

BAB II

KERANGKA PEMIKIRAN

2.1. PENELITIAN TERDAHULU

Dalam penulisan penelitian ini, penulis perlu mengetahui penelitian terdahulu agar dapat dijadikan acuan pembuatan skripsi dan agar dapat mengerti perbedaan fokus penelitian yang ingin diteliti. Ada dua penelitian terdahulu yang dirangkum penulis sebagai berikut:

1. Penelitian terdahulu yang peneliti gunakan sebagai bahan rujukan adalah skripsi dari Albert Sudartanto, mahasiswa Universitas Multimedia Nusantara tahun 2012 yang berjudul Strategi Komunikasi dan Implementasi Program *Corporate Social Responsibility* Studi Kasus Tentang Kegiatan *Earth Hour* 2012 Central Park Jakarta.

Penelitian ini bertujuan untuk mengetahui bagaimana strategi komunikasi dan implementasi strategi yang dilakukan *Public Relations* Central Park pada kegiatan *Earth Hour* 2012.

Penelitian ini menggunakan bersifat kualitatif deskriptif dengan metode studi kasus. Perolehan data berdasarkan proses wawancara dan dokumen yang kemudian dianalisis sesuai dengan konsep yang digunakan dalam penelitian ini dengan *key informan* adalah *Public Relations Manager* dan *Media Relations* Central Park Jakarta.

Konsep yang digunakan dalam tahap perencanaan program CSR adalah dengan menggunakan strategi perencanaan Ronald Smith, yaitu *formative research, strategy, tactics*, dan *evaluative research* dengan lebih khusus mengacu pada strategi yang meliputi *action strategy* dan *communication strategy* serta taktik dan implementasi strategi yang meliputi *interpersonal communication, organizational media, news media*, dan *advertising*.

Perbedaan antara penelitian Albert Sudartanto dengan penelitian peneliti terletak pada sisi *newsworthy information* dan tujuan, meski baik peneliti maupun Albert Sudartanto mengambil bentuk kegiatan yang sama sebagai objek penelitian, yaitu program CSR tahunan. Program CSR ULAS adalah PT Unilever Indonesia Tbk merupakan salah satu strategi dengan tujuan “*we want to build a future leader with sustainability mindset*”. Sedangkan program CSR pada penelitian Albert Sudartanto mengangkat tema *Green Universe* dan pelaksanaan kegiatan CSR tersebut semata hanya untuk meningkatkan citra dan reputasi Central Park Mall.

Perbedaan berikutnya dalam hal penggunaan teori sebagai dasar penelitian yang mendukung peneliti memahami mengenai suatu kasus secara khusus. Pada penelitian Albert Sudartanto tidak memaparkan teori yang digunakan terkait dengan pelaksanaan kegiatan CSR Central Park Mall, sementara pada penelitian mengenai Program CSR ULAS, peneliti menggunakan pendekatan teori CSR oleh Garriga dan Mele (2004) yaitu teori etis sebagai pendukung untuk memahami mengenai perencanaan dan implementasi Program CSR ULAS PT Unilever Indonesia Tbk.

Selain itu, perbedaan juga terdapat dalam pendekatan yang digunakan dalam implementasi program CSR. Dalam penelitian Albert Sudartanto, implementasi CSR menggunakan strategi perencanaan Smith yang terdiri dari 9 tahap, sedangkan penelitian peneliti secara spesifik menggunakan implementasi CSR dari Wibisono yang terdiri dari 4 tahap yaitu perencanaan, implementasi, evaluasi, dan pelaporan.

2. Penelitian terdahulu yang peneliti gunakan sebagai bahan rujukan adalah skripsi dari Wella Saputri, Universitas Bina Nusantara 2011 dengan penelitiannya yang berjudul *Strategi Public Relations PT Garuda Indonesia dalam Upaya Menjaga Citra Positif Perusahaan Melalui Program CSR Kemitraan*.

Penelitian ini bertujuan untuk mengetahui prosedur dari pelaksanaan program CSR Kemitraan yang dilaksanakan oleh PR Garuda Indonesia serta strategi yang digunakan dalam pelaksanaan program tersebut. Kemitraan melihat sejauh masa program ini membawa dampak positif bagi citra perusahaan.

Metode penelitian yang digunakan adalah pendekatan kualitatif deskriptif dan studi kasus dimana metode pengumpulan data adalah melalui wawancara, observasi, serta studi pustaka atau dokumentasi.

Perbedaan antara penelitian Wella Saputri dengan penelitian yang dilakukan peneliti adalah terletak pada strategi program CSR yang digunakan oleh masing-masing penelitian. Penelitian mengenai Program CSR Garuda menggunakan strategi CSR program dengan sentralisasi oleh Garuda sebagai inisiator sekaligus eksekutor. Sementara Program CSR ULAS pada penelitian

peneliti menggunakan strategi *Mixed Type* yang cocok dengan program *community development* karena menggabungkan antara sentralisasi dengan desentralisasi karena PT Unilever Indonesia Tbk melibatkan beberapa pihak dalam pelaksanaan program CSR baik yang berasal dari internal maupun eksternal perusahaan. Selain itu, dalam penelitian Wella Saputri tidak memaparkan secara spesifik mengenai strategi implementasi dari program CSR yang menjadi bahan penelitiannya dan teori pendekatan CSR yang digunakan sebagai pendukung peneliti dalam memahami suatu kasus secara *particular*.

2.2. TINJAUAN LITERATUR

2.2.1. Fungsi dan Peran *Public Relations*

Pengertian *Public Relations* seperti yang dikemukakan oleh *The Mexican Statement* (Jefkins, 1992: 9):

“*Public Relations* adalah suatu seni sekaligus suatu disiplin ilmu sosial yang menganalisis berbagai kecenderungan, memperkirakan setiap kemungkinan konsekuensi darinya, memberi masukan, dan saran-saran kepada para pemimpin organisasi, serta menerapkan program-program tindakan yang terencana untuk melayani kebutuhan organisasi dan atau kepentingan khalayaknya.”

Sedangkan pengertian PR menurut The IPR, *Professional Body For Public Relations Practitioners* di Inggris seperti yang dikutip dalam buku *The Public Relations of Handbook* adalah:

“*Public Relations is the planned and sustained effort to establish and maintain goodwill and understanding between an organisation and its publics.*” (Theaker, 2001 : 4).

Definisi PR menurut Scott M. Cutlip, Allen H. Center dan Glenn M. Broom dalam Ardianto dan Machfudz (2011: 3):

“Public Relations is the management functions which evaluate public attitudes, indentifies the policies, and procedures of an individual or an organization with the public interest, and plans and executes a program of action to earn public understanding and acceptance.”

Berdasarkan definisi di atas semakin memberikan gambaran bahwa posisi PR dalam suatu perusahaan adalah jelas karena PR merupakan divisi yang diperlukan dalam suatu perusahaan menyangkut hubungan perusahaan dengan *stakeholder* dimana perusahaan memerlukan *acceptance, goodwill* dan *understanding* dalam eksistensinya di masyarakat. Oleh karena itu, divisi PR berhak ikut dalam pengambilan keputusan yang menyangkut hubungan perusahaan dengan publik karena peran PR sebagai ‘jembatan penghubung’ perusahaan dengan publiknya. Apalagi sekarang ini dunia bisnis tengah berlangsung ‘perang citra’ dimana publik tidak membutuhkan perusahaan, melainkan perusahaan yang membutuhkan publik. Untuk itu, perusahaan semakin membutuhkan peran PR dan membutuhkan PR yang handal yang dapat membentuk, meningkatkan, dan memelihara citra dan reputasi perusahaan di mata *stakeholders*-nya untuk memenangkan perusahaannya dalam kompetisi citra (Ardianto dan Machfudz, 2011: 3).

Tujuan *Public Relations* salah satunya adalah untuk membangun citra atau *image* dan opini publik sesuai dengan yang dikehendaki. Menurut Rhenald Kasali (2003: 28), citra adalah kesan yang ditimbulkan atas pemahaman terhadap suatu kenyataan. Kotler (1997: 259) berpendapat bahwa citra adalah:

”Seperangkat keyakinan, ide, dan kesan yang dimiliki seseorang terhadap suatu objek tertentu. Objek yang dimaksud bisa berupa orang, organisasi, atau kelompok orang. Jika objek itu organisasi, berarti seluruh keyakinan, gambaran, dan kesan atas organisasi dari seseorang merupakan citra.”

Citra sangat penting menyangkut identitas perusahaan atau organisasi dan sangat diperlukan oleh perusahaan atau organisasi untuk ditanamkan ke dalam pikiran masyarakat. Citra yang baik dari suatu perusahaan atau organisasi akan membawa dampak yang menguntungkan karena akan menjadi aset perusahaan, sebaliknya, citra yang buruk akan membawa dampak yang merugikan perusahaan atau organisasi. Akumulasi dari citra positif akan membentuk reputasi perusahaan yang bermakna karena dapat meningkatkan *bargaining position* perusahaan di mata para *stakeholders* dan mendapat banyak kemudahan, salah satunya keringanan pajak.

Proses pembentukan citra akan menghasilkan sikap, tanggapan, pendapat, atau perilaku tertentu. Pendapat dan keinginan, apabila tertuju pada suatu *issue* tertentu akan menimbulkan sikap (*attitude*) tertentu yang dapat timbul sebagai *public opinion* atau opini publik. *Public Relations* memiliki peran untuk menciptakan *favourable public opinion* melalui komunikasi yang efektif dan persuasif.

Apabila opini publik telah membentuk citra yang kemudian berakumulasi pada reputasi yang bagus, Anggoro (2001: 67) menjabarkan ada enam hal yang akan dinikmati perusahaan tersebut: (1) Hubungan yang baik dengan para pemuka masyarakat, (2) Hubungan positif dengan pemerintah setempat, (3) Rasa kebanggaan dalam organisasi dan di antara khalayak sasaran. (4) Saling pengertian antara khalayak sasaran, baik internal maupun eksternal, dan (5) Meningkatkan kesetiaan para staff perusahaan.

Selain sebagai pembentuk dan pemelihara citra dan reputasi perusahaan, tugas dan peran *Public Relations* dalam sebuah perusahaan menurut Robert L. Heath (2005: 679-682), yaitu:

- a) menjembatani hubungan baik antara perusahaan dengan individu di dalam masyarakat yang dapat membantu perusahaan,
- b) membantu *management* untuk menciptakan peraturan-peraturan atau nilai-nilai baik perusahaan yang di dalamnya terkandung itikad baik perusahaan,
- c) menjadi juru bicara atau perwakilan perusahaan untuk berbicara pada publik. Pesan yang disampaikan telah disesuaikan dengan publik dan audiens perusahaan,
- d) serta membangun dan menjalin hubungan dengan pemerintah, investor, dan media untuk memperoleh dukungan dan menarik perhatian publik.

Berdasarkan peran PR yang dijabarkan di atas membuat PR menjadi sangat penting karena memiliki tujuan utama mempengaruhi perilaku orang secara individu maupun kelompok saat saling berhubungan, melalui dialog dengan semua golongan, dimana persepsi, sikap, dan opini penting terhadap kesuksesan sebuah perusahaan.

Selain tujuan utama tersebut, PR memiliki beberapa tujuan lain, Ruslan (2001: 246) memaparkannya sebagai berikut:

- a) Menumbuh-kembangkan citra perusahaan yang positif untuk publik eksternal atau masyarakat dan konsumen.
- b) Mendorong tercapainya saling pengertian antara publik sasaran dengan perusahaan.
- c) Mengembangkan sinergi fungsi pemasaran dengan *Public Relations*.
- d) Efektif dalam membangun pengenalan merek dan pengetahuan merek.
- e) Mendukung bauran pemasaran.

Tujuan PR lainnya dalam menjalankan perannya yang penting di perusahaan dijabarkan juga oleh Bonar (2010: 21), yaitu:

- a) membangun *public understanding* atau pengertian publik terhadap perusahaan atau organisasi, dengan tujuannya adalah *mutual understanding* antara kedua belah pihak.
- b) *Public Relations* bertujuan untuk mendapatkan *public confidence* atau kepercayaan dari publik.
- c) untuk meraih *public support*, yaitu dukungan dari publik yang bertujuan untuk mendukung perusahaan di saat krisis,
- d) untuk mendapatkan *public cooperation*, yaitu membuat publik agar dapat diajak kerjasama untuk mendapatkan keuntungan bersama.

PR sebagai bagian dari perusahaan yang berhubungan langsung dengan publik baik internal maupun eksternal melalui program-program yang

dirumuskan, dibuat, dan dijalankan secara berkesinambungan dengan cara-cara komunikasi yang efektif. Program-program PR bukanlah program yang sifatnya hanya berdampak sementara, namun berdasarkan aspek *sustainability* haruslah memberikan efek jangka panjang serta terciptanya citra yang positif bagi perusahaan.

Publik atau khalayak menurut Jefkins (2003: 80) adalah kelompok atau orang-orang yang berkomunikasi dengan suatu organisasi, baik secara internal, maupun eksternal. Sedangkan Kasli (2003: 10) menambahkan bahwa istilah publik dalam PR merupakan khalayak sasaran dari kegiatan PR tersebut, yang merupakan kumpulan dari orang-orang atau pihak-pihak yang berkepentingan terhadap perusahaan.

Pembagian khalayak PR menurut Kasali (2003: 10) menjadi dua, yaitu:

1. Publik internal adalah publik yang berada di dalam lingkup perusahaan. Terdiri dari perusahaan induk, anak perusahaan, *investor*, *shareholders* atau pemegang saham, dewan direksi atau komisaris, para karyawan perusahaan yang sudah ada, serikat pekerja, keluarga dari karyawan perusahaan, calon karyawan perusahaan.
2. Publik eksternal adalah mereka yang berada di luar perusahaan namun berkepentingan terhadap perusahaan, seperti pelanggan atau konsumen perusahaan, media massa, mitra usaha atau *supplier*, *distributor*, pemerintah, masyarakat sekitar perusahaan, masyarakat keuangan atau perbankan, retailer, kelompok penekan atau *pressure group*, para pembentuk opini atau *opinion leaders*, calon pelanggan atau konsumen

potensial, pesaing atau kompetitor, organisasi perburuhan, dan masyarakat umum.

Menurut Cutlip, Center, dan Broom (2009: 444) terhadap publik perusahaan, baik internal maupun eksternal, perusahaan diharuskan mempunyai tanggung jawab sosial yang dilaksanakan seperti: 1) menyediakan lapangan kerja, 2) beroperasi untuk mendapat profit dan memberikan pendapatan yang masuk akal bagi *shareholders*-nya, 3) menyusun dan memenuhi sasaran strategis yang memberikan pertumbuhan dan daya saing jangka panjang, 4) patuh atau menuruti peraturan pemerintah berkenaan dengan aturan keamanan, kesehatan, dan lingkungan kerja, 5) menyisihkan sebagian pendapatan per tahun untuk tujuan filantropi (amal), 6) mempertahankan standar operasi yang sama di setiap Negara di mana perusahaan menjalankan bisnisnya.

Konsep yang dijabarkan di atas menggambarkan bagaimana perusahaan menjalankan tanggung jawab kepada publik internal dan eksternal secara seimbang dimana dalam prakteknya, perusahaan mematuhi regulasi pemerintah yang sebenarnya diperuntukkan untuk melindungi hak-hak masyarakat yang menjadi bagian dari publik atau publik perusahaan. Dengan begitu apabila perusahaan mematuhi peraturan pemerintah, maka perusahaan tersebut telah melindungi hak-hak publik dan menjalankan tanggung jawabnya.

2.2.2. Fungsi dan Pengertian *Employer Branding*

Dalam perkembangan kemajuan suatu perusahaan sangat dibutuhkan peran *Public Relations* untuk memaksimalkan peran marketing dalam memperlancar proses *branding*. *Branding* merupakan citraan dari perusahaan yang dilihat oleh orang sekitar. *Branding* juga disebut dengan *image* atau citra yang dimiliki perusahaan yang penting untuk diperhatikan dan dipastikan bahwa *branding* perusahaan tepat merepresentasikan apa yang ditawarkan oleh perusahaan. Karena salah satu peran PR adalah untuk menjaga citra perusahaan, PR juga memastikan bahwa *branding* dan marketing dari perusahaan benar-benar tersampaikan kepada publik perusahaan (dalam www.wtfproindonesia.com, diakses pada 11 Desember 2012).

Hal tersebut berkaitan dengan survei yang dilakukan Maritz Poll di Amerika Serikat pada tahun 2001 yang lalu, ditemukan bahwa hampir separuh pekerja di Amerika Serikat (49%) menyatakan bahwa citra atau merek perusahaan memainkan peran kunci dalam keputusan yang mereka ambil untuk melamar suatu pekerjaan. Kemudian di tahun 2005 yang lalu, majalah *Personnel Today* melakukan survei pula kepada hampir 1900 orang pembacanya yang memiliki tanggung jawab dalam rekrutmen di perusahaan tempat mereka bekerja. Hasil survei tersebut menyatakan bahwa 95% dari responden yakin bahwa *Employer Branding* adalah penting. Dan 80% malah menyatakan bahwa itu akan semakin penting di masa depan. Sementara itu, data di Amerika Serikat juga menunjukkan bahwa 85% dari orang yang berganti pekerjaan menyatakan bahwa penyebabnya adalah karena ketidakcocokan dengan organisasi dimana dia bekerja. Dari data

yang didapatkan, baik Amerika Serikat dan Negara-negara Barat telah cenderung menganggap bahwa *Employer Branding* berperan penting dalam mempertahankan talenta SDM terbaik untuk keberhasilan organisasi (dalam www.prosperomanagement.com, diakses 10 Desember 2012).

Perusahaan di Indonesia, terutama perusahaan-perusahaan multinasional kini telah menjalankan *Employer Branding* seperti yang diselenggarakan di Negara-negara lainnya. Perusahaan di Indonesia semakin sadar bahwa tantangan yang dihadapi saat ini adalah bagaimana mengelola hubungan harmonis dan seimbang antara perusahaan (*employer*) dengan karyawan (*employee*), dan bagaimana memenangkan “perang perebutan” talenta terbaik (*best talents*) dengan membuat perusahaan mampu menarik, mempertahankan, dan mengembangkan talenta-talenta terbaik tersebut (dalam www.prosperomanagement.com, diakses 10 Desember 2012).

Employer Branding adalah bagaimana sebuah perusahaan memasarkan apa yang dimiliki untuk diberikan kepada karyawan potensial dan karyawan yang ada sekarang. Seperti pemasar menggunakan teknik-teknik untuk menarik konsumen, berkomunikasi dengan mereka secara efektif dan mengelola loyalitas mereka, *Employer Branding* menerapkan pendekatan yang sama kepada *people management* (dalam www.cipd.co.uk diakses pada 22 November 2012).

Fungsi dari *Employer Branding* adalah untuk memasarkan perusahaan itu sendiri sebagai tempat bekerja yang dapat menciptakan permintaan atau daya tarik bagi calon-calon karyawan berbakat, untuk menarik, mempertahankan serta mengikat orang yang tepat yang dapat mengerjakan pekerjaan yang cocok pada

waktu yang tepat dengan hasil yang tepat pula sehingga pada akhirnya perusahaan itu akan menjadi terkanal sebagai tempat berkumpulnya orang-orang berbakat dan juga barang dan jasanya.

Employer Branding berkaitan dengan aktualisasi beberapa elemen, yaitu:

1. Reputasi eksternal
2. Komunikasi internal
3. Kepemimpinan
4. Nilai organisasi dan *Corporate Social Responsibility*
5. *Service Support*
6. Rekrutmen dan induksi

Selain dari organisasi atau perusahaan memiliki reputasi eksternal yang baik perlu diperhatikan pula aktualisasi dari nilai-nilai yang dimiliki organisasi atau perusahaan dan tanggung jawab sosial yang dilakukan terhadap *stakeholders* perusahaan yang membentuk *attractiveness* dari suatu perusahaan di mata para calon karyawan dan karyawannya.

2.2.3. Teori *Corporate Social Responsibility*

Garriga dan Mele (2004: 51), membagi teori CSR secara praktis ke dalam empat kelompok teori yang berdimensi antara lain teori instrumental, teori politis yakni perusahaan memiliki kekuatan sosial karena berhubungan dengan masyarakat dan ranah politik, teori integratif, dan teori etis. Melihat dampak dan kedekatannya dengan konsumen sekaligus berkaitan dengan latar belakang

program ULAS sebagai objek penelitian, maka peneliti akan membahas tiga teori dari empat teori CSR Garriga dan Mele, sebagai berikut:

1. Teori instrumental.

Teori CSR ini hanya dilihat sebagai alat strategis untuk meraih tujuan ekonomis dan kekayaan atau profit. Teori instrumental ini memiliki tiga tujuan, yaitu meningkatkan nilai pemegang saham (*maximizing the shareholder value*), strategi untuk meraih keuntungan persaingan (*strategies for achieving competitive advantages*), dan *cause-related marketing*.

- Meningkatkan Nilai Pemegang Saham.

Memandang bahwa tujuan sosial-ekonomis itu jauh berbeda dengan tujuan ekonomis, serta dikatakan pula bahwa peningkatan nilai pemegang saham tidak kompatibel dengan memuaskan kepentingan orang-orang tertentu. Hal tersebut menegaskan bahwa perusahaan dalam teori ini tidak perlu melakukan tanggung jawab sosial, namun yang perlu melakukannya secara sistem kelembagaannya adalah para pemimpin perusahaan secara pribadi dan bukan tanggung jawab bisnis dengan melakukan tanggung jawab sosial yang bukan semata karena menaruh perhatian kepada karyawan tetapi dalam rangka meningkatkan nilai atau harga jual produknya, dalam rangka tuntutan hukum untuk mengurangi polusi, ataupun untuk meningkatkan profit perusahaan (Friedman, 1970).

- Strategi untuk Meraih Keuntungan Persaingan

Dibedakan menjadi investasi sosial dalam konteks kompetitif dimana Porter dan Kramer (2002) menyatakan bahwa investasi filantropi dapat memberikan efek yang kompetitif dalam setiap performa perusahaan dan sebagai cara yang cukup efisien untuk meningkatkan konteks persaingan.

- *Cause-Related Marketing*

Sebagai tujuan perusahaan untuk meningkatkan pendapatan perusahaan dan penjualan atau hubungan dengan konsumen dengan membangun brand dan mengasosiasikannya dengan dimensi etis atau tanggung jawab sosial. Dengan kata lain, yaitu perusahaan menggunakan uang konsumen untuk melaksanakan tanggung jawab sosial.

2. Teori Integratif

Bisnis yang dijalankan tergantung dari masyarakat sehingga harus mengintegrasikan antara harapan dan keinginan masyarakat dengan tuntutan bisnis. Melihat bagaimana bisnis terintegrasi dengan masalah sosial yang kemudian mendebatkan tentang bisnis tergantung dengan masyarakat atas keberadaannya, keberlanjutannya, dan pertumbuhannya. Termasuk di dalamnya performa sosial perusahaan (*Corporate Social Performance*) dan CSR yang bersifat strategis (*Strategic CSR*).

- Performa Sosial Perusahaan

Dibagi atas tiga aspek, yaitu definisi CSR dimana CSR sendiri dapat dibagi ke dalam empat kelompok tanggung jawab, yaitu tanggung jawab ekonomi, legal, etis, dan filantropi; kedua yaitu identifikasi masalah sosial mengenai tidak saja penting untuk menentukan tanggung jawab yang mana, tetapi mengidentifikasi isu sosial dimana tanggung jawab itu berada (Carroll, 1979); ketiga, yaitu tanggapan khusus terhadap masalah ada empat kemungkinan strategi bisnis, yakni bereaksi, bertahan, mengakomodir, dan proaktif.

- **Strategi CSR**

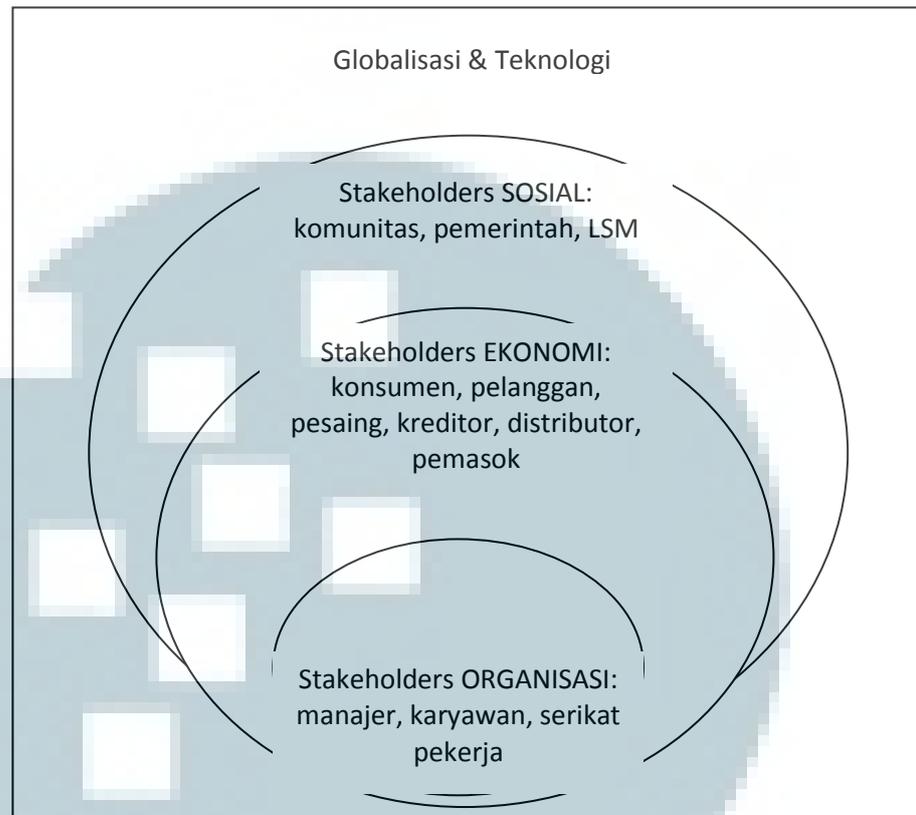
Dalam mengklasifikasikan CSR, Lantos (2001) berbeda dengan yang telah dilakukan oleh Carroll karena hanya membaginya menjadi 3 klasifikasi, yaitu etis, altruis, dan strategis. Dalam etis telah tercakup unsur tanggung jawab ekonomi, legal, dan tanggung jawab etis itu sendiri. Sedangkan altruis sendiri adalah filantropi yang tidak dianjurkan oleh Lantos karena memandang altruis sebagai pemborosan keuangan perusahaan meski untuk kesejahteraan umum dimana seharusnya perusahaan membelanjakannya untuk karyawan dan konsumen. Kecuali apabila menggunakan dana pribadi, altruis sangat dianjurkan karena selaras dengan tujuan dan makna kerja. Sementara itu, Lantos (2002) sangat menganggap strategi CSR sangat bermoral karena memberikan manfaat dan kebaikan bagi pemegang saham, dan pemangku kepentingan lainnya yang dapat meningkatkan citra, memotivasi karyawan dan konsumen, hingga pemasok.

3. Teori Etis

Karena bisnis dan masyarakat terikat oleh nilai-nilai etis, maka perusahaan menerima tanggung jawab sosial sebagai kewajiban etis tersebut. Dibagi menjadi tiga perspektif, yaitu teori normatif, hak-hak universal, dan pembangunan berkelanjutan (*sustainability development*).

- Teori Normatif Pemangku Kepentingan

Pemangku kepentingan atau *stakeholders* adalah kelompok atau individu yang dapat mempengaruhi dan dipengaruhi oleh pencapaian tujuan perusahaan (Freeman dan Mc Vea, 1984). Ada tiga kelompok pemangku kepentingan: organisasi seperti manajer, karyawan, serikat pekerja; ekonomi seperti konsumen, pelanggan, pesaing, pemberi kredit, distributor, pemasok; dan pemangku kepentingan sosial seperti komunitas, pemerintah, dan LSM. Dalam rangka perusahaan dapat bertahan dan berkesinambungan di era teknologi dan globalisasi seperti sekarang, perusahaan sangat penting untuk mengetahui siapa yang menjadi pemangku kepentingan yang diprioritaskan, dilihat dari seberapa besar mereka berhubungan dengan aktivitas utama perusahaan (Whether & Chandler, 2011).



Gambar 2.2.3 Model Pemangku Kepentingan

Sumber : Werther & Chandler (2011: 35)

Terdapat tiga sudut pandang untuk melakukan pendekatan terhadap pemangku kepentingan, yaitu teori deskriptif dimana secara sederhana memaparkan pemangku kepentingan yang dimiliki dalam suatu perusahaan; instrumental yakni dalam menjalankan strategi kegiatannya akan sukses apabila perusahaan memperhatikan para pemangku kepentingan; dan teori *normative* yang berarti dalam menjalankan kegiatannya, ditekankan bahwa perusahaan harus mengikutsertakan para pemangku kepentingannya.

- Hak-hak Universal

Yaitu nilai-nilai dan prinsip-prinsip global yang harus ada pada setiap praktek bisnis perusahaan sesuai dengan yang tertulis dalam *Global Compact* sejak Juli 2000 yang berisi sepuluh prinsip yang harus ditaati yang dibagi menjadi tiga kategori yaitu prinsip 1-6 mengenai hak-hak asasi manusia, prinsip 7-9 mengenai lingkungan hidup, dan prinsip 10 kategori sosial anti korupsi. Yang apabila ketiga kategori tersebut dijalankan dan dipatuhi dengan baik, maka akan memberikan manfaat berupa peningkatan citra positif perusahaan serta manfaat jangka panjang dan pendek lainnya

- Pembangunan Berkelanjutan

Menurut Atkisson (2008) pembangunan berkelanjutan adalah suatu tindakan yang dimotivasi oleh kode etik. CSR sebagai teori etis mengusulkan agar perusahaan dalam menjalankan bisnisnya memperhatikan para pemangku kepentingan. Terbagi atas beberapa kategori cakupan pembangunan berkelanjutan, dikenal dengan istilah N-S-E-W seperti kompas petunjuk arah (*North, South, East, dan West*) namun disini berarti kompas berkelanjutan (*the compass of sustainability*) yang terdiri atas *Nature* yaitu ekosistem dan isi di dalamnya yang menjadi dasar manajemen berkelanjutan yang perlu diperhitungkan. *Economic* yang merupakan cara-cara manusia bekerjasama dengan alam untuk menghasilkan barang dan jasa yang diperlukan. *Social* merujuk pada sistem dan struktur yang ada di

masyarakat kolektif. Yang terakhir, *Well-being* yang fokus pada kesejahteraan individu.

Berdasarkan penjabaran mengenai teori-teori CSR di atas, teori yang sesuai untuk membantu peneliti dalam melihat fenomena Perencanaan dan Implementasi Program CSR ULAS dalam Meningkatkan Jiwa *Leadership* dengan *Sustainability Mindset* di Kalangan Mahasiswa adalah teori etis sebagai *grand theory* dilihat dari latar belakang penyelenggaraan CSR di Unilever Indonesia yang dilakukan berdasarkan kewajiban etis dan kepedulian perusahaan kepada pemangku kepentingan dan lingkungannya atas dampak sosial yang ditimbulkan oleh kegiatan operasional perusahaan melalui pelaksanaan CSR. Melengkapi teori etis, terdapat sub teori *stakeholders* dengan sudut pandang normatif di mana dalam pelaksanaan Program CSR ULAS, PT Unilever Indonesia Tbk melakukan *stakeholders engagement* dilihat dari banyaknya *stakeholders* yang terlibat dari awal perencanaan hingga implementasi program. Selain itu, sub teori yang lain yang sesuai dengan penelitian ini adalah sub teori pembangunan keberlanjutan di mana keempat unsur di dalamnya, yaitu *Nature, Economic, Social, dan Well-being* diwujudkan melalui pelaksanaan program ini.

2.2.3.1 Fungsi dan Pengertian *Corporate Social Responsibility*

Public Relations adalah suatu pendekatan strategis yang menggunakan konsep-konsep komunikasi untuk menciptakan pemahaman dan penerimaan dari publik melalui kegiatan komunikasi yang dilakukan melalui media sehingga

diharapkan dapat memperoleh dukungan dan kepercayaan publik dan menimbulkan citra yang positif bagi perusahaan atau organisasi. Dalam hal meningkatkan citra, *Public Relations* memiliki peranan penting karena fungsi *Public Relations* merupakan fungsi strategis dimana tugas utamanya adalah membuat dan meningkatkan citra agar positif di mata masyarakat sehingga diharapkan nantinya reputasi yang diperoleh juga baik.

Dalam *News of Perhumas* (2004) menyebutkan, bagi suatu perusahaan, reputasi dan citra korporat merupakan aset yang paling utama yang tidak ternilai harganya. Karenanya, segala upaya, daya, dan biaya yang digunakan untuk memupuk, merawat, serta menumbuh-kembangkannya. Beberapa aspek yang merupakan unsur pembentuk citra dan reputasi perusahaan antara lain: 1) kemampuan *financial*; 2) mutu produk dan pelayanan; 3) fokus pada pelanggan; 4) keunggulan dan kepekaan SDM; 5) *reliability*; 6) inovasi; 7) tanggung jawab lingkungan; 8) tanggung jawab sosial; dan 9) penegakan *Good Corporate Governance* (GCG).

The Jakarta Consulting Group menjelaskan, perusahaan atau organisasi dalam menciptakan citra yang baik dapat menjalankan suatu manajemen *Good Corporate Governance* (GCG) yang merupakan upaya memotivasi manajemen untuk meningkatkan efektivitas performa perusahaan sekaligus untuk mengendalikan perilaku manajemen agar tetap memperhatikan kepentingan *stakeholders*-nya dalam suatu kesepakatan bersama. Di dalam konsep GCG terdapat empat hal pokok, yaitu *fairness*, *transparency*, *accountability*, dan *responsibility* termasuk di dalamnya tanggung jawab terhadap lingkungan, baik

fisik maupun sosial (dalam www.jakartaconsulting.com, diakses 11 November 2012).

Berdasarkan pertimbangan nilai dan prinsip GCG, dalam rangka meningkatkan citra dan reputasi dan sebagai upaya untuk menunjang kesinambungan investasi, setiap perusahaan perlu menjalan tiga hal, yakni: adil (*fair*) kepada seluruh *stakeholders* tidak hanya kepada *shareholders* (pemegang saham), proaktif dengan berperan sebagai *agent of change* dalam memberdayakan masyarakat, dan efisien dengan berhati-hati dalam menggunakan pengeluaran biaya yang sia-sia.

Jika reputasi sudah baik, ada enam hal yang akan didapatkan menurut Anggoro (2001: 80) yaitu hubungan baik dengan para pemuka masyarakat, hubungan positif dengan pemerintah setempat, resiko krisis yang lebih kecil, rasa kebanggaan dalam organisasi dan di antara khalayak sasaran, saling pengertian antara khalayak sasaran, baik internal maupun eksternal, meningkatkan loyalitas staf perusahaan.

Melalui pelaksanaan GCG maka akan menghasilkan suatu hubungan saling percaya (*trust*) antara perusahaan dengan *stakeholders* atau publiknya. *Trust* ini akan menjadi aset perusahaan yang berharga karena akan membawa publik menjadi loyal sekaligus mendapat reputasi yang baik di mata publik dan secara tidak langsung akan meningkatkan keuntungan seiring dengan meningkatnya keunggulan perusahaan dalam bersaing karena menggunakan praktik bisnis beretika.

Menurut Morgan dan Hunt (1994: 23) menjelaskan *trust* atau kepercayaan timbul karena pihak pertama memiliki rasa percaya diri, keyakinan (*confidence*), dan memiliki integritas (*integrity*) terhadap keandalan (*reliability*). Berdasarkan ketiga poin tersebut, Morgan dan Hunt menyebutkan ada beberapa faktor pendukung yang harus dimiliki oleh perusahaan, yaitu konsisten (*consistent*), kompeten (*competent*), jujur (*honest*), adil (*fair*), bertanggung jawab (*responsibility*), membantu (*helpful*), dan baik (*benevolent*). *Trust* akan meningkatkan *corporate value*, terutama *intangible asset* perusahaan. Hal tersebut penting karena *intangible asset* telah menjadi salah satu faktor yang dominan dalam penentuan *corporate value* yang merupakan pengukuran kinerja perusahaan dengan tujuan akhir untuk meningkatkan kemampuan perusahaan dalam jangka waktu yang panjang atau berkelanjutan. *Intangible asset* adalah berbicara mengenai sesuatu yang tidak memiliki wujud disamping *tangible asset* atau aset yang dimiliki perusahaan yang berbentuk fisik. *Intangible asset* diklasifikasikan atas dua modal, yang pertama adalah *intellectual capital* yang terdiri atas human capital yang akan meningkat jika perusahaan mampu menggunakan pengetahuan yang dimiliki oleh karyawannya (Widjanarko, 2006: 8) seperti inovasi, kreativitas, pengalaman, *teamwork*, motivasi, kepuasan, kapasitas, pelatihan formal, dan pendidikan.

Selain itu, ada *structural capital* atau pengetahuan yang ada di perusahaan yaitu kemampuan perusahaan untuk belajar dan beradaptasi terhadap perkembangan teknologi dan pasar, dan *relational capital* bagaimana perusahaan membangun dan menjalin hubungan kepada pihak eksternal. Klasifikasi

intangible asset yang kedua adalah *goodwill* yang menurut Amado (2005: 39) adalah sesuatu yang memungkinkan publik menyukai perusahaan, diperoleh dari kegiatan bisnis, nilai-nilai seperti modal, dana, saham, serta didasarkan pada popularitas yang berkelanjutan dan dukungan dari reputasi yang baik.

Selain itu, implementasi GCG akan menjaga reputasi perusahaan dari internal dan eksternal perusahaan sehingga tidak sulit untuk membangun upaya komunikasi korporat untuk mendongkrak citra dan reputasi. Salah satu bentuk penerapan tata kelola perusahaan yang baik (GCG) adalah dengan menyelenggarakan program *Corporate Social Responsibility*.

Corporate Social Responsibility mulai diperkenalkan oleh Bowen pada tahun 1953 dalam sebuah karya seminarnya mengenai tanggung jawab sosial pengusaha. Menurutnya, tanggung jawab sosial diartikan sebagai:

“...it refers to the obligation of businessmen to pursue those policies, to make those decisions, or to follow those lines of action which are desirable in terms of the objectives and values of our society” (Bowen dalam Carroll, 1999: 270).

CSR atau tanggung jawab sosial perusahaan menurut Ilyas Asaad, Deputi Bidang Komunikasi Lingkungan dan Pemberdayaan Masyarakat (2011) bukan sekedar *social trend*, tetapi merupakan sinergi dari upaya berkelanjutan untuk menginformasi program-program sosial demi menciptakan ekonomi yang lebih ramah lingkungan dengan melibatkan para pelaku pembangunan untuk bekerjasama dalam perlindungan dan pengelolaan lingkungan hidup.

A.B. Susanto dari *The Jakarta Consulting Group* memberikan definisi CSR sebagai tanggung jawab sosial yang diarahkan baik ke dalam (internal) maupun ke luar (eksternal) perusahaan. Ke dalam, artinya tanggung jawab ini

diarahkan kepada pemegang saham atau *shareholders* dalam bentuk profitabilitas dan pertumbuhan perusahaan. Sementara ke luar, berarti tanggung jawab sosial ini berkaitan dengan peran perusahaan sebagai pembayar pajak dan penyedia lapangan kerja, meningkatkan kesejahteraan dan kompetensi masyarakat, serta memelihara lingkungan bagi kepentingan generasi mendatang. Pajak diperoleh dari keuntungan perusahaan, oleh karena itu perusahaan harus mengelola manajemennya dengan sebaik-baiknya (dalam www.jakartaconsulting.com, diakses pada 20 November 2012).

Definisi CSR menurut *The World Business Council for Sustainable Development* (WBCSD) yang banyak diterima luas oleh praktisi dan aktivis CSR menjelaskan bahwa CSR adalah suatu komitmen terus-menerus dari pelaku bisnis untuk berlaku etis dan untuk memberikan kontribusi bagi perkembangan ekonomi sambil meningkatkan kualitas hidup para pekerja dan keluarganya, juga bagi komunitas lokal dan masyarakat pada umumnya. Dari definisi tersebut terdapat kata penting yaitu *sustainability* yang artinya secara terus-menerus untuk efek jangka panjang dan bukan hanya dilakukan sekali-sekali saja. Itulah mengapa konsep CSR sangat erat kaitannya dengan *sustainability development* atau pembangunan berkelanjutan.

Definisi *Corporate Social Responsibility* (CSR) dari *The International Organization of Employee* (IOE) sebagai:

“Initiatives by companies voluntarily integrating social and environmental concerns in their business operations and in their interaction with their stakeholders.”

Yang dapat disimpulkan bahwa CSR merupakan tindakan perusahaan yang bersifat sukarela dan melampaui kewajiban hukum terhadap peraturan perundang-undangan Negara serta memandang CSR sebagai aspek inti dari aktivitas bisnis di suatu perusahaan dan melihatnya sebagai suatu alat untuk terlibat dengan pemangku kepentingan (dalam www.uscib.org, diakses pada 21 November 2012)

Berdasarkan definisi di atas CSR merupakan konsep yang berdasarkan inisiatif perusahaan dan merupakan tindakan sukarela yang melahirkan dua pandangan berbeda mengenai perlu tidaknya diberlakukan regulasi yang mengatur mengenai CSR menjadi suatu kewajiban hukum. Yang bila melihat pada konsep awal terbentuknya CSR itu sendiri, pemberlakuan regulasi yang mengatur CSR seperti yang ada di Indonesia yaitu UU PT. No. 40 tahun 2007 tidak sesuai dengan semangat CSR itu sendiri yang merupakan kegiatan sukarela yang kemudian menjadi *mandatory*. Hal tersebut menurut Andi Syafrani menjadi ironis ketika tidak ditemukannya preseden regulasi CSR di Negara manapun di dunia selain di Indonesia (dalam www.legalitas.org diakses pada 21 November 2012).

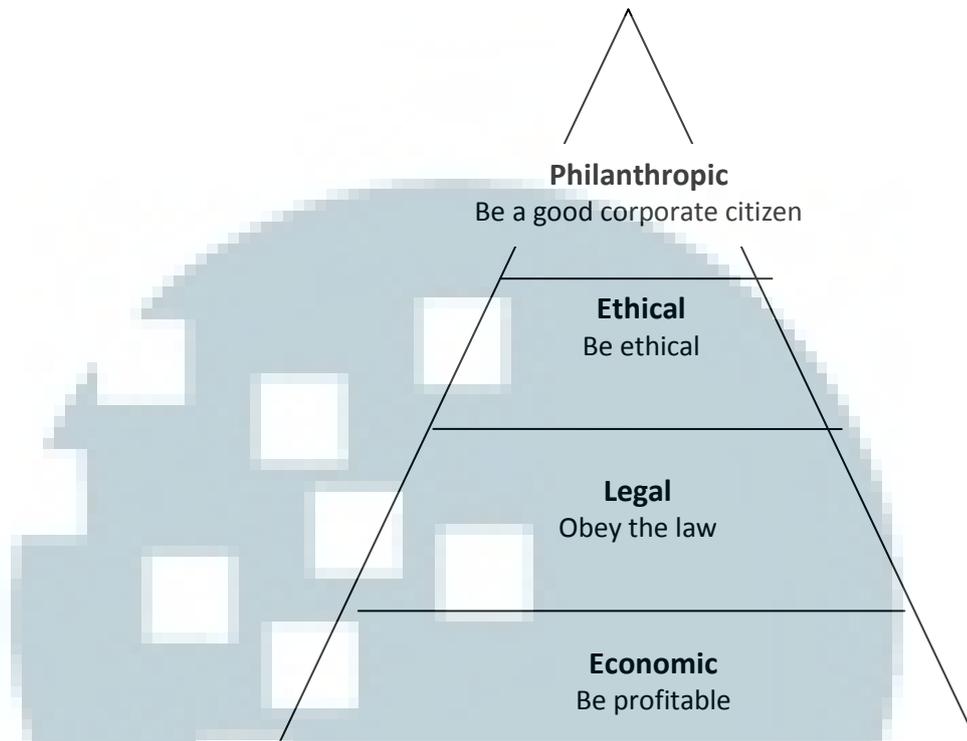
Meski tidak ditemukannya preseden regulasi CSR lainnya, tidak berarti tidak ada pengaturan mengenai hal tersebut. Meski tidak secara eksplisit, aturan mengenai CSR tertuang dalam *Sarbanes Oxley Act of 2002* di Amerika Serikat yang mengatur kewajiban direktur dalam membuat laporan keuangan dan performa perusahaan sebagai jalan untuk meningkatkan tanggung jawab sosial perusahaan. Di Inggris, ada *Companies Act 2007*, Perancis memiliki *The New Economic Regulation Law of 2001*. Cara pemerintah di negara-negara maju untuk

menggalakkan program CSR pada perusahaan-perusahaannya adalah dengan memberlakukan sistem insentif atau pemotongan pajak bagi perusahaan yang melakukan CSR.

Lebih jauh, Garriga dan Mele menjelaskan *Corporate Social Responsibility* memiliki fokus pada empat aspek utama berdasarkan pemetaan teori-teori dan konsep-konsep mengenai CSR (dalam www.mediaindonesia.com, diakses 26 November 2012) yaitu 1) mencapai tujuan untuk mendapatkan keuntungan yang berkelanjutan; 2) menggunakan kekuatan bisnis secara bertanggung jawab; 3) mengintegrasikan kebutuhan-kebutuhan sosial; 4) berkontribusi ke dalam masyarakat dengan melakukan hal-hal yang beretika.

CSR digambarkan Carol dalam Susanto (2007: 32) sebagai sebuah piramida yang tersusun dari tanggung jawab ekonomi sebagai landasan, tanggung jawab hukum, tanggung jawab etika, dan tanggung jawab filantropis yang berada di puncak piramida.

UMMN



Gambar 2.2.3.1.1 Piramida CSR

Sumber: Susanto (2007: 32)

Penjelasan mengenai gambar di atas adalah sebagai berikut.

1. Tanggung jawab ekonomis adalah sebagai motif utama perusahaan untuk menghasilkan laba dimana laba merupakan fondasi perusahaan. Perusahaan harus memiliki nilai tambah ekonomi sebagai prasyarat agar perusahaan dapat terus hidup (*survive*) dan berkembang.
2. Tanggung jawab legal adalah dimana perusahaan harus taat hukum meski dalam proses pencarian laba sekalipun, perusahaan tidak boleh melanggar kebijakan dan hukum yang telah ditetapkan sebelumnya oleh pemerintah dimana perusahaan tersebut berada.
3. Tanggung jawab etis dimana perusahaan memiliki kewajiban dalam menjalankan praktek bisnis yang baik dan adil berdasarkan norma-

norma yang berlaku di masyarakat sebagai rujukan bagi perilaku organisasi.

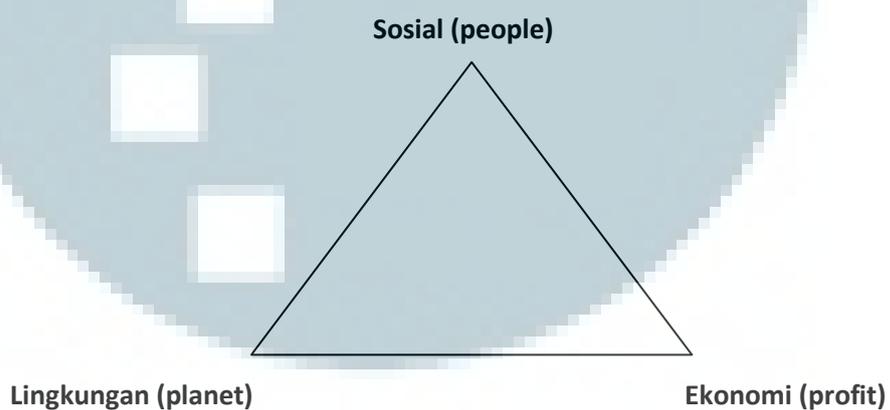
4. Tanggung jawab filantropis merupakan kontribusi yang diberikan perusahaan di samping perusahaan harus memperoleh laba, taat hukum dan berperilaku etis, yang dapat dirasakan secara langsung oleh masyarakat dengan tujuan meningkatkan kualitas kehidupan masyarakat (Susanto, 2007: 32).

Pelaksanaan CSR harus memperhatikan prinsip-prinsip CSR selain merancang kegiatan CSR yang menarik dan berdampak positif bagi masyarakat. Prinsip-prinsip CSR menurut Crowther David (2008) yaitu *sustainability*, *accountability*, dan *transparency*.

- 1) *Sustainability* yang berkaitan dengan bagaimana perusahaan melakukan sebuah kegiatan dengan memperhatikan keberlanjutannya di masa depan. Keberlanjutan tersebut juga berarti bagaimana memperhatikan dan memperhatikan sumber daya yang digunakan secara bijak untuk kebutuhan generasi masa depan.
- 2) *Accountability* adalah upaya perusahaan untuk terbuka dan bertanggung jawab atas aktivitas yang dilakukan, terutama ketika kegiatan yang dilakukan tersebut mempengaruhi dan dipengaruhi oleh lingkungan eksternal.
- 3) *Transparency* adalah merupakan prinsip penting sebagai upaya perusahaan untuk bersikap terbuka dan transparan dalam melaporkan

aktivitas perusahaan dan dampaknya bagi lingkungan eksternal (Nor Hadi, 2011: 59).

Prinsip-prinsip CSR tidak terlepas dari konsep peralihan tanggung jawab perusahaan yang sebelumnya hanya terbatas pada aspek finansial saja (*single bottom line*), kini telah berkembang menjadi konsep *triple bottom line*, yaitu suatu konsep yang menggambarkan tanggung jawab perusahaan berdasarkan tiga aspek, yaitu finansial, sosial, dan lingkungan atau lebih dikenal dengan akronim 3P (*profit, people, planet*).



Gambar 2.2.3.1.2 Ilustrasi Triple Bottom Line

Sumber: Yusuf Wibisono dalam Membedah Konsep dan Aplikasi CSR (2007:32)

Profit (Keuntungan)

Fokus perhatian perusahaan yang pertama dimulai dari perolehan laba atau keuntungan yang dapat memberikan dividen bagi pemegang saham agar dapat mengalokasikan sebagian laba untuk membayar pajak pemerintah dan mengembangkan usaha ke depan.

Memaksimalkan laba dapat ditempuh dengan cara meningkatkan produktivitas dan melakukan efisiensi biaya dengan cara memperbaiki manajemen kerja mulai dari penyederhanaan proses, mengurangi aktivitas yang tidak efisien, menghemat waktu proses dan kekayaan juga menggunakan material sehemat mungkin dengan biaya serendah mungkin.

People (Masyarakat Pemangku Kepentingan)

Menyadari bahwa masyarakat merupakan *stakeholders* penting bagi perusahaan, maka perusahaan perlu berkomitmen untuk berupaya memberikan manfaat sebesar-besarnya kepada masyarakat. Perusahaan juga memerlukan penerimaan dalam masyarakat karena perusahaan memang merupakan bagian dari suatu lingkaran sosial yang pada hakikatnya berhubungan satu sama lain. Maka dari itu, perusahaan harus memperhatikan komunitas atau masyarakat yang ada di sekitarnya dengan melakukan aktivitas-aktivitas serta kebijakan yang dapat meningkatkan kualitas hidup masyarakat. Dengan menjalankan tanggung jawab sosial, diharapkan perusahaan tidak hanya mengejar keuntungan jangka pendek saja, namun turut berkontribusi dalam meningkatkan kesejahteraan dan kualitas hidup masyarakat dan lingkungan sekitar dalam jangka panjang.

Planet (Lingkungan)

Laba yang diperoleh perusahaan dipergunakan sebagai bentuk perhatian perusahaan kepada lingkungan sekitar dengan berpartisipasi

dalam usaha-usaha pelestarian agar kualitas kehidupan manusia dalam jangka panjang dapat terpelihara dengan baik. Selain itu perusahaan juga melibatkan diri dalam manajemen bencana yang artinya bukan menolong korban bencana alam, melainkan berpartisipasi dalam usaha-usaha pencegahan terjadinya bencana alam sehingga meminimalisir dampak bencana alam tersebut.

Saat ini, konsep *Triple Bottom Line* (3P) kemudian berkembang dengan adanya ISO 26000 mengenai *Guidance on Social Responsibility* yang merupakan pedoman CSR standar internasional yang baru ditetapkan tahun 2010. Menurut ISO 26000, CSR sangat berkaitan dengan tanggung jawab sebuah organisasi terhadap dampak-dampak dari keputusan-keputusan dan kegiatan-kegiatannya pada masyarakat dan lingkungan yang diwujudkan dalam bentuk perilaku transparan dan etis yang sejalan dengan pembangunan berkelanjutan dan kesejahteraan masyarakat; mempertimbangkan harapan pemangku kepentingan, sejalan dengan hukum yang ditetapkan dan norma-norma perilaku internasional; serta terintegrasi dengan organisasi secara menyeluruh.

Berdasarkan konsep ISO 26000, maka penerapan CSR hendaknya terintegrasi di seluruh aktivitas perusahaan yang mencakup tujuh isu utama yaitu:

1. *the environment,*
2. *social development,*
3. *human rights,*
4. *organizational governance,*

5. *labor practices,*
6. *fair operating practices, dan*
7. *consumer issues.*

Pelaksanaan CSR di Indonesia menurut Yanti Triwardiantini Koestoer dalam presentasinya di *Seminar on Good Corporate and Social Governance in Promoting ASEAN's Regional Integration 2007* menghadapi beberapa faktor yang menjadi tantangan yang harus diperhatikan oleh setiap perusahaan dalam merencanakan untuk menyelenggarakan program CSR, terbagi atas faktor eksternal dan internal. Faktor eksternal terdiri dari *government sector, consumer and community factors,* dan *influence of civil society.* Sedangkan faktor internal seperti terbatasnya *CSR expertise,* struktur dan sikap manajemen lokal yang tidak suportif, dan kesulitan untuk mengadopsi standar operasi bisnis dari pusat (dalam www.aseanfoundation.org, diakses pada 9 Januari 2013).

Faktor pertama dalam faktor eksternal seperti *government sector* di mana pemerintah menetapkan regulasi yang mewajibkan pebisnis untuk melaksanakan CSR karena menganggap praktek bisnis hanya sedikit memberi kontribusi bagi kesejahteraan komunitas di sekitarnya. Faktor kedua adalah *consumer and community* di mana konsumen di Indonesia sebagian besar sangat *price-conscious* dan hanya memberikan sedikit atensi mereka kepada standar etis sehingga kondisi tersebut tidak memicu keinginan untuk melakukan bisnis sesuai dengan prinsip etis karena 90% ekonomi Indonesia dijalankan oleh mikro atau perusahaan kecil sehingga memerlukan advokasi terus-menerus yang mempromosikan manfaat

bottom-line dari CSR selain hanya meningkatkan citra. Sementara itu, komunitas yang merupakan warga lokal di sekitar perusahaan memiliki harapan yang besar terhadap perusahaan dan merasa perusahaan telah mengambil wilayahnya, berarti harus membayar itu.

Faktor eksternal ketiga adalah *influence of civil society* di mana terdapat perbedaan persepsi antara perusahaan Indonesia dengan Lembaga Swadaya Masyarakat (LSM). LSM menganggap CSR yang dilakukan perusahaan untuk *green-washing*, memiliki pandangan tradisional terhadap perusahaan sebagai musuh atau sumber dana.

Berikutnya adalah faktor internal. Yang pertama, mengenai keahlian mengenai praktek CSR yang kurang di Indonesia sehingga tidak fokus ketika melaksanakan CSR. Faktor internal kedua adalah struktur dan sikap manajemen lokal yang tidak suportif yang menuntut perusahaan untuk memperjuangkan prinsip 'mengatakan tidak kepada korupsi' di negara di mana korupsi sudah sangat kuat dan bersifat endemis sehingga dapat menjalankan sistem tata kelola perusahaan yang baik (GCG). Faktor internal terakhir adalah kesulitan untuk mengadopsi standar operasi bisnis dari pusat apabila tanpa dukungan CEO, diikuti dengan peningkatan keahlian para karyawannya.

Meskipun secara eksternal bersifat *mandatory*, eksistensi CSR di Indonesia dapat dibilang cukup banyak diminati. Terbukti dari banyaknya penghargaan-penghargaan yang memasukkan CSR sebagai penilaian utama bagi perusahaan yang terbaik menjalankan programnya. Meski demikian, masih tercatat oleh pemerintah Indonesia beberapa perusahaan yang masuk daftar hitam

karena tidak melaksanakan kegiatan CSR sama sekali atau karena tidak dapat melaksanakan program CSR dengan baik, seperti tidak terlalu memperhatikan lima pilar aktivitas berdasarkan *Corporate Social Responsibility* dari *Prince of Wales Business Forum*, yaitu (Wibisono, 2007: 119) dalam implementasi CSR agar dapat berjalan sesuai dengan yang diharapkan, yaitu:

1. *Building Human Capital*. Secara internal, perusahaan dituntut untuk menciptakan SDM yang handal sementara secara eksternal, perusahaan dituntut untuk melakukan pemberdayaan masyarakat, biasanya melalui *community development*.
2. *Strengthening Economics*. Perusahaan dituntut untuk tidak menjadi kaya sendiri sementara komunitas di lingkungannya miskin, mereka harus memberdayakan ekonomi sekitar.
3. *Assessing Social Cohesion*. Perusahaan dituntut untuk menjaga keharmonisan dengan masyarakat sekitarnya agar tidak menimbulkan konflik.
4. *Encouraging Good Governance*. Dalam menjalankan bisnisnya, perusahaan harus menjalankan tata kelola bisnis yang baik.
5. *Protecting The Environment*. Perusahaan berupaya keras menjaga kelestarian lingkungan.

Dari konsep tersebut, dapat diketahui apa saja yang perlu perusahaan perhatikan dalam menjalankan aktivitas sosialnya di samping praktek bisnis yang dijalankannya agar dapat berjalan selaras dan seimbang. Salah satu aspek dalam

konsep *Triple Bottom Line* adalah *people* sebagai *human capital* yang harus menjadi perhatian perusahaan baik secara internal, maupun eksternal melalui pengembangan masyarakat.

2.2.3.1.1 *Community Development* sebagai Bentuk CSR

Pengembangan masyarakat atau *community development* dan hubungan komunitas atau *community relations* adalah kegiatan PR yang bertujuan untuk membentuk dan memelihara hubungan komunitas. Perbedaan antara *community development* dan *community relations* dalam presentasi “Pemberdayaan Masyarakat dalam Pengelolaan Lingkungan Hidup pada Sektor Industri” oleh Hermien Roosita, Deputi Bidang Pengendalian Dampak Lingkungan Hidup (2005) adalah *community development* berarti memberdayakan masyarakat sesuai potensinya agar dapat menciptakan masyarakat yang mandiri, contohnya melalui pengembangan usaha kecil, pendidikan, pelatihan, dll. Sedangkan *community relations* yaitu masyarakat dibuat sedemikian rupa sehingga hubungan antara perusahaan dengan masyarakat menjadi lebih baik, contohnya sosialisasi instalasi listrik, bantuan bencana alam, dll.

Community development merupakan salah satu bentuk aktualisasi CSR (Ardianto dan Machfudz, 2011: 2) yang tujuannya adalah membangun kembali masyarakat sebagai tempat pengalaman penting manusia, memenuhi kebutuhan manusia, dan membangun kembali struktur-struktur negara kesejahteraan, ekonomi global, birokrasi, elit profesional, dan sebagainya yang kurang berperikemanusiaan dan sulit diakses (Ife dan Tesoriero, 2008: 409).

Community development adalah usaha untuk memberdayakan masyarakat dengan tujuan membangun kembali masyarakat dan pada dasarnya dapat dipergunakan sebagai media untuk meningkatkan komitmen kepada masyarakat agar dapat hidup berdampingan secara simbiotik dengan entitas bisnis (perusahaan) beserta operasinya yang secara strategis memang diharapkan memberikan dukungannya bagi eksistensi perusahaan (Ardianto dan Machfudz, 2011: 53).

Tropman, dkk (1993) mengemukakan bahwa:

“...*locally development* merupakan suatu cara untuk memperkuat warga masyarakat dan untuk mendidik mereka melalui pengalaman yang terarah agar mampu melakukan kegiatan berdasarkan kemampuan sendiri untuk meningkatkan kualitas kehidupan mereka sendiri pula”.

Kenyataannya, dari segi kepentingan, tidak dapat dihindari bahwa terdapat hubungan saling menguntungkan antara kedua belah pihak dalam proses *community development* yang mengandung unsur pemberdayaan, baik bagi perusahaan, maupun komunitas setempat. Bagi komunitas lokal, mereka memiliki harapan kepada perusahaan dalam membantu atau menjadi bagian dari proses dalam menghadapi masalah yang terjadi di masyarakat. Di sisi lain, perusahaan juga memiliki harapan terhadap dukungan masyarakat terhadap aktivitas bisnis yang dijalankan perusahaan.

Dalam pelaksanaan kegiatan *community development*, perusahaan harus memperhatikan indikator keberhasilan *community development*, yaitu kemandirian dan keberlanjutan atau *sustainability*. Kedua indikator tersebut memiliki tiga pilar yaitu 1) kemandirian dan keberlanjutan organisasi-organisasi komunitas yang telah terbangun; 2) kemandirian dan keberlanjutan dana dan program oleh

masyarakat; dan 3) kemandirian dan keberlanjutan visi, misi, program, prinsip, dan nilai-nilai yang dianut dalam pelaksanaan program *community development* (Roosita: 2005).

Community development menurut Alamsyah dalam Ardianto dan Machfudz (2011: 61) merupakan suatu program yang mau tidak mau harus dijalankan oleh suatu perusahaan khususnya perusahaan besar karena perusahaan tersebut tidak akan dapat berdiri sendiri di suatu lingkungan dan pasti akan selalu berhubungan dengan masyarakat di sekitarnya. Maka dari itu, diperlukan sebuah program *community development* yang dapat menjembatani hal tersebut sehingga dapat meningkatkan kualitas hubungan antara perusahaan dengan masyarakat sekitar. Selain itu, perusahaan yang menjalankan CSR dengan model *community development* berarti lebih menekankan pembangunan sosial dan pembangunan kapasitas masyarakat, sehingga akan menggali potensi masyarakat lokal yang menjadi modal sosial perusahaan untuk terus maju dan berkembang dimana pada akhirnya, akan tercipta dan tumbuh *trust* dan *sense of belonging* dalam diri masyarakat.

2.2.3.2 Perencanaan dan Implementasi CSR

Upaya yang dilakukan perusahaan dalam rangka menjamin ketercapaian tujuan CSR dilakukan dengan berbagai strategi. Berbagai strategi CSR yang dilakukan perusahaan sudah pasti harus memperhatikan dan memperhitungkan visi, misi, tujuan, objek, dan kebutuhan riil *stakeholders*. Beberapa strategi tersebut antara lain:

1. Program dengan sentralisasi. Program sentralistik, berarti program aplikasi CSR berpusat di perusahaan. Perusahaan yang merencanakan, menentukan jenis program, merumuskan strategi perusahaan, dan sekaligus sebagai yang melaksanakan program yang direncanakan. Program sentralistik dapat dilakukan dengan bekerjasama dengan pihak lain, seperti *event organizer*, LSM, pemerintah setempat, institusi pendidikan, dan lainnya selama masih memiliki visi, misi, tujuan yang sama dan dibawah koordinasi perusahaan.
2. Program dengan desentralisasi. Program desentralisasi, perusahaan berperan sebagai pendukung kegiatan (*supporting media*). Disini, perencanaan, strategi, tujuan, dan target termasuk pelaksanaan ditentukan oleh pihak lain selaku mitra. Perusahaan berposisi sebagai *supporting*, baik dana, *sponsorship*, maupun material.
3. *Mixed Type*. Program ini menggunakan pola memadukan antara sentralisasi dengan desentralisasi, sehingga cocok bagi program-program *community development*. Program *community development*, mendudukan inisiatif, pendanaan maupun pelaksanaan kegiatan dilakukan secara partisipatoris dengan *beneficiaries* (Hadi, 2011: 144).

Dalam implementasi CSR pada dasarnya belum ada formula yang dapat dijadikan acuan ideal (Ardianto dan Machfudz, 2011: 217). Setiap perusahaan memiliki karakteristik dan situasi unik yang berpengaruh terhadap bagaimana

mereka memandang CSR. Oleh karena itu, membuat dan menjalankan program-program yang sesuai dengan karakteristik perusahaan adalah sebuah keharusan.

Setiap perusahaan pasti memiliki pendekatan yang berbeda terhadap implementasi CSR yang dilakukan di berdasarkan karakteristik perusahaan yang berbeda-beda. Berikut ini adalah tahap-tahap yang digunakan peneliti dalam implementasi CSR yang terbagi atas empat tahapan, yaitu perencanaan, implementasi, evaluasi, dan pelaporan (Wibisono, 2007: 121-125):

1. Tahapan perencanaan terdiri dari tiga langkah yaitu *awareness building*, *CSR assessment*, dan *CSR manual building*.
 - a) *Awareness building* merupakan langkah awal untuk membangun kesadaran mengenai arti penting CSR dan komitmen manajemen.
 - b) *CSR assessment* 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) *CSR manual building*. Hasil *assessment* merupakan dasar untuk menyusun manual atau pedoman implementasi CSR.
2. Tahap implementasi terbagi menjadi tiga tahap yaitu sosialisasi, pelaksanaan, dan internalisasi.
 - a) Sosialisasi diperlukan untuk memperkenalkan kepada komponen perusahaan.

- b) Pelaksanaan kegiatan yang dilakukan pada dasarnya harus sejalan dengan pedoman CSR yang ada, berdasarkan *roadmap* yang telah disusun.
 - c) Internalisasi mencakup upaya-upaya untuk memperkenalkan CSR di dalam seluruh proses bisnis perusahaan.
3. Setelah program CSR terimplementasikan, langkah berikutnya adalah evaluasi program. Tahap evaluasi adalah tahap yang perlu dilakukan secara konsisten dari waktu ke waktu untuk mengukur sejauh mana efektivitas CSR.

Tujuan tahap evaluasi dalam pelaksanaan CSR perusahaan menurut Hadi (2011: 147) adalah:

- a) Memperoleh temuan masukan untuk perencanaan program atau kegiatan yang dilaksanakan
- b) Memperoleh berbagai bahan pertimbangan dalam rangka mendukung pengambilan keputusan, layak atau tidak layak program tanggung jawab sosial dilanjutkan.
- c) Memperoleh temuan untuk masukan perbaikan program atau kegiatan yang sedang dilaksanakan.
- d) Memperoleh temuan hambatan program yang sedang dilaksanakan.
- e) Memperoleh temuan untuk perbaikan.
- f) Memperoleh rekomendasi dan pelaporan terhadap penyandang dana.

4. Tahap paling akhir adalah pelaporan. Pelaporan diperlukan dalam rangka membangun sistem informasi baik untuk keperluan proses pengambilan keputusan maupun keterbukaan informasi material dan relevan mengenai perusahaan.

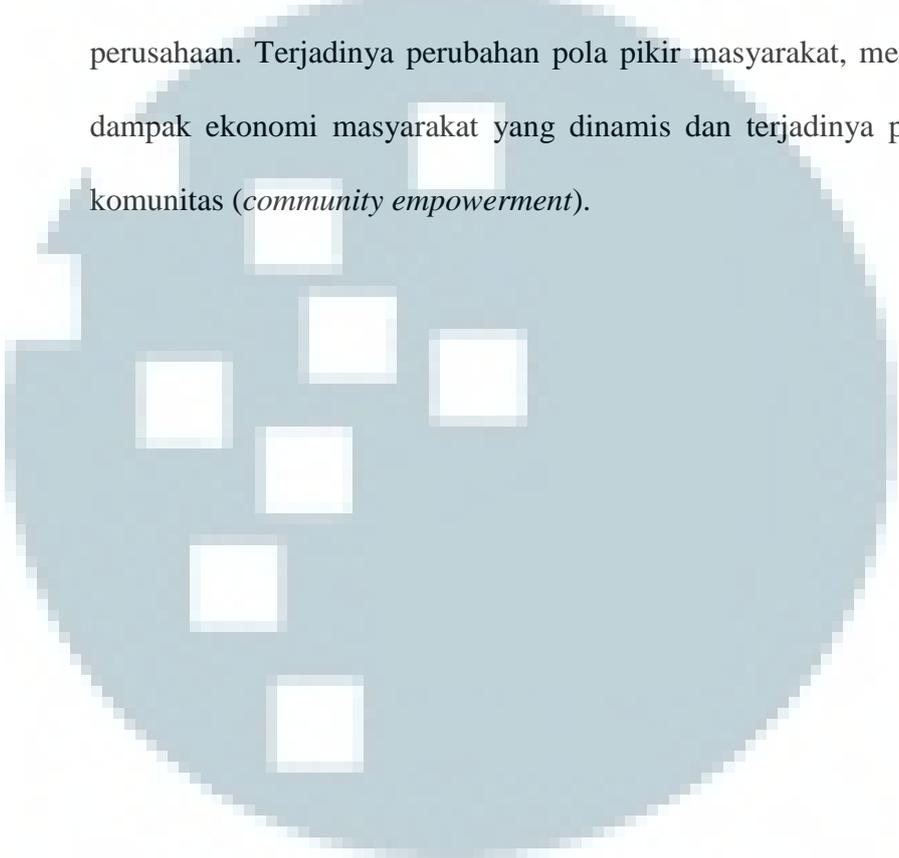
Kartini (2009: 54) memaparkan agar CSR dapat berjalan dengan sukses, perusahaan harus memenuhi delapan indikator sebagai kunci implementasi CSR agar dapat mencapai tujuan perusahaan atas pengadaan program CSR tersebut. Delapan indikator yang dimaksud adalah sebagai berikut:

1. *Leadership* (kepemimpinan), dimana program CSR dapat dikatakan berhasil jika mendapatkan dukungan dari *top management*. Terdapat kesadaran filantropik dari pimpinan yang menjadi dasar pelaksanaan program.
2. Proporsi Bantuan, dimana CSR dirancang bukan semata-mata pada kisaran anggaran saja, melainkan juga pada tingkatan serapan maksimal, artinya apabila areanya luas, maka anggarannya harus lebih besar. Jika tidak dapat dijadikan tolak ukur, apabila anggaran besar, pasti menghasilkan program yang bagus.
3. Transparansi dan Akuntabilitas dimana terdapat laporan tahunan (*annual report*) dimana dalam laporan tersebut memiliki mekanisme audit sosial dan finansial dimana audit sosial terkait dengan pengujian sejauh mana program-program CSR telah dapat ditunjukkan secara benar

sesuai dengan kebutuhan masyarakat, perusahaan yang mendapatkan umpan balik dari masyarakat secara benar dengan melakukan *interview* dengan para penerima manfaat.

4. Cakupan Wilayah (*coverage area*) dimana terdapat identifikasi penerima manfaat secara tertib dan rasional berdasarkan skala prioritas yang telah ditentukan.
5. Perencanaan, Mekanisme Monitoring dan Evaluasi dimana dalam perencanaan perlu ada jaminan untuk melibatkan *multi-stakeholders* pada setiap siklus pelaksanaan program. Terdapat kesadaran untuk memperhatikan aspek-aspek lokalitas (*local wisdom*), pada saat perencanaan ada kontribusi, pemahaman, dan penerimaan terhadap budaya-budaya lokal yang ada. Terdapat *blue-print policy* yang menjadi dasar pelaksanaan program.
6. Pelibatan *Stakeholders* (*stakeholders engagement*), dimana terdapat mekanisme koordinasi regular dengan *stakeholders*, utamanya masyarakat. Terdapat mekanisme yang menjamin partisipasi masyarakat untuk dapat terlibat dalam siklus program.
7. Keberlanjutan (*sustainability*), dimana terjadi alih peran dari korporat ke masyarakat. Tumbuhnya rasa memiliki (*sense of belonging*) program dan hasil program ada pada diri masyarakat, sehingga masyarakat dapat ikut andil dalam menjaga dan memelihara program yang baik.
8. Hasil Nyata (*outcome*), dimana terdapat dokumentasi hasil yang menunjukkan berkurangnya angka kesakitan dan kematian (dalam

bidang kesehatan, misalnya) atau berkurangnya angka buta huruf dan meningkatnya kemampuan SDM (dalam bidang pendidikan atau parameter lainnya sesuai dengan bidang CSR yang dipilih oleh perusahaan. Terjadinya perubahan pola pikir masyarakat, memberikan dampak ekonomi masyarakat yang dinamis dan terjadinya penguatan komunitas (*community empowerment*).



UMMN

2.3. Kerangka Pemikiran

Bagan 2.3 Kerangka Pemikiran

