



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

TINJAUAN PUSTAKA

2.1 Penelitian Terdahulu

Beberapa penelitian terdahulu menjadi salah satu acuan meskipun tidak memiliki objek yang identik namun beberapa penelitian tersebut dapat digunakan oleh penulis di antaranya adalah :

Pertama, penelitian yang dilakukan oleh mahasiswa Universitas Islam Negeri Sunan Ampel Surabaya Marizka Nur Afifah (2019) dengan judul **“Corporate Social Responsibility (CSR) Dalam Mempertahankan Citra Perusahaan di PT. Angkasa Pura I (Persero) Bandar International Juanda”**. Fokus penelitian ini untuk mengetahui bagaimana strategi dan proses CSR yang dilakukan oleh PT. Angkasa Pura I (Persero) dalam mempertahankan citra perusahaan. Dalam penelitian ini menggunakan metode penelitian kualitatif dengan cara melakukan wawancara, observasi, dokumen dan pengumpulan foto untuk digunakan sebagai perolehan data.

Hasil penelitian adalah menjalin komunikasi dan silaturahmi kepada masyarakat sekitar khususnya kecamatan sedati dan mitra-mitra binaan. Dengan cara turun langsung ke masyarakat yang sesuai sasaran di sekitar Bandara Juanda untuk mengkomunikasikan apa yang di butuhkan masyarakat dan apa yang perlu di bantu dalam program PKBL (Program Kemitraan dan Bina Lingkungan) dan program Kemitraan yang selalu melakukan monitoring perkembangan usaha dari mitra-mitra binaan PT. Angkasa Pura I (Persero) Bandar International Juanda. Hasil penelitian tersebut memiliki perbedaan

subjek dan bidang penelitian yang di kembangkan pada judul "*Strategi Corporate Social Responsibility (Studi Kasus Program Garuda Indonesia Peduli Lingkungan Reforestasi di Danau Toba oleh PT Garuda Indonesia Persero Tbk) dalam Menjaga Reputasi*" oleh penulis sendiri. Pada penelitian ini lebih pada salah satu perusahaan maskapai yang bekerja sama dibawah naungan Angkasa Pura. Penelitian ini juga fokus pada peduli lingkungan reforestasi.

Kedua, penelitian yang dilakukan oleh mahasiswa Universitas Sanata Dharma Yogyakarta Daniel Muliawan (2013) dengan judul "**Pengaruh Program Corporate Social Responsibility (CSR) PT. Angkasa Pura I Terhadap Peningkatan Kesejahteraan Masyarakat (Studi Kasus : Desa Wisata Bobung, Gunung Kidul)**". Fokus penelitian ini bertujuan untuk mengetahui dan membuktikan apakah program CSR perusahaan berpengaruh terhadap kesejahteraan masyarakat yang menerima CSR dan menganalisis kendala yang terjadi dalam proses CSR. Dalam penelitian ini menggunakan metode penelitian kualitatif dengan cara melakukan wawancara dan kuisioner yang digunakan sebagai perolehan data.

Hasil penelitian menunjukkan bahwa sebanyak 29 orang (97%) masyarakat Desa Bobung, Gunung Kidul mengalami peningkatan kesejahteraan hidup setelah menerima program CSR PT. Angkasa Pura I melalui program kemitraan, sedangkan sebanyak 1 orang (3%) masih pada kondisi yang sama dan tidak mengalami perubahan yang cukup signifikan. Sedangkan kendala yang timbul dalam proses pemberian bantuan ini adalah munculnya kredit macet, munculnya kebijaksanaan baru dari menteri BUMN,

dan kurangnya kontrol dalam pemberian bantuan program kemitraan. Penelitian ini sama dengan referensi penelitian point pertama yaitu CSR dari pihak Angkasa Pura sedangkan pada tulisan peneliti lebih pada CSR salah satu maskapai yang dibawah naungan Angkasa Pura. Dalam penelitian sebelumnya ini juga mendapatkan hasil keseluruhan terkait dengan kesejahteraan yang dihasilkan dalam program CSR yang dilaksanakan, sedangkan peneliti ingin fokus pada peningkatan reforestasi dari adanya CSR di Garuda Indonesia.

Tabel 2.1 Penelitian Terdahulu

<div style="text-align: center;">Peneliti</div> <div style="text-align: center;">Hal-hal yang di review</div>	<div style="text-align: center;">Marzika Nur Afifah</div>	<div style="text-align: center;">Daniel Muliawan</div>
<div style="text-align: center;">Judul Penelitian</div>	<div style="text-align: center;"><i>Corporate Social Responsibility (CSR) Dalam Mempertahankan Citra Perusahaan di PT. Angkasa Pura I (Persero) Bandar International Juanda</i></div>	<div style="text-align: center;">Pengaruh Program <i>Corporate Social Responsibility (CSR) PT. Angkasa Pura I Terhadap Peningkatan Kesejahteraan Masyarakat (Studi Kasus : Desa Wisata Bobung, Gunung Kidul)</i></div>
	<div style="text-align: center;">1. Bagaimana Strategi <i>Corporate Social Responsibility (CSR)</i> dalam mempertahankan citra</div>	<div style="text-align: center;">1. Bagaimana Proses <i>Corporate Social Responsibility (CSR)</i> dalam mempertahankan citra</div>

<p>Permasalahan Penelitian</p>	<p>perusahaan di PT. Angkasa Pura I (Persero) Bandar International Juanda.</p> <p>2. Bagaimana Proses <i>Corporate Social Responsibility</i> (CSR) dalam mempertahankan citra perusahaan di PT. Angkasa Pura I (Persero) Bandar International Juanda.</p>	<p>perusahaan di PT. Angkasa Pura I (Persero) Bandar International Juanda.</p> <p>2. Bagaimana Proses <i>Corporate Social Responsibility</i> (CSR) dalam mempertahankan citra perusahaan di PT. Angkasa Pura I (Persero) Bandar International Juanda.</p>
<p>Metode Penelitian</p>	<p>Kualitatif Deskriptif (Studi Kasus)</p>	<p>Kualitatif Deskriptif (Studi Kasus)</p>
<p>Hasil Penelitian</p>	<p>Perusahaan menjalin komunikasi dan silaturahmi kepada masyarakat sekitar khususnya kecamatan sedati dan mitra-mitra binaan. Dengan cara turun langsung ke masyarakat yang sesuai sasaran di sekitar Bandara Juanda untuk mengkomunikasikan apa yang di butuhkan masyarakat dan apa yang perlu di bantu dalam program PKBL (Program Kemitraan dan Bina Lingkungan) dan program Kemitraan yang selalu melakukan</p>	<p>Sebanyak 29 orang (97%) masyarakat Desa Bobung, Gunung Kidul mengalami peningkatan kesejahteraan hidup setelah menerima program CSR PT. Angkasa Pura I melalui program kemitraan, sedangkan sebanyak 1 orang (3%) masih pada kondisi yang sama dan tidak mengalami perubahan yang cukup signifikan. Sedangkan kendala yang timbul dalam proses pemberian bantuan ini adalah</p>

	<p>monitoring perkembangan usaha dari mitra-mitra binaan PT. Angkasa Pura I (Persero) Bandar International Juanda.</p>	<p>munculnya kredit macet, munculnya kebijaksanaan baru dari menteri BUMN, dan kurangnya kontrol dalam pemberian bantuan program kemitraan. Penelitian ini sama dengan referensi penelitian point pertama yaitu CSR dari pihak Angkasa Pura sedangkan pada tulisan peneliti lebih pada CSR salah satu maskapai yang dibawah naungan Angkasa Pura</p>
--	------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------	------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------

2.2 Teori atau Konsep yang Digunakan

Penulis menjabarkan beberapa teori dan konsep yang mempunyai keterkaitan pada penelitian untuk mendukung mengenai strategi CSR yang digunakan oleh Garuda Indonesia dalam menjaga reputasi.

2.2.1 *Corporate Social Responsibility*

CSR menjadi sebuah konsep yang populer saat ini. Dengan banyaknya gagasan dan teori CSR belum memiliki definisi yang tunggal. Menurut Hartman dalam (Widenta,2011) CSR merupakan tanggung jawab yang dimiliki perusahaan terhadap komunitas yang

berkaitan dengan operasional bisnis sehingga perusahaan harus mengidentifikasi kelompok-kelompok *stakeholder* dan menggabungkan kebutuhan serta kepentingan mereka dalam proses pembuatan keputusan operasional dan startegis.

“ Corporate social responsibility is about how companies manage the business processes to produce an overall positive impactto society.”

Definisi ini pada dasarnya berangkat dari filosofi bagaimana mengelola perusahaan baik sebagian maupun keseluruhan memiliki dampak positif bagi dirinya dan lingkungannya. Perusahaan harus mampu mengelola operasi bisnisnya dengan menghasilkan produk yang berorientasi secara positif terhadap masyarakat dan lingkungan (Nor Hadi, 2011, p. 46).

Menurut Edi Suharto (2009, p. 105) CSR merupakan kepedulian perusahaan yang menyisihkan sebagian keuntungannya (*profit*) bagi kepentingan pembangunan manusia (*people*) dan lingkungan (*planet*) secara berkelanjutan berdasarkan prosedur (*procedure*) yang tepat dan profesional. Pendapat lain menurut Ardianto dan Machfudz (2011, p. 34) yang mengemukakan CSR merupakan komitmen perusahaan atau dunia bisnis untuk berkontribusi dalam pengembangan ekonomi yang berkelanjutan dengan memerhatikan tanggung jawab sosial perusahaan dan

menitikberatkan pada keseimbangan antara perhatian terhadap aspek ekonomis, sosial, dan lingkungan.

Setidaknya ada 2 (dua) landasan berkenaan dengan CSR yaitu berasal dari etika bisnis (bisa berdasarkan agama, budaya atau etika kebaikan lainnya) dan dimensi sosial dari aktivitas bisnis. CSR atau sering diartikan sebagai “*being socially responsible*” jelas merupakan suatu cara-cara yang berbeda untuk orang yang berbeda dalam negara yang berbeda pula. Artinya penerapan CSR di masing-masing negara harus disesuaikan dengan konteks sosial dan lingkungannya. Sehingga perlu kehati-hatian dalam menerapkan konsep CSR dari negara-negara maju di negara-negara yang sedang berkembang (Frynas, 2009, p. 5). Maka dengan konsep ini menawarkan sebuah kesamaan, yaitu keseimbangan antara perhatian terhadap aspek ekonomis dan perhatian terhadap aspek sosial serta lingkungan.

2.2.1.1 Motif implementasi

Motif perusahaan melakukan CSR dapat berbeda satu dengan perusahaan lain. Namun motif implementasi dapat dilihat dari tiga tahap. Tiga tahap atau paradigma motivasi perusahaan yaitu:

1. Tahap pertama adalah *corporate charity* yakni dorongan amal berdasarkan motivasi keagamaan.

2. Tahap kedua yaitu *corporate philanthropy* yakni dorongan kemanusiaan yang biasanya bersumber dari norma dan etika universal untuk menolong sesama dan memperjuangkan pemerataan sosial.
3. Tahap ketiga yaitu *corporate citizenship* motivasi kewargaan demi mewujudkan keadilan sosial berdasar prinsip keterlibatan sosial.

1.2.1.2 Bentuk Implementasi CSR

Menurut Sulistyaningtyas dalam Marnelly (2012, p. 53) CSR menjadi salah satu kegiatan yang penting dilakukan oleh perusahaan. Berikut 6 faktor utama penyebab, di antaranya sebagai berikut :

1. Adanya arus globalisasi yang terjadi memberikan gambaran umum tentang adanya persamaan atau universalitas di berbagai wilayah di dunia. Sehingga, menjadi sangat mungkin bagi perusahaan multinasional dapat membangun dan mengembangkan perusahaan di berbagai wilayah di dunia.
2. Investor dan konsumen yang menjadi masyarakat primer perusahaan yang membutuhkan gambaran tanggung jawab perusahaan terhadap isu sosial dan lingkungan.
3. Tanggung jawab sosial sebagai bagian dari etika bisnis, maka perusahaan harus mengimplementasikan dan mengelola

tanggung jawab sosial dengan baik atau dikenal dengan *good corporate governance*.

4. Masyarakat beranggapan bahwa perusahaan sudah memenuhi standar etika berorganisasi, ketika perusahaan tersebut memiliki kepedulian pada lingkungan dan masalah sosial yang terjadi di wilayah tersebut.
5. CSR dapat mengurangi krisis yang berpotensi terjadi pada perusahaan .
6. CSR dapat menjaga reputasi perusahaan menjadi semakin lebih baik.

1.2.1.3 Triple bottom line

Secara konseptual CSR merupakan kepedulian perusahaan yang didasari tiga prinsip dasar yang dikenal sebagai *triple bottom line*. Piramida CSR yang dikembangkan oleh Archie B. Carrol ini harus dipahami sebagai satu kesatuan. *Triple bottom lines* terdiri dari (Edi, 2009, p. 111) :

1. Profit

Perusahaan tetap harus berorientasi untuk mencari keuntungan ekonomi yang memungkinkan untuk terus beroperasi dan berkembang. Profit merupakan salah satu bentuk tanggung jawab yang paling esensial terhadap *stakeholders*. Profit pada umumnya merupakan tambahan pendapatan yang dapat digunakan untuk

menjamin kelangsungan hidup bagi perusahaan. Peningkatan produktivitas dapat diperoleh dengan memperbaiki manajemen kerja melalui penyederhanaan proses, mengurangi aktivitas yang tidak efisien, menghemat waktu proses dan pelayanan.

2. People

Beberapa harus memiliki kepedulian terhadap kesejahteraan masyarakat. Dukungan masyarakat sangat diperlukan bagi keberadaan, kelangsungan hidup, dan perkembangan perusahaan, maka sebagai bagian yang tak terpisahkan dengan masyarakat, perusahaan perlu berkomitmen untuk berupaya memberikan manfaat sebesar-besarnya. Beberapa perusahaan mengembangkan program CSR seperti pemberian beasiswa bagi pelajar sekitar perusahaan, pendirian sarana pendidikan dan kesehatan, penguatan kapasitas ekonomi lokal, dan bahkan ada perusahaan yang merancang berbagai skema perlindungan sosial bagi warga setempat.

3. Planet

Perusahaan peduli terhadap lingkungan hidup dan keberlanjutan keragaman hayati. Saat lingkungan dirawat maka lingkungan memberi manfaat dan sebaliknya ketika lingkungan rusak maka lingkungan memberi akibat. Mendongkrak laba dan meningkatkan pertumbuhan ekonomi memang penting, namun kelestarian lingkungan juga perlu diperhatikan. Beberapa

program CSR yang berpijak pada prinsip ini biasanya berupa penghijauan lingkungan hidup, penyediaan sarana air bersih, perbaikan pemukiman, pengembangan pariwisata (ekoturisme).

2.2.1.4 Teori pelaksanaan CSR

Menurut Andreas Lako (2011, p. 5-6) CSR merupakan kewajiban asasi perusahaan yang tidak boleh dihindari. Dasar argumentasinya adalah bahwa perusahaan harus bertanggung jawab atas semua konsekuensi yang ditimbulkan baik sengaja maupun tidak sengaja kepada para pemangku kepentingan (*stakeholder*). Ada empat dasar teoritis yang memiliki agumentasi yang kuat bagi perusahaan untuk melaksanakan tanggung jawab sosialnya, yaitu:

1. Teori *Stakeholder*

Teori ini menyatakan bahwa kesuksesan dan hidup matinya suatu perusahaan sangat tergantung pada kemampuannya menyeimbangkan beragam kepentingan dari para *stakeholder* atau pemangku kepentingan. Dalam perspektif teori *stakeholder*, masyarakat dan lingkungan merupakan *stakeholder* inti perusahaan yang harus diperhatikan.

2. Teori Legitimasi (*Legitimacy Theory*)

Dalam perspektif teori legitimasi, perusahaan dan komunitas sekitar memiliki relasi sosial yang erat karena kedudukannya

terikat dalam suatu “*social contract*”. Teori kontrak sosial menyatakan bahwa keberadaan perusahaan dalam suatu area karena didukung secara politis dan dijamin oleh regulasi pemerintah serta parlemen yang juga merupakan representasi dari masyarakat. Dengan demikian, ada kontrak sosial secara tidak langsung antara perusahaan dan masyarakat dimana masyarakat memberi *costs* dan *benefits* untuk keberlanjutan suatu perusahaan.

3. Teori Sustaibilitas Korporasi (*Corporate Sustainability Theory*)

Menurut teori ini, agar bisa hidup dan tumbuh secara berkelanjutan, korporasi harus mengintegrasikan tujuan bisnis dengan tujuan sosial dan ekologi secara utuh. Pembangunan bisnis harus berlandaskan pada tiga pilar utama yaitu ekonomi, sosial, dan lingkungan secara terpadu, serta tidak mengorbankan kepentingan generasi berikutnya untuk hidup dan memenuhi kehidupannya.

4. *Political Economy Theory*

Menurut teori ini, domain ekonomi tidak dapat diisolasi dari lingkungan di mana transaksi-transaksi ekonomi dilakukan. Karena tidak dapat diisolasi dengan masyarakat dan lingkungan, perusahaan wajib memperhatikan dan melaksanakan CSR.

2.2.1.5 Empat Pola CSR

Rusdianto (2013, p. 14-15), terdapat empat pola yang umumnya diterapkan oleh perusahaan dalam melaksanakan CSR di Indonesia, yaitu:

1. Keterlibatan Langsung

Model ini merupakan model penerapan CSR dimana perusahaan terlibat langsung terhadap pelaksanaannya dengan menyelenggarakan sendiri program-program CSR seperti kegiatan sosial atau pemberian sumbangan kepada masyarakat. Pelaksanaan CSR ini biasanya langsung melibatkan pejabat perusahaan.

2. Melalui Yayasan atau Organisasi Sosial Perusahaan

Penerapan CSR dalam model ini dilakukan oleh yayasan yang didirikan oleh perusahaan atau group perusahaan. Biasanya, perusahaan menyediakan dana awal, dana rutin, atau dana abadi yang akan digunakan secara teratur dalam kegiatan yayasan.

3. Bermitra dengan Pihak Lain

Perusahaan melaksanakan CSR dengan bekerjasama dengan pihak lain dalam pengelolaan dana dan pelaksanaan kegiatan CSR. Pihak-pihak yang biasanya bekerjasama dengan perusahaan biasanya merupakan lembaga sosial, organisasi non-pemerintah, instansi pemerintah, universitas, atau media massa.

4. Mendukung atau Bergabung dalam Suatu Konsorsium

Model ini merupakan model dimana perusahaan ikut serta mendirikan, menjadi anggota, atau mendukung suatu lembaga sosial yang didirikan untuk tujuan sosial tertentu. Model ini lebih berorientasi pada pemberian hibah perusahaan yang bersifat “hibah perusahaan”. Pihak lembaga sosial tersebut dipercayai oleh perusahaan yang mendukung secara aktif dalam pencarian mitra kerjasama dari kalangan lembaga operasional dan kemudian mengembangkan program yang disetujui bersama.

2.2.1.6 Jenis program CSR

Menurut Kotler dan Lee dalam Ismail Solihin (2011, p. 131) menyebutkan enam kategori program CSR. Keenam jenis program CSR adalah sebagai berikut :

1. Cause Promotions

Dalam program ini, perusahaan menyediakan dana atau sumber daya lainnya yang dimiliki perusahaan untuk meningkatkan kesadaran masyarakat terhadap suatu masalah sosial atau untuk mendukung pengumpulan dana, partisipasi dari masyarakat, atau perekrutan tenaga sukarela untuk suatu kegiatan tertentu.

2. *Cause Related Marketing*

Dalam program ini, perusahaan memiliki komitmen untuk menyumbangkan persentase tertentu dari penghasilannya untuk suatu kegiatan sosial berdasarkan besarnya penjualan produk. Kegiatan ini biasanya didasarkan kepada penjualan produk tertentu, untuk jangka waktu tertentu, serta untuk aktivitas derma tertentu.

3. *Corporate Societal Marketing*

Dalam program ini, perusahaan mengembangkan dan melaksanakan kampanye untuk mengubah perilaku masyarakat dengan tujuan meningkatkan kesehatan dan keselamatan publik, menjaga kelestarian lingkungan hidup, serta meningkatkan kesejahteraan masyarakat. Kampanye *corporate societal marketing* lebih banyak berfokus untuk mendorong perubahan perilaku yang berkaitan dengan beberapa isu yakni isu-isu kesehatan, perlindungan terhadap kecelakaan/kerugian, lingkungan serta keterlibatan masyarakat.

4. *Corporate Philanthropy*

Dalam program ini, perusahaan memberikan sumbangan langsung dalam bentuk derma untuk kalangan masyarakat tertentu. Sumbangan tersebut biasanya berbentuk pemberian uang secara tunai, paket bantuan, atau pelayanan secara cuma-cuma. *Corporate philanthropy* biasanya berkaitan dengan

berbagai kegiatan sosial yang menjadi prioritas perhatian perusahaan.

5. *Community Volunteering*

Dalam program ini, perusahaan mendukung serta mendorong para karyawan, para pemegang *franchise* atau rekan pedagang eceran untuk menyisihkan waktu mereka secara sukarela guna membantu organisasi-organisasi masyarakat lokal maupun masyarakat yang menjadi sasaran program.

6. *Socially Responsible Business Practice*

Dalam program ini, perusahaan melaksanakan aktivitas bisnis melampaui aktivitas bisnis yang diwajibkan oleh hukum serta melaksanakan investasi yang mendukung kegiatan sosial dengan tujuan meningkatkan kesejahteraan komunitas dan memelihara lingkungan hidup.

2.2.2 Strategi Perencanaan CSR

Kata strategi dulunya digunakan oleh orang-orang Yunani untuk istilah jenderal pemimpin pasukan. Strategi memiliki syarat yang perlu diperhatikan (Siagian, 2012, p. 102) sebagai berikut:

- a. Strategi harus berada pada satu pihak yang memberikan manfaat dari peluang yang akan timbul di pihak lain dimana akan memperkecil dampak berbagai faktor yang bersifat negatif bahkan merupakan ancaman bagi organisasi dan kelangsungannya

- b. Strategi harus memperhitungkan serta realistis kemampuan suatu organisasi dalam berbagai daya, sarana prasarana, dan dana guna mengoperasionalkan strategi
- c. Strategi yang dioperasikan secara teliti dengan tolak ukur tepat tidaknya suatu strategi mencakup perumusan strategi dan operasional atau pelaksanaannya

Langkah konseptual perencanaan CSR dalam penelitian ini mengacu pada strategi perencanaan yang dipaparkan oleh Holladay dan Coombs dalam bukunya *Managing Corporate Social Responsibility* (2012, p. 147-150):

1. *Scan and Monitoring*

Langkah pertama yang harus dilakukan adalah *scanning* dan *monitoring* terlebih dahulu. *Scanning* adalah proses pengumpulan informasi dari berbagai isu di lingkungan sebagai dasar untuk memberikan pengetahuan. Maka *scanning* dalam perencanaan CSR adalah menganalisis secara spesifik berbagai informasi. Sedangkan *monitoring* adalah mengukur bagaimana respon *stakeholders* terhadap perusahaan dalam melakukan CSR sebelumnya. *Scanning* dan *monitoring* harus dilakukan secara berkesinambungan agar menciptakan pendekatan yang proaktif.

a. *Formative Research*

Bertujuan menganalisis peluang atau ancaman secara detail dan menyediakan informasi yang dibutuhkan dalam memilih

concern CSR yang nantinya akan direalisasikan menjadi inisiatif CSR.

b. *Create Corporate Social Responsibility Initiative*

Tahap ini perusahaan melakukan keputusan akhir mengenai *concern* CSR yang akan dijalankan oleh perusahaan. *Stakeholders* memiliki peran penting dalam pengambilan keputusan. Terdapat aktor yang menunjukkan perbedaan *stakeholders* dalam *concern* CSR yaitu perbedaan harapan, perselisihan atas apa yang membentuk CSR, menentukan hak atas CSR, internal *stakeholders* yang memperdebatkan CSR.

c. *Communicate Corporate Social Responsibility Initiative*

Dalam mengkomunikasikan program CSR. Perusahaan perlu mengkomunikasikan inisiatif CSR khususnya kepada *stakeholders* internal dan eksternal.

d. *Evaluation and Feedback*

Evaluasi merujuk kepada proses formal untuk menilai keberhasilan dari inisiatif CSR yang dijalankan oleh perusahaan. Sedangkan *feedback* merujuk pada respon *stakeholders* terhadap inisiatif CSR.

Implementasi CSR yang dilakukan oleh masing-masing perusahaan sangat bergantung kepada misi, budaya, lingkungan dan profil resiko serta kondisi operasional masing-masing perusahaan. Banyak perusahaan yang telah melibatkan diri dalam aktivitas-aktivitas yang berkaitan dengan

pelanggan, karyawan, komunitas dan lingkungan sekitar, merupakan titik awal yang baik menuju CSR yang lebih luas. Pelaksanaan CSR dapat dilaksanakan menurut prioritas yang didasarkan pada ketersediaan sumber daya yang dimiliki oleh perusahaan. Umumnya perusahaan yang menerapkan CSR menggunakan 4 (empat) tahap, yaitu tahap perencanaan, tahap implementasi, tahap evaluasi dan tahap pelaporan.

1. Tahap Perencanaan

Tahap perencanaan sangat penting dalam penerapan CSR. Gagasan merencanakan sama artinya dengan merencanakan untuk gagal. Istilah ini rasanya tepat untuk menggambarkan pentingnya sebuah perencanaan. Perencanaan terdiri atas tiga langkah yaitu:

a. *Awareness Building*

Merupakan langkah awal untuk membangun kesadaran arti pentingnya CSR dan komitmen manajemen. Upaya ini dapat dilakukan antara lain melalui seminar, lokakarya, Diskusi kelompok dan lain-lain.

b. *Corporate Social Responsibility Assesment*

Merupakan upaya untuk memetakan kondisi perusahaan dan mengidentifikasi aspek-aspek yang perlu mendapatkan prioritas, perhatian dan langkah-langkah yang tepat untuk membangun struktur perusahaan yang kondusif bagi penerapan CSR secara efektif.

c. *Corporate Social Responsibility Manual Building*

Merupakan pedoman implementasi dari hasil *assesment* yang telah dilakukan. Upaya yang harus dilakukan antara lain melalui *benchmarking* (mempelajari program CSR dari perusahaan lain yang dinilai lebih sukses dalam implementasi program ini), menggali dari referensi atau bagi perusahaan yang menginginkan langkah instan, penyusunan manual ini dapat dilakukan dengan meminta bantuan tenaga ahli independen dari luar perusahaan. Penyusunan manual CSR dibuat sebagai acuan, pedoman dan panduan dalam mengelola kegiatan perusahaan. Pedoman ini diharapkan mampu memberikan kejelasan dan keseragaman pola pikir dan pola tindakan seluruh elemen perusahaan guna terciptanya pelaksanaan program yang terpadu, efektif dan efisien.

2. Tahap implementasi

Tahap implementasi merupakan wujud nyata dari perencanaan. Perencanaan sebaik apapun tidak akan berarti dan tidak akan berdampak apapun bila tidak diimplementasikan dengan baik. Dalam memulai implementasi pada dasarnya harus memenuhi tiga hal yaitu orang yang menjalankan, hal yang harus dilakukan dan cara melakukan sekaligus sarana yang diperlukan. Tahap implementasi memiliki tiga langkah utama yakni sosialisasi, pelaksanaan dan internalisasi.

a. Sosialisasi.

Sosialisasi diperlukan untuk memperkenalkan kepada komponen perusahaan mengenai berbagai aspek yang terkait dengan implementasi CSR khususnya mengenai pedoman penerapan CSR. Upaya perlu dilakukan dengan suatu tim khusus yang dibentuk dan langsung berada di bawah pengawasan salah satu direktur atau CEO yang ditunjuk sebagai CSR *champion* di perusahaan. Tujuan utama sosialisasi ini adalah agar program CSR yang akan dilakukan mendapat dukungan penuh dari seluruh komponen perusahaan, sehingga dalam perjalanannya tidak ada kendala serius yang dapat dialami oleh unit penyelenggara. Setelah sosialisasi maka langkah berikutnya yaitu pelaksanaan.

b. Pelaksanaan

Kegiatan yang dilakukan pada dasarnya harus sejalan dengan pedoman CSR yang ada berdasar roadmap yang telah disusun.

c. Internalisasi

Internalisasi adalah tahap akhir yang menjadi tahap jangka panjang. Hal ini mencakup seluruh upaya untuk memperkenalkan CSR di dalam proses bisnis perusahaan. Contoh dari internalisasi yaitu melalui sistem manajemen kinerja, prosedur pengadaan, proses produksi, pemasaran dan proses bisnis lainnya. Dengan upaya ini dapat dinyatakan bahwa

penerapan CSR bukan sekedar penghias namun telah menjadi strategi perusahaan.

3. Tahapan Evaluasi

Evaluasi program merupakan langkah ketiga dari penerapan CSR. Tahap evaluasi adalah tahap yang perlu dilakukan secara konsisten dari waktu ke waktu untuk mengukur sejauh mana efektivitas penerapan CSR. Pentingnya tahap evaluasi dilakukan baik saat program dinilai gagal maupun berhasil saat sedang dalam tahap pelaksanaan. Evaluasi dilakukan untuk pengambilan keputusan berhenti, lanjut atau memperbaiki dan mengembangkan aspek tertentu dari program yang telah diimplementasikan. Tahap evaluasi bisa dilakukan harian, bulanan, ataupun tahunan tergantung kebutuhan perusahaan.

Indikator keberhasilan dibutuhkan untuk menilai program CSR. Ukuran keberhasilan dapat menggunakan indikator internal dan indikator eksternal. Indikator internal terbagi menjadi dua yaitu ukuran primer dan ukuran sekunder. Ukuran keberhasilan internal primer berdasar pada *minimize* yaitu meminimalkan perselisihan/konflik/potensi konflik antara perusahaan dengan masyarakat dengan harapan terwujudnya hubungan yang harmonis dan kondusif. Kemudian aset perusahaan yang terdiri dari pemilik atau pimpinan perusahaan, karyawan, pabrik dan fasilitas pendukungnya terjaga dan terpelihara. Operasional baik dengan seluruh kegiatan perusahaan berjalan aman dan lancar. Ukuran keberhasilan internal sekunder berisi

tingkat penyaluran dan kolektibilitas serta tingkat komplain pada aturan yang berlaku.

Indikator keberhasilan sekunder diukur dari ekonomi dan sosial. Ukuran keberhasilan sekunder ekonomi dinilai dari tingkat penambahan kualitas sarana dan prasarana umum, tingkat peningkatan kemandirian masyarakat, dan tingkat kualitas hidup bagi masyarakat secara berkelanjutan. Ukuran keberhasilan sekunder sosial dinilai dari frekuensi terjadinya gejolak/konflik sosial, tingkat kualitas hubungan sosial antara perusahaan dengan masyarakat, tingkat kepuasan masyarakat yang dibantu dengan survei kepuasan.

4. Pelaporan

Pelaporan diperlukan dalam rangka membangun sistem informasi baik untuk keperluan proses pengambilan keputusan. Pelaporan turut diperlukan dalam keterbukaan informasi material dan relevan mengenai perusahaan. Selain berfungsi untuk keperluan *shareholder* dan *stakeholder* yang memerlukan. Laporan yang ada berkaitan dengan korporasi dalam berinteraksi dan kontribusi seputar tanggung jawab sosial perusahaan sesuai dengan definisi yang dirujuk yang secara umum memenuhi seluruh aspek *triple bottom line* yaitu aspek ekonomi, aspek lingkungan dan aspek sosial.

2.2.3 Reputasi

Reputasi adalah cara bagaimana pihak lain memandang sebuah perusahaan, seseorang, suatu komite atau suatu aktivitas. Setiap perusahaan

mempunyai citra. Setiap perusahaan mempunyai citra sebanyak jumlah orang yang memandangnya. Berbagai citra perusahaan datang dari pelanggan perusahaan, pelanggan potensial, bankir, staf perusahaan, pesaing, distributor, pemasok, asosiasi dagang, dan gerakan pelanggan di sektor perdagangan yang mempunyai pandangan terhadap perusahaan menurut Katz dalam Soleh (2012, p. 113).

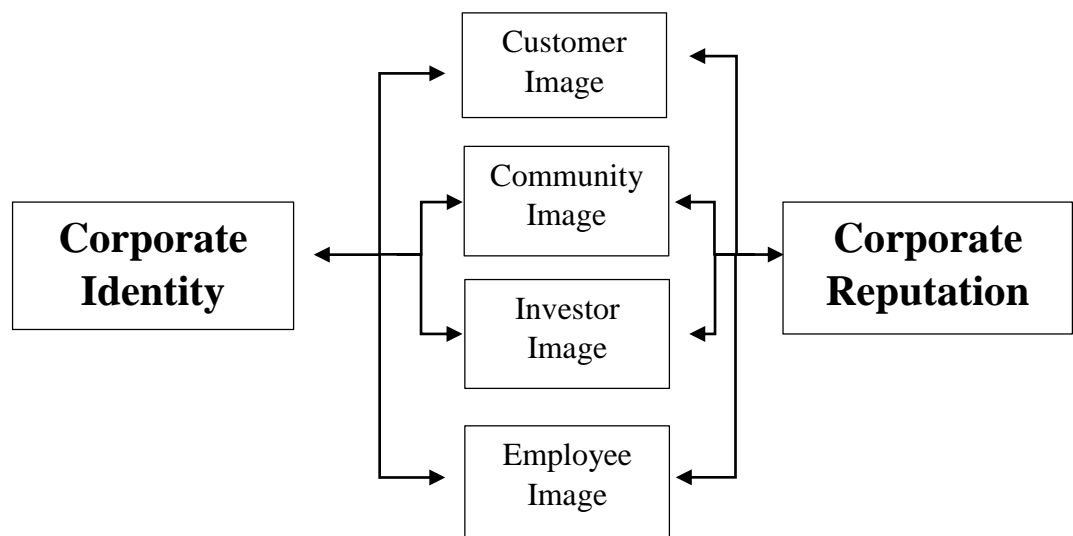
Banyak sekali perusahaan atau organisasi dan orang-orang yang mengelolanya sangat sensitif menghadapi publik-publik mereka yang kritis. Dalam satu penelitian terhadap seratus top eksekutif, lebih dari 50% menganggap penting sekali untuk memelihara publik yang baik. Sekarang ini banyak perusahaan atau organisasi yang memahami perlunya memberi perhatian yang cukup untuk membangun suatu citra yang menguntungkan bagi suatu perusahaan. Tidak hanya dengan melepaskan diri terhadap terbentuknya suatu kesan publik yang negatif. Namun, kebanyakan perusahaan juga meyakini bahwa citra perusahaan yang positif adalah esensial, sukses yang berkelanjutan dan dalam jangka panjang menurut Seitel dalam Soleh (2012, p. 111).

Reputasi positif dapat meningkatkan kredibilitas, reputasi menjadi salah satu faktor penentu bagi perusahaan untuk meningkatkan dan mempertahankan eksistensi perusahaan. Untuk itu, reputasi harus dikelola dengan baik dengan menciptakan komunikasi yang tepat dan strategis. Reputasi perusahaan menurut Charles Fombrun (dalam Argenti, 2009, p 78) memiliki pengertian sebagai berikut:

Reputasi merupakan suatu gambaran secara keseluruhan akan tindakan perusahaan di masa lalu dan menjadi prospek yang dimiliki perusahaan di masa yang akan datang melalui segala kebijakan yang telah diambil apabila dibandingkan dengan perusahaan pesaingnya.

Menurut Paul A. Argenti (2009, p 83) Identitas yang dikomunikasikan oleh suatu perusahaan kemudian akan dipersepsikan menjadi sebuah *image*. Gabungan dari suatu *image* pada akhirnya akan membentuk suatu reputasi perusahaan tersebut.

Tabel 2.2 Kerangka Reputasi



Sumber: Paul A. Argenti (2009, p 83)

Berdasarkan tabel diatas menurut Paul A. Argenti (2009, p 84) dapat dijelaskan bahwa reputasi yang dikelola dengan baik dapat memberikan manfaat bagi perusahaan dalam upaya mempertahankan keberlangsungan perusahaan.

Karena perusahaan dengan reputasi yang positif dan kuat dapat mempertahankan loyalitas dari stakeholder dan dapat memberikan kontribusi positif untuk keberhasilan perkembangan suatu perusahaan. Selain itu, reputasi yang positif dapat membantu perusahaan bertahan ketika krisis terjadi dan dapat mengurangi dampak yang ditimbulkan dari krisis tersebut.

2.2.3 Kaitan CSR dan Reputasi

Sebagai bentuk strategi perusahaan, keuntungan yang didapat dalam melakukan pelaporan sebagai salah satu bagian CSR melalui pengungkapan atas biaya sosial yang telah dikeluarkan perusahaan menurut Nor (2014, p. 156-157) antara lain:

1. Menunjukkan kepedulian terhadap lingkungan dan masyarakat sekitar
2. Transparansi
3. Wujud *social responsibility*
4. Membangun *image* perusahaan
5. Membangun *image* terhadap *mutual fund* dan *shareholder*
6. Mendukung tingkat kembalian investasi, dan
7. Membangun *image* terhadap *investor* supaya investasi saham lebih aman

Melihat konteks tersebut menurut Nor pelaksanaan motif tanggung jawab sosial perusahaan lebih dikedepankan. Perusahaan melakukan tanggung jawab sosial terhadap masyarakat dan lingkungan dengan imbal hasil terutama dari sisi ekonomi di masa datang. Pelaksanaan CSR lebih didasarkan interpretasi

mandiri. Tanggung jawab sosial perusahaan lewat pengeluaran biaya sosial diharapkan memberikan dan memenuhi motif antara lain:

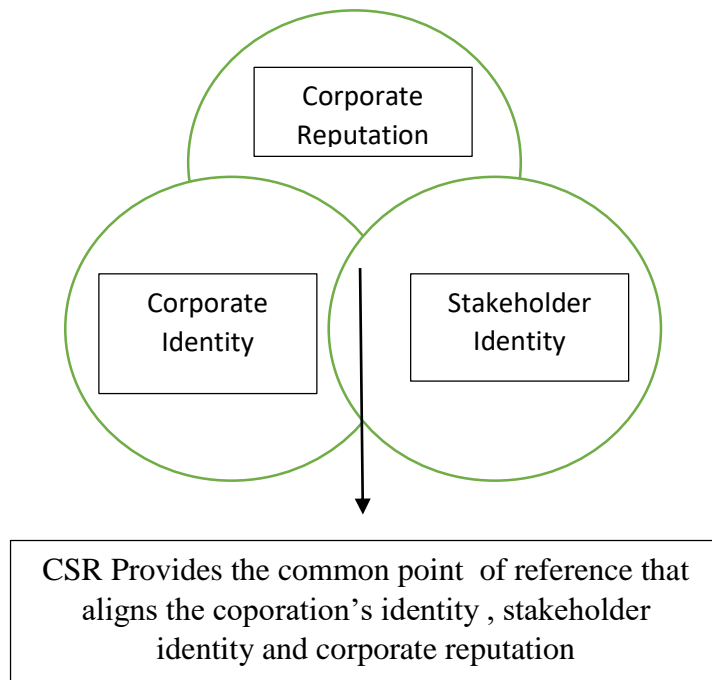
1. Motif sosial sebagai aktualisasi tanggung jawab terhadap kesejahteraan masyarakat, membantu meningkatkan kesejahteraan masyarakat
2. Menjalinkan hubungan baik dan harmonis dengan masyarakat dan lingkungan sekitar
3. Merupakan implementasi filosofi perusahaan dari visi dan misi
4. Tanggung jawab terhadap para pemegang saham
5. Membangun *image* perusahaan
6. Merupakan komitmen dan cita-cita perusahaan
7. Mendukung investasi jangka panjang.

Pada saat ini, perusahaan bukan hanya berfokus kepada kepentingan finansial dan investor perusahaan dalam menjaga reputasi positif, melainkan berfokus juga dengan aspek yang lain yaitu dengan kegiatan CSR, karena diyakini dapat membantu dan menjaga reputasi positif perusahaan. Dikarenakan, CSR telah menjadi bagian dari salah satu kriteria evaluasi reputasi perusahaan. (Holladay & Coombs, 2012, p 37).

Menurut Ardianto (2011, p 108) reputasi suatu perusahaan mencerminkan persepsi publik mengenai aktivitas dan tindakan perusahaan dibandingkan dengan kompetitornya. Akan tetapi, reputasi bukan hanya menciptakan suatu perbedaan, melainkan juga menciptakan suatu keselarasan antara identitas perusahaan, stakeholders, dan reputasi. Hal ini sesuai dengan yang digambarkan oleh Holladay dan Coombs (2012, p 38) sebagai

Tabel 2.3

Alignment process for CSR and Reputation



Sumber: Buku Managing Corporate Social Responsibility a Communication Approach Holladay and Coombs 2012, p 83

Berdasarkan tabel diatas menunjukkan bahwa adanya keselarasan antara identitas perusahaan, *stakeholders*, dan reputasi perusahaan. Keselarasan tersebut merupakan bentuk identifikasi yang dibangun secara tumpang tindih antara identitas perusahaan, *stakeholders* serta adanya elemen ketiga yang mewakili persepsi *stakeholders* perusahaan yaitu reputasi. Ketiga aspek tersebut membuat CSR menjadi elemen yang penting dalam menjaga dan mengelola reputasi. Hal ini membuat CSR menjadi kunci utama bagi perusahaan dalam membangun dan menjaga reputasi serta memberikan nilai lebih yang membedakan perusahaan dibandingkan dengan kompetitor.