dilakukan secara berulang kali karena memberikan data yang dibutuhkan perusahaan dalam menyusun pendekatan yang strategis dan priaktif untuk CSR. *Scanning* dan *monitoring* memberikan titik awal karena perusahaan memperoleh informasi atas permasalahan spesifik yang perlu ditanggapi dengan aksi atau program dari perusahaan.

Scanning dan *monitoring* menyediakan dua elemen dasar untuk proses penyusunan program CSR yakni (1) identifikasi isu yang berpotensi bagi kegiatan CSR dan (2) identifikasi *stakeholders* mana saja yang terlibat dengan permasalahan yang telah diidentifikasi.

b. *Formative research*

Tahapan berikut ini memusatkan perhatian dalam memeriksa peluang atau masalah secara spesifik, dalam menyediakan informasi yang dibutuhkan dalam rangka memberikan perhatian CSR yang dapat direalisasikan menjadi inisiatif CSR. Dalam mengumpulkan data, *formative*

research dapat mengadakan *engagement* dengan *stakeholders*-nya. Melalui komunikasi dengan *stakeholders*, perusahaan dapat mempelajari lebih banyak mengenai ketertarikan CSR serta pendapat *stakeholders* atas suatu isu. Terdapat beberapa metode yang dapat digunakan, misalkan studi kepustakaan, wawancara, analisis media terbaru, survey, diskusi panel, dan diskusi grup. *Formative research* harus diakhiri dengan pengambilan keputusan apakah perusahaan akan mengadakan CSR atas suatu permasalahan atau tidak. Krisis terhadap perusahaan bisa juga berasal dari adanya *expectation gap*.

Melalui model tahapan CSR, isu yang dirasa berpotensi menjadi krisis bagi perusahaan dianalisa. Tahap *scanning* dan *monitoring* mencari di mana terjadi kesenjangan antara aktivitas perusahaan dengan ekspektasi *stakeholders*. Ketika kesenjangan (*gap*) sudah teridentifikasi, *formative research* menggali lebih dalam pokok permasalahan yang ada. *Expectation gaps* ada dua macam yaitu (1) *perception gaps* dan (2) *reality gaps*. *Perception gaps* terjadi ketika kebijakan dan perilaku perusahaan sudah sesuai standar ekspektasi tetapi tidak disadari oleh *stakeholders*. Akan tetapi, *expectation gaps* terjadi saat kebijakan dan perilaku perusahaan melenceng dari ekspektasi *stakeholders*.

c. *Create CSR initiative*

Perusahaan mulai menetapkan fokus CSR. Tahap ini menjadi keputusan akhir atas kelanjutan analisa, apakah inisiatif CSR akan

diimplementasikan menjadi suatu program dalam waktu dekat. Permasalahan yang diangkat tentunya dari publik. Tapi ragam permasalahan membuat perusahaan perlu bijak dalam mempertimbangkan isu apa yang hendak dihadapi dan mengapa. Oleh karena itu, perusahaan juga berusaha untuk mengadakan kegiatan CSR yang baik.

Perusahaan besar, terutama perusahaan multinasional seringkali dianggap sebagai perusahaan yang mampu dipersuasi untuk mengadakan kegiatan CSR secara besar-besaran karena dapat mempengaruhi seluruh negara bahkan dunia. *Stakeholders* menganggap semakin besar perusahaan, semakin banyak yang harus diberikan melalui CSR. Hal ini disebabkan besarnya kerugian yang diakibatkan perusahaan pada *planet* dalam upaya pencarian *profit*.

Untuk menciptakan CSR yang strategis, perusahaan perlu menentukan obyektif yang ingin dicapai. Dengan adanya obyektif, perusahaan menjadi terarah dan mampu menetapkan apa yang diharapkan oleh *stakeholders* dan dapat diukur. Ada dua jenis obyektif yang dibedakan dalam menciptakan inisiatif CSR yaitu:

- i. *Process objective*

Obyektif ini menetapkan langkah-langkah yang perlu diambil untuk menciptakan dan mengeksekusi kegiatan CSR. *Process objective* merupakan tujuan-tujuan jangka pendek guna pelaksanaan

sehingga tidak dapat dipakai untuk mengukur keberhasilan kegiatan CSR.

ii. *Outcome objective*

Obyektif ini mencari tahu apakah inisiatif CSR yang dilaksanakan sukses diadakan. Kegiatan yang diadakan bermaksud menciptakan perubahan yang menguntungkan masyarakat. Obyektif yang ditetapkan harus dapat diukur dan spesifik. *Outcome objective* terbagi menjadi tiga tipe yaitu *knowledge objectives* yang fokus pada pemberian dan pengingatan kembali informasi, *attitude objectives* fokus pada perubahan sikap dan perasaan masyarakat, serta *behavior objectives* fokus pada perubahan perilaku dari masyarakat.

d. *Communicate CSR initiative*

Sesungguhnya, komunikasi terjadi di semua tahapan *CSR process model*. Ketika inisiatif CSR telah ditetapkan, hal tersebut dapat dikomunikasikan kepada para *stakeholders*-nya baik internal maupun eksternal. Komunikasi CSR merupakan proses yang menantang karena membutuhkan pemahaman atas *stakeholders*, kebutuhan masing-masing dari mereka akan informasi, serta saluran komunikasi apa saja. *Stakeholders* menginginkan informasi mengenai CSR. Akan tetapi, penyampaian pesan dapat disalahartikan sebagai bentuk promosi perusahaan dibandingkan diseminasi informasi.

Tidak semua *stakeholders* menginginkan informasi yang serupa. Sebagai investor, tentunya mereka akan lebih tertarik untuk mengetahui bagaimana pengaruh kegiatan CSR terhadap profitabilitas perusahaan. Namun, dari komunitas setempat lebih ingin mengetahui bagaimana pengaruh kegiatan CSR terhadap kesejahteraan mereka. Oleh karena itu, penyusunan informasi harus dikomunikasikan dengan seksama dan konsisten. Hal ini disebabkan adanya keraguan apakah perusahaan melakukan kegiatan CSR secara tulus atau tidak apabila tidak konsisten.

Komunikasi CSR perlu menyusun perencanaan yang menggarisbawahi bagaimana *stakeholders* ingin diposisikan, media yang digunakan, serta pesan inti apa yang disampaikan kepada masing-masing dari *stakeholders* perusahaan tersebut. Selain itu, ada baiknya perusahaan mengantisipasi timbulnya kecurigaan atau persepsi negatif dari *stakeholders* sehingga ketika terjadi, perusahaan bukan kebingungan dan makin mempertegas keraguan dari *stakeholders* yang mengecam.

e. *Evaluation and feedback*

Tahap kelima ini bukanlah tahapan akhir karena CSR *process model* merupakan siklus yang terus berulang kali terjadi. Di tahap *evaluation*, perusahaan menilai efektivitas dan tujuan proses CSR tersebut dan melaporkan kepada *stakeholders* terkait dengan implementasi yang telah dilaksanakan. Maka perusahaan perlu melakukan pengumpulan data, menarik kesimpulan, serta menuliskan laporan yang hendak disampaikan.

Karena obyektif dalam CSR terbagi menjadi *process* dan *outcome*, terdapat dua macam evaluasi.

Evaluasi dalam *process objective* menolong perusahaan dalam mengetahui apa saja yang telah dilakukan oleh perusahaan khususnya pada proses penyampaian komunikasi ke masyarakat, serta hasil yang diperoleh. Kemudian evaluasi pada *outcome objective* adalah melihat efektivitas dan dampak jangka panjang yang dirasakan oleh masyarakat dan perusahaan dari pelaksanaan program CSR. Selain itu, perusahaan dapat pula mencari tahu *Return on Investment* (ROI) dari program CSR, dimana hal ini biasanya menjadi perhatian dari *stakeholders* seperti investor.

Kemudian, untuk mengetahui lebih runtut reaksi dari *stakeholders* terhadap implementasi dalam kegiatan CSR perusahaan serta keterlibatan dari *stakeholders*, perusahaan mengadakan proses *feedback*. Melalui proses tersebut, perusahaan dapat mengetahui apakah masyarakat merasakan bahwa implementasi CSR berjalan dengan baik, apakah mereka percaya bahwa perusahaan benar-benar ingin membantu masyarakat, hal-hal apa yang perlu diperbaiki dalam program CSR, serta apakah ada kritik yang muncul akibat program CSR yang telah dijalankan.

Berbekal dari kritik dan saran yang dikemukakan oleh masyarakat, perusahaan bisa mengambil langkah yang tepat untuk perbaikan ke depannya.

2.2.3.1. Public Relations dan CSR

L'Etang (2006, h. 41) dalam Theaker (2012, h. 180) mengemukakan bahwa CSR biasanya dikelola oleh praktisi *public relations* dengan tujuan mengelola hubungan dengan publik maka *corporate social responsibility* seringkali dianggap sebagai portofolio *public relations* dan sebagai teknik untuk menjalin hubungan dengan kelompok tertentu (misalkan komunitas lokal) serta untuk meningkatkan reputasi dengan *stakeholders* perusahaan.

Alasan utama lainnya mengapa praktisi *public relations* sebaiknya menjadi pengelola CSR diungkapkan oleh Cutlip (1995, h. 134) dalam Theaker (2012, h. 180) dimana peran *public relations* sebagai agen moral masyarakat maka mereka harus siap untuk menempatkan layanan publik dan tanggung jawab sosial di atas keuntungan pribadi dan kepentingan personal lainnya. *Public relations* dalam CSR berperan tidak hanya dalam lingkup komunikasi tetapi juga sebagai praktisi pelaksana program.

Pemahaman serupa diungkapkan oleh Ruliana (2019). Singkatnya, *public relations* sebagai bentuk komunikasi perusahaan yang menghubungkan kepentingan internal dan eksternal publik terutama untuk melaksanakan program *Corporate Social Responsibility (CSR)*. *CSR*, *Public relations* dan *CSR* sama-sama bukan berorientasi internal serta bersifat tertutup melainkan proses terbuka yang berorientasi pada semua *stakeholders* dalam mewujudkan reputasi perusahaan. Sehingga dalam implementasi *CSR*, *public relations* mempunyai peran penting. Dalam konteks reputasi perusahaan, komunikasi baik dari divisi *public relations* menjadi salah satu kunci keberhasilan *CSR*.

2.2.4. Peran CSR dalam Membentuk Reputasi

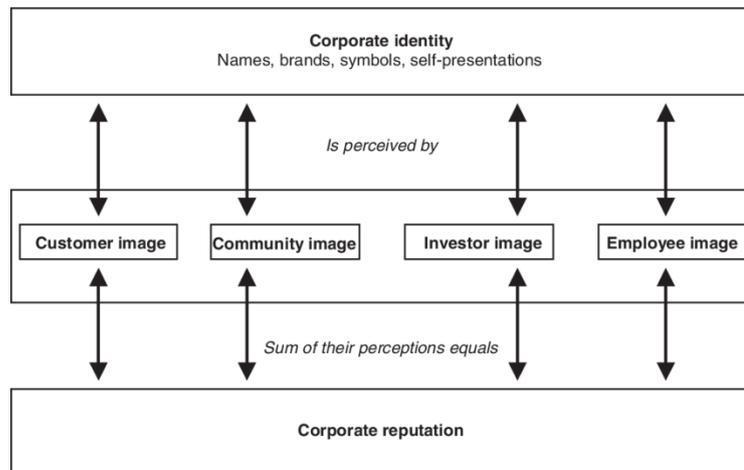
Menurut Fombrun (1996, h. 72) dalam Ardianto (2011, h. 69), reputasi perusahaan adalah representasi atas persepsi yang berasal dari kumpulan aksi di masa lampau dan prospek masa depan yang mendeskripsikan keseluruhan daya tarik perusahaan bagi para konstituennya dibandingkan kompetitor. Reputasi juga merupakan evaluasi *stakeholders* atas organisasi.

Reputasi yang baik dapat meningkatkan keuntungan karena menarik perhatian konsumen terhadap produk atau jasa, investor terhadap keamanan perusahaan, serta pegawai terhadap pekerjaannya. (Fombrun, 1996, h. 81, dalam Theaker, 2012, h. 121).

Identitas perusahaan adalah perwujudan nyata yang disampaikan melalui nama, logo, slogan, merek, serta seluruh aspek berwujud yang dibentuk oleh perusahaan lalu dikomunikasikan ke beragam pangsanya. Dari identitas tersebut, terbentuk suatu persepsi yang ke depannya dikenal sebagai citra (*image*). Akan tetapi, citra dapat berbeda tergantung pihak yang mempersepsikannya. Kumpulan citra tersebut bila disatukan menjadi reputasi perusahaan. (Argenti, 2013, h. 73).

Relasi antar identitas perusahaan, citra, serta reputasi perusahaan bila digambarkan adalah sebagai berikut:

Gambar 2.3 *Reputation Framework*



Sumber: *Corporate Communication* karangan Argenti, (2013, h. 72).

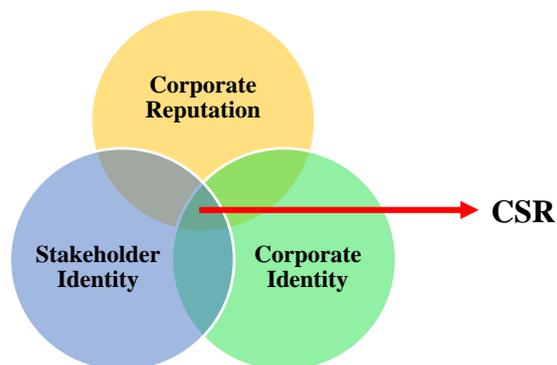
Gambar 2.3 menjelaskan bahwa reputasi terbentuk melalui pengalaman secara langsung atau tidak langsung antara perusahaan dan *stakeholders*-nya yakni konsumen, investor, pegawai, dan komunitas. Untuk melekatkan identitas perusahaan di benak publik, visi perusahaan harus secara konsisten terkandung dalam seluruh elemen identitas, dari logo bahkan hingga perilaku pegawainya. (Argenti, 2013, h.78). Identitas yang konsisten dan secara terus menerus terlihat dari segala macam aksi dan komunikasi akan menjadi reputasi perusahaan tersebut. Maka, perusahaan dalam berkomunikasi dan bertindak harus berdasarkan pertimbangan-pertimbangan yang tidak melenceng dari identitasnya.

Perusahaan dengan reputasi yang baik akan memiliki citra yang positif. Apabila perusahaan melakukan aksi yang tidak sesuai dengan citranya, reputasi menjadi tercoreng. Resikonya, publik tidak lagi percaya terhadap perusahaan sebagai penyedia barang atau jasa. Kelangsungan hidup perusahaan menjadi

terancam. Oleh karena itu, perusahaan terus melakukan berbagai kegiatan internal atau eksternal untuk mengelola reputasi dengan baik.

Coombs & Holladay (2012, h. 37) menyampaikan bahwa reputasi tidak hanya menjadi pembeda melainkan juga menciptakan keselarasan antara *stakeholders* dengan kepentingan perusahaan, serta memfasilitasi identifikasi perusahaan oleh *stakeholders*-nya.

Gambar 2.4 Proses keselarasan CSR dengan reputasi



Sumber : *Managing corporate social responsibility: A communication approach* karangan Coombs & Holladay (2012, h.37)

Gambar 2.4 memperlihatkan adanya kesamaan dari *stakeholders identity*, *corporate identity*, dan *corporate reputation*. CSR menjadi aspek penting dalam mengelola reputasi. Level keterlibatan perusahaan dalam permasalahan sosial memperjelas pandangan bahwa CSR dianggap sebagai kunci bagi perusahaan untuk membangun reputasi dan menciptakan kelebihan tersendiri (Ellen, Webb, & Mohr, 2006, h. 155, dalam Coombs & Holladay, 2012, h. 38).

Reputasi perusahaan dapat terbentuk dari aktivitas CSR yang baik dan kuat menjadi pembeda dibanding kompetitornya. Hal ini berarti pengelolaan reputasi menjadi semakin genting. Mengidentifikasi dan mengelola resiko yang mengancam

reputasi adalah inti strategi *corporate communication* setiap perusahaan. Dengan mengintegrasikan nilai *corporate social responsibility* ke dalam visi misi, prinsip, strategi, dan aktivitas perusahaan; tindakan perusahaan akan selalu sejalan dengan ekspektasi publik dan berkelanjutan (Argenti, 2013, h.118; Urip, 2010, h. 8).

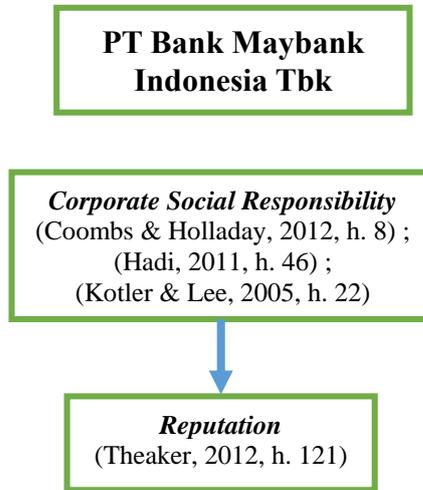
2.3. Alur Pemikiran

Dalam menjalankan bisnisnya, setiap perusahaan juga melakukan kegiatan yang berfokus pada *stakeholders*. Oleh karena itu, banyak kegiatan perusahaan yang dilakukan atas dasar pertimbangan tersebut, salah satunya dengan melaksanakan program *corporate social responsibility* (CSR). Dengan sifatnya yang berkesinambungan, program CSR menuai citra yang positif sehingga reputasi perusahaan ikut terkelola.

Bank sebagai badan usaha sektor jasa keuangan juga tidak terlepas dari ekspektasi *stakeholders*. Hal ini disebabkan pola pikir bank dengan reputasi baik berarti dapat dipercaya. PT Bank Maybank Indonesia Tbk melalui *Maybank Foundation* ikut melaksanakan CSR. Program-program CSR disesuaikan dengan nilai yang dijunjung PT Bank Maybank Indonesia Tbk yakni *humanizing financial services*. Salah satu program yang menarik untuk diteliti adalah program *Reach Independence & Sustainable Entrepreneurship* (RISE) yang ditujukan kepada kaum marjinal seperti penyandang disabilitas dan komunitas terpinggirkan.

Maka dari itu, melalui alur pemikiran berikut akan menjelaskan implementasi *corporate social responsibility* PT Bank Maybank Indonesia Tbk sebagai bentuk pengelolaan reputasi perusahaan.

Gambar 2.5 Alur Pemikiran Penelitian



Sumber: olahan penelitian