

BAB II

TINJAUAN PUSTAKA

2.1 Komunikasi Organisasi

Uraian terminologi yang melekat pada kata komunikasi berasal dari bahasa latin “communis” atau “commo” dalam Bahasa Inggris yang berarti sama.⁸ Berkomunikasi berarti kita berusaha untuk mencapai kesamaan makna, “commonness”.⁹ Organisasi merupakan suatu kumpulan atau sistem individual yang melalui suatu jenjang dan pembagian kerja, berupaya mencapai tujuan yang ditetapkan. Manusia di dalam kehidupannya harus berkomunikasi artinya memerlukan orang lain dan membutuhkan kelompok atau masyarakat untuk saling berinteraksi. Hal ini merupakan suatu hakekat bahwa sebagian besar pribadi manusia terbentuk dari hasil integrasi sosial dengan sesama dalam kelompok dan masyarakat.¹⁰

Hubungan yang terjadi merupakan suatu proses dari suatu keinginan masing-masing individu untuk memperoleh suatu hasil yang nyata dan dapat memberikan manfaat untuk kehidupan yang berkelanjutan. Kehidupan organisasi tidak mungkin dipisahkan dari komunikasi efektif. Komunikasi efektif tergantung pada kemampuannya menjawab dan mengantisipasi perubahan lingkungan luar organisasi sesuai dengan perkembangan internal organisasi itu sendiri.

⁸ Miftah, Thoha. 2008. *Perilaku Organisasi; konsep dasar dan aplikasinya*. Jakarta: PT Raja Grafindo Persada.

⁹ Ibid

¹⁰ Ibid

Pada dasarnya komunikasi di dalam organisasi, terbagi kepada tiga bentuk:

1. Komunikasi Vertikal

Bentuk komunikasi ini merupakan bentuk komunikasi yang terjadi dari atas ke bawah dan sebaliknya. Artinya komunikasi yang disampaikan pimpinan kepada bawahan, dan dari bawahan kepada pimpinan secara imbal balik. Fungsi komunikasi ke bawah digunakan pimpinan untuk melaksanakan kebijaksanaan, prosedur kerja, peraturan, instruksi, mengenai pelaksanaan kerja bawahan. Menyampaikan pengarahan doktrinasi, evaluasi, teguran. Memberikan informasi mengenai tujuan organisasi, kebijaksanaan-kebijaksanaan organisasi, insentif. Seorang pimpinan harus lebih memperhatikan komunikasi dengan bawahannya, dan memahami cara-cara mengambil kebijaksanaan, terhadap bawahannya. Keberhasilan organisasi dilandasi oleh perencanaan yang tepat, dan seorang pimpinan organisasi yang memiliki jiwa kepemimpinan. Kedua hal tersebut merupakan modal utama untuk kemajuan organisasi yang dipimpinnya.

Fungsi komunikasi ke atas digunakan untuk memberikan pengertian mengenai laporan prestasi kerja, saran, usulan, opini, permohonan bantuan, dan keluhan. Memperoleh informasi dari bawahan mengenai kegiatan dan pelaksanaan pekerjaan bawahan dari tingkat yang lebih rendah. Bawahan tentulah berharap agar ide, saran, pendapat, tanggapan maupun kritiknya dapat diterima dengan lapang dada, dan hati terbuka oleh pimpinan.

2. Komunikasi Horizontal

Bentuk komunikasi secara mendatar, diantara sesama karyawan dan lainnya. Komunikasi horizontal sering kali berlangsung tidak formal. Fungsi komunikasi horizontal/ ke samping digunakan oleh dua pihak yang mempunyai level yang sama. Komunikasi ini berlangsung dengan cara tatap muka, melalui media elektronik seperti telepon, atau melalui pesan tertulis.

3. Komunikasi Diagonal

Bentuk komunikasi ini sering disebut juga komunikasi silang. Berlangsung dari seseorang kepada orang lain dalam posisi yang berbeda. Dalam arti pihak yang satu tidak berada pada jalur struktur yang lain. Fungsi komunikasi diagonal digunakan oleh dua pihak yang mempunyai level berbeda tetapi tidak mempunyai wewenang langsung kepada pihak lain.

UNIVERSITAS
MERCU BUANA

2.2 Public Relations

Definisi PR yang diambil dari The British Institute of Public Relations¹¹ dalam berbunyi :

1. *Public Relations activity is management of communications between an organization and its public.* (Aktivitas Public Relations adalah mengelola komunikasi antara organisasi dan publiknya).
2. *Public Relations practice is deliberate, planned, and sustain effort to establish and maintain mutual understanding between an organization and its public.* (Praktik Public Relations

¹¹ Ruslan Rosady, 2010, hal 15

adalah memikirkan, merencanakan, dan mencurahkan daya untuk membangun dan menjaga saling pengertian antara organisasi dan publiknya).

Definisi *Public Relations* menurut Ruslan Rosady¹² adalah fungsi manajemen yang khas dan mendukung pembinaan, pemeliharaan jalur bersama antara organisasi dengan publiknya, menyangkut aktivitas komunikasi, pengertian, penerimaan dan kerja sama; melibatkan manajemen dalam menghadapi persoalan/permasalahan, membantu manajemen dalam mengikuti dan memanfaatkan perubahan secara efektif; bertindak sebagai sistem peringatan dini dalam mengantisipasi kecenderungan penggunaan penelitian serta teknik komunikasi yang sehat dan etis sebagai sarana utama.

2.2.1 Fungsi *Public Relations*

Fungsi *Public Relations* menurut Cutlip & Centre, and Canfield¹³ adalah sebagai berikut:

1. Menunjang aktivitas utama manajemen dalam mencapai tujuan bersama (fungsi melekat pada manajemen lembaga/ organisasi).
2. Membina hubungan yang harmonis antara badan/ organisasi dengan publiknya yang merupakan khalayak sasaran.
3. Mengidentifikasi segala sesuatu yang berkaitan dengan opini, persepsi dan tanggapan masyarakat terhadap badan/ organisasi yang diwakilinya, atau sebaliknya.
4. Melayani keinginan publiknya dan memberikan sumbangan saran kepada pimpinan manajemen demi tujuan dan manfaat bersama.

¹² Ruslan Rosady, 2010, hal 16

¹³ Ibid, hal 18

5. Menciptakan komunikasi dua arah timbal balik, mengatur arus informasi, publikasi serta pesan dari badan/ organisasi ke publiknya atau sebaliknya, demi tercapainya citra positif bagi kedua belah pihak.

3 (tiga) fungsi utama *Public Relations* menurut Edward L. Bernay¹⁴ adalah sebagai berikut:

1. Memberikan penerangan kepada masyarakat.
2. Melakukan persuasi untuk mengubah sikap dan perbuatan masyarakat secara langsung.
3. Berupaya untuk mengintegrasikan sikap dan perbuatan suatu badan/ lembaga sesuai dengan sikap dan perbuatan masyarakat atau sebaliknya.

2.2.2 Ruang Lingkup *Public Relations*

Ruang lingkup tugas *Public Relations* dalam sebuah organisasi/ lembaga¹⁵ antara lain meliputi aktivitas sebagai berikut :

1. Membina hubungan baik ke dalam (publik internal)
Yang dimaksud dengan publik internal adalah publik yang menjadi bagian dari unit/ badan/ perusahaan atau organisasi itu sendiri. Seorang PR harus mampu mengidentifikasi atau

¹⁴ Ruslan Rosady, loc.cit.,

¹⁵ Ruslan Rosady, loc.cit.,

mengenal hal-hal yang menimbulkan gambaran negatif di dalam masyarakat, sebelum kebijakan itu dijalankan oleh organisasi.

2. Membina hubungan keluar (publik eksternal)

Yang dimaksud publik eksternal adalah umum (masyarakat).

Mengusahakan timbulnya sikap dan gambaran publik yang positif terhadap lembaga yang diwakilinya.

Menurut H. Fayol dalam beberapa kegiatan dan sasaran PR, adalah sebagai berikut :

1. Membangun identitas dan citra perusahaan. Menciptakan identitas dan citra perusahaan yang positif serta mendukung kegiatan komunikasi timbal balik dua arah dengan berbagai pihak.
2. Menghadapi krisis, menangani keluhan dan menghadapi krisis yang terjadi dengan membentuk manajemen krisis dan PR *Recovery image* yang bertugas memperbaiki *lost of image and damage*.
3. Mempromosikan aspek kemasyarakatan, mempromosikan yang menyangkut kepentingan publik serta mendukung kegiatan kampanye sosial anti merokok, serta menghindari obat-obatan terlarang, dan sebagainya.

Menurut Dozier & Broom peranan *public relations* dalam satu organisasi dapat dibagi empat kategori:¹⁶

1. Penasehat Ahli

Seorang praktisi pakar *public relations* yang berpengalaman dan memiliki kemampuan tinggi dan membantu mencari solusi dalam penyelesaian masalah hubungan dengan publiknya.

2. Fasilitator Komunikasi

Dalam hal ini, praktisi PR bertindak sebagai komunikator atau mediator untuk membantu pihak manajemen dalam hal untuk mendengar apa yang diinginkan dan diharapkan oleh publiknya.

3. Fasilitator Proses Pemecahan Masalah

Peranan praktisi PR dalam proses pemecahan persoalan *public relations* ini merupakan bagian dari tim manajemen. Hal ini dimaksudkan untuk membantu pimpinan organisasi baik sebagai penasihat hingga mengambil tindakan eksekusi dalam mengatasi persoalan atau krisis yang tengah dihadapi secara rasional dan profesional.

4. Teknisi Komunikasi

Peranan teknisi komunikasi ini menjadikan praktisi PR sebagai *journalist in resident* yang hanya menyediakan

¹⁶ Ruslan Rosady, 2010, hal 20

layanan teknis komunikasi atau yang dikenal dengan *methode of communication in organization*.

Sistem komunikasi dalam organisasi tergantung masing-masing bagian atau tingkatan, yaitu secara teknis komunikasi, baik atas maupun media komunikasi yang dipergunakan dari tingkat pimpinan dengan bawahan akan berbeda dari bawahan ke tingkat atasan.

2.2.3 Strategi Public Relations

Upaya memuaskan semua pihak caranya adalah selalu berusaha mencari fakta yang berkaitan dengan selera, harapan, keinginan dan kebutuhan organisasi serta sebagai peneliti dan penilai selera dan sikap masyarakat, menyelaraskan kebijakan organisasi dengan kepentingan umum, serta merumuskan dan melaksanakan suatu program kerja untuk mendapat dukungan dan kepercayaan masyarakat.

Strategi pada hakekatnya adalah perencanaan dan manajemen untuk mencapai suatu tujuan. Akan tetapi, untuk mencapai tujuan tersebut, strategi tidak berfungsi sebagai peta jalan yang hanya menunjukkan arah saja, melainkan harus mampu menunjukkan bagaimana taktik operasionalnya.¹⁷

Sedangkan menurut strategi PR atau yang lebih dikenal dengan bauran PR adalah:¹⁸

¹⁷ Effendy, Ilmu Komunikasi, 2000, hal 32

¹⁸ Rosady Ruslan, Nova, Crisis Public Relations, 2009, hal 41

a. Publication (Publikasi)

Setiap fungsi dan tugas PR adalah menyelenggarakan publikasi atau menyebarluaskan informasi melalui berbagai media tentang aktivitas atau kegiatan perusahaan atau organisasi yang pantas untuk diketahui oleh publiknya. Setelah itu, menghasilkan publisitas untuk memperoleh tanggapan positif secara luas dari masyarakat. Dalam hal ini tugas PR adalah menciptakan berita untuk tujuan menguntungkan citra lembaga atau organisasi yang diwakilinya.

b. Event (Penyusunan Program Acara)

Merancang acara tertentu atau lebih dikenal dengan peristiwa (Special event) yang dipilih dalam jangka waktu, tempat, dan objek tertentu yang khusus sifatnya untuk mempengaruhi opini public. Biasanya event tersebut ada beberapa jenis di antaranya sebagai berikut:

1) Calendar Event

Calendar event yang rutin (regular event) dilaksanakan pada bulan tertentu sepanjang tahun, seperti menyambut hari raya Idul Fitri, hari Natal, Tahun Baru, hari ulang tahun dan sebagainya.

2) Special Event

Yaitu event atau acara yang sifatnya khusus dan dilaksanakan pada moment tertentu di luar acara rutin dari program kerja PR, missal penucuran produk baru (Product Launching), pembukaan kantor atau pabrik baru dan sebagainya.

3) Moment Event

Yaitu acara yang bersifat memomentum atau lebih khusus lagi, misalnya menyambut pesta perak, pesta emas dan menghadapi millennium.

c. News (menciptakan Berita)

Berupaya menciptakan berita melalui press release, newsletter dan bulletin, dan lain-lain yang biasanya mengacu teknis penelitian 5W + 1H dengan sistematika penelitian “piramida terbalik”, yang paling penting menjadi lead atau intro dan kurang penting diletakkan di tengah batang berita. Untuk itulah seorang PR, mau tidak mau harus mempunyai kemampuan untuk menulis, karena sebagian besar tugasnya untuk tulis-menulis, khususnya dalam menciptakan publisitas.

d. *Community Involvement* (Kepedulian kepada Komunitas)

Keterlibatan tugas sehari-hari seorang PR adalah mengadakan kontak sosial dengan kelompok masyarakat tertentu untuk menjaga hubungan baik dengan pihak organisasi atau lembaga yang diwakilinya.

e. Inform or image (memberitahukan dan meraih citra)

Ada dua fungsi utama dari PR, yaitu memberitahukan sesuatu kepada public atau menarik perhatian, sehingga diharapkan akan memperoleh tanggapan berupa citra positif dari suatu proses “*nothing*” diupayakan menjadi “*something*” Dari yang tidak tahu menjadi tahu, setelah tahu menjadi suka, dan kemudian diharapkan timbul sesuatu (*something*) yaitu berupa citra.

f. Lobby or Negotiation (pendekatan dan bernegosiasi)

Keterampilan untuk melobi secara pendekatan pribadi dan kemampuan bernegosiasi sangat diperlukan bagi seorang PR. Tujuan lobi adalah untuk mencapai kesepakatan (deal) atau memperoleh dukungan dari individu dan lembaga yang berpengaruh terhadap kelangsungan bisnis perusahaan.

g. *Social Responsibility* (Tanggung Jawab Sosial)

Memiliki tanggung jawab sosial dalam aktivitas PR menunjukkan bahwa perusahaan memiliki kepedulian terhadap masyarakat. Hal ini akan meningkatkan citra perusahaan di mata public. Saat ini banyak perusahaan menjadikan kegiatan sosial sebagai aktivitas yang harus dilakukan. Bentuknya beragam seperti peduli banjir, memberikan beasiswa, santunan anak yatim, pengobatan gratis, dan masih banyak kegiatan lainnya.

2.3 Corporate Social Responsibility (CSR)

2.3.1 Definisi CSR

Sebenarnya banyak istilah yang digunakan secara bergantian untuk CSR atau tanggung jawab sosial perusahaan ini. Ada yang menyebutnya tanggung jawab korporat, ada pula kewarganegaraan korporat (*corporate citizenship*), ada juga yang menamakannya korporate/community relationship, atau ada juga yang menyebutkan organisasi berkelanjutan.

Definisi menurut Daugherty (2003), tanggung jawab merupakan perkembangan proses untuk mengevaluasi stakeholder dan tuntutan lingkungan serta implementasi program-program untuk menangani isu-isu.

Disini ditekankan pada adanya kesadaran sosial, masalah sosial dan ketertiban masyarakat, dimana kemakmuran tak terpisahkan dari kebutuhan masyarakat, dan bahwa bisnis berkembang bersama dengan kesejahteraan masyarakat dan sikap masyarakat yang juga berkembang. Menurut pengertian dari Philip Kotter & Nancy Lee, *Corporate Social Responsibility (CSR) sebagai corporate social responsibility is a commitment to improve community well-being through discretionary business practices and contributions of corporate resources.*

Tanggung jawab sosial perusahaan adalah komitmen untuk memperbaiki komunitas melalui praktek bisnis yang bijaksana dan kontribusi dari daya sumber perusahaan. Munculnya permasalahan bisnis yang semakin kompleks seperti inovasi teknologi, kompetisi global, regulasi di level nasional dan internasional, ekspansi perusahaan, perampangan, isu lingkungan, perlakuan terhadap karyawan, berhubungan dengan masyarakat setempat, konsumen dan pemerintah serta persamaan kesempatan, menunjukkan bahwa bisnis semakin sensitive terhadap pengaruh sosial, etika dan lingkungan dimanapun bisnis itu beroperasi.

Dengan banyak permasalahan bisnis yang dialami perusahaan secara umum, agenda CSR yang digunakan oleh masing-masing perusahaan dalam menangani permasalahan bisnis juga sangat beragam, hal ini merupakan cermin dari struktur manajemen perusahaan dan strategi komersialnya.

Elenor Chambers mendefinisikan CSR sebagai berikut: “Melakukan tindakan sosial (termasuk lingkungan hidup) lebih dari batas-batas yang dituntut peraturan perundang-undangan”.

Menurut O, Igho. Natufe (2002:9) dengan mengutip definisi dari WBCSD (*world Business Council for sustainable Development*) mengatakan: “CSR sebagai komitmen yang berkelanjutan dari bisnis atau perusahaan untuk berperilaku etis dan memberikan sumbangan pada pembangunan ekonomi sekaligus memperbaiki mutu hidup”.

Konsep tanggung jawab sosial perusahaan atau CSR boleh dikatakan sebagai konsep yang telah lama dikenan sejarah, ada bukti-bukti tentang kepedulian kalangan bisnis terhadap masyarakat selama berabad-abad. Namun memang baru dalam abad ke 20 terutama 50 tahun terakhir CSR dikupas dalam tulisan-tulisan para ilmuwan dan juga menjadi isu cukup hangat untuk diperdebatkan dikalangan bisnis.

Adapun pendapat peneliti tentang CSR antara lain:

1. Bahwa berperilaku bertanggung jawab secara sosial bagi perusahaan merupakan hal yang penting untuk kepentingan jangka panjang perusahaan. Bisnis harus responsive terhadap hal-hal yang diharapkan masyarakat bila ingin bertahan dalam jangka panjang.
2. Perusahaan memiliki sumber daya seperti modal, keterampilan manajemen maupun fungsional. Jadi harus dijaga dan diberi kesempatan mengatasi masalah-masalah sosial.

Konsep CSR selalu menjadi hal yang kontroversial dalam dunia usaha. Sebagian orang mendukung CSR namun dilain pihak banyak pula yang menentangnya. Pada dasarnya kontroversial tentang CSR lebih karena aturan, fungsi dan keuntungan sebuah perusahaan bila melakukan CSR.

Sangat banyak polemik mengenai CSR bagi perusahaan namun semua argumentasi ini harus dilihat dari berbagai sudut pandang, sehingga kita dapat membandingkan secara realistis keuntungan CSR bagi perusahaan.

Dibawah ini beberapa argument tentang CSR dari berbagai sumber:

1) Argumen yang mendukung CSR

CSR dilakukan atas inisiatif perusahaan dalam mengakui keberadaan CSR sebagai suatu bentuk kegiatan korporasi yang positif bagi masyarakat dan perusahaan itu sendiri. Selain pemerintah, LSM atau masyarakat pada umumnya bersepakat bahwa program CSR sangat positif bagi semua elemen masyarakat termasuk perusahaan itu sendiri.

Argumen positif tentang CSR sebagai berikut:

- a. Menyeimbangkan potensi dan kekuatan perusahaan
- b. Hubungan baik dengan pemerintah
- c. Mempromosikan keuntungan jangka panjang
- d. Memperbaiki citra perusahaan
- e. Respon-respon atas kebutuhan dan penghargaan public
- f. Memperbaiki masalah sosial yang disebabkan oleh kegiatan bisnis
- g. Mencegah kesulitan sosial dari awal
- h. Kegiatan moral perusahaan

2) Argumen yang tidak mendukung CSR

Selain pihak-pihak yang mendukung CSR, ada banyak juga kalangan bisnis yang menentang implementasi Program CSR. Bagi kelompok yang menentang ini, CSR hanyalah hal biasa yang tidak perlu dilakukan. Mereka menganggap dalam bisnis yang penting adalah meraih profit (keuntungan) tanpa memikirkan persoalan sosial yang ada dilingkungan mereka.

Pendapat yang lebih baik dari kelompok ini tentang CSR adalah bahwa CSR merupakan tindakan Public Relations biasa dilakukan untuk menyembunyikan keburukan perusahaan dan dapat digunakan untuk membantu perusahaan mendapatkan profit sebesar-besarnya secara singkat.

2.3.2 Implementasi *Corporate Social Responsibility* (CSR)

Menurut Wibisono (2007), sejalan dengan bergulirnya wacana tentang kepedulian lingkungan kegiatan kedermawanan perusahaan terus berkembang dalam kemasam *Philanthropy* serta *Community Development* (CD). Pada era 1980-an makin banyak perusahaan menggeser konsep *Philanthropy* kearah *Community Development*. Pada dasawarsa 1990-an adalah dasawarsa yang diwarnai dengan beraneka ragam pendekatan, seperti pendekatan integral, pendekatan stakeholder maupun pendekatan *civil society*. Pada tataran global, tahun 1992 diselenggarakan KTT Bumi di Rio de Jenario Brazil, pertemuan ini menegaskan konsep pembangana berkelanjutan (*Sustainable Development*) yang didasarkan pada

perlindungan lingkungan hidup, pembangunan ekonomi dan sosial sebagai hal yang mesti dilakukan. Terobosan terbesar CSR dilakukan oleh John Elkington melalui konsep “3P” (*Profit, People* dan *Planet*) yang dituangkan dalam buku *Cannibals With Forks: The Triple Bottom Line in 21st Century Business* pada tahun 1998. Gaung CSR kian bergema setelah diselenggarakannya *World Summit on Sustainable Development (WSSD)* pada tahun 2002 di Johannesburg Afrika Selatan. Sejak saat itulah definisi CSR kian berkembang.

Corporate Social Responsibility atau tanggung jawab sosial tidak hanya diartikan sebagai suatu aktivitas menderma atau sikap sukarela yang dilakukan oleh perusahaan. CSR atau Tanggung Jawab Sosial adalah komitmen suatu perusahaan untuk melakukan Tanggung Jawab Perusahaan baik terhadap Masyarakat, Lingkungan dan Ekonomi yang dilakukan secara *Sustainable*.

Ketiga aspek ini tidak dapat dipisahkan satu dengan yang lainnya, merupakan suatu kesatuan yang tak terpisahkan. Apabila perusahaan dalam mengimplementasikannya hanya menekankan pada satu aspek saja, maka perusahaan akan dihadapkan dengan berbagai bentuk resistensi baik yang bersifat internal maupun eksternal, sehingga perusahaan akan sulit atau bahkan tidak akan mampu beraktivitas secara berkelanjutan.

Untuk mengetahui bagaimana urgensi dari masing-masing aspek dalam 3P dalam implementasi CSR oleh perusahaan, dapat dilihat sebagai berikut :¹⁹

¹⁹ Wibisono, Yusuf. *Membedah Konsep dan Implikasi CSR*. Gresik : Fascho Publishing. 2007 Hlm 32-37

1. Profit (Keuntungan)

Motivasi utama dari setiap perusahaan jelas adalah mencari keuntungan (*profit*). Oleh karena itu berbagai upaya dilakukan oleh perusahaan untuk mendapatkan keuntungan yang sebesar-besarnya. Hal itu tidak terlepas dari tanggung jawab perusahaan terhadap *shareholders* (pemegang saham), dan hal tersebut menjadi tanggung jawab ekonomi yang paling penting bagi perusahaan.

Keuntungan sendiri menjadi pondasi sebagai pendapatan perusahaan yang digunakan dan untuk jaminan kelangsungan hidup suatu perusahaan. Aktivitas yang dapat ditempuh untuk mendongkrak profit antara lain dengan meningkatkan produktivitas dan melakukan efisiensi biaya, sehingga perusahaan mempunyai keunggulan kompetitif yang dapat memberikan nilai tambah semaksimal mungkin. Peningkatan produktivitas bisa diperoleh dengan memperbaiki manajemen kerja melalui penyederhanaan proses, mengurangi aktivitas yang tidak efisien, menghemat waktu proses dan pelayanan. Termasuk juga menggunakan material sehemat mungkin dan memangkas biaya serendah mungkin. Kaitannya antara profit dengan CSR, dalam aktivitas suatu perusahaan hal ini menjadi komitmen masing-masing perusahaan.

2. *People* (Masyarakat)

Menyadari bahwa masyarakat sekitar perusahaan merupakan salah satu *stakeholders* penting bagi perusahaan, karena dukungan masyarakat sekitar sangat diperlukan bagi keberadaan, kelangsungan hidup, dan perkembangan suatu perusahaan. Sebagai bagian yang tak terpisahkan dengan masyarakat lingkungan, perusahaan perlu berkomitmen untuk berupaya memberikan manfaat sebesar-

besarnya kepada masyarakat yang dituangkan dalam berbagai bentuk kepedulian. Selain itu, perlu disadari bahwa operasional suatu perusahaan berpotensi memberikan dampak kepada masyarakat sekitar, baik dalam makna positif maupun negatif. Oleh karenanya perusahaan perlu untuk melakukan berbagai kegiatan yang menyentuh kebutuhan masyarakat, sebagai kompensasi atas dampak yang diterima oleh masyarakat.

Namun demikian sampai sekarang masih ada anggapan bahwa tanggung jawab sosial bukanlah aktivitas utama bagi pelaku bisnis. Fokus utama bisnis adalah mendongkrak laba. Bahkan banyak perusahaan yang berpikiran bahwa tanggung jawab sosial hanyalah instrumental atau sekedar sarana untuk menggapai maksimalisasi keuntungan sebagai tujuan utamanya. Pemikiran seperti ini membawa perusahaan melihat tanggung jawab sosial sebagai optik yang bersifat *eksternal* dalam aktivitas dunia usaha. Atau lebih bersifat sebagai lipstik dan aksesoris saja, bukan sebagai fokus dari aktivitas usaha itu sendiri. Dan tidak lebih CSR hanya dipandang sebagai *voluntary*.

Dilihat dari berbagai aspek, untuk perkembangan usaha yang akan datang tidaklah cukup bila hanya mementingkan aspek keuntungan saja. Karena banyak faktor yang menjadi pemicu suatu keberlangsungan perusahaan. Dan hal itu tidak dapat dipungkiri, bahwa masyarakat memiliki peranan yang besar. Dapat disimpulkan bahwa keberlanjutan perusahaan hanya akan terjamin apabila perusahaan memperhatikan dimensi sosial. Jika dimensi sosial diabaikan, maka akan timbul suatu pemberontakan masyarakat terkait dengan keberadaan

perusahaan. Akibatnya sudah dapat diperkirakan, yaitu akan menimbulkan kondisi yang tidak kondusif dalam aktivitas dunia usaha itu sendiri.

Maka dengan demikian, dimensi sosial akan dengan sendirinya menjadi bagian yang tidak terpisahkan dari lingkup aktivitas usaha itu sendiri, sehingga perusahaan pun harus mulai menyadari akan pentingnya eksistensi sosial. Mulai mengembangkan kemampuan berkomunikasi dengan masyarakat dan transparan dalam melakukan aktivitas perusahaan terhadap masyarakat dan memberikan kontribusi atau manfaat bagi lingkungan sekitar. Semua itu tidak terlepas dari perkembangan demokrasi dan teknologi serta peningkatan kualitas sumber daya manusia.

Agar ada jaminan atas komitmen perusahaan untuk mengimplementasikan CSR dalam aktivitas usahanya, pihak perusahaan perlu diberi pengertian bahwa kegiatan tersebut merupakan investasi yang bersifat sosial. Karena bersifat sosial, maka keuntungan yang akan diperoleh perusahaan adalah dikemudian hari. Artinya, CSR bukan lagi dilihat sebagai sentra biaya, melainkan sentra laba di masa mendatang. Melalui hubungan yang harmonis dan *positif image*, maka masyarakat pun akan memberikan kontribusi bagi keberlanjutan perkembangan perusahaan yaitu lahirnya sifat memiliki dari masyarakat. Apabila kondisi ini bisa diwujudkan dan diciptakan oleh suatu perusahaan, maka imbalan atas taruhan itu adalah kondisi yang kondusif dalam berusaha dan terlepas dari berbagai dampak negatif.

3. *Planet* (Lingkungan)

Apabila segala aspek berkaitan dengan *profit* dan *people* telah menjadi bagian dari suatu aktivitas dunia usaha, maka masalah aspek lingkungan (*planet*) sebagai bagian yang harus diperhatikan dalam aktivitasnya. Perlunya pemahaman bahwa lingkungan adalah kesatuan ruang dengan semua benda, daya, keadaan, dan makhluk hidup, termasuk manusia dan perilakunya. Yang mempengaruhi kelangsungan perikehidupan dan kesejahteraan manusia serta makhluk hidup lainnya.

Dengan kata lain, lingkungan merupakan segala sesuatu yang terkait dengan seluruh bidang kehidupan manusia. Oleh karena itu jika suatu perusahaan ingin eksis untuk jangka waktu panjang, maka segala aktivitas perusahaan harus menyertakan tanggung jawabnya kepada lingkungan. Jika kita merawat lingkungan, maka lingkungan pun akan memberikan manfaat kepada kita. Sebaliknya, jika kita merusaknya, maka kita akan menerima akibatnya. Dengan kata lain, perlakuan apa yang kita lakukan terhadap lingkungan, maka kita akan memetik apa yang telah kita lakukan tersebut. Apakah kita akan menerima manfaat atau justru menanggung kerugian, semuanya bergantung pada bagaimana kita menjaga lingkungan.

Menurut Wibisono (2007), terdapat empat tahapan CSR, yaitu:

1. Tahap perencanaan.

Tahap ini terdiri dari tiga langkah utama, yaitu *Awareness Building*, *CSR Assesment*, dan *CSR Manual Building*. *Awareness Building* merupakan langkah utama membangun kesadaran pentingnya CSR dan komeitmen manajemen, upaya

ini dapat berupa seminar, lokakarya, dan lain-lain. *CSR Assesment* merupakan upaya 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. Langkah selanjutnya membangun *CSR Manual Building*, dapat melalui *benchmarking*, menggali dari referensi atau meminta bantuan tenaga ahli independen dari luar perusahaan. Pedoman ini diharapkan mampu memberikan kejelasan dan keseragaman pola pikir dan pola tindak seluruh elemen perusahaan guna tercapainya pelaksanaan program yang terpadu, efektif dan efisien.

2. Tahap implementasi.

Pada tahap ini terdapat beberapa poin yang penting diperhatikan, yaitu penggorganisasian (*organizing*) sumber daya, penyusunan (*staffing*), pengarahan (*direction*), pengawasan atau koreksi (*controlling*), pelaksanaan sesuai rencana, dan penilaian (*evaluation*) tingkat pencapaian tujuan. Tahap implementasi terdiri dari tiga langkah utama, yaitu sosialisasi, pelaksanaan dan internalisasi.

3. Tahap evaluasi.

Tahap evaluasi perlu dilakukan secara konsisten dari waktu ke waktu untuk mengukur sejauh mana efektivitas penerapan CSR.

4. Pelaporan.

Pelaporan diperlukan dalam rangka membangun sistem informasi baik untuk keperluan pengambilan keputusan maupun keperluan keterbukaan informasi material dan relevan mengenai perusahaan.

2.3.3 Program CSR

Beberapa perusahaan melakukan CSR dengan berbagai cara. Ada perusahaan yang memberikan sumbangannya kepada yayasan sosial atau bagi perusahaan besar mereka membentuk yayasan sosial yang digunakan sebagai kontribusi mereka dalam program CSR. Namun yang banyak terjadi dalam program CSR, yang dilakukan perusahaan adalah mereka membuat mitra kerja dengan LSM yang mereka anggap mampu untuk membantu mereka melakukan CSR. LSM sangat diharapkan banyak perusahaan untuk membantu perusahaan dalam melaksanakan CSR. Kemitraan dalam CSR antara perusahaan dengan LSM sangatlah sederhana, perusahaan menyediakan dana, LSM yang menjadi pelaksananya. Namun memang untuk kenyataannya banyak sekali aturan main yang harus ditaati oleh kedua belah pihak.

Implementasi CSR berkaitan dengan keterlibatan perusahaan dalam komunitasnya dan mendorong praktisi PR untuk bisa bekerja bersama-sama dengan komunitasnya demi kemasalahan bersama. Hubungan komunitas tidak lagi dibangun dengan membagi-bagikan sekedar sumbangan atau melakukan sponsorship belaka melainkan bisa bentuk keterlibatan dalam program atau kegiatan pengembangan masyarakat.

Peran PR bukan hanya menjalin hubungan dengan publik external saja, melainkan juga menjalin hubungan dengan public internal organisasi. Staff PR harus terlibat aktif dalam transformasi pandangan dan sikap baru organisasi yang lebih menunjukkan CSR sehingga manager dan karyawanpun mengambil keputusan bisnis berdasarkan pendekatan CSR itu. Dalam konteks PR, CSR

diimplementasikan dalam program dan kegiatan *community relations*. Bisa juga *community relations* merupakan bentuk CSR. Wajar bila berbagai perusahaan di Indonesia kini sudah menjalankan tanggung jawab sosialnya itu dalam berbagai bentuk program dan kegiatan *community relations*. Ada yang memberikan beasiswa, memberikan bantuan buku, merehabilitasi lingkungan hidup, atau membantu usaha kerajinan masyarakat. Berikut ini adalah tabel mengenai area CSR Aetra sebagai berikut:

Tabel 1
Area dalam melakukan CSR bagi perusahaan dihubungkan dengan implementasi kegiatan CSR Aetra

Aktivitas bisnis untuk memperbaiki kesejahteraan sosial masyarakat secara umum	Prioritas bagi keterlibatan CSR Aetra terhadap komunitas lingkungan yang ada
1) Peningkatan ekonomi dan efisiensi	1) Program pengembangan usaha kecil dan menengah (UKM) dan pemberdayaan masyarakat
2) Pelatihan serta peningkatan kemampuan kerja	2) Dengan mengembangkan program Edukasi dan penambahan kreatifitas masyarakat sekitar
3) Pembaharuan dan pengembangan lingkungan perusahaan	3) Peduli terkait dengan Kesehatan dan kesejahteraan pada masyarakat di sekitar wilayah operational
4) Program daur ulang dan pengelolaan sampah	4) Perusahaan sebagai bagian dari masyarakat & Pelanggan berperan aktif dalam penyelamatan lingkungan melalui Program Kampoeng Bangkit.
5) Konservasi alam dalam pelestarian sumber air	5) Melakukan Program konservasi Lingkungan dengan melakukan Program Imbal Jasa Lingkungan

6) Peduli kesehatan dalam program pendidikan kesehatan masyarakat	6) Melakukan program Pemberdayaan Masyarakat dengan Program Pengobatan Gratis
7) Hubungan dengan pemerintah	7) Semua aktifitas kemasyarakatan selalu diselaraskan dengan program pemerintah (pemerintah Provinsi DKI Jakarta)

Melihat uraian-uraian diatas, maka dapat dilihat penerapan CSR adalah sebuah konsep tentang pengintegrasian kepedulian terhadap masalah sosial dan lingkungan hidup pada bisnis perusahaan, dan juga dapat menimbulkan dampak positif terhadap perusahaan maupun masyarakat atau komunitas sekitar. Konsep CSR terimplementasikan dalam program dan kegiatan *community relations* dengan melakukan kontribusi kepada masyarakat yang diselaraskan kepada landasan Budaya atau *Culture* Perusahaan yang tertuang dalam Visi, Misi dan Nilai-nilai Perusahaan.

Manfaat yang diperoleh perusahaan jika mengimplementasikan CSR adalah sebagai berikut:

- a. Keberadaan perusahaan dapat tumbuh dan berkelanjutan. Selain itu, perusahaan juga mendapatkan citra (image) yang positif dari masyarakat luas.
- b. Perusahaan lebih mudah memperoleh akses terhadap capital (modal).
- c. Perusahaan dapat mempertahankan sumberdaya manusia (human resources) yang berkualitas.

- d. Perusahaan dapat meningkatkan pengambilan keputusan padahal hal-hal yang kritis (critical decision making) dan mempermudah pengelolaan manajemen resiko (risk management).

Pada saat ini CSR dapat dianggap sebagai investasi masa depan bagi perusahaan. Minat para pemilik modal dalam menanamkan modal di perusahaan yang telah menerapkan CSR lebih besar dibandingkan dengan yang tidak menerapkan CSR. Melalui program CSR dapat dibangun komunikasi yang efektif dan hubungan yang harmonis antara perusahaan dengan masyarakat sekitar.²⁰

Jenis-Jenis Program Corporate Social Responsibility (CSR), menurut *Kolter dan Lee (2005)* menyebutkan enam kategori aktivitas CSR, yaitu *cause promotions, cause related marketing, corporate societal marketing, corporate philanthropy, community volunteering dan socially responsible business practice*.²¹

1. Promosi Kegiatan Sosial (Cause Promotions). Dalam aktivitas CSR ini, perusahaan menyediakan dana atau sumber daya lainnya yang dimiliki perusahaan untuk meningkatkan kesadaran masyarakat terhadap suatu kegiatan sosial atau untuk mendukung pengumpulan dana, partisipasi dari masyarakat atau perekrutan tenaga sukarela untuk suatu kegiatan tertentu. Komunikasi persuasif dengan tujuan menciptakan kesadaran (awareness) serta perhatian terhadap suatu masalah sosial, merupakan fokus utama dari kategori CSR ini.

²⁰ Muh. arief effendi, 2009, hal. 113

²¹ Kartini, Dwi, 2009, hal. 63-78

2. Pemasaran Terkait Kegiatan Sosial (Cause Related Marketing). Dalam kegiatan CSR ini, perusahaan memiliki komitmen untuk menyumbangkan persentase tertentu dari penghasilannya untuk suatu kegiatan sosial berdasarkan besarnya penjualan produk. Kegiatan ini biasanya didasarkan kepada penjualan produk tertentu, untuk jangka waktu tertentu serta untuk aktivitas derma tertentu. Meskipun kampanye cause related marketing mendukung berbagai jenis kegiatan sosial, namun terdapat beberapa masalah sosial yang sangat menonjol sehingga mendorong banyak perusahaan untuk berpartisipasi dalam bidang ini. Untuk konteks Indonesia, pelaksanaan cause related marketing terutama ditujukan untuk kegiatan beasiswa, penyediaan air bersih, pemberian pelayanan kesehatan, pengembangan usaha kecil dan menengah.
3. Pemasaran Kemasyarakatan Perusahaan (Corporate Social Marketing). Dalam aktivitas CSR ini, perusahaan mengembangkan melaksanakan kampanye untuk mengubah perilaku masyarakat dengan tujuan meningkatkan kesehatan dan keselamatan publik, menjaga kelestarian lingkungan hidup serta meningkatkan kesejahteraan masyarakat.
4. Kegiatan Filantropi Perusahaan (Corporate Philanthropy). Dalam aktivitas CSR ini, perusahaan memberikansumbangan langsung dalam bentuk derma untuk kalangan masyarakat tertentu. Sumbangan tersebut

biasanya berbentuk pemberian uang secara tunai, bingkisan/ paket bantuan atau pelayanan secara cuma-cuma.

5. Pekerjaan Sosial Kemasyarakatan Secara Sukarela (Community Volunteering). Dalam aktivitas CSR ini, perusahaan mendukung serta mendorong para karyawan, rekan pedagang eceran, atau para pemegang franchise agar menyisihkan waktu mereka secara sukarela guna membantu organisasi- organisasi masyarakat lokal maupun masyarakat yang menjadi sasaran program.
6. Praktik Bisnis yang Memiliki Tanggung Jawab Sosial (Socially Responsible Practice). Dalam aktivitas CSR ini, perusahaan melaksanakan aktivitas bisnis melampaui aktivitas bisnis yang diwajibkan oleh hukum serta melaksanakan investasi yang mendukung kegiatan sosial dengan tujuan meningkatkan kesejahteraan komunitas dan memelihara lingkungan hidup. Yang dimaksud komunitas dalam hal ini mencakup karyawan, perusahaan, pemasok, distributor, organisasi-organisasi nirlaba yang menjadi mitra perusahaan serta masyarakat secara umum. Sedangkan yang dimaksud kesejahteraan mencakup didalamnya aspek-aspek kesehatan, keselamatan, kebutuhan pemenuhan kebutuhan psikologis dan emosional.

2.3.4. Strategi Dalam Implementasi CSR

Agar implementasi CSR sanggup bahkan berjalan sesuai dengan ide dan konsep dasarnya membutuhkan ide dan strategi ekstra. Strategi ekstra tersebut

meliputi empat agenda utama, yakni: pedoman (guidelines) dan tata etika (codes of conduct), sistem dan kebijakan manajemen korporat, strategi kepemimpinan korporat dalam CSR, serta komitmen dan kemitraan diantara stakeholders.²²

1. Pedoman (guidelines) dan Tata Etika (Codes of Conduct)

Guidelines atau pedoman sangat diperlukan dalam pelaksanaan strategi CSR oleh perusahaan. Beberapa negara telah menjadikan UN Global Compact menjadi suatu kebijakan yang disesuaikan dengan kebijakan negara masing. Sehingga dengan adanya pedoman ini, korporasi, pemerintah dan masyarakat paham mengenai ruang lingkup serta apa yang menjadi sustan CSR itu sendiri. Dalam skala mikro sebenarnya setiap korporasi mempunyai suatu tata etika sendiri yang disebut 'tata etika' atau 'codes of conduct'. Tata etika mengatur perusahaan dalam memproduksi, berhubungan antarsesama pekerja atau antar level perusahaan, etika proses bisnis, etika menghadap pesaing, cara menghadapi pelanggan.

2. Sistem dan Kebijakan Korporat

CSR merupakan bagian dari sistem manajemen suatu perusahaan. Korporat yang sadar dampak jelas akan menjadikan CSR sebagai bagian dari strategi perusahaan yang profitabel di masa depan dan berdurasi jangka menengah sampai panjang. Korporasi yang semacam ini akan menempatkan CSR value didalam skema visi dan nilai-nilai perusahaan.

3. Strategi Kepemimpinan Korporat dalam CSR

²² Kartini, Dwi, 2009, hal. 47-53

- a. Integrasi. Kepemimpinan yang visioner harus mengintegrasikan tanggung jawab perusahaannya ke struktur dan strategi bisnis dan harus dinyatakan secara jelas didalam nilai-nilai dan prinsip-prinsip. Para pemimpin yang tergabung disuatu dewan juga harus memonitor pelaksanaan CSR perusahaan dan melalui strategi dan komitmen yang tinggi terhadap para stakeholdersnya diharapkan bisa dicapai kinerja tanggung jawab perusahaan yang memuaskan dan diakui oleh para stakeholdersnya.
- b. Inovasi. Kepemimpinan yang strategis tidak hanya melihat pelaksanaan tanggung jawab perusahaannya dilihat dari sisi kepatuhan dan legal serta manajemen risiko, tetapi bagaimana menciptakan peluang baru dan nilai lebih dari CSR itu sendiri. R&D akan sangat berperan guna mewujudkan peluang baru dan nilai lebih sehingga menghasilkan proses, produk baru, pelayanan baru dan pasar baru dengan tetap mengedepankan wawasan CSR di dalam setiap tindakan inovasinya.
- c. Accountability, Kepemimpinan didalam CSR wajib dan sadar membuat suatu skema komitmen terhadap public yang relevansikan dengan tujuan, prinsip, dan kinerja perusahaan. Artinya perusahaan mempunyai suatu settingan target dan jangka waktu yang ditujukan untuk mengeksekusi isu-isu strategis yang berasal dari para stakeholders mereka sendiri dan mengekspektasi apa yang kira-kira diinginkan oleh stakeholders. Dengan demikian diperlukan suatu laporan yang transparan, bertanggung jawab dan konsisten terhadap semua tindakan

praktikal CSR yang telah dilakukan perusahaan. Oleh karena laporan yang akuntabel merupakan suatu bentuk komitmen yang utuh terhadap para stakeholders.

- d. Pelibatan yang sistemik, Bersifat Konsultasi dan Kolaborasi Wujud konkret dalam kepemimpinan CSR adalah melibatkan perusahaannya secara penuh dan berdedikasi dengan para stakeholders. Kepemimpinan tipe proaktif membentuk forum-forum yang kredibel bersama stakeholdersnya dalam konteks komunikasi, konsultasi dan kolaborasi yang berhubungan dengan isu-isu strategis dan spesifik tentang CSR kekinian.
4. Komitmen dan Kemitraan di antara Stakeholder merupakan bagian strategis dalam pelaksanaan CSR. Perusahaan yang mampu bekerjasama dan memuaskan matriks stakeholder dengan skala yang telah ditentukan akan menciptakan sistem kerja CSR yang efektif serta menguntungkan bagi setiap pihak. Pengidentifikasian stakeholder sangat penting sekali, oleh karena apabila stakeholder telah divaliditas sesuai dengan strategi perusahaan tentang CSR maka dari sana muncul program kerja. Dari program kerja muncul lagi kemitraan atau partnership yang berdaya guna dalam mengeksekusi program CSR agar berjalan dengan efektif dan jitu. CSR perusahaan membutuhkan pemerintah dan masyarakat (civil society) supaya program tidak berjalan sendiri-sendiri atau supaya tidak timpang.

2.3.5. Kinerja Kunci dalam Implementasi CSR

Ada 8 unit analisis yang digunakan dalam pengukuran agar strategi implementasi CSR tercapai, yakni:²³

1. Leadership (Kepemimpinan)
 - a. Program CSR dapat dikatakan berhasil jika mendapatkan dukungan top management perusahaan.
 - b. Terdapat kesadaran filantropik dari pimpinan yang menjadi dasar pelaksanaan program
2. Proporsi Bantuan CSR dirancang bukan semata-mata pada kisaran anggaran saja, melainkan juga pada tingkatan serapan maksimal, artinya apabila areanya luas, maka anggarannya harus lebih besar. Jadi tidak dapat dijadikan tolak ukur, apabila anggaran besar pasti menghasilkan program bagus.
3. Transparansi dan Akuntabilitas
 - a. Terdapat laporan tahunan (annual report).
 - b. Mempunyai mekanisme audit sosial dan finansial di mana audit sosial terkait dengan pengujian sejauh mana program-program CSR telah dapat ditunjukkan secara benar sesuai kebutuhan masyarakat, perusahaan mendapatkan umpan balik dari masyarakat secara benar dengan melakukan interview dengan para penerima manfaat.
4. Cakupan Wilayah (Coverage Area) Terdapat identifikasi penerima manfaat secara tertib dan rasional berdasarkan skala prioritas yang telah ditentukan.
5. Perencanaan dan Mekanisme Monitoring dan Evaluasi

²³ Kartini, Dwi, 2009, hal. 54-55

- a. Dalam perencanaan perlu ada jaminan untuk melibatkan multistakeholder pada setiap siklus pelaksanaan proyek.
 - b. Terdapat kesadaran untuk memperhatikan aspek-aspek lokalitas (local wisdom), pada saat perencanaan ada kontribusi, pemahaman, dan penerimaan terhadap budaya-budaya lokal yang ada.
 - c. Terdapat blue print policy yang menjadi dasar pelaksanaan program.
6. Pelibatan Stakeholder (Stakeholders Engagement)
- a. Terdapat mekanisme koordinasi reguler dengan stakeholders, utamanya masyarakat.
 - b. Terdapat mekanisme yang menjamin partisipasi masyarakat untuk dapat terlibat dalam siklus proyek.
7. Keberlanjutan (Sustainability)
- a. Terjadi alih peran dari korporat ke masyarakat.
 - b. Tumbuhnya rasa memiliki (sense of belonging) program dan hasil program pada diri masyarakat, sehingga masyarakat dapat ikut andil dalam menjaga dan memelihara program dengan baik.
 - c. Adanya pilihan partner program yang bisa menjamin bahwa tanpa keikutsertaan perusahaan, program bisa tetap dijalankan sampai selesai dengan partner tersebut.
8. Hasil Nyata (Outcome)
- a. Terdapat dokumentasi hasil yang menunjukkan berkurangnya angka kesakitan dan kematian (dalam bidang kesehatan), atau berkurangnya angka buta huruf dan meningkatnya kemampuan SDM (dalam bidang

pendidikan) atau parameter lainnya sesuai dengan bidang CSR yang dipilih oleh perusahaan.

- b. Terjadinya perubahan pola pikir masyarakat.
- c. Memberikan dampak ekonomi masyarakat yang dinamis.
- d. Terjadi penguatan komunitas (community empowerment).

2.3.6. Pelaporan CSR

Implementasi CSR membutuhkan pelaporan yang berguna dalam menginformasikan serta mengkomunikasikan bentuk pertanggung jawaban kepada stakeholders. Untuk itu pelaporan CSR begitu strategis dalam menginisiasi stakeholder agar meningkatkan reputasi perusahaan secara nyata. Alur pelaporan CSR berawal dari suatu perusahaan sadar akan dampak dari operasional yang mereka lakukan kemudian berinisiatif melakukan sesuatu, dalam hal ini berupa perencanaan program CSR, serta dana yang digunakan untuk mengoptimalkan nilai lebih serta meminimalisir dampak buruk, yang seterusnya hasil inisiatif dan aktivitas tersebut harus dibuat suatu pelaporan yang akan disampaikan kepada pemangku kepentingan.²⁴

²⁴ Kartini, Dwi, 2009, hal. 56