

BAB II

KERANGKA PEMIKIRAN

2.1 Penelitian Terdahulu

Peneliti memanfaatkan beberapa penelitian terdahulu yang dapat digunakan sebagai referensi pendukung penulisan thesis ini. Melalui pemaparan penelitian terdahulu yang terbagi menjadi 4 subbab yaitu, CSR dalam perspektif IVC, komunikasi partisipatif dalam CSR, *Integrated Communication CSR Program*, dan program CSR dalam reputasi perusahaan.

CSR dalam Perspektif *Integrated Value Creation* (IVC)

Beragam studi tentang implementasi CSR sudah dilakukan sebelumnya oleh banyak peneliti. Brown menjelaskan (2008) *Corporate Social Responsibility* (CSR) mengalami perkembangan di beberapa tahun terakhir sebagai bentuk respon atas kritik setiap implementasi program CSR yang dilakukan perusahaan. Gelombang pertama memiliki pengertian bahwa CSR adalah filantropi yang dilakukan perusahaan. Kegiatan filantropi tidak selaras dengan strategi bisnis perusahaan. Gelombang kedua CSR di mana perusahaan mulai mengembangkan pendekatan strategis. Perusahaan diharapkan dapat mengatur CSR melalui perspektif bisnis sehingga dapat memberikan manfaat kepada perusahaan dan *stakeholder* utama melalui kebijakan perusahaan, kegiatan, dan praktik CSR. Pada awal tahun 2002 adalah asal mula gelombang tiga dalam CSR. Perusahaan berupaya untuk mengintegrasikan CSR dengan kebijakan dan bagian dari identitas perusahaan. Lalu, pada gelombang keempat di mana bertepatan dengan revolusi industri dan arus globalisasi secara masif. Perubahan sistem dan ekosistem bisnis dengan jaringan interaksi yang saling terintegrasi. Hal ini akan dijelaskan lebih mendalam melalui paparan setiap fase.

CSR 1.0 Perusahaan bertanggung jawab secara sosial, aktivitas CSR yang dilakukan perusahaan dengan mengedepankan pesan untuk membangun reputasi perusahaan yang positif secara masif. CSR 2.0 merupakan tahapan awal untuk memulai keterlibatan dengan masyarakat atau komunitas lokal melalui dialog dan interaksi berkala secara transparan dan bertanggung jawab. Selanjutnya pada tahapan CSR 3.0, perusahaan berupaya mengimplementasikan nilai dengan melakukan aktivitas CSR yang berkaitan masalah sosial dan inovasi teknologi. Perusahaan memanfaatkan teknologi untuk dapat mengirimkan informasi dan pesan kepada *stakeholder* lintas batas waktu dan area geografis. Selain itu, perusahaan juga memperhatikan pemangku kepentingan yang memiliki keterkaitan erat dengan perusahaan (Munro, 2020). Crespin (2020) menegaskan bahwa CSR 1.0 merupakan upaya perusahaan untuk melakukan perbuatan baik demi mendapatkan reputasi positif di mata publik. CSR 2.0 adalah tahapan perusahaan membangun nilai dan pemahaman bersama sesuai dengan proses bisnis. Sementara CSR 3.0 adalah upaya perusahaan mengintegrasikan CSR dengan memprioritaskan relasi dan inovasi sehingga dapat berguna sebagai strategi bisnis perusahaan. Dalam CSR 3.0, perusahaan memperhatikan hubungan kerja sama dengan lembaga sosial maupun pemerintah (Munro, 2020). Tujuan riset yang dilakukan Munro adalah untuk menjelaskan pemaparan proses perkembangan CSR yang dikategorikan berdasarkan fase – fase tertentu.

Selanjutnya studi yang dituliskan oleh Moore (2014), menjelaskan tentang perbedaan perkembangan CSR saat ini dan membandingkannya dengan implementasi *Creating Shared Value* (CSV). CSR dinilai tidak hanya sekadar melakukan aktivitas secara fisik untuk memenuhi ekspektasi setiap *stakeholder*, tetapi CSR dapat menghasilkan nilai dan makna lebih bagi perusahaan dan *stakeholder* (Moore, 2014). Porter dan Kramer dalam Moore (2014) menegaskan bahwa penerapan CSR, penting untuk membangun pemahaman dan strategi yang berkenaan dengan bisnis utama demi membangun legitimasi dan kredibilitas

perusahaan secara berkelanjutan yang disebut dengan *Create Shared Value* (CSV). Pemaknaan CSV dalam CSR membawa perubahan operasi bisnis, ekonomi, sumber daya manusia, strategi, kemampuan, pengetahuan, dan meningkatkan aset perusahaan serta seluruh *stakeholder* yang terlibat. Penelitian yang dituliskan Munro dan Moore mampu memberikan gambaran terkait perkembangan CSR sampai CSV secara deskriptif melalui beragam studi literatur yang dilakukan.

Penelitian berikutnya dilakukan oleh Visser (2017). CSV berjalan secara dinamis dengan beragam penyesuaian di setiap perusahaan sehingga memberikan dampak yang berbeda-beda. Interpretasi CSV bertumbuh dengan pemahaman konsep baru untuk bisa saling melengkapi bernama *Integrated Value Creation* (IVC). Visser dan Kymal (2017) menjelaskan konsep IVC adalah bentuk evolusi dari sebuah pembentukan nilai karena mengintegrasikan keseluruhan konsep dan makna secara bersamaan. IVC dianggap sebagai inovasi untuk membantu perusahaan menjawab tantangan CSR masa kini, memenuhi ekspektasi setiap *stakeholder*, dan memenuhi nilai *Sustainable Development Goals* (SDG). Implementasi IVC dapat membantu perusahaan mengintegrasikan keseluruhan sistem bisnis, mengelola ekspektasi *stakeholder*, dan memperhatikan tata kelola perusahaan, dan menjawab tantangan global. Visser memberikan pemaparan IVC melalui metode analisis data materialitas untuk menghitung harapan pemangku kepentingan dan praktik tata kelola sistem manajemen. Melalui studi penelitian yang dituliskan oleh Munro, Moore, dan Visser, Peneliti ingin mengkaji implementasi CSR berbasis IVC dalam sudut pandang bidang komunikasi strategis sehingga implementasi CSR dapat terintegrasi dan berjalan secara berkelanjutan.

Komunikasi Partisipatif dalam Program CSR

Komunikasi merupakan proses interaksi antara dua orang atau lebih untuk bertukar pesan, berbagi ide dan pengalaman demi mencapai pemahaman bersama. Seiring perkembangannya, muncul sebuah pemahaman baru yaitu komunikasi pembangunan. Konsep komunikasi pembangunan muncul karena melibatkan

partisipasi masyarakat untuk mencapai pemahaman bersama dan proses pengambilan keputusan. Maka, dapat disebut dengan komunikasi partipatif. Bentuk komunikasi partisipatif adalah horizontal karena proses komunikasi dilakukan secara demokratis di mana pihak – pihak yang berinteraksi memiliki kesempatan yang sama untuk berbicara dan mendengarkan. Komunikasi partisipatif dapat diimplementasikan dalam berbagai kegiatan maupun pekerjaan.

Studi yang dituliskan Syarah & Rahmawati, Sukarni, Natakoesoemah, dan Satriani, dll menggunakan teori komunikasi partisipatif dalam menganalisis hasil data penelitian. Konsep komunikasi partisipatif terdiri dari heteroglasia, dialog, poliponi, dan karnaval. Perbedaan adadalam studi yang dituliskan oleh Santriani, dll yaitu menambahkan elemen akses dalam teori komunikasi partisipatif. Selain itu, studi yang dituliskan oleh Sukarni juga menambahkan teorilain seperti teori difusi inovasi dan komunikasi pembangunan untuk mendukung hasil data penelitian ini. Keempat artikel tersebut menjelaskan pentingnya implementasi komunikasi partisipatif dalam menyampaikan program dengan tujuan yang beragam kepada masyarakat luas. Sukarni (2018) menjelaskan komunikasi partisipatif digunakan untuk memperkenalkan Kampung Inggris di Desa Pare Kediri Jawa Timur. Berbeda dengan dua hasil studi lainnya, yaitu Syarah & Rahmawati (2017) dan Natakesoemah (2018) yang menerapkan komunikasi partisipatif dalam program CSR suatu organisasi non profit dan perusahaan.

Studi tentang komunikasi partisipatif yang dituliskan oleh Syarah & Rahmawati menjelaskan bahwa komunikasi partisipatif memiliki peranan penting dalam program pembangunan pemberdayaan masyarakat. *Community TB Care* ‘Aisyiyah adalah perkumpulan perempuan muslim otonom (non pemerintah) yang berupaya untuk mengurangi jumlah penderita Tuberkulosis di Indonesia. Komunitas Aisyiyah mengajak *stakeholder* seperti pasien, Pengawas Menelan Obat (PMO), kader, dan fasilitator untuk berdiskusi bersama dalam sebuah forum komunikasi untuk mencapai tujuan bersama yaitu menangani jumlah

Tuberkulosis. Syarah & Rahmawati menggunakan metode campuran (*mix method*) di mana pengumpulan data dilakukan dengan wawancara dan kuesioner yang terbagi menjadi dua bagian yaitu faktor penentu komunikasi partisipatif dan komunikasi partisipatif. Hasil penelitian menunjukkan dengan pendekatan komunikasi partisipatif efektif dan seimbang karena semua partisipan yang terlibat memiliki kesempatan yang sama untuk mengemukakan pendapat. Keterbatasan dalam penelitian ini adalah melibatkan sedikit responden yaitu 23 orang dan berfokus pada area Kelurahan Kalianyar, Tambora, Jawa Barat sehingga Peneliti melakukan generalisasi hasil penelitian (Syarah & Rahmawati, 2017).

Berbeda metode, penelitian yang dituliskan oleh Sukarni (2018) menggunakan metode pengumpulan data kualitatif yaitu wawancara, observasi langsung, dan observasi lapangan. Sukarni memaparkan komunikasi partisipatif memiliki peranan penting untuk mendorong keberhasilan pengenalan dan perkembangan kampung Inggris ke pangsa pasar yang lebih luas. Masyarakat setempat melakukan pendekatan komunikasi partisipatif ketika melakukan interaksi dengan para pendatang baru atau masyarakat lokal lainnya sehingga norma, nilai, adat – istiadat, dan kebiasaan yang dilakukan masyarakat setempat tetap diikuti dan dijalankan dengan baik. Komunikasi partisipatif memiliki fungsi penting dalam program CSR yang dilakukan oleh PT Japfa Comfeed yaitu Japfa4Kids dengan nama “Anak Indonesia Bersih dan Sehat” (Natakoesoemah, 2018). Japfa menjalankan program CSR jangka panjang untuk mengajak masyarakat luas memperhatikan asupan makanan bergizi anak dan menjaga kebersihan lingkungan melalui implementasi Program Sekolah Sehat dan Program Sekolah Nyaman. Japfa menggunakan pendekatan komunikasi partisipatif untuk menyampaikan pesan utama sehingga target utama program CSR yaitu warga sekolah (murid, guru, tenaga pelaksana, dan orang tua murid) sehingga dapat memahami pesan yang disampaikan. Dengan menggunakan teknik pengumpulan data berupa wawancara mendalam dan memanfaatkan data sekunder, Natakoesoemah memaparkan bahwa komunikasi partisipatif berhasil diterapkan untuk meningkatkan pemahaman dan pengetahuan

terkait makanan sehat dan menjaga kebersihan lingkungan di sekolah. Warga sekolah yang terdiri dari murid, guru, tenaga pelaksana dapat mengerti dan berupaya untuk memperbaikinya demi hidup lebih sehat dan nyaman. Di sisi lain, komunikasi partisipatif tidak cukup berhasil pada orang tua murid. Natakoesoemah memaparkan bahwa orang tua murid tidak mendukung program Japfa4Kids karena dianggap mengganggu proses belajar – mengajar di sekolah, implementasi program kurang efektif, dan tidak disertai dengan pembangunan infrastruktur sekolah yang memadai.

Adanya keterbatasan penelitian terdahulu yang disampaikan dari penelitian - penelitian terdahulu, Peneliti ingin melihat bahwa implementasi komunikasi partisipatif memiliki peranan penting dalam mendukung keberhasilan program CSR berbasis *Integrated Value Creation* (IVC). Dalam penelitian ini akan menggunakan teori *stakeholder* untuk memetakan setiap *stakeholder* yang terlibat dalam program CSR karena *stakeholder* memiliki kesempatan yang sama, saling berkaitan, dan melengkapi sehingga program CSR dapat berjalan secara berkelanjutan. Keterlibatan *stakeholder* dapat memberikan dampak positif pada reputasi perusahaan. Ketiga penelitian terdahulu belum memaparkan reputasi perusahaan sebagai salahsatu parameter atau tolak ukur keberhasilan komunikasi partisipatif di program CSR.

Integrated Communication Program CSR

Studi yang ditulis oleh Arvidsson menjelaskan implementasi komunikasi CSR yang dilakukan perusahaan – perusahaan besar yang terdaftar di Bursa Efek melalui sudut pandang teori legitimasi dan pemangku kepentingan. Dengan menggunakan teknik pengumpulan data berupa kuesioner dan wawancara mendalam, hasil penelitian menunjukkan bahwa perusahaanmelaksanakan CSR untuk menghindari reputasi negatif yang dapat mempengaruhi perusahaan dan legitimasi perusahaan. Seluruh *stakeholder* berhati – hati dalam menyampaikan pesan dan menjalin komunikasi dengan *stakeholder* yang terlibat. Perusahaan

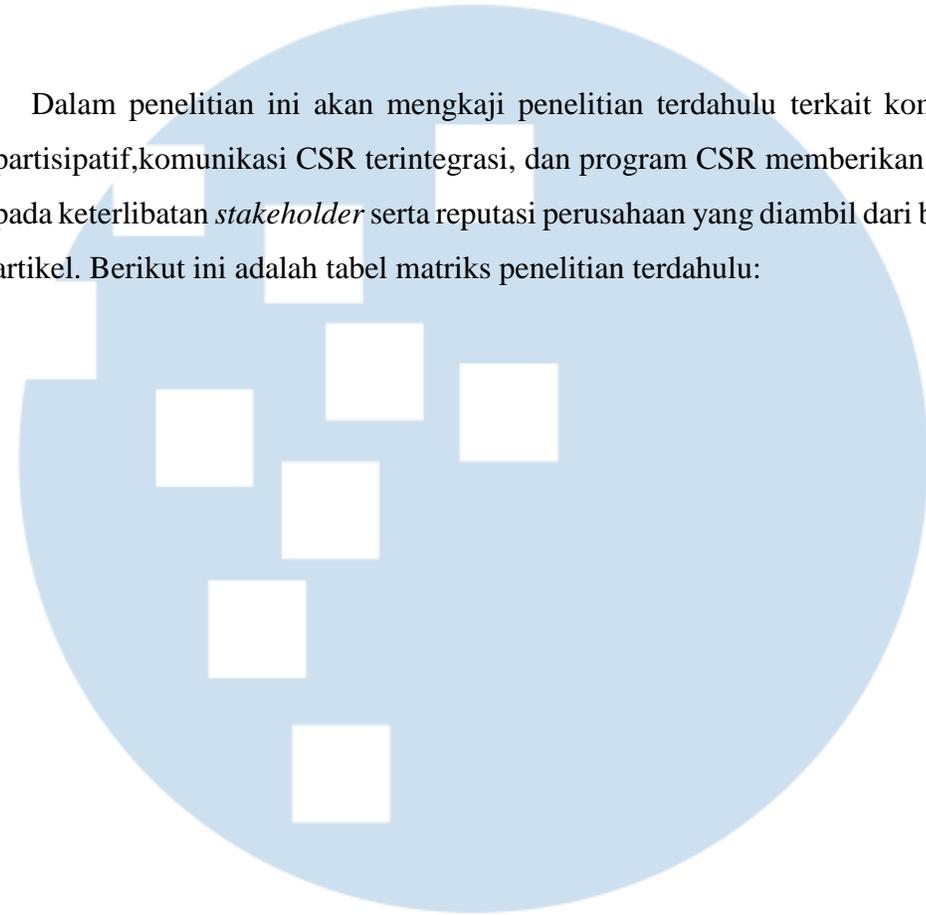
berupaya menerapkan komunikasi terintegrasi pada program CSR sehingga dapat meredakan tekanan opini publik dan memulihkan kepercayaan masyarakat yang menganggap bahwa perusahaan melakukan CSR hanya karena reputasi semata. Maka, komunikasi CSR terintegrasi penting dilakukan untuk memenuhi informasi para *stakeholder*, menghindari komunikasi bias yang dapat mempengaruhi legitimasi perusahaan, memberikan respon cepat untuk menanggapi masalah yang mungkin terjadi dengan pesan yang seragam (Arvidsson, 2010). Namun penelitian ini, hanya melihat melalui proses penyampaian pesan yang terintegrasi, tanpa melihat pemetaan *stakeholder* yang terlibat dalam program CSR. Maka penelitian ini, ingin melihat bagaimana pesan komunikasi CSR terintegrasi dengan memperhatikan pemetaan setiap *stakeholder* yang terlibat dalam program CSR. Penelitian dituliskan oleh Palazzo, dll menjelaskan bahwa komunikasi memiliki peranan penting dalam mengimplementasikan CSR. Studi yang dituliskan oleh Palazzo (2020), salah satu media untuk berkomunikasi untuk publik secara luas adalah dengan memanfaatkan laman *website* perusahaan. Salah satu fungsi *website* perusahaan adalah sebagai sarana untuk mengimplementasikan CSR strategis dengan memperhatikan tiga (3) dimensi yaitu orientasi, proses, dan pembentukan nilai. Dengan memaparkan program CSR yang dilakukan oleh perusahaan keuangan di laman *website*, akan menghindari masalah yang dapat mempengaruhi reputasi perusahaan dan upaya meningkatkan aktivitas komunikasi perusahaan sehingga dapat menciptakan nilai perusahaan secara berkelanjutan. Namun, hasil penelitian ditemukan bahwa perusahaan keuangan seperti Bank tidak memiliki fokus mendalam pada aktivitas komunikasi CSR yang dipublikasikan di laman *website* karena perbedaan orientasi perusahaan. Maka, dalam penelitian ini ingin mengulas bahwa komunikasi CSR terintegrasi tidak hanya dilakukan melalui laman *website*, melainkan aktivitas komunikasi dapat dilakukan secara terintegrasi melalui beragam pertimbangan seperti pesan apa yang akan disampaikan, pemilihan sarana tepat dapat menyampaikan pesan, dan disesuaikan dengan *stakeholder* yang terlibat.

Program CSR dan Reputasi Perusahaan

Studi yang dituliskan oleh Esen (2015) menjelaskan bahwa aktivitas CSR yang dilakukan oleh sebuah perusahaan adalah komponen penting bagi setiap *stakeholder* dan perusahaan itu sendiri. Tujuan penelitian ini adalah untuk menguji hubungan CSR dan reputasi perusahaan. Selain itu, penelitian ini juga menentukan peran kegiatan CSR dalam proses pembangunan reputasi. Hasil penelitian menunjukkan kegiatan CSR mempengaruhi konsekuensi yang berdampak positif pada reputasi perusahaan. CSR juga memungkinkan perusahaan meningkatkan reputasi dengan melibatkan para pemangku kepentingan di dalamnya baik secara internal dan eksternal. CSR tidak hanya kegiatan yang dilakukan sekali, melainkan CSR dimuat dalam visi, identitas, *brand*, dan susunan organisasi yang berlangsung secara kontinu.

Studi yang dituliskan oleh Sirly (2019) memaparkan bahwa CSR dapat berjalan dengan baik dan berpengaruh pada reputasi perusahaan karena peranan *stakeholder* yang terlibat di dalamnya dalam mengimplementasikan CSR. Dilihat melalui bidang manajemen dengan menguji taksonomi tindakan sosial Mattingly dan Berman yang mengembangkan ekspektasi yang berbeda dengan variabel tanggung jawab sosial perusahaan atau CSR yang diarahkan ke pemangku kepentingan institusional dan teknis. Hasil penelitian menunjukkan bahwa CSR yang dijalankan oleh pemangku kepentingan teknis lebih mempengaruhi reputasi perusahaan karena pemangku kepentingan teknis dapat melaksanakan CSR lebih mendalam dan tepat sasaran. Dalam penelitian ini ingin menjelaskan bahwa keterlibatan *stakeholder* memiliki peranan penting dalam implementasi CSR tanpa membedakan *stakeholder* institusional ataupun *stakeholder* teknis. *Stakeholder* berkolaborasi bersama untuk meningkatkan reputasi perusahaan sesuai dengan porsi dan tanggung jawab masing – masing. Melalui studi literatur yang ada, salah satu dampak dari implementasi program CSR adalah reputasi perusahaan atas keterlibatan *stakeholder*.

Dalam penelitian ini akan mengkaji penelitian terdahulu terkait komunikasi partisipatif, komunikasi CSR terintegrasi, dan program CSR memberikan dampak pada keterlibatan *stakeholder* serta reputasi perusahaan yang diambil dari beberapa artikel. Berikut ini adalah tabel matriks penelitian terdahulu:



UMMN

UNIVERSITAS

MULTIMEDIA

NUSANTARA

Tabel 2.1 Tabel Matriks Penelitian Terdahulu

No	Nama & Judul Penelitian	Tujuan Penelitian	Teori / Konsep Penelitian	Metode Penelitian	Hasil Penelitian
1	Maya Mas Syarah & Mari Rahmawati – Komunikasi Partisipatori pada Program Pemberdayaan Masyarakat dalam Penanganan TB	Menjelaskan pentingnya komunikasi partisipatori yang terjadi dalam program pemberdayaan masyarakat untuk menangani penyakit <i>Tuberculosis</i> (TB) di Indonesia	Komunikasi partisipatif	Metode Gabungan kualitatif dan kuantitatif. <ul style="list-style-type: none"> • Kuantitatif dengan menggunakan survey (deskriptif –korelasional) • Kualitatif dengan menggunakan wawancara 	Komunikasi partisipatori memiliki peranan penting dalam forum komunikasi yang dilakukan antara fasilitator, kader, tim koordinator lapangan, tokoh agama, dan pasien Tuberculosis (TB). Faktor keberhasilan komunikasi partisipatif karena aspek antusiasme, tidak adanya tingkatan atau jarak antara aktor komunikasi, pendekatan non formal, dan semangat saling mendukung pada program pemberdayaan masyarakat dalam menangani TB.

2	<p>Nurul Fadza Sukarni – Peran Komunikasi partisipatif Masyarakat dalam Upaya Memperkenalkan Kampung Inggris di Desa Pare Kediri, Jawa Timur</p>	<p>Untuk memberikan informasi yang dapat dimanfaatkan oleh tenaga atau pemerhati bidang pendidikan, khususnya mata pelajaran Bahasa Inggris atau bahasa asing lainnya.</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Komunikasi dalam Pembangunan • Komunikasi Partisipatif • Teori Difusi Inovasi 	<p>Beberapa metode yang digunakan dalam pengambilan data peneliti, yaitu:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Pengamatan observasi langsung • Wawancara • Pengamatan obsevasi di lapangan 	<p>Komunikasi pembangunan yang melibatkan komunikasi partisipatif masyarakat dan bersinergi dengan semua pihak yang terlibat sehingga Kampung Inggris Pare dapat dikenal oleh masyarakat luas. Dukungan komunikasi partisipatif dapat mendatangkan tamu lokal maupun mancanegara ke Desa Pare. Dengan demikian, keuntungan juga dirasakan pemerintah daerah dalam sektor pembangunan masyarakat dan kemajuan daerah setempat.</p>
3	<p>Susilowati Natakoesoemah – Pendekatan Komunikasi Partisipatif sebagai Model Pelaksanaan Program <i>Corporate Social Responsibility (CSR) JAPFA4Kids</i></p>	<p>Untuk memberikan evaluasi mendalam pada program CSR yang dilakukan oleh Japfa Comfeed bernama Program Japfa4Kids.</p>	<p>Komunikasi Partisipatif</p>	<p>Penelitian kualitatif evaluatif dengan teknik pengumpulan data wawancara bersama <i>key informant</i> yang berkaitan.</p>	<p>Program CSR Japfa4Kids adalah sebuah program yang terbagi menjadi dua aktivitas besar yaitu Program Sekolah Sehat dan Program Sekolah Nyaman. Komunikasi partisipatif memiliki peranan penting untuk membangun minat yang sama dalam menyampaikan pesan terkait program CSR. Hasil dari proses komunikasi partisipatif yang diimplementasikan</p>

					perusahaan kepada seluruh warga sekolah berhasil dalam membangun pemahaman dan pengetahuan, meskipun tidak berhasil secara optimal karena komunikasi partisipatif dalam program CSR tidak berlanjut secara kontinu.
4	I.Satriani, P. Muljono, dan R. W. Lumintang – Komunikasi partisipatif pada Program Pos Pemberdayaan Keluarga	Untuk mengetahui bagaimana peranan setiap pihak yang terlibat dalam program Pos Pemberdayaan Keluarga, proses komunikasi partisipatif yang terbangun antar pihak, dan dampak komunikasi partisipatif.	Komunikasi Partisipatif	<p>Penelitian kualitatif dengan menggunakan variasi teknik pengumpulandata seperti:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Wawancara mendalam • Diskusi kelompok (<i>Focused Group Discussion</i>) • Pengamatan partisipati • Dokumentasi. 	Dalam memerangi tingkat kemiskinan di Indonesia, PusatPengembangan Sumber Daya Manusia (P2SDM) Komunikasi partisipatif berperan aktif dalam penyampaian Pos Pemberdayaan Keluarga (Posdaya) wilayah – wilayah di tingkat desa, rukun warga (RW), atau dusun seperti pada saat forum komunikasi, silaturahmi, advokasi, komunikasi, informasi, edukasi, sarana untuk berkoordinasi. Dampak dari komunikasi partisipatif adalah respon positif karena adanya Posdaya.Para kader saling berbagi ilmu pengetahuan, wawasan, dan

					berupaya menemukan solusi bersama.
5	Susanne Arvidsson – <i>Communication of Corporate Social Responsibility: A Study of the View of Management Teams in Large Companies.</i>	Untuk memberikan paparan analisis terkait pandangan tim manajemen perusahaan – perusahaan besar yang terdaftar di Bursa Efek.	<ul style="list-style-type: none"> • Teori Legitimasi • Teori Pemangku Kepentingan 	<p>Teknik pengumpulan data</p> <ul style="list-style-type: none"> • Survey – kuesioner • Wawancara mendalam. 	Perusahaan melaksanakan CSR untuk menghindari reputasi negatif yang dapat mempengaruhi perusahaan. Seluruh <i>stakeholder</i> berhati – hati dalam menyampaikan pesan dan menjalin komunikasi dengan <i>stakeholder</i> yang terlibat secara kontinu. Perusahaan berupaya menerapkan komunikasi terintegrasi pada program CSR sehingga dapat meredakan tekanan opini publik.
6	Maria Palazzo, Agostin Vollero, and Alfonso Siano – <i>From Strategic Corporate Social Responsibility to Value Creation: an Analysis of Corporate Website Communication in Banking Sector.</i>	Untuk menganalisis laman <i>website</i> perusahaan bank terkemuka terkait informasi program CSR demi meningkatkan pengawasan publik dan pemangku kepentingan atas program CSR yang dilakukan perusahaan.	<ul style="list-style-type: none"> • <i>Strategic CSR Orientation</i> • <i>Strategic CSR Process</i> • <i>Stakeholder Management</i> 	Analisis Konten pada laman <i>website</i> perusahaan keuangan (Bank) terkemuka yang masuk dalam daftar <i>Dow Jones Sustainability World Index and Hang Seng Corporate Sustainability Index.</i>	Hasil penelitian menunjukkan bahwa perusahaan – perusahaan keuangan (Bank) kurang menunjukkan <i>Strategic CSR</i> di laman <i>website</i> karena perusahaan – perusahaan keuangan tidak memiliki orientasi secara penuh pada aktivitas CSR.

7	Emel Esen – <i>The Influence of Corporate Social Responsibility (CSR) Activities on Building Corporate Reputation.</i>	Untuk menguji hubungan antara CSR yang dilakukan perusahaan dan reputasi perusahaan. Selain itu, ingin melihat bahwa CSR memiliki peranan penting dalam proses pembangunan reputasi perusahaan.	<ul style="list-style-type: none"> • Konsep CSR • Reputasi Perusahaan 	Studi Literatur	Program CSR yang dilakukan perusahaan memilikidampak yang positif pada reputasi perusahaan. Selain itu, reputasi perusahaan juga berkaitan dengan adanya keterlibatan pemangku kepentingan, termasuk karyawan perusahaan yang ikut berpartisipasi aktif dalam program CSR.
8	Carol – Ann Tetrault Sirly – <i>Good Neighbor or Good Employer? A Stakeholder View on CSR Dimensionin Reputation Improvement</i>	Untuk menguji taksonomi tindakan sosial Mattingly dan Berman. Penelitian ini juga bertujuan untuk mengembangkan dimensi CSR sesuai dengan peranan stakeholder yang terlibat.	<ul style="list-style-type: none"> • Konsep CSR • Mattingly and Berman Taxonomy • Reputasi Perusahaan 	Penelitian kuantitatif dengan memanfaatkan sampel longitudinal pada 285 perusahaan besar di Amerika Serikat.	Hasil penelitian menunjukkan CSR yang dijalankan oleh pemangku kepentingan teknis lebih mempengaruhi reputasi perusahaan karena pemangku kepentingan teknis dapat melaksanakan CSR dengan lebih mendalam dan tepat sasaran ketimbang dilakukan oleh pemangku kepentingan konstitusional.

Sumber: Hasil Olahan Peneliti (2023)

Penelitian yang dituliskan (Natakoesoemah, 2018) tentang program Japfa4Kids sudah mengimplementasikan komunikasi partisipatif, meskipun tidak berjalan optimal karena program CSR berhenti dan tidak ada proses *follow up* dari perusahaan. Melalui penelitian ini, ingin mengulas komunikasi partisipatif dalam program CSR perusahaan yang berjalan secara kontinu sehingga dapat menunjukkan program CSR terintegrasi dan berkelanjutan. Penelitian yang dituliskan oleh (Arvidsson, 2010) hanya melihat melalui proses penyampaian pesan komunikasi CSR yang terintegrasi, tanpa melihat pemetaan *stakeholder* yang terlibat dalam program CSR. Maka penelitian ini, ingin melihat bagaimana pesan komunikasi CSR terintegrasi dengan memperhatikan pemetaan setiap *stakeholder* yang terlibat dalam program CSR.

Studi yang dituliskan oleh (Esen, 2015) menggunakan metode studi literatur sehingga kurang mendapatkan data komprehensif dan mendalam dari perusahaan atau *stakeholder* yang terlibat langsung dalam program CSR. Penelitian ini menggunakan metode studi kasus dan teknik pengumpulan wawancara sehingga mampu mendapatkan hasil penelitian yang mendalam. Penelitian yang dilakukan oleh (Palazzo et al., 2020) hanya melihat dari aspek tertentu bagaimana strategi komunikasi perusahaan dan program CSR dilakukan secara terintegrasi melalui satu *platform* yaitu laman *website*. Palazzo berfokus pada orientasi dan proses komunikasi CSR tanpa mempertimbangkan kebudayaan yang melekat pada perusahaan dan *stakeholder* tersebut. Maka hal ini mendorong Peneliti untuk menggunakan konsep komunikasi partisipatif di mana didalamnya memperhatikan aspek keberagaman kelompok atau komunitas, sosial – ekonomi, adat istiadat, proses dialog, dan berupaya menyatukan perbedaan. *Platform* komunikasi yang digunakan tidak hanya melalui laman *website*, tetapi keterlibatan secara langsung dengan *stakeholder* sehingga pesan dapat dimaknai secara tepat dan efektif.

Dalam penelitian yang dituliskan (Tetrault Sirsly et al., 2019) terdapat keterbatasan penelitian karena berfokus pada uji longitudinal yang memberikan kontribusi pada implementasi CSR secara teknis tanpa memperhatikan aspek lainnya

seperti pemetaan *stakeholder* konstitusional. Padahal dalam implementasi CSR, setiap *stakeholder* memiliki fungsi dan tanggung jawab untuk mendukung keterlibatan *stakeholder* dalam keberhasilan CSR yang dapat memberikan dampak reputasi perusahaan. Dalam penelitian ini menggunakan teori *stakeholder* untuk memetakan fungsi dan tanggung jawab *stakeholder* yang terlibat dalam program CSR dengan menggunakan metode studi kasus dan wawancara mendalam.

2.2 Teori dan Konsep

2.2.1 Teori Komunikasi Partisipatif

Penelitian tentang CSR dan keterlibatan *stakeholder* menggunakan teori partisipatif untuk mengkaji bagaimana strategi komunikasi yang dilakukan perusahaan dalam mengimplementasikan CSR. Alasan menggunakan teori ini karena komunikasi partisipatif memiliki peranan penting dalam implementasi CSR yang melibatkan banyak *stakeholder* dengan kebutuhan dan kepentingan yang beragam. Dengan mengimplementasikan komunikasi partisipatif dapat menciptakan suasana komunikasi yang seimbang di mana setiap *stakeholder* memiliki kesempatan yang sama untuk mendengarkan dan didengarkan (Kloppers & Fourie, 2018). Melalui komunikasi partisipatif ingin mengajak *stakeholder* untuk dapat memahami setiap pesan dan realitas yang ada dengan sudut pandang satu sama lain. Komunikasi partisipatif adalah pendekatan komunikasi terhadap suatu perubahan sosial di mana kepentingan perusahaan setara dengan kepentingan *stakeholder*.

Perusahaan memiliki pengetahuan atau informasi lebih banyak sebagai pelopor CSR sehingga dapat membangun komunikasi partisipatif dengan *stakeholder*. Klopper (2018) menjelaskan, komunikasi partisipatif memiliki 4 (empat) prinsip utama yaitu: Dialog yaitu sebuah komunikasi horizontal yang didominasi dengan

pendekatan komunikasi interpersonal antara perusahaan dengan *stakeholder*. Perusahaan memiliki tanggung jawab untuk membuka dialog kepada *stakeholder* secara berkelanjutan. Partisipasi dilakukan perusahaan melalui pendekatan komunikasi untuk mengajak target sasaran dapat terlibat dalam proses pengambilan keputusan yang dapat memberikan dampak bagi diri sendiri dan perusahaan bertanggung jawab atas keputusan CSR secara keseluruhan. Lalu, pemberdayaan adalah sebuah proses pengembangan kemampuan dan keterampilan kepada penerima manfaat (target sasaran) sehingga memiliki kapabilitas mumpuni dalam program CSR yang dilakukan. Terakhir, identitas budaya di mana perusahaan menghargai dan memahami identitas budaya yang melekat di setiap individu sebagai pendukung implementasi program CSR.

Teori komunikasi partisipatif adalah proses pertukaran pesan untuk mencapai pemahaman bersama (Syarah & Rahmawati, 2017). Tufte menjelaskan (2009) komunikasi partisipatif mengacu pada komunikasi dua arah di mana berfokus pada proses dan mengarahkan pada diskusi terbuka sehingga dapat memacu komunikasi – komunikator untuk dapat mengeksplorasi permasalahan baru dan meningkatkan ketelibat komunikasi secara seimbang. Dapat disimpulkan, komunikasi partisipatif adalah sebuah proses pertukaran pesan dua arah yang terjadi antara seluruh pihak yang terlibat secara terbuka. Dalam komunikasi partisipatif dapat membahas banyak isu, menghasilkan ilmu pengetahuan baru, dan menemukan solusi. Dalam proses mengembangkan sebuah program kerja, komunikasi partisipatif memiliki peranan penting sehingga proses pertukaran pesan dapat berjalan dengan interaktif membantu komunikator dan komunikan yang terlibat.

Berikut adalah prinsip dasar komunikasi partisipatif, yaitu:

- a. Dialog: Prinsip dasar dalam komunikasi partisipatif adalah bentuk komunikasi yang bebas dan terbuka. Setiap orang dapat menjelaskan dan mendefinisikan masalah dengan suara yang mencakup aksi – refleksi – aksi – komunikasi horizontal. Komunikasi partisipatif berorientasi pada solusi.
- b. Suara: Pusat dalam sebuah dialog komunikasi adalah kekuatan relasi dalam setiap hubungan manusia. Freire (Tuftte & Mefalopulos, 2009) menjelaskan komunikasi partisipatif memiliki kekuatan untuk saling mendukung, meyakinkan, melibatkan suatu kelompok melalui suara dalam menyelesaikan suatu permasalahan yang terjadi.
- c. Membebaskan pedagogi: Freire menjelaskan dalam membebaskan sebuah pedagogi melibatkan 4 pilar penting yaitu cinta, kerendahan hati, ketenangan, dan harapan. Secara logika, membebaskan pedagogi berkaitan dengan membangun kepercayaan bersama agar pihak yang terlibat dapat menyimak informasi yang disampaikan. Setelah menyimak informasi, hasil dari pembebasan pedagogi adalah berfokus pada kesadaran untuk melakukan tindakan secara nyata.
- d. Tindakan Nyata – Pantulan – Tindakan Nyata: Komunikasi partisipatif berorientasi pada tindakan nyata. Komponen penting adalah komunikasi partisipatif adalah melibatkan proses yang berfokus pada masalah, mengintegrasikan dengan tindakannyata untuk mengidentifikasi masalah yang terjadi. Hasil dari komunikasi partisipatif adalah meningkatnya kesadaran dan komitmen untuk melakukan tindakan nyata. Selain itu, komunikasi partisipatif memberdayakan komunitas untuk berkomitmen dan menyadari masalah yang terjadi.

Berikut adalah konsep komunikasi partisipasi yang terbagi menjadi 4 (Syarah & Rahmawati, 2017), yaitu:

a. Heteroglasia: Sistem pembangunan berdasarkan keberagaman kelompok atau komunitas. Perbedaan tersebut mencakup kondisi ekonomi sosial, kebudayaan, dan adat istiadat sehingga memberikan pengaruh pada perbedaan tingkatan level pembangunan baik secara nasional – lokal, makro – mikro, publik – privat, teknik – ideologis, informasional – emosional. Contoh, dalam masyarakat yang majemuk seperti Indonesia, keberagaman bahasa dan budaya adalah ciri khas tersendiri setiap daerah. Adanya perbedaan memberikan pengaruh cara berpikir dan melihat masalah dari sudut pandang yang beragam meskipun dihadapkan dengan masalah yang sama. Maka perbedaan tersebut menjadi tantangan sekaligus kekuatan heteroglasia, bagaimana dapat melihat salah satu konsep komunikasi partisipatif untuk kepentingan masyarakat luas dan menghubungkan keberagaman kelompok atau komunitas tanpa mengabaikan salah satu kelompoknya.

b. Dialog: Proses komunikasi transaksional yang melibatkan pengirim dan penerima pesan yang berinteraksi untuk saling bertukar pesan dalam waktu tertentu. Selain itu, setiap individu membangun kesadaran akan pentingnya berkomunikasi dengandiri sendiri sebelum melakukan transaksional pesan komunikasi dengan individu lainnya sehingga memiliki perhatian atau pemahaman dunia terlebih dahulu atau disebut dengan dialog internal. Esensi dari dialog adalah setiap individu yang terlibat memiliki kesempatan yang seimbang – tidak dominan di salah satu pihak dengan mengerti dan menghargai pembicara lain yang perlu diberikan kesempatan untuk menyampaikan pendapat atau

didengarkan.

- c. Poliponi: Tingkatan tertinggi dalam komunikasi partisipatif. Dialog bersikap terbuka dan memperjelas antara pesan komunikasi satu dengan yang lainnya. Individu yang beragam memberikan dampak pada keberagaman suara yang diterima secara kolektif untuk membangun kelompok atau komunitas tersebut. Perbedaan pendapat disadari secara utuh, saling berkaitan, dan bersifat konstruktif.
- d. Karnaval: Komunikasi pembangunan bersifat informal yang melibatkan ritual atau acara kebudayaan seperti legenda, komik, pertunjukkan drama, dan jenis pertunjukkan lainnya secara bersamaan. Kelompok masyarakat didorong untuk berpartisipasi secara aktif untuk mengikuti serangkaian acara dengan bebas karena karnaval dan pembangunan berjalan secara berdampingan. Bentuk komunikasi pembangunan bervariasi karena berdasarkan pengalaman setiap individu yang beragam.

2.2.2 *Teori Stakeholder*

Dalam menjalankan CSR, perusahaan bersinggungan dengan banyak pemangku kepentingan yang terlibat. CSR dinilai tidak hanya sekadar melakukan aktivitas secara fisik untuk mencapai tujuan bisnis perusahaan ataupun memenuhi ekspektasi setiap *stakeholder*, tetapi CSR diharapkan menghasilkan nilai dan makna lebih bagi perusahaan dan *stakeholder*. Pentingnya implementasi teori *stakeholder* karena dapat memetakan peranan setiap *stakeholder* yang terlibat dalam perusahaan dan proses bisnis secara keseluruhan.

Teori *stakeholder* yang dipaparkan bahwa (Freeman et al., 2010) *stakeholder* terbagi menjadi dua yaitu *primary stakeholder* dan *secondary stakeholder*.

- a. *Primary stakeholder* adalah pihak yang berkenaan langsung dan memiliki pengaruh besar bagi perusahaan. Terdiri dari karyawan, *customer*, komunitas, *supplier*, dan pengelola keuangan. *Secondary stakeholder* adalah pihak yang tidak secara langsung berkenaan dengan perusahaan atau tidak memberikan pengaruh besar terhadap keberlangsungan perusahaan.
- b. *Secondary stakeholder* mencakup media, pemerintah, kompetitor, dan kelompok lainnya yang berkenaan dengan perusahaan.

Kategori *stakeholder* juga dikelompokkan menjadi dua yaitu *stakeholder* internal dan eksternal:

- a. *Stakeholder* internal terdiri dari pemegang saham, karyawan, dan manajemen direksi (direksi dan komisaris).
- b. Lalu *stakeholder* eksternal antara lain: pemasok, konsumen, pemegang saham publik, pemerintah, kreditor, pesaing, dan masyarakat luas (Ghani, 2016).

Pemetaan *stakeholder* yang dilakukan berdasarkan pada intensitas komunikasi, tingkat kepentingan setiap *stakeholder*, pengaruh atau dampak bagi perusahaan dan pihak penerima CSR, serta perlakuan perusahaan kepada *stakeholder* yang bersangkutan (Freeman et al., 2010). Peranan *primary stakeholder* memiliki pengaruh atau dampak lebih besar bagi perusahaan. Intensitas waktu komunikasi cenderung lebih sering dan bersifat khusus. *Stakeholder primary* juga memiliki tingkat urgensi kepentingan dan membutuhkan perhatian khusus dengan porsi lebih besar daripada *secondary stakeholder*.

Keberhasilan dalam menciptakan nilai dan pemahaman nilai bersama dapat tercapai apabila antara masing - masing *stakeholder* mampu membangun komunikasi dua arah secara seimbang. Maka, identifikasi dan pemetaan *stakeholder* menjadi penting untuk membangun nilai sehingga program CSR dapat berjalan efektif (Harrison et al., 2019). Selain itu, pemetaan berfungsi sebagai cara untuk meningkatkan keterlibatan *stakeholder*.

2.2.3 *Integrated CSR Communication (ICC)*

Bruhn (2017) menjelaskan *Integrated CSR Communication* atau ICC adalah bagaimana perusahaan dapat merancang komunikasi CSR dengan mengimplementasikan pendekatan komunikasi strategis yang berfokus pada isi pesan yang dilakukan oleh tenaga profesional CSR. Komunikasi strategis juga mengupayakan untuk melibatkan *stakeholder* internal dan eksternal secara seimbang dan menghindari pesan komunikasi dengan ambiguitas tinggi. Tantangan dalam menjalankan ICC pada program CSR adalah perusahaan berusaha untuk memenuhi kebutuhan setiap *stakeholder* yang beragam terlebih dalam aktivitas CSR yang cenderung sensitif. Di tengah perkembangan informasi dan penggunaan teknologi digital yang cepat, *stakeholder* dapat mengakses informasi CSR perusahaan secara langsung dan terperinci serta menjalin relasi dengan pemangku kepentingan internal perusahaan. Maka, kredibilitas perusahaan dalam mengelola komunikasi CSR menjadipenting untuk menghindari konflik, mengurangi ambiguitas, dan membangun komunikasi yang konsisten antara *stakeholder* dengan melalui penggunaan instrumen dan saluran komunikasi secara tepat. Tujuan program CSR adalah untuk mendapatkan posisi kompetitif dan legitimasi untuk memperkuat reputasi perusahaan. Maka, perusahaan perlu merancang program CSR secara efektif yang berkorelasi dengan

strategi dan tujuan perusahaan.

Dalam merancang komunikasi strategis, perusahaan menetapkan pedoman aturan sehingga komunikasi terpadu dapat terwujud dan membantu perusahaan dalam proses pengambilan keputusan. Fungsi pedoman aturan untuk memperjelas strategi komunikasi yang dilakukan perusahaan kepada setiap pihak yang memiliki kepentingan. Proses komunikasi terintegrasi diimplementasikan melalui penetapan tujuan, pesan yang disampaikan, target sasaran, dan media. Pada tingkat pesan, perusahaan merancang sebuah pesan kunci yang valid untuk seluruh *stakeholder*. Pesan kunci terdiri dari pesan inti yang kemudian dikembangkan berdasarkan klasifikasi setiap kebutuhan para pemangku kepentingan yang beragam seperti klien, pemasok, karyawan, mitra bisnis, dan lain- lain. Komunikasi CSR pada tingkat perusahaan, dapat diintegrasikan melalui konsep strategis perusahaan. Sementara komunikasi CSR pada tingkat departemen dapat dikelola melalui isi pesan yang dikomunikasikan melalui saluran media yang tepat.

Berikut ini adalah kajian konsep komunikasi CSR terintegrasi yang mencakup:

a. Konsep Strategi Komunikasi Terintegrasi CSR

Strategi komunikasi terintegrasi CSR mencakup beberapa unsur penting untuk memberikan definisi, yaitu: menentukan posisi strategis perusahaan, memilih instrumen utama untuk merealisasikan aktivitas komunikasi CSR kepada target sasaran, dan kompetensi merancang pernyataan perusahaan terkait CSR. Perusahaan perlu bersikap konsisten dalam mengimplementasikan strategi komunikasi terintegrasi dan memastikan bahwa perusahaan dan CSR saling berkaitan serta

nilai bisnis berkelanjutan dapat direalisasikan untuk seluruh *stakeholder*. Perusahaan perlu memiliki kekuatan signifikan daripada kompetitor untuk mencapai keberhasilan melalui metode jangka panjang. Setelah menentukan posisi strategis, unsur dalam strategi komunikasi terintegrasi adalah berkenaan dengan instrumen komunikasi yang digunakan perusahaan untuk menentukan posisi strategis perusahaan agar dapat mencapai tujuan perusahaan. Berdasarkan survei yang dilakukan untuk perusahaan di seluruh dunia, sebanyak 93% dari 4.100 perusahaan menggunakan laporan sosial sebagai instrumen komunikasi CSR. Meskipun dengan menggunakan laporan sosial, tidaklah cukup bagi perusahaan untuk berkomunikasi dengan *stakeholder*. Maka perusahaan perlu mengembangkan pesan kunci perusahaan yang valid untuk seluruh *stakeholder*. Unsur terakhir adalah kompetensi untuk merancang pernyataan CSR perusahaan. Kompetensi berkenaan dengan bagaimana perusahaan menerjemahkan posisi strategis perusahaan menjadi sebuah gaya untuk mempromosikan perusahaan dengan menawarkan inovasi bermanfaat kepada masyarakat luas secara berkualitas.

b. Target Sasaran

Menentukan posisi strategis perusahaan adalah dasar tujuan komunikasi perusahaan yang dilakukan secara konkret dengan melibatkan *stakeholder* sebagai target sasaran dalam CSR. Setiap instrumen komunikasi difokuskan sesuai dengan objektif *stakeholder* yang terlibat seperti karyawan, pemasok, pemerintahan, partai politik, pengusaha, dan *stakeholder* penting lainnya. Sangat direkomendasikan apabila perusahaan memerhatikan *platform* atau saluran komunikasi yang digunakan

ketika menyampaikan pesan kepada *stakeholder* utama. Perusahaan memastikan bahwa target sasaran menerima pesan CSR yang sesuai dengan kebutuhan. Selain itu, perusahaan perlu memerhatikan target sasaran yang tepat untuk membangun reputasi perusahaan dan menarik perhatian *stakeholder* dengan menyampaikan pesan CSR yang transparan dan bersifat positif.

c. Platform Pesan

Platform pesan berkaitan dengan pesan umum perusahaan bersifat abstrak, perlu dijelaskan menjadi pesan spesifik untuk seluruh *stakeholder*. Untuk menghasilkan pesan yang bermanfaat dan efektif, perusahaan harus menyesuaikan dengan beragam kepentingan, kebutuhan, harapan, dan motif *stakeholder*. Dalam konteks CSR, pesan didefinisikan sebagai bukti informasi yang transparan dan dapat diakses dengan mudah untuk seluruh *stakeholder*. Bagaimana perusahaan dapat menginformasikan setiap program CSR yang dilakukan perusahaan, data pendukung program CSR perusahaan, realisasi program CSR dari hulu – hilir, sumber dana, hingga evaluasi program CSR secara menyeluruh sehingga semua *stakeholder* dapat menerima informasi CSR tersebut.

d. Platform Instrumen

Perusahaan perlu menganalisis dan menentukan instrumen atau peralatan untuk menyampaikan pesan yang sesuai dengan perbedaan tingkatan *stakeholder* dan klasifikasi *stakeholder* antara internal dan eksternal. Kunci dalam pemilihan platform instrumen adalah konsep strategi komunikasi CSR terintegrasi dengan tujuan yang mau dicapai perusahaan harus sejalan. Contoh platform instrumen adalah laporan CSR berdasarkan standar *Global Reporting Initiative* (GRI) yang dirancang untuk

menginformasikan para pemegang saham, akuntan keuangan, dan semua pihak yang memiliki keterkaitan dengan perusahaan sebagai *stakeholder*. Maka fungsi dari laporan CSR dianggap penting bagi *stakeholder* untuk membangun pendekatan komunikasi CSR terintegrasi. Perusahaan disarankan untuk melibatkan semua *stakeholder* dari awal perencanaan sehingga menghasilkan konsep tingkatan manajemen dari bawah – ke atas.

2.2.4 *Integrated Value Creation (IVC)*

CSR mengalami perkembangan dari tahun ke tahun dalam memaknai. Pada CSR 1.0 Perusahaan bertanggung jawab secara sosial, aktivitas CSR yang dilakukan perusahaan dengan mengedepankan pesan untuk membangun reputasi perusahaan yang positif secara masif. Selanjutnya CSR 2.0 merupakan tahapan awal untuk memulai keterlibatan dengan masyarakat atau komunitas lokal melalui dialog dan interaksi berkala secara transparan dan bertanggung jawab. Lalu, pada tahap CSR 3.0, perusahaan berupaya mengimplementasikan nilai dengan melakukan aktivitas CSR yang berkaitan masalah sosial dan inovasi teknologi. Perusahaan memanfaatkan teknologi untuk dapat mengirimkan informasi dan pesan kepada *stakeholder* lintas batas waktu dan area geografis. Selain itu, perusahaan juga memperhatikan pemangku kepentingan yang memiliki keterkaitan erat dengan perusahaan (Munro, 2020). Crespin(2020) menegaskan bahwa CSR 1.0 merupakan upaya perusahaan untuk melakukan perbuatan baik demi mendapatkan reputasi positif di mata publik. CSR 2.0 adalah tahapan perusahaan membangun nilai dan pemahaman bersama sesuai dengan proses bisnis. Pada tahapan CSR 2.0, *Creating Shared Value (CSV)* mulai berkembang di dunia CSR. Visser menjelaskan bahwa CSV tidak sama dengan IVC atau menciptakan nilai terintegrasi (Munro, 2020). IVC merupakan

bagian penting untuk melengkapi konsep yang sebelumnya sehingga terjadi penciptaan nilai. Sementara CSR 3.0 adalah upaya perusahaan mengintegrasikan CSR dengan memprioritaskan relasi dan inovasi sehingga dapat berguna sebagai strategi bisnis perusahaan. Dalam CSR 3.0, perusahaan memperhatikan hubungan kerja sama dengan lembaga sosial maupun pemerintah (Munro, 2020). IVC berada di tahap perkembangan CSR 3.0.

Integrated Value Creation (IVC) adalah sebuah evolusi penting dari aktivitas CSR dan berkelanjutan. IVC dianggap sebuah ide baru sebagai bentuk perkembangan *Creating Shared Value* (CSV). Tujuan dari IVC adalah sebagai alat untuk berinovasi dan transformasi dalam mengimplementasikan aktivitas CSR dari sudut pandang etika bisnis. Secara praktikal, implementasi IVC dianggap penting karena dapat membantu perusahaan mengintegrasikan keseluruhan sistem bisnis, mengelola ekspektasi *stakeholder*, dan memperhatikan tata kelola perusahaan, serta menjawab tantangan global (Kymal, 2015). IVC dalam pengelolaan aktivitas CSR dapat membantu perusahaan mengintegrasikan tujuan dan nilai secara berkelanjutan dalam menjawab tantangan global serta membuka kesempatan di masa depan terkait CSR. IVC menjadi nilai kebaruan dengan menawarkan inovasi dan transformasi dalam mengimplementasikan CSR sehingga menjadi terintegrasi dengan seluruh sistem bisnis perusahaan.

Perusahaan dianggap berhasil mengimplementasikan IVC atau mengintegrasikan keseluruhan nilai apabila mampu berfokus pada lima jalur inovatif (5S) secara simultan hingga mencapai sinergi tingkat tinggi. Berikut adalah lima jalur inovatif (5S) sebagai acuan keberhasilan bagi perusahaan mengintegrasikan nilai, yaitu (Visser, 2017):

a. ***Secure Pathway***: Perusahaan, komunitas, kelompok, atau

organisasi mampu memberikan rasa nyaman, aman, perlindungan, dan keselamatan kerja kepadaseluruh *stakeholder* meskipun gangguan, ketidakpastian, dan volatilitas terjadi. Upaya yang dilakukan perusahaan untuk membantu *stakeholder* dengan mempersiapkan dan memberikan respon cepat tanggap dalam kondisi daruratmaupun bencana.

- b. **Smart Pathway:** Perusahaan memanfaatkan teknologi untuk menghubungkan antar*stakeholder* sehingga menciptakan proses komunikasi dua arah yang responsif. Selain itu, perusahaan berupaya untuk memberikan kemudahan akses informasi pengetahuan dan riset penelitian pendukung perusahaan dengan alat penunjang yang memadai.
- c. **Shared Pathway:** Perusahaan berupaya bersikap adil, inklusif, dan transparan padaseluruh informasi yang dibutuhkan para pemangku kepentingan. Perusahaan juga memastikan setiap *stakeholder* merasakan manfaat yang diberikan dan menghargaikeberagaman kebutuhan dan ekspektasi setiap *stakeholder*.
- d. **Sustainable Pathway:** Perusahaan atau organisasi berupaya menjalankan keseluruhan proses bisnis dengan memperhatikan dampak lingkungan danmemulihkan lingkungan dari beragam pencemaran seperti kurangi konsumsi sumber daya, menjaga kesehatan dan kebersihan ekosistem, menghasilkan hasil rendah karbon bagi lingkungan sekitar, menggantikan dengan energi terbarukan, serta menjalankan aktivitas daur ulang.
- e. **Satisfying Pathway:** Perusahaan memberikan layanan berkualitas untuk kebutuhan pemangku kepentingan yang beragam, menghargai kualitas hidup, memperhatikan kebahagiaan dan kesejahteraan pihak lain. Selain itu, perusahaan merancang indikator tingkat kepuasan *stakeholder* untuk dapat dipenuhi dan

memberikan manfaat secara penuh antara perusahaan dan *stakeholder*.

Agar perusahaan berhasil dalam mengintegrasikan lima jalur inovatif secara simultan, perlu didukung dengan mengimplementasikan konsep metode IVC melalui 7 rangkaian proses, yaitu:

- a. **Analisis Konteks:** Langkah pertama dalam IVC adalah analisis konteks bagaimana perusahaan menyadari pentingnya konteks dalam mengelola program CSR dan bisnis secara berkelanjutan. Perusahaan mempelajari tren masyarakat yang relevan, sistem organisasi, perkembangan teknologi digital, perubahan Undang – Undang, standar bisnis, dan lain – lain. Dengan melakukan analisis konteks, perusahaan mengetahui problematika eksternal dan internal yang terjadi sehingga dapat menentukan langkah selanjutnya yang relevan secara optimal dan sesuai dengan tujuan bisnis perusahaan.
- b. **Penilaian *Stakeholder*:** Perusahaan mengidentifikasi, mengklasifikasikan, menentukan, dan memprioritaskan seluruh *stakeholder* yang dianggap relevan dan berpengaruh untuk berproses bersama perusahaan seperti pelanggan, investor, pemasok, pemerintah sebagai regulator, pemegang saham, dan *stakeholder* lainnya secara sistematis. Analisis penilaian *stakeholder* dilakukan dengan memberikan peringkat disetiap aspek seperti kekuatan, legitimasi, tingkat kepentingan, dan dampak signifikan bagi perusahaan. Pemetaan *stakeholder* yang komprehensif tentu akan memberi dampak berupa keterlibatan *stakeholder* kepada perusahaan dan program CSR yang berjalan.
- c. **Analisis Kepemimpinan (Manajemen Atas):** Perusahaan melibatkan jajaran manajemen atas untuk meninjau dan memperbaiki (jika diperlukan) nilai – nilai perusahaan, visi dan

misi agar selaras dengan tujuan dan strategi perusahaan. Permasalahan yang ditemukan di lapangan, diinterpretasikan dan diterjemahkan menjadi rangkaian strategi perusahaan yang dapat dinilai secara terukur.

d. Penilaian Resiko: Proses untuk mengidentifikasi dan kuantifikasi kualitas, biaya, produk, lingkungan, kesehatan, keselamatan, tanggung jawab sosial dan lingkungan, serta penanggulangan risiko yang berdampak bagi performa perusahaan. Pengelolaan risiko dianalisis dengan valid dan terintegrasi sesuai dengan nilai bisnis perusahaan. Adanya analisis risiko yang dilakukan dapat berperan sebagai upaya mitigasi perusahaan terhadap krisis yang mungkin terjadi. Kunci dari penilaian risiko terintegrasi adalah memahami bahwa risiko yang terjadi beriringan dengan waktu. Apabila perusahaan lambat dalam menangani risiko yang terjadi akan menyebabkan tingkat kegagalan semakin tinggi dan proses penanggulangan semakin sulit.

e. Analisis Peluang dan Kesempatan: Perusahaan melakukan analisis peluang dan kesempatan yang berdampak bagi perusahaan. Tidak hanya melihat dari sudut pandang perkembangan teknologi digital yang bergerak dengan cepat, tetapi perusahaan juga melihat dan memiliki kemampuan untuk menemukan beragam inovasi berbasis solusi berkelanjutan. Analisis peluang terdiri dari membuat dan menyaring ide inovasi untuk membawa perusahaan mencapai tujuan transformasional.

f. Proses Perancangan Ulang: Sebuah proses yang dilakukan perusahaan untuk memetakan dan merancang proses bisnis dengan tujuan menyelaraskan kepentingan, ekspektasi, dan harapan *stakeholder* dengan tujuan bisnis. Dengan melakukan proses perancangan ulang bisnis, perusahaan dapat mengurangi risiko dan

memaksimalkan inovasi pada bisnis.

- g. Integrasi Sistem:** Perusahaan berupaya untuk mengintegrasikan standar bisnis yang relevan dan tujuan strategis transformasional dengan sistem manajemen perusahaan yang mencakup proses bisnis, instruksi kerja, dan tata kelola perusahaan. Integrasi sistem mencakup langkah penting perusahaan untuk memastikan laporan terpadu, proses audit internal dan eksternal, peninjauan manajemen perusahaan, dan menciptakan evaluasi penting bagi seluruh manajemen perusahaan. Jadi, integrasi sistem termasuk dalam proses penciptaan nilai dalam tata kelola perusahaan (Visser, 2017).

2.2.5 CSR, Keterlibatan *Stakeholder*, dan Reputasi Perusahaan

CSR merupakan kegiatan yang wajib dilakukan perusahaan sebagai bentuk tanggung jawab perusahaan atas proses bisnis yang dilakukan. Undang – Undang dan Peraturan Pemerintah turut memberlakukan aturan secara tertulis terkait aktivitas CSR perusahaan. Perusahaan tidak hanya menjalankan program CSR sebagai aktivitas kepedulian, tetapi perusahaan memahami bahwa CSR sebagai tanggung jawab dan menjadi elemen penting dalam meningkatkan keterlibatan *stakeholder* dan mempertahankan reputasi perusahaan (Rasyid, 2019). Franklin (2020) menjelaskan keterlibatan *stakeholder* adalah proses strategis untuk berinteraksi dengan *stakeholder* secara transparan, responsif, akuntabel, dan representatif berlandaskan nilai – nilai utama bisnis perusahaan secara berkelanjutan. Berikut ini adalah elemen penting dalam keterlibatan *stakeholder* antara lain:

- a. Representatif: *Stakeholder* dapat berinteraksi dengan memberikan masukan, ide, wawasan baru yang merepresentasikan kepentingan kelompok. Lalu, perusahaan akan memilah dan melakukan diskusi untuk mencapai tujuan bersama. Ketika perusahaan

mempertimbangkan masukan yang diberikan, representatif meningkat.

- b. **Transparan:** Seluruh *stakeholder* yang terlibat dalam program CSR dapat mendapatkan informasi, kebijakan, hasil keputusan, praktik administratif, dan informasi lainnya dengan mudah. Selanjutnya, *stakeholder* dapat memilah program atau kegiatan lain di luar perusahaan dan mengajak orang lain untuk ikut bergabung.
- c. **Aksesabilitas:** Perusahaan memahami kebutuhan setiap *stakeholder* sehingga dapat melakukan pendekatan komunikasi, mempengaruhi, dan memberikan rekomendasi saling menguntungkan dengan mudah dan cepat.
- d. **Responsif:** Perusahaan berupaya untuk merancang alur administratif yang mudah sehingga dapat dipahami dan meningkatkan partisipasi *stakeholder* dalam program CSR.
- e. **Akuntabilitas:** Hasil pencapaian atas partisipasi seluruh *stakeholder* dan terbentuk komitmen antara *stakeholder*.
- f. **Berkelanjutan:** Seluruh *stakeholder* mampu menjalankan dan menghasilkan nilai secara kontinu. Perusahaan berupaya mengadakan pertemuan secara berkala untuk membina hubungan dengan *stakeholder*.

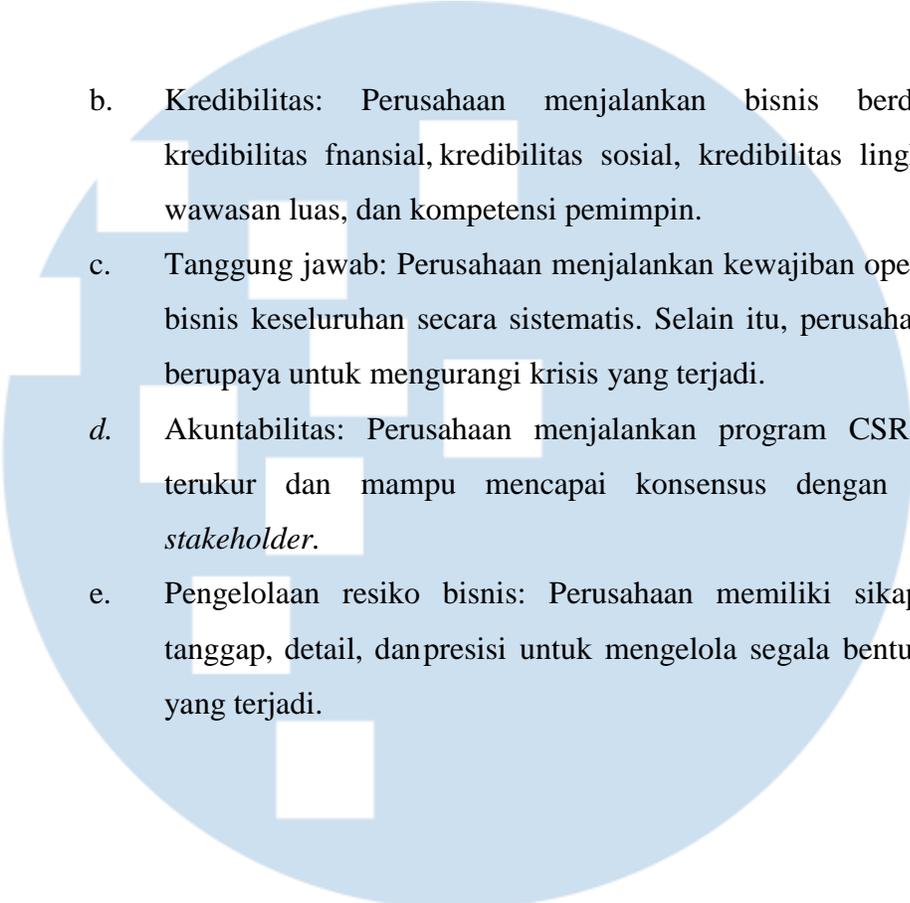
Program CSR dapat memberikan manfaat bagi *stakeholder* yang terdiri dari perusahaan yang berkaitan dan target sasaran penerima program. Selanjutnya, keberhasilan program CSR dapat memberikan dampak reputasi perusahaan yang positif. Perusahaan memiliki reputasi yang baik dapat menjadi sumber daya strategis dan keunggulan kompetitif perusahaan (Wei et al., 2017). Reputasi adalah aset berharga bagi perusahaan yang didapatkan dalam proses dan waktu lama dengan

melibatkan identitas perusahaan, proses *branding* perusahaan, serta reputasi perusahaan. Berikut ini adalah faktor – faktor untuk membangun reputasi perusahaan (Rasyid, 2019):

- a. Perusahaan memiliki produk dan jasa dengan kualitas baik. Apabila perusahaan menghasilkan produk dan jasa berkualitas akan memberikan dampak pada reputasi perusahaan.
- b. Perusahaan bersikap terbuka, berupaya menjaga hubungan baik secara seimbang, dan membangun komunikasi dua arah dengan setiap *stakeholder*.
- c. Kepemimpinan yang kuat, struktur, dan budaya perusahaan merupakan salah satu element utama dalam membangun reputasi perusahaan.
- d. Perusahaan memperhatikan ketepatan waktu dalam setiap bentuk perjanjian, kerjasama, dan pemenuhan kontrak antar perusahaan.
- e. Gaya kepemimpinan, tujuan, dan kompetensi setiap pemimpin perusahaan memiliki pengaruh dalam reputasi.
- f. Perusahaan membina hubungan baik dengan media dan mengidentifikasi media untuk menghasilkan materi publikasi positif secara berkelanjutan.
- g. Perusahaan membangun komunikasi dua arah dan melibatkan masyarakat sekitar melalui beragam aktivitas PR – salah satunya CSR secara efektif dan kontinu.

Rasyid (2019) menjelaskan ada 5 elemen yang dapat membantu untuk menjaga reputasi perusahaan, antara lain:

- a. Kepercayaan: Perusahaan bersikap transparan, terbuka, menerapkan prinsip kode etik, dan berupaya menjalankan proses bisnis sesuai dengan peraturan perundang-undangan yang berlaku. Tujuannya adalah untuk mendapatkan kepercayaan dari publik.

- 
- b. **Kredibilitas:** Perusahaan menjalankan bisnis berdasarkan kredibilitas finansial, kredibilitas sosial, kredibilitas lingkungan, wawasan luas, dan kompetensi pemimpin.
 - c. **Tanggung jawab:** Perusahaan menjalankan kewajiban operasional bisnis keseluruhan secara sistematis. Selain itu, perusahaan juga berupaya untuk mengurangi krisis yang terjadi.
 - d. **Akuntabilitas:** Perusahaan menjalankan program CSR secara terukur dan mampu mencapai konsensus dengan seluruh *stakeholder*.
 - e. **Pengelolaan resiko bisnis:** Perusahaan memiliki sikap cepat tanggap, detail, dan presisi untuk mengelola segala bentuk krisis yang terjadi.

UMMN

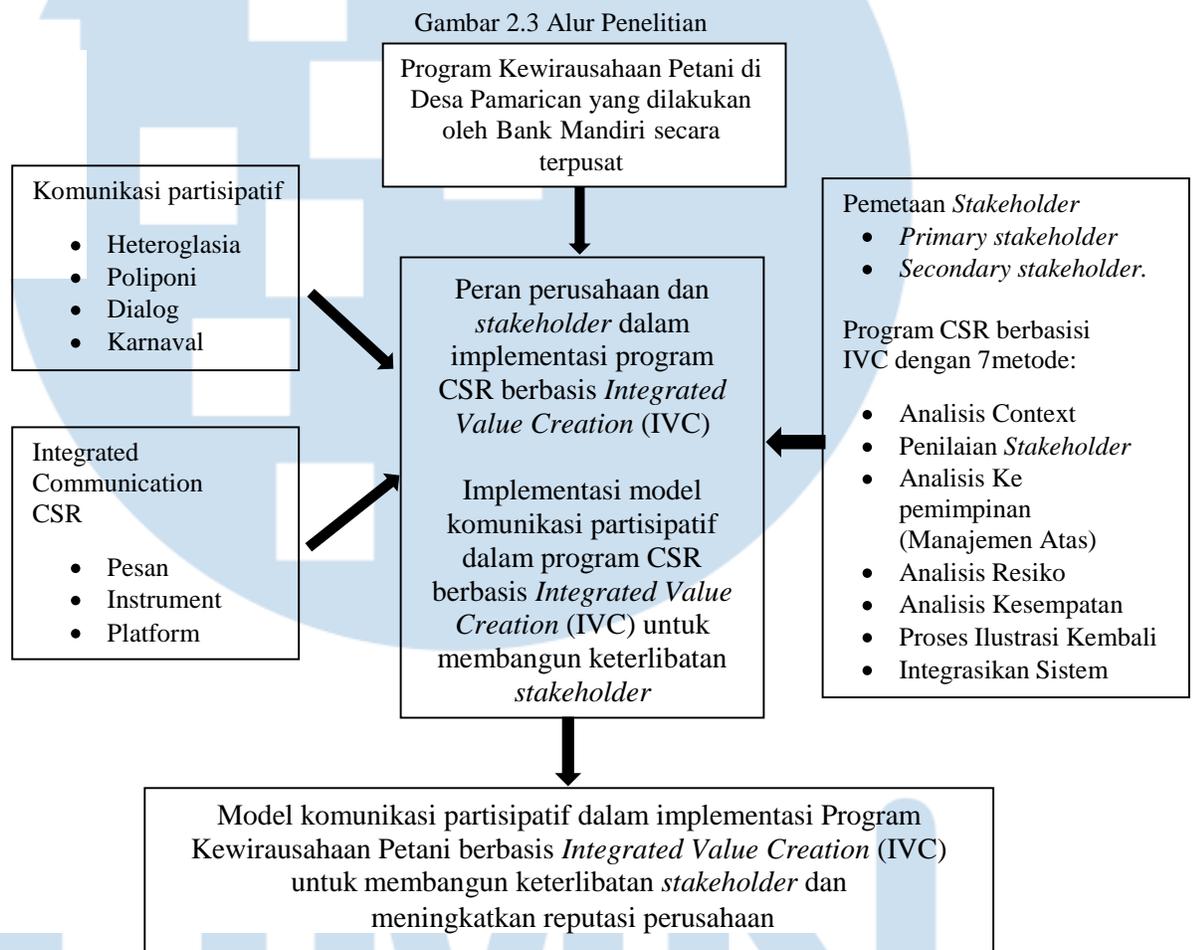
UNIVERSITAS

MULTIMEDIA

NUSANTARA

2.3 Alur Pikiran Penelitian

Berikut ini adalah alur pemikiran peneliti yang dapat divisualisasikan melalui bagan di bawah ini:



Sumber: Olahan Peneliti (2003)