

***CORPORATE SOCIAL RESPONSIBILITY* DAN  
STRATEGI PERUSAHAAN: PERSPEKTIF  
PENDEKATAN KUALITATIF  
(STUDI KASUS PADA PT APAC INTI CORPORA BAWEN  
SEMARANG)**



**LAPORAN PENELITIAN**

**Oleh**

**Rachmawati Meita Oktaviani, SE, M.Si, Ak**

**FAKULTAS EKONOMI UNIVERSITAS STIKUBANK  
SEMARANG  
2012**

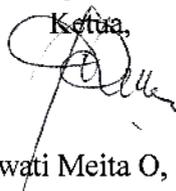
## HALAMAN PENGESAHAN PENELITIAN

---

1. a. Judul Penelitian : *CORPORATE SOCIAL RESPONSIBILITY*  
DAN STRATEGI PERUSAHAAN:  
PENDEKATAN KUALITATIF (Studi Kasus  
Pada PT APAC INTI CORPORA Bawen  
Semarang
- b. Bidang Ilmu : Akuntansi
2. Ketua PPM
- a. Nama : Rachmawati Meita O., SE, M.Si, Ak
- b. NIY : Y.3.00.10.075
- c. Jenis Kelamin : Perempuan
- d. Pangkat/Golongan : Penata Muda Tingkat I /IIB
- e. Jabatan Fungsioanal : Tenaga Pengajar
- f. Fakultas/Program Studi : Ekonomi/Akuntansi
3. Lokasi Penelitian : PT APAC INTI CORPORA
4. Lama PPM : 6 Minggu
5. Biaya Yang Diperlukan
- a. Sumber Lain : Rp.3.000.000

Mengetahui,  
Dekan Fakultas Ekonomi,  
  
Dr Alimudin Rizal R, MM

Semarang, 31 Maret 2011

Ketua,  
  
Rachmawati Meita O, SE, M.Si, Ak

Menyetujui,  
Kepala PPM FE Unisbank  
  
Dr Bambang Sudiyatno, MM

***CORPORATE SOCIAL RESPONSIBILITY AND  
CORPORATE STRATEGY: QUALITATIF APPROACH  
PERSPEKTIVE  
(CASE STUDY PT APAC INTI CORPORA BAWEN SEMARANG)***

***Abstract***

*This study aims to look at the phenomenon of CSR programs and corporate strategy. In this study, used a qualitative approach, the analysis of the phenomenology.*

*Object of research in this study conducted at PT APAC INTI Corpora Leghal and Public Relations Division. Impression Management Theory and Stakeholder Theory is used as the basis in this study.*

*The results of this study indicate that CSR programs conducted at the company has been integrated with corporate strategy. This study is very subjective, so it needs to research conducted by other companies that object to obtain another picture related to the implementation of CSR in Indonesia.*

**Keyword:** *Corporate Social Responsibility, Corporate Strategy, Qualitative Approach, Phenomenology*

## **KATA PENGANTAR**

Puji Sukur kami panjatkan kepada ALLAH SWT Yang Maha Rohman dan Maha Rohim, karena kami telah menyelesaikan Penelitian dengan judul “*CORPORATE SOCIAL RESPONSIBILITY* DAN STRATEGI PERUSAHAAN: PERSPEKTIF PENDEKATAN KUALITATIF (STUDI KASUS PADA PT APAC INTI CORPORA BAWEN SEMARANG)

Harapan penulis berkaitan dengan penelitian agar Program CSR yang dilaksanakan oleh Perusahaan dapat benar-benar dilakukan dengan tulus, sehingga perbaikan berkelanjutan yang diharapkan oleh *stakeholder* benar-benar terasa manfaatnya. Bagi dunia pendidikan semoga dengan penelitian ini dapat menambah mendorong kita untuk memajukan program ini, karena program ini haruslah mendapatkan dukungan semua pihak.

Semarang, 31 Maret 2012

Rachmawati Meita O, SE, M.Si, Ak

## DAFTAR ISI

Halaman Judul Penelitian.....	i
Halaman Pengesahan Penelitian .....	ii
Kata Pengantar .....	iv
Daftar Isi.....	vii
Daftar Gambar.....	x
Daftar Tabel .....	xi
BAB I    PENDAHULUAN .....	1
1.1 Latar Belakang Masalah .....	1
1.2 Rumusan Masalah .....	5
1.3 Tujuan Penelitian.....	7
1.4 Manfaat Penelitian.....	7
BAB II    TELAAH PUSTAKA.....	9
2.1 Telaah Teori.....	9
2.1.1 <i>Corporate Social Responsibility</i> .....	9
2.1.2 Strategi Perusahaan .....	11
2.1.3 Teori Yang Mendasari Penelitian .....	14
2.1.3.1 <i>Impression Management Theory</i> .....	14

2.1.3.2	<i>Stakeholder Theory</i> .....	15
2.2	Telaah Penelitian Sebelumnya .....	17
2.3	Kerangka Model Penelitian .....	18
<b>BAB III</b>	<b>METODE PENELITIAN</b> .....	<b>20</b>
3.1	Desain Penelitian .....	20
3.1.1	Jenis Penelitian.....	20
3.1.2	Pendekatan Penelitian .....	21
3.2	Lokasi Dan Waktu Penelitian.....	22
3.3	Metode Pengumpulan Data .....	23
3.4	Validitas dan Realibilitas.....	24
3.5	Teknik Analisis.....	25
<b>BAB IV</b>	<b>HASIL PENELITIAN DAN PEMBAHASAN</b> .....	<b>27</b>
4.1	Hasil Penelitian.....	27
4.1.1	Gambaran Umum Obyek yang diteliti .....	27
4.1.2	<i>Corporate Social Responsibility</i> Bagi Perusahaan.....	29
4.1.3	Strategi Perusahaan dalam Melaksanakan Program <i>Corporate Social Responsibility</i> .....	32
4.2	Pembahasan .....	35
4.2.1	<i>Corporate Social Responsibility</i> .....	36
4.2.2	Hubungan antara Program CSR dan strategi perusahaan.....	37
<b>BAB V</b>	<b>PENUTUP</b> .....	<b>41</b>
5.1	Kesimpulan dan Implikasi.....	41
5.1.1	Kesimpulan .....	41

5.1.2 Implikasi.....	43
5.2 Keterbatasan dan Saran .....	44
DAFTAR PUSTAKA .....	46

### **DAFTAR GAMBAR**

Gambar1 Model Penyusunan Strategi.....	13
Gambar2 Kerangka Model Penelitian .....	19
Gambar3 Proses Triangulasi Teknik Pengumpulan Data .....	25
Gambar 4 Analisa Data Model Interaktif.....	26
Gambar5 Divisi Yang Menjalankan Program CSR pada PT APAC INTICORPORA .....	29
Gambar 6 CSR Bagi Perusahaan.....	31
Gambar 7 Strategi Perusahaan Dalam Implementasi Program CSR .....	35

## DAFTAR TABEL

Tabel 1 Jadwal Pelaksanaan Penelitian.....	22
--	----

# BAB I

## PENDAHULUAN

### 1.1 Latar Belakang Masalah

Praktik dunia usaha di masa lampau yang cenderung berdampak negatif membuat tanggungjawab sosial perusahaan menjadi kebutuhan untuk mengubah citra dunia usaha yang ramah lingkungan. Praktik dunia usaha di masa lampau yang cenderung berdampak negatif membuat tanggungjawab sosial perusahaan menjadi kebutuhan untuk mengubah citra dunia usaha yang ramah lingkungan. Dalam sepuluh tahun terakhir secara perlahan tampak kecenderungan positif yang berkembang dengan cukup baik, yaitu berupa upaya nyata yang dilakukan didasari niat baik untuk memperbaiki kondisi sosial, ekonomi, dan budaya masyarakat, serta pelestarian lingkungan. (Ambadar, 2008)

Bisnis yang bertanggungjawab secara sosial mempertimbangkan tidak hanya apa yang terbaik bagi perusahaannya saja tetapi juga apa yang terbaik bagi masyarakat umum. Sebagian besar perusahaan secara cermat menyadari kebutuhan untuk memastikan bahwa produk dan proses mereka menjadi “bersahabat dengan lingkungan”. Aktivitas kepedulian perusahaan salah satunya adalah *Corporate Social Responsibility* (CSR) merupakan fungsi yang sangat penting dalam mengembangkan lingkungan sosial perusahaan sehingga perkembangan masyarakat akan seiring dengan perkembangan perusahaan. Fenomena ini menjadi agenda perubahan besar yang dapat memberikan harapan rasa keadilan dan memberi peluang untuk mewujudkan kesejahteraan yang berkelanjutan (*sustainable development*).

Idealnya *Corporate Social Responsibility* harus menjadi bagian yang terintegrasi dalam kebijakan perusahaan yang merupakan investasi masa depan perusahaan (*social investment*) bukan sekedar dianggap biaya sosial (*cost social*). Sayangnya, kebanyakan perusahaan masih melihat *Corporate Social Responsibility* sebagai bagian dari biaya atau tindakan reaktif untuk mengantisipasi penolakan masyarakat dan lingkungan.

Beberapa perusahaan memang mampu mengangkat status *Corporate Social Responsibility* ke tingkat yang lebih tinggi dengan menjadikannya sebagai bagian dari upaya *brand building* dan peningkatan *corporate image*. Menurut Friedman (1988) *Corporate Social Responsibility* dan strategi perusahaan kedua hal tersebut saling bertentangan. Tujuan korporasi menurutnya adalah untuk menghasilkan keuntungan ekonomis untuk para pemegang saham (*shareholder*). Walau demikian, menciptakan sinergi antara *Corporate Social Responsibility* dan strategi bukanlah sesuatu yang lazim.

Porter (2005) telah berhasil membuktikan program-program *Corporate Social Responsibility* yang disinergikan dengan strategi perusahaan akan memberikan dampak yang jauh lebih besar kepada masyarakat dan perusahaan dibanding upaya-upaya CSR yang ala kadarnya. Harapan yang diwujudkan adalah dengan menjadikan *Corporate Social Responsibility* sebagai bagian dari strategi perusahaan program-program CSR tersebut bisa langgeng.

William(2005) menyebutkan bahwa, CSR sebagai elemen yang integral dari bisnis perusahaan dan merupakan *corporate-level differentiation strategies* yang muncul dari strategi investasi yang dilakukan oleh perusahaan. Penelitian

Wiliam (2005) dikembangkan lagi oleh Branco (2007) yang menyebutkan bahwa, selain sebagai program dalam strategi perusahaan CSR aspek etis dan moral dalam CSR merupakan salah satu aspek yang sangat penting. Hal lain yang menarik berkaitan dengan implementasi *Corporate Social Responsibility*, dititikberatkan pada soal fenomena “disukainya atau tidaknya” CSR oleh perusahaan.

Brabeck (2009) yang melakukan penelitian dengan melihat praktik CSR di Amerika Latin menghasilkan kesimpulan antara lain:

1. *Corporate Social Responsibility* merupakan bagian yang integral dengan bisnis perusahaan dan dibentuk dari strategi investasi yang dilakukan oleh perusahaan.
2. Bisnis selalu dapat dipastikan memberikan efek dari segi sosial dan lingkungan baik positif maupun negatif dari setiap rantai nilai operasi yang dijalankan oleh perusahaan.
3. Efek dari *value chain* dan konteks investasi (*contextual investments*) menjadi menjadi dasar tanggungjawab perusahaan.
4. CSR sebagai bagian (*core*) dari strategi bisnis perusahaan diharapkan menciptakan nilai bagi perusahaan dan lingkungan.

Penelitian lain yang mendukung Brabeck (2009) adalah penelitian Gulsevrim dan Gokhan (2009), program *Corporate Social Responsibility* yang dilakukan sebagai upaya meningkatkan reputasi sosial yang bertujuan untuk meningkatkan nilai (*value*) perusahaan. Berdasarkan pada paparan sebelumnya, peneliti tertarik untuk mendapatkan gambaran, bagaimana implementasi

*Corporate Social Responsibility* di Indonesia, berkaitan dengan hal ini peneliti memfokuskan kegiatan pada PT APAC INTI CORPORA yang berlokasi di Bawen Kabupaten Semarang. Mengapa perusahaan ini dipilih? Pertimbangan peneliti memilih obyek penelitian pada perusahaan ini antara lain: Perusahaan ini memiliki fasilitas infrastruktur terbesar, terintegrasi, serta dilengkapi dengan mesin pertenunan dan pemintalan tercanggih di Indonesia. Alasan lain yang mendasarkan mengapa memilih perusahaan ini sebagaimana pernyataan dari *JrManager Public Relation* yang menangani pelaksanaan program *Corporate Social Responsibility* (Bapak Setyo Adi) menyebutkan bahwa:

- Sekurang-kurangnya sepuluh tahun yang lalu perusahaan telah melaksanakan program tanggung jawab sosial tetapi kebijakan berkaitan dengan tanggungjawab sosial ini belum diidentifikasi.
- Tanggung jawab sosial dan lingkungan sebenarnya sudah harus dipenuhi pada saat ijin pendirian perusahaan yaitu dengan apa yang disebut dengan AMDAL (Analisa Mengenai Dampak Lingkungan). AMDAL adalah metode untuk pengelolaan lingkungan hidup. Artinya dengan AMDAL diharapkan kita dalam hal ini perusahaan bisa menggunakan sumber alam secara berkesinambungan. Selain AMDAL dasar hukum yang kuat lainnya yang digunakan adalah Rencana Pengelolaan Lingkungan dan Pemantauan Lingkungan (RKLRL) yang bertujuan untuk pemenuhan tanggungjawab dari aspek sosial dan lingkungan.

Dalam penelitian ini, peneliti menggunakan pendekatan kualitatif, analisis fenomenologi dipilih untuk memudahkan dalam penelitian. Fenomenologi

menurut Bagus (1996) berasal dari bahasa Yunani *phainomenon* dan *logos*. *Phainomenon* berarti tampak dan *phainen* berarti memperlihatkan. Sedangkan *logos* berarti kata, ucapan, rasio, pertimbangan. Dengan demikian, fenomenologi secara umum dapat diartikan sebagai kajian terhadap fenomena atau apa-apa yang nampak. Lebih lanjut Bagus (1966) menjelaskan bahwa fenomenologi dalam artian luas merupakan ilmu tentang gejala-gejala atau apa saja yang tampak. Dalam arti sempit, ilmu tentang gejala-gejala yang menampakkan diri pada kesadaran kita.

## **1.2 Rumusan Masalah**

Rumusan masalah terbentuk setelah peneliti menetapkan batasan masalah. Dalam penelitian kualitatif rumusan masalah disebut juga dengan fokus penelitian. Rumusan masalah atau fokus penelitian yang digunakan dalam penelitian ini bersifat deskriptif. Menurut Sugiyono (2008) rumusan masalah atau fokus penelitian deskriptif adalah: “suatu rumusan masalah yang memandu peneliti untuk mengungkapkan atau memotret situasi sosial yang akan diteliti secara menyeluruh, luas, dan mendalam”.

Langkah pertama yang peneliti lakukan adalah melakukan observasi pendahuluan secara umum pada PT APAC INTI CORPORA selama 2 minggu. Situasi sosial (*social situation*) yang ditetapkan sebagai tempat penelitian adalah Bagian Legal dan Public Relation dengan fokus penelitian berkaitan dengan:

1. Arti penting *Corporate Social Responsibility* bagi perusahaan

2. Strategi perusahaan dalam melaksanakan program *Corporate Social Responsibility*
3. Keterkaitan antara *Corporate Social Responsibility* dengan strategi dalam perusahaan

Berdasarkan uraian pada fokus penelitian diatas terdapat konsep yang harus dipahami berkaitan dengan *Corporate Social Responsibility* dan Strategi Perusahaan. *Corporate Social Responsibility* bukan merupakan aktivitas yang hanya merupakan kewajiban perusahaan secara formalitas kepada lingkungan sosialnya, namun *Corporate Social Responsibility* seharusnya merupakan sentuhan moralitas perusahaan terhadap lingkungan sosialnya sehingga *Corporate Social Responsibility* merupakan denyut nadi perusahaan.

Sedangkan konsep *corporate strategy* (Sanchez;2004) merupakan proses manajemen yang mencakup dua kegiatanyaitu:

1. Definisi dari tujuan organisasi untuk *value creation* dan distribusi.
2. Desain berkaitan dengan cara organisasi yang dikomposisikan, diatur, dan dikoordinasi untuk mencapai tujuan yang berkaitan dengan *value creation* dan distribusi.

Berdasarkan definisi awal mengenai *Corporate Social Responsibility*, dan strategi perusahaan (*corporatestrategic*), rumusan masalah ditetapkan sebagai berikut:

1. Apakah arti penting *Corporate Social Responsibility* bagi perusahaan, dan mengapa dilaksanakan?
2. Apakah arti strategi perusahaan dalam melaksanakan program *Corporate Social Responsibility* dan mengapa hal tersebut dilaksanakan?

3. Bagaimana keterkaitan antara *Corporate Social Responsibility* dengan Strategi perusahaan?

### **1.3 Tujuan Penelitian**

Tujuan utama dari penelitian ini untuk mendapatkan gambaran pelaksanaan *Corporate Social Responsibility* dan strategi yang dijalankan oleh perusahaan. Secara spesifik tujuan penelitian adalah untuk memahami dan menganalisis :

1. Arti penting *corporate social responsibility* bagi perusahaan dan mengapa dilaksanakan.
2. Arti strategi perusahaan dalam melaksanakan program *corporate social responsibility* dan mengapa hal tersebut dilaksanakan.
3. Keterkaitan antara *Corporate Social Responsibility* dan strategi perusahaan.

### **1.4 Manfaat Penelitian**

Harapan yang ingin dicapai adalah penelitian ini dapat memberikan manfaat bagi semua pihak antar lain:

#### **1. Manfaat Praktis**

- a. Arti penting *Corporate Social Responsibility* diharapkan dapat diterapkan bagi perusahaan lain agar CSR yang dilaksanakan menjadi bagian strategi perusahaan yang harus dilaksanakan.
- b. Keterkaitan *corporate social responsibility* dan strategi perusahaan maka diharapkan program CSR yang dilaksanakan dapat diintegrasikan dengan strategi perusahaan baik dari sisi implementasi kegiatan dan dapat mengukur keberhasilan program tersebut.

## **2. Manfaat Teoritis**

Manfaat teoritis dari penelitian ini adalah untuk mengembangkan akuntansi khususnya akuntansi manajemen terutama pada *Corporate Social Responsibility* sebagai bagian dari strategi perusahaan mulai dari: penetapan nilai (*value*) perusahaan: visi, misi, dan tujuan, implementasi atau pelaksanaan strategi perusahaan dan program kerja sampai dengan kegiatan pengawasan atau kontrol atas strategi dan program kerja yang dilakukan perusahaan.

## BAB II

### TELAAH PUSTAKA

#### 2.1 Telaah Teori

##### 2.1.1 *Corporate Social Responsibility*

Dalam penelitian Daniri (2007) disebutkan secara garis semenjaj keruntuhan rezim diktatoriat Orde baru, masyarakat semakin berani untuk beraspirasi dan mengekspresikan tuntutannya terhadap perkembangan dunia bisnis. Masyarakat telah semakin kritis dan mampu melakukan kontrol sosial terhadap dunia usaha. Hal ini menuntut para pelaku bisnis untuk menjalankan usahanya dengan semakin bertanggungjawab.

Pelaku bisnis tidak hanya dituntut memperoleh keuntungan dari lapangan usahanya, melainkan juga diminta untuk memberikan kontribusi positif terhadap lingkungan sosialnya. Perubahan pada tingkat kesadaran masyarakat memunculkan kesadaran tentang pentingnya melaksanakan apa yang kita kenal sebagai *Corporate Social Responsibility*.

Kepedulian sosial perusahaan terutama didasari alasan bahwasanya kegiatan perusahaan membawa dampak *for better of worse*, bagi kondisi lingkungan dan sosial-ekonomi masyarakat, khususnya untuk masyarakat di sekitar perusahaan beroperasi. Alasannya mendasari mengapa program *Corporate Social Responsibility* dilaksanakan sejalan dengan penelitian yang dilakukan oleh Waldman (2009) menyebutkan bahwa:

- Aktivitas *Corporate Social Responsibility* yang dijalankan sebagai pelayanan sukarela atau bersifat *charity* pada masyarakat di sekitar perusahaan.

- Kegiatan yang dilaksanakan sebagai upaya menjalin hubungan baik dengan anggota masyarakat sehingga dapat mengurangi efek negatif yang ditimbulkan karena keberadaan perusahaan.
- Tujuan program CSR berkaitan keberlanjutan jangka panjang perusahaan (*long-term sustainability of a firm*).

Selain itu, pemilik perusahaan sejatinya bukan hanya *shareholders* atau pemegang saham, tetapi juga *stakeholders* lain yakni pihak-pihak yang berkepentingan terhadap eksistensi perusahaan.

Branco dan Rodriguez (2007), *Corporate Social Responsibility* dimaksudkan merupakan upaya perusahaan untuk meningkatkan kepedulian terhadap masalah sosial dan lingkungan dalam kegiatan usaha dan juga pada cara perusahaan berinteraksi dengan *stakeholder* yang dilakukan secara sukarela. Tanggungjawab sosial perusahaan diartikan sebagai komitmen bisnis untuk berkontribusi dalam pembangunan ekonomi berkelanjutan, bekerja dengan para karyawan perusahaan, keluarga karyawan, dan masyarakat setempat (*local*) dalam rangka meningkatkan kualitas kehidupan.

Langkah yang tidak kalah pentingnya untuk dilakukan adalah membentuk departemen khusus yang bertugas menjalankan konsep *Corporate Social Responsibility*, sehingga upaya ini dapat dilakukan dengan fokus dan terarah. *Corporate Social Responsibility* tidak hanya sebatas konsep untuk mendapatkan kesan baik atau citra positif semata melainkan benar-benar merupakan realisasi dari niat baik perusahaan sebagai bagian dari masyarakat.

Substansi keberadaan *Corporate Social Responsibility* adalah dalam rangka memperkuat keberlanjutan perusahaan itu sendiri dengan jalan membangun kerjasama antar pemangku kepentingan (*stakeholder*) yang difasilitasi perusahaan dengan menyusun program-program pengembangan masyarakat sekitar. Kemampuan perusahaan untuk dapat beradaptasi dengan lingkungannya, komunitas, dan *stakeholder* yang terkait dengannya baik lokal, nasional, maupun global, karena itu pengembangan *Corporate Social Responsibility* ke depan seyogyanya mengacu pada konsep pembangunan berkelanjutan. Daniri (2007, p.4).

Dalam perkembangannya tiga *stakeholder* inti diharapkan mendukung penuh kegiatan *Corporate Social Responsibility* ini diantaranya adalah: perusahaan, pemerintah, dan masyarakat. Dalam implementasi program-program *Corporate Social Responsibility*, diharapkan ketiga elemen tersebut saling berinteraksi dan mendukung, karenanya dibutuhkan partisipasi aktif masing-masing *stakeholder* agar dapat bersinergi, untuk mewujudkan dialog secara komperhensif. Dengan partisipasi aktif dari para *stakeholder* diharapkan pengambilan keputusan, menjalankan keputusan, dan pertanggungjawaban dari pelaksanaan CSR akan diemban secara bersama.

### **2.1.2 Strategi Perusahaan**

Definisi strategi adalah cara untuk mencapai tujuan jangka panjang. David (2009), strategi bisnis bisa berupa perluasan geografis, diversifikasi, akuisisi, pengembangan produk, penetrasi pasar, rasionalisasi karyawan, divestasi,

likuidasi dan *joint venture*. Proses pembuatan strategi terdiri dari tiga tahap: perumusan strategi, penerapan strategi, dan penilaian strategi.

**Perumusan strategi** mencakup pengembangan visi dan misi, indentifikasi peluang dan ancaman eksternal suatu organisasi, kesadaran akan kekuatan dan kelemahan internal, penetapan tujuan jangka panjang, pencarian alternatif strategi, dan pemilihan strategi tertentu untuk mencapai tujuan. Keputusan perumusan strategi mendorong suatu organisasi untuk komit pada produk, pasar, sumber daya, dan teknologi spesifik selama kurun waktu yang lama. Strategi menentukan keunggulan kompetitif jangka panjang, ke arah yang lebih baik atau lebih buruk, keputusan-keputusan strategis memiliki konsekuensi multifungsional yang luas dan pengaruh yang besar atas suatu organisasi.

**Penerapan strategi** mengharuskan perusahaan untuk menetapkan tujuan tahunan, membuat kebijakan, memotivasi karyawan, dan mengalokasikan sumber daya, sehingga strategi-strategi yang telah dirumuskan dapat dijalankan. Penerapan strategi mencakup pengembangan budaya yang sportif pada strategi, penciptaan struktur organisasional yang efektif, pengerahan ulang upaya-upaya pemasaran, penyiapan anggaran, pengembangan serta pemanfaatan sistem informasi, dan pengaitan kompensasi karyawan dengan kinerja organisasi. Penerapan strategi sering kali disebut dengan **tahap aksi** dari manajemen strategi.

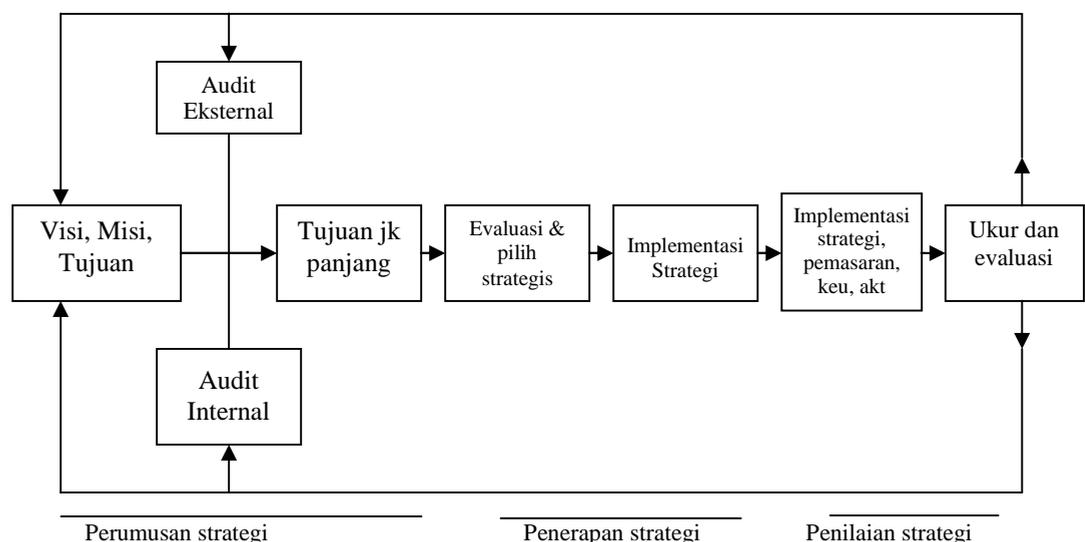
Menerapkan strategi berarti memobilisasi karyawan dan manajer untuk melaksanakan strategi yang telah dirumuskan. Sering kali dinggap sebagai tahap yang paling sulit dalam manajemen strategi. Penerapan strategi membutuhkan disiplin, komitmen, dan pengorbanan. Penerapan strategi yang berhasil

bergantung pada kemampuan manajer untuk memotivasi karyawan. Tantangan penerapan strategi adalah merangsang manajer dan karyawan di segenap organisasi untuk bekerja dengan rasa bangga dan antusias demi tujuan yang telah ditetapkan.

**Penilaian strategi** adalah tahap terakhir dalam manajemen strategi. Semua strategi terbuka untuk dimodifikasi di masa yang akan datang karena berbagai faktor eksternal dan internal terus menerus berubah. Tiga aktivitas penilaian strategi yang mendasar adalah:

1. Peninjauan ulang faktor-faktor eksternal dan internal yang menjadi landasan bagi strategi saat ini;
2. Pengukuran kinerja;
3. Pengambilan langkah interaktif.

**Gambar 1**  
**Model Penyusunan Strategi**



*Sumber : Fred R David, hal 21*

### **2.1.3 Teori Yang Mendasari Penelitian**

Teori yang digunakan untuk mendasari penelitian ini adalah *Impression Management Theory*, *Stakeholder Theory* dan *Legitimacy Theory*.

#### **2.1.3.1 *Impression Management Theory***

*Impression management* ini terdapat dalam suatu konsep yang lebih besar dari Goffman, yaitu *Dramaturgy*. Oleh karena itu, untuk dapat memahami *impression management* secara lebih komprehensif, maka dipaparkan konsep *dramaturgy*. *Dramaturgy*, adalah sebuah teori yang dicetuskan oleh Erving Goffman dalam *The Presentation of Self in Everyday Life* menyatakan bahwa kehidupan sehari-hari setiap individu akan berganti-ganti sesuai dengan peran dan kebutuhan dan kemauan mereka. Menurut Goffman, (1959: p.19-20) topeng atau persona, yang dari waktu ke waktu digunakan oleh setiap individu atau perusahaan dalam kegiatan sehari-harinya untuk berinteraksi dengan pihak lain adalah konsepsi yang mempresentasikan pembentukan setiap individu atau perusahaan akan dirinya sendiri.

Schenker (1980,p.92-95) menyebutkan bahwa, *Impression Management Theory* menyatakan bahwa setiap individu atau organisasi harus menetapkan dan memelihara kesan (*impresi*) yang kongruen dengan persepsi mereka yang disampaikan pada publik. Idealnya, bahwa persepsi adalah realita dasar dari teori psikologi sosiologis dan sosial, dimana persepsi dari luar individu atau perusahaan menjadi nyata bagi pembentuk ide yang akan digunakan sebagai dasar perilaku (*self presentation*).

Soemirat dan Ardianto (2004) mengatakan bahwa citra adalah cara bagaimana pihak lain memandang sebuah perusahaan, seseorang, suatu komite, atau suatu aktivitas. Setiap perusahaan mempunyai citra. Setiap perusahaan mempunyai citra sebanyak jumlah orang yang memandangnya. Berbagai citra perusahaan datang dari pelanggan perusahaan, pelanggan potensial, bankir, staf perusahaan, pesaing, distributor, pemasok, asosiasi dagang, dan gerakan pelanggan di sektor perdagangan yang mempunyai pandangan terhadap perusahaan.

Hal yang mendasari penggunaan teori ini adalah *Corporate Social Responsibility* atau tanggung jawab sosial perusahaan adalah sebuah upaya yang dilakukan untuk memberikan kesan bahwa perusahaan memiliki kepedulian terhadap masyarakat. Dimana tujuan yang diharapkan bukan lagi *single bottom line* untuk kepentingan ekonomi, tetapi sudah harus mengarahkan pada pemenuhan tanggungjawab untuk tujuan ekonomi, sosial, dan lingkungan (*triple bottom line*). Selain ini *Corporate Social Responsibility* menjadi bagian dari upaya *brand building* dan peningkatan *corporate image*. (Friedman, 1988) Bercermin dari *Impression Management Theory*, CSR dilaksanakan perusahaan memberikan kesan (impresi) yang baik dengan tujuan menjalin hubungan baik dengan *stakeholders* dengan harapan menjaga reputasi atau citra perusahaan.

### **2.1.3.2 Stakeholder Theory / Teori Pemangku Kepentingan**

Freeman (1984) seorang pengajar pertama teori ini, yang dimaksud dengan pemangku kepentingan adalah kelompok atau individu yang mendapatkan keuntungan dan atau kerugian oleh, dan yang hak-haknya dilanggar atau dihargai

oleh tindakan korporasi. Penggunaan teori ini menekankan bahwa perusahaan memiliki tanggungjawab sosial yang menuntut mereka mempertimbangkan semua kepentingan perbagai pihak yang terkena pengaruh dari tindakannya.

Acuan pertimbangan bagi para manajer dalam mengambil keputusan dan tindakan bukan semata-mata karena pemegang saham (*shareholder*), melainkan juga mempertimbangkan pihak lain yang terkena pengaruhnya dari keberadaan perusahaan tersebut. Pemangku kepentingan sebuah perusahaan dilihat sebagai pihak-pihak yang memasok sumber-sumber penting, menempatkan suatu nilai "pada risiko" tertentu, dan memiliki kekuasaan atau kekuatan (*power*) yang memadai untuk mempengaruhi kinerja perusahaan tersebut.

Salah satu alasan mengapa konsep *Corporate Social Responsibility* didasarkan pada *Stakeholder Theory* bahwa keberadaan perusahaan bukan semata-mata bertujuan untuk melayani kepentingan pemegang saham (*shareholder*) melainkan juga kepentingan-kepentingan pihak lainnya (*stakeholder*) termasuk masyarakat. Dengan demikian cukup jelas bahwa masyarakat menjadi bagian yang tidak terpisahkan dari perusahaan dan begitu juga sebaliknya. (Daniri, 2007)

Menurut Mitchell yang dikutip (Branco dan Rodriguez 2007) menyebutkan bahwa terdapat tiga faktor yang mempengaruhi perusahaan dalam memandang signifikansi pemangku kepentingan yaitu kekuasaan atau kekuatan (*power*), legitimasi, dan urgensi. Meskipun ketiga hal tersebut bersama-sama dan saling terkait dalam mempengaruhi pengambilan tindakan oleh sebuah perusahaan, tetapi yang paling besar dari ketiganya adalah kekuasaan atau kekuatan. Kekuasaan atau kekuatan yang dimaksud di sini adalah kekuatan nyata suatu pemangku

kepentingan untuk melakukan tekanan dan tuntutan baik secara sosial, politis, maupun hukum.

Carroll (1991), *Corporate Social Responsibility* melibatkan empat kategori tanggung jawab sosial, yaitu kategori ekonomis, legal, etis, dan diskresionaris. Tanggung jawab ekonomi mencerminkan keyakinan bahwa perusahaan memiliki kewajiban untuk menghasilkan barang dan jasa yang dibutuhkan konsumen dan dalam prosesnya akan mendatangkan keuntungan. Tanggung jawab legal menunjukkan bahwa perusahaan diharapkan memenuhi tanggung jawab ekonominya dalam tuntutan hukum tertulis. Tanggung jawab etis menunjukkan perhatian bahwa perusahaan memenuhi harapan masyarakat tentang tindakan bisnis yang dikodifikasikan ke dalam hukum, tidak hanya sebagaimana yang tercermin di dalam standar, norma, nilai yang tidak tertulis yang secara eksplisit diturunkan dari masyarakat. Tanggung jawab diskresionaris perusahaan bersifat filantropik atau sukarela, dalam arti tanggungjawab ini merepresentasikan peran sukarela dari perusahaan terhadap harapan masyarakat yang tidak sejelas dalam tanggung jawab etis. Tanggung jawab etis dan diskresionaris melibatkan tanggung jawab legal menjadi tanggung jawab yang lebih untuk melakukan apa yang baik dan menghindari cedera atau kerusakan.

## **2.2 Telaah Penelitian Sebelumnya**

Penelitian yang relevan antara lain:

1. Penelitian Peter Brabeck-Letmathe Chairman & CEO, Nestle and Mark Kramer (2009), menyebutkan bahwa: *Corporate Social Responsibility* merupakan bagian yang integral dengan bisnis perusahaan dan dibentuk dari

strategi investasi yang dilakukan oleh perusahaan. Bisnis selalu dapat dipastikan memberikan efek dari segi sosial dan lingkungan baik positif maupun negatif dari setiap rantai nilai operasi yang dijalankan oleh perusahaan

2. Linda dan Jenny (2008), dalam penelitian ini disebutkan *Corporate Social Responsibility* dipandang dari sisi strategi perusahaan, terdiri dari dua tahap yang harus dilaksanakan yaitu: pengembangan strategi (*strategy development*) dan penerapan strategi (*strategic implementation*).
3. Asongu (2007) dimana kesimpulan yang dihasilkan dalam penelitian antara lain:
  - a. Penelitian mendukung pandangan *Corporate Social Responsibility* digunakan sebagai alat pemasaran yang baik yang dapat diaplikasikan sebagai strategi.
  - b. Motivasi yang dilakukan oleh perusahaan untuk melaksanakan program *Corporate Social Responsibility* sebagai bagian dari strategi harus didasarkan pada prinsip naturalis bukan karena terpaksa.

### **2.3 Kerangka Model Penelitian**

Kerangka pemikiran yang dikembangkan didasarkan fenomena *Corporate Social Responsibility* sebagai strategi perusahaan. Kerangka pemikiran ini dibentuk dari data yang diperoleh selama melakukan pengamatan pada perusahaan dengan model sebagai berikut ini:

**Gambar 2.**  
**Kerangka Model Penelitian**



## **BAB III**

### **METODE PENELITIAN**

#### **3.1 Desain Penelitian**

##### **3.1.1 Jenis Penelitian**

Penelitian ini menggunakan pendekatan kualitatif yaitu penelitian tentang data yang dikumpulkan dan dinyatakan dalam bentuk kata-kata dan gambar, kata-kata disusun dalam kalimat, misalnya kalimat hasil wawancara antara peneliti dan informan. Penelitian kualitatif bertolak dari filsafat konstruktivisme yang berasumsi bahwa kenyataan itu berdimensi, jamak interaktif dan merupakan suatu pertukaran pengalaman sosial yang diinterpretasikan oleh individu-individu.

Penelitian kualitatif ini menggunakan metode deskriptif kualitatif yang bertujuan untuk memahami fenomena sosial dari sudut pandang atau persepektif partisipan. Partisipan adalah orang yang diajak berwawancara, diobservasi, dimintai data, pendapat, pemikiran, dan persepsinya.

Informasinya digali lewat observasi dan wawancara mendalam terhadap informan (Kepala dan staff Divisi Legal dan Public Relation PT APAC INTI CORPORA). Divisi Legal dan Public Relation sebelumnya adalah Divisi Corporate Affair. Divisi Legal yang menangani masalah yang berhubungan dengan aturan-aturan yang harus dilaksanakan perusahaan berkenaan dengan aspek lingkungan. Sedangkan Divisi Public Relation menangani masalah yang berkenaan dengan komunikasi perusahaan dengan seluruh *stakeholder* dan program kegiatan CSR.

Alasan lain yang mendukung mengapa obyek penelitian ini dilakukan pada divisi ini pula yang bertanggungjawab atas seluruh program kerja CSR yang dilaksanakan, selain itu divisi yang merancang strategi CSR yang akan dilaksanakan dengan tentunya telah didasarkan pada visi, misi, dan tujuan perusahaan yang telah ditetapkan oleh pucuk pimpinan perusahaan (*Top Management*).

Proses wawancara bersifat sangat utama dalam pengumpulan data dan tujuan yang diharapkan adalah mampu memberikan gambaran nyata bagaimana Program CSR yang dilaksanakan oleh PT APAC INTI CORPORA.

### **3.1.2 Pendekatan Penelitian**

Penelitian ini menggunakan pendekatan fenomenologi, karena terkait langsung dengan gejala-gejala yang muncul di sekitar manusia yang terorganisasi dalam satuan usaha manufaktur. Penelitian yang menggunakan pendekatan fenomenologi berusaha memahami makna peristiwa serta interaksi pada orang-orang dalam situasi tertentu.

Singkatnya, peneliti berusaha memahami subjek dari sudut pandang subjek itu sendiri dengan tidak mengabaikan penafsiran, dengan membuat skema konseptual. Peneliti menekankan pada pemikiran subjektif karena pandangan dunia dikuasai oleh angan-angan yang mengandung hal-hal yang bersifat simbolik daripada konkrit.

Paradigma definisi sosial akan memberi peluang individu sebagai subjek penelitian melakukan interpretasi sampai mendapatkan makna yang berkaitan dengan pokok masalah penelitian. Peneliti kualitatif harus bersifat "*perspektif*

*emic*” artinya memperoleh data bukan ”sebagaimana seharusnya”, bukan berdasarkan apa yang dipikirkan oleh peneliti, tetapi berdasarkan sebagaimana adanya yang terjadi di lapangan, yang dialami, dirasakan, dan dipikirkan oleh partisipan atau sumber data. Sugiyono (2009, p.56).

### **3.2 Lokasi Dan Waktu Penelitian**

#### **3.2.1 Lokasi Penelitian**

Lokasi pelaksanaan penelitian ini adalah PT APAC INTI CORPORA terletak pada Jalan Sukarno Hatta Bawen Semarang arah selatan Semarang dengan situasi sosial (*social situation*) dilakukan pada Divisi Legal dan Public Relation.

#### **3.2.2 Waktu Penelitian**

Proses pengumpulan data yang berhubungan dengan penelitian dilaksanakan selama 6 minggu mulai 15 Pebruari 2011 sampai dengan 31 Maret 2011.

**Tabell.**  
**Jadwal Pelaksanaan Penelitian**

<b>NO</b>	<b>TAHAPAN KEGIATAN</b>	<b>M1</b>	<b>M2</b>	<b>M3</b>	<b>M4</b>	<b>M5</b>	<b>M6</b>
1	Persiapan						
2	Pembahasan pokok-pokok pertanyaan penelitian						
3	Pengumpulan data, pengecekan data dan informasi						
4	Analisa data						
5	Penyusunan Laporan						

*Sumber : Peneliti*

### 3.3 Metode Pengumpulan Data

Pengumpulan data pada penelitian kualitatif, bukanlah hal yang mudah. Ini disebabkan pada penelitian kualitatif peneliti merupakan instrumen utama dalam pengumpulan data. Pertanyaan yang selalu diperhatikan dalam pengumpulan data adalah apa, siapa, dimana, kapan, dan bagaimana program *Corporate Social Responsibility* dilaksanakan. Pengumpulan data dalam penelitian ini yang dilakukan dalam penelitian ini menggunakan teknik observasi, wawancara, dan dokumentasi.

Observasi atau pengamatan merupakan salah satu teknik pengumpulan data atau fakta yang cukup efektif untuk mempelajari suatu sistem. Observasi adalah pengamatan langsung para pembuat keputusan berikut lingkungan fisiknya dan atau pengamatan langsung suatu kegiatan yang sedang berjalan (Sugiono: 2009 hal.64).

Dalam penelitian ini menggunakan **observasi deskriptif**. Observasi ini dilakukan sebagai teknik pengumpulan data awal, karena peneliti melakukan penjelajahan umum dan menyeluruh, melakukan deskripsi terhadap semua yang dilihat, didengar, dan dirasakan. Dengan teknik ini, peneliti bisa memperoleh fokus penelitian yang akan digunakan dalam pengumpulan data berkaitan dengan *Corporate Social Responsibility* sebagai strategi perusahaan.

Menurut Danim (2002), wawancara adalah sebuah percakapan antara dua orang atau lebih yang pertanyaannya diajukan oleh peneliti kepada subyek atau sekelompok subyek penelitian untuk dijawab. Jenis wawancara yang digunakan dalam penelitian ini adalah **wawancara tidak tersruktur**. Teknik ini dipilih

karena peneliti belum mengetahui secara pasti data yang akan diperoleh, sehingga peneliti lebih banyak mendengarkan apa yang diceritakan oleh responden.

Berdasarkan analisis terhadap setiap jawaban dari responden tersebut, maka peneliti dapat mengajukan berbagai pertanyaan berikutnya yang lebih terarah pada tujuan penelitian. Teknik ini dilakukan setelah ditetapkan fokus penelitian yang telah dilakukan pada tahap pengumpulan data awal (observasi). Agar hasil wawancara dapat terekam dengan baik, dan peneliti memiliki bukti telah melakukan wawancara kepada informan maka alat bantu yang digunakan adalah buku catatan yang berfungsi untuk mencatat semua percakapan dengan sumber data. Dari teknik pengumpulan data wawancara ini peneliti memperoleh keterangan langsung berkaitan dengan pelaksanaan *Program Corporate Social Responsibility* dan realita strategi yang dilaksanakan oleh perusahaan (PT APAC INTI CORPORA).

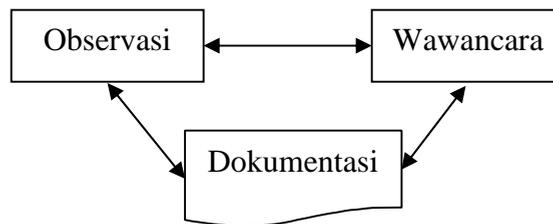
### **3.4 Validitas dan Realibilitas**

Dalam penelitian, berbentuk kualitatif maupun kuantitatif, kriteria utama yang harus diperhatikan adalah *valid dan reliabel*. Dalam penelitian kualitatif yang diuji adalah **datanya**. Validitas adalah derajat ketepatan antara data yang terdapat di lapangan dan data yang dilaporkan oleh peneliti. Sugiyono (2007, p.363). Bila peneliti membuat laporan yang tidak sesuai dengan apa yang terjadi pada obyek, data tersebut dapat dinyatakan tidak valid.

**Reliabilitas.** Reliabilitas berkenaan dengan derajat konsistensi dan stabilitas data atau temuan Sugiyono (2007, p.364). Perlu diketahui bahwa dalam penelitian kualitatif kebenaran realitas data tidak bersifat tunggal, tetapi jamak dan

bergantung kepada konstruksi manusia, dibentuk dalam diri seseorang sebagai hasil proses mental dalam setiap individu dengan berbagai latar belakangnya. Pengujian validitas dan reliabilitas dalam penelitian kualitatif disebut uji kredibilitas. Dalam menguji kredibilitas data dalam penelitian ini peneliti menggunakan triangulasi teknik pengumpulan data, yaitu kombinasi antara observasi, wawancara, dan dokumentasi

**Gambar3.**  
**Proses Triangulasi Teknik Pengumpulan Data**



*Sumber: Sugiyono, hal 49*

Proses triangulasi ini dilakukan dengan menentukan fokus penelitian melalui observasi pendahuluan, dilanjutkan dengan proses wawancara yang bertujuan untuk menggali informasi yang lebih dalam lagi setelah fokus penelitian ditetapkan. Sementara itu teknik dokumentasi bertujuan untuk mendukung dan menunjukkan kredibilitas data yang diperoleh dari dokumen-dokumen yang dimiliki perusahaan yang digunakan untuk mendukung data yang dikumpulkan.

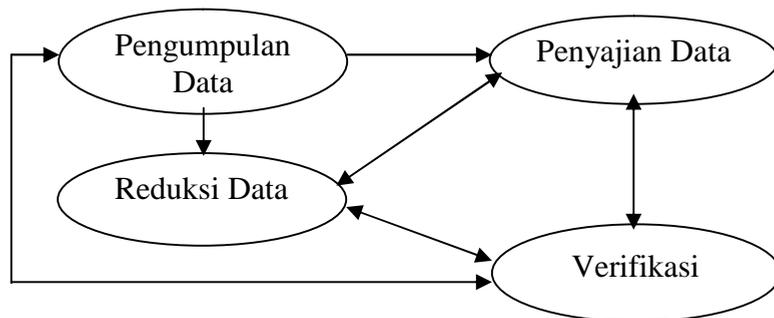
### **3.5 Teknik Analisis**

Teknik analisis pada penelitian kualitatif, proses analisis data dapat dilakukan oleh peneliti pada saat pengumpulan data. Berdasarkan penelitian Creswell (1994) penelitian kualitatif lebih mengutamakan penggunaan logika

induktif dimana kategorisasi dilahirkan dari perjumpaan peneliti dengan subyek peneliti di lapangan atau data-data yang ditemukan. Sehingga penelitian kualitatif bercirikan informasi yang berupa ikatan konteks yang akan menjelaskan fenomena sosial.

Data yang diperoleh, kemudian dikumpulkan untuk diolah secara sistematis. Dimulai dari observasi, wawancara mengedit, mengklasifikasi, mereduksi, selanjutnya aktivitas penyajian data serta menyimpulkan data. Teknik analisis data dalam penelitian ini menggunakan Model Analisis Interaktif Miles dan Huberman (1984) seperti pada gambar dibawah ini:

**Gambar4.**  
**Analisis Data Model Interaktif**



*Sumber : Miles dan Huberman*

## **BAB IV**

### **HASIL PENELITIAN DAN PEMBAHASAN**

#### **4.1 Hasil Penelitian**

##### **4.1.1 Gambaran Umum Obyek Yang Diteliti**

PT APAC INTI semula bernama PT KANINDOTEX. PT KANINDOTEX didirikan sekitar tahun 1989, karena mengalami kesulitan keuangan, kemudian diakuisisi oleh PT APAC INTI CORPORA sejak tahun 1995. PT APAC INTI CORPORA adalah perusahaan tekstil terpadu yang berlokasi di Kelurahan Harjosari, Kecamatan Bawen, Kabupaten Semarang Jawa Tengah. Berdiri sejak tahun 1995, dengan menempati area seluas 110 hektar dengan jumlah karyawan 7.200 (akhir tahun 2009). Kegiatan usaha berkaitan dengan produksi benang tenun, kain tenun mentah, kain denim atau jeans, kain finish, jasa laundry, serta seragam (*uniform*).

Sebagaimana telah diuraikan pada bagian pendahuluan penelitian ini didasarkan pada keterangan yang diberikan oleh Bapak Setyo Adi P. (*Jr. Manager Public Relation*) disebutkan bahwa:

Program tanggungjawab sosial dan lingkungan ini awalnya dilakukan dengan:

1. perikrutan tenaga kerja dari masyarakat desa sekitar untuk memenuhi kewajiban dari sisi sosial dan ekonomi ini dilakukan pada saat awal pendirian perusahaan dimana sampai terjadi kekurangan tenaga kerja dari masyarakat sekitar yang direkrut pada masa itu.
2. kerjasama dengan Yayasan Tiara dalam bentuk magang untuk membina remaja Timor-Timur sekitar 300 orang.

Awalnya divisi yang melaksanakan program tanggung jawab perusahaan adalah DIVISI CORPORATE AFFAIR. Mulai tahun 2007 karena program efisiensi divisi yang bertanggungjawab untuk melaksanakan program tersebut dipindahkan pada DIVISI LEGAL DAN PUBLIC RELATION yang dipimpin oleh Senior Manager ( Sr), Bapak H. Agung Wahono, SH, M.Hum. Bagian Legal dipimpin oleh Junior Manager (Jr), Bapak H. Atiq Mukholis, SH dan Bagian Public Relation oleh Junior Manager (Jr) Bapak Drs. Setyo Adi. Bagian Public Relation membawahi dua kegiatan yaitu :

a. Komunikasi yang memiliki tugas antara lain:

- Kegiatan publikasi
- Komunikasi dengan warga/masyarakat
- Komunikasi dengan pers
- Komunikasi internal dalam group APAC melalui majalah MEDIA APAC

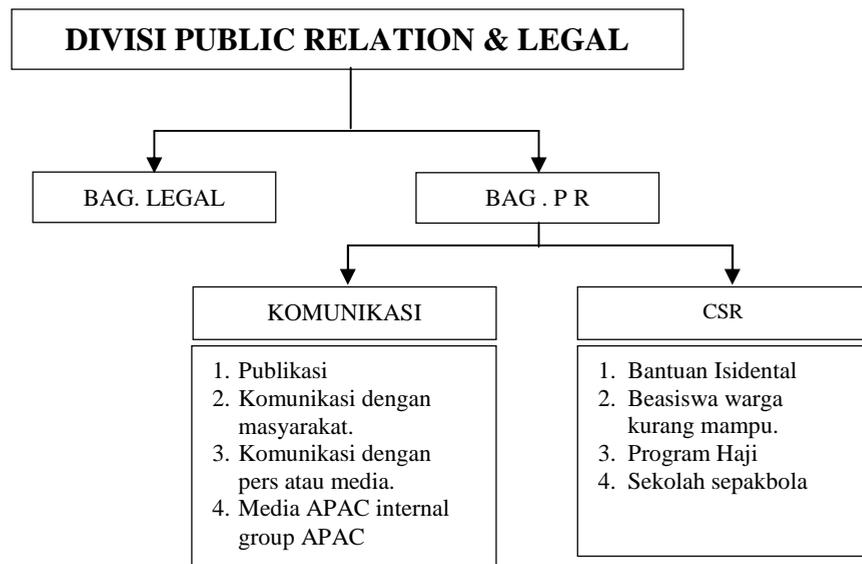
b. *Corporate Social Responsibility*

- Berkaitan dengan program bantuan isidentil.
- Bantuan bagi warga sekitar kurang mampu untuk biaya pendidikan yang diterimakan setiap bulan, buku tulis yagn dibagikan setiap semester dan hadiah bagi juara kelas pada saat kenaikan kelas. Dasar pemberiannya dengan menggunakan sistem range yaitu dekat (**mepet pagar**), satu wilayah RT, meluas ke tingkat RW, Kelurahan hingga Kecamatan.
- Sekolah sepakbola (pelaksanaan tanggungjawab sosial dan lingkungan di bidang pendidikan).

- Program Ibadah Haji Gratis untuk 1 (satu) orang warga masyarakat setiap tahun. (pelaksanaan tanggungjawab sosial dan lingkungan di bidang keagamaan).

Secara struktur pada Divisi Legal dan Public Relation dapat digambarkan sebagai berikut:

**Gambar5.**  
**Divisi yang Menjalankan Program CSR**  
**Pada PT APAC INTI CORPORA Bawen Semarang**



Sumber : PT APAC INTI CORPORA

#### 4.1.2 Corporate Social Responsibility Bagi Perusahaan

Menurut Agung Wahono (Sr Legal dan Public Relation PT APAC INTI CORPORA), *Corporate Social Responsibility* dalam artian sederhana adalah:

Bentuk tanggungjawab sosial perusahaan pada pemangku kepentingan. Pemangku kepentingan yang dimaksud adalah mereka yang merasakan dampak langsung dari keberadaan perusahaan sebagai contoh masyarakat sekitar perusahaan. Sebenarnya tanggungjawab sosial di kalangan masyarakat kita sudah ada sejak lama (jaman nenek moyang) tetapi pelaksanaan tidak dituangkan secara tertulis namun hanya berbentuk

**kebiasaan.** Hal penting yang perlu mendasarkan kegiatan CSR adalah dari kata **keberlanjutan.**

Awal mula program tanggungjawab sosial perusahaan dilakukan karena dikaitkan dengan kegiatan sosial yang merupakan kebiasaan rutin yang dilaksanakan perusahaan. Dengan berjalannya waktu dan tuntutan berbagai pihak program yang semula bersifat kegiatan sosial berubah menjadi pemberdayaan masyarakat dengan program keberlanjutan. Ada dua hal yang mendorong perusahaan melakukan program CSR yaitu:

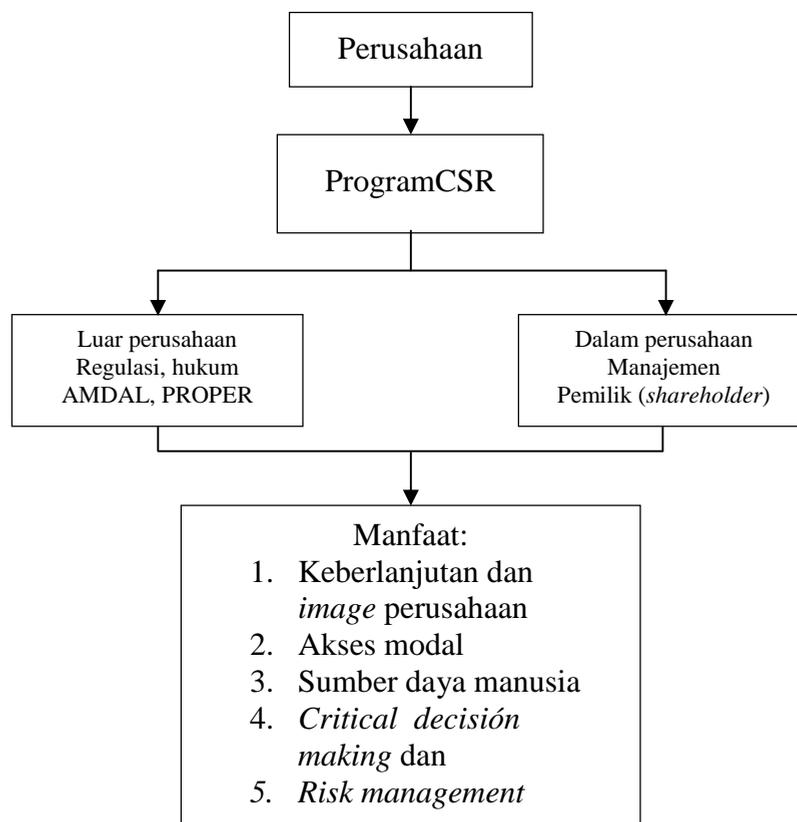
- Dorongan dari luar perusahaan diantaranya karena regulasi, hukum, dan diwajibkannya analisa mengenai dampak lingkungan (AMDAL). Pemerintah melalui Kementerian Lingkungan Hidup (KLH) telah memberlakukan audit PROPER (Program Penilaian Peningkatan Kinerja perusahaan)
- Dorongan dari dalam perusahaan bersumber dari manajemen dan pemilik perusahaan (*shareholder*) karena rasa kepedulian atau tanggungjawab untuk membangun masyarakat sekitar disebut juga *community development responsibility*.

Program *Corporate Social Responsibility* yang berkelanjutan diharapkan menciptakan atau membentuk kehidupan masyarakat yang lebih sejahtera dan mandiri. Perusahaan (PT APAC INTI CORPORA) dalam melaksanakan program *Corporate Social Responsibility* didasarkan pada program kerja yang disusun setiap tahun. Manfaat yang diharapkan akan diperoleh perusahaan dengan melaksanakan tanggungjawab sosial perusahaan ini diantaranya adalah:

1. Keberadaan perusahaan dapat tumbuh dan berkelanjutan serta perusahaan mendapatkan citra (*image*) positif dari masyarakat luas.

2. Perusahaan lebih mudah memperoleh akses terhadap modal. Modal yang dimaksudkan disini tidak hanya dalam bentuk materi tapi juga kepercayaan. Sebagai contoh kepercayaan pelanggan yang selalu setia menggunakan produk yang dihasilkan perusahaan, dan dari sisi kepercayaan supplier akan jaminan bahwa perusahaan akan membayar tepat waktu.
3. Perusahaan dapat mempertahankan sumber daya manusia yang berkualitas.
4. Perusahaan dapat meningkatkan pengambilan keputusan pada hal-hal yang kritis dan mempermudah pengelolaan manajemen risiko.

**Gambar6.**  
**CSR Bagi Perusahaan**



*Sumber: Divisi Legal dan Public Relation PT APAC INTI CORPORA*

Program *Corporate Social Responsibility* yang dilaksanakan berfokus pada pengembangan sosial ekonomi. Kualitas rancangan program dan dengan teknik implementasi yang tepat akan membantu pencapaian tujuan, dengan membangun hubungan dengan lingkungan dan pemangku kepentingan (*stakeholder*) lainnya. Kunci keberhasilan tersebut terletak pada :

1. Peningkatan *impact* program pada kesejahteraan masyarakat, *impact* tersebut hanya akan tercapai melalui peningkatan daya saing unit usaha kecil (*local*) dengan perbaikan lingkungan usaha pada beberapa rantai nilai spesifik berbasis usaha kecil dan potensi lokal.
2. Peningkatan peran *stakeholder* lokal dalam kegiatan pengembangan ekonomi lokal, dengan dukungan dari *stakeholder* kunci tujuannya membangun hubungan baik antara perusahaan dengan masyarakat.
3. Kegiatan perlu dilakukan secara partisipatif dengan menjadikan masyarakat bukan hanya sebagai obyek pengembangan tetapi juga sebagai subyek untuk meningkatkan efesiensi program dengan menghindari bias aspirasi masyarakat yang akan menjadi sasaran pengembangan.
4. Serta mendapat apresiasi dan dukungan dari masyarakat atau *stakeholder* kunci di lingkungan perusahaan.

#### **4.1.3 Program *Corporate Social Responsibility* Bagian dari Strategi Perusahaan**

Menurut Agung Wahono (Sr Manager Divisi Legal & Public Relation PT APAC INTI CORPORA) disebutkan bahwa:

Program *Corporate Social Responsibility* yang berkelanjutan diharapkan dapat membentuk atau menciptakan masyarakat yang lebih sejahtera dan mandiri. Program CSR memerlukan komitmen

yang kuat, partisipasi aktif, serta ketulusan dari semua pihak yang peduli.

Program CSR sebagai bagian dari strategi perusahaan adalah sesuatu yang tidak tertulis, dimana yang mendasari strategi ini adalah slogan perusahaan yang berbunyi:

***“Trusted in The Global Player in Textile”***

Maksud dari kata *trusted* dalam semboyan ini adalah:

1. perusahaan memiliki harapan atau keinginan agar mempunyai arti bagi pemangku kepentingan (*stakeholder*). Dengan ini diharapkan ada kesan/impresi bahwa manajemen yang dikelola adalah manajemen yang kuat dan dapat dipercaya. Hal ini dikuatkan dengan loyalitas yang diberikan oleh pelanggan (*customer*) dalam hal membeli produk yang dihasilkan perusahaan dan dari sisi supplier akan ketepatan perusahaan untuk menyelesaikan kewajiban keuangan tepat pada waktunya.
2. membentuk institusi yang “*care*” ke arah eksistensi perusahaan, baik dengan pihak yang berhubungan langsung maupun tidak langsung seperti pembeli, supplier, dan pemerintah (dalam bentuk apresiasi terhadap peraturan perundangan yang ada).

Lebih lanjut dijelaskan bahwa *Corporate Social Responsibility* akan lebih mudah dipahami oleh semua individu dalam perusahaan dengan memiliki visi, misi, dan tujuan sebagai *Grand Strategy*. Dimana visi, misi, dan tujuannya adalah sebagai berikut:

Visi:

Menjadi perusahaan yang eksistensinya memberikan manfaat yang berarti bagi masyarakat.

Misi:

- Membantu masyarakat sekitar dalam mendorong kesadaran akan pentingnya pendidikan sebagai proses pembelajaran.

- Mensinergikan berbagai kepentingan institusi untuk pemberdayaan masyarakat sekitar.
- Menjadikan perusahaan sebagai pusat pembelajaran.

**Tujuan:**

- Masyarakat sadar akan pentingnya eksistensi perusahaan.
- Masyarakat membantu mensinergikan berbagai potensi dan kepentingan yang ada demi kemajuan dan kemakmuran bersama.
- Membantu masyarakat sekitar terhindar dari kemiskinan dan keterbelakangan.

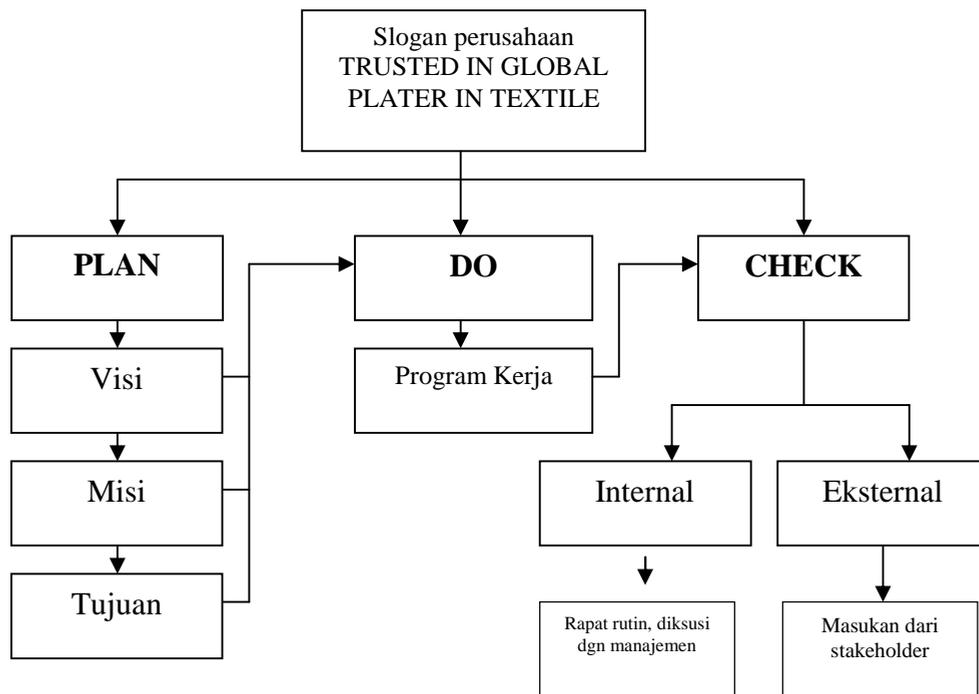
Tahapan yang dilakukan perusahaan dalam menerapkan *Corporate Social Responsibility* sebagai bagian strategi perusahaan dilakukan dengan pendekatan *Plan, Do, Check* sebagai berikut:

1. tahapan perencanaan (*plan*), dilakukan dengan membangun kesadaran pentingnya program *Corporate Social Responsibility* dan membentuk komitmen seluruh bagian dalam perusahaan. Menetapkan nilai yang terdiri dari visi, misi dan tujuan serta program kerja berkaitan dengan pelaksanaan kegiatan tersebut.
2. tahapan implementasi (*do*), merupakan tahap pelaksanaan program *Corporate Social Responsibility* yang telah disusun pada tahap perencanaan.
3. tahapan evaluasi (*check*), pada tahapan ini evaluasi dilakukan untuk mengukur sejauh mana efektivitas program *Corporate Social Responsibility* yang telah dilaksanakan dan sebagai dasar penentuan program yang akan dilakukan di tahun yang akan datang. Evaluasi yang dilakukan dua jenis yaitu evaluasi internal dan evaluasi eksternal.

**Evaluasi Internal** dilakukan dibentuk diskusi dengan masyarakat sekitar sebagai sasaran dari program yang terdiri dari :

- a. tokoh masyarakat sebagai contoh mantan lurah, tokoh agama (kyai, takmir masjid);
- b. karang taruna;
- c. Lembaga Ketahanan Masyarakat Kelurahan (LPMK) dengan salah satu kegiatan yang dirintis adalah "Pembukaan Lapangan Parkir" dimana dilakukan penunjukan penanggungjawab tempat parkir tersebut.

**Gambar 7.**  
**Strategi Perusahaan Dalam Implementasi**  
**Program CSR**



*Sumber: Divisi Legal dan Public Relation PT APAC INTI CORPORA*

## 4.2 Pembahasan

Pembahasan dalam bab ini bertujuan untuk dapat memberikan interpretasi atas data yang telah diperoleh dengan membandingkan berdasarkan pada teori dan konsep yang telah disampaikan pada Bab 2.

#### **4.2.1 Corporate Social Responsibility**

Berdasarkan data yang diperoleh CSR, istilah *Corporate Social Responsibility* semakin populer digunakan sejak tahun 1990-an. Beberapa perusahaan sebenarnya telah lama melakukan *Corporate Sosial Activity* atau aktivitas sosial perusahaan. Walaupun tidak menamainya sebagai program *Corporate Social Responsibility*, secara aktual aksinya mendekati konsep CSR yang merepresentasikan bentuk “peran serta” dan “kepedulian” perusahaan terhadap aspek sosial dan lingkungan. Ini sejalan dengan Waldman (2009) yang menyatakan bahwasanya kegiatan perusahaan membawa dampak *for better of worse*, bagi kondisi lingkungan dan sosial-ekonomi masyarakat, khususnya untuk masyarakat di sekitar perusahaan beroperasi. Dengan mendasarkan motif *self presentation* dalam *Impression Management Theory* program CSR ini sangat berkaitan dengan pencitraan yang bertujuan untuk memberikan kesan positif yang dibangun oleh perusahaan.

Selain itu, pemilik perusahaan sejatinya bukan hanya *shareholders* atau pemegang saham, tetapi juga *stakeholders* lain yakni pihak-pihak yang berkepentingan terhadap eksistensi perusahaan. *Stakeholders* dapat mencakup karyawan dan keluarganya, pelanggan, pemasok, masyarakat sekitar perusahaan, lembaga swadaya masyarakat, media massa dan pemerintah selaku regulator. Jenis dan prioritas *stakeholders* relatif berbeda antara satu perusahaan dengan lainnya tergantung pada *core* bisnis perusahaan yang bersangkutan (Sharma *et al*, 2009). *Stakeholder* dalam prioritas utama PT APAC INTI CORPORA adalah para konsumen dan suplier. Berdasarkan pada pendapat Mitcell (2002) berkaitan

dengan *Stakeholders Theory* dimana terdapat tiga faktor yang mempengaruhi perusahaan dalam memandang signifikansi pemangku kepentingan yaitu kekuatan, legitimasi, dan urgensi. Lebih lanjut dijelaskan Jr Divisi Public Relation (Setyo Adi) disebutkan bahwa sudut pandang atau perspektif tentang peran bisnis dalam masyarakat dibagi atas:

- a. kesadaran sosial dimana bisnis harus sensitif pada kerusakan potensial lingkungan dimana perusahaan beroperasi;
- b. aktivitas sosial dimana bisnis harus menggunakan segala sumber daya tidak hanya untuk dirinya (perusahaan) tetapi juga kepentingan *stakeholder*.

Dari perspektif model atau pola yang dilaksanakan oleh perusahaan (PT APAC INTI CORPORA) dengan didasarkan pada penelitian Susanto(2007), model yang diterapkan lebih mengarah pada model pertama (*Cause Promotion*). Perusahaan membentuk divisi khusus yaitu, Divisi Legal dan Public Relation yang bertanggungjawab pada Dewan Direksi. Kegiatan *Corporate Social Responsibility* yang dilakukan diharapkan disesuaikan dengan kebutuhan masyarakat setempat berdasarkan *need assessment*.

#### **4.2.2 Keterkaitan antara Program CSR dan strategi perusahaan**

Proses penyelarasan antara program *Corporate Social Responsibility* dan strategi perusahaan adalah hal yang tidak mudah. Melalui program CSR yang bersinergi dengan strategi perusahaan diharapkan permasalahan sosial, lingkungan, kesejahteraan sosial maupun kebutuhan strategis bisnis dapat terjawab, sehingga tidak ada lagi bahwa program *Corporate Social Responsibility* dan tujuan bisnis perusahaan saling bertolak belakang (Kotler, 2005).

Hasil penelitian menunjukkan, berkaca pada tujuan dari program *Corporate Social Responsibility* yang dilakukan oleh perusahaan, terdapat hal-hal yang tidak dapat dipisahkan dengan tujuan perusahaan. Strategi perusahaan adalah alat yang digunakan untuk mencapai tujuan yang diharapkan oleh perusahaan. Didasarkan pada penelitian Linda dan Jenny (2008) disebutkan bahwa proses *Corporate Social Responsibility* terdiri dari dua tahap yang harus dilaksanakan yaitu: pengembangan strategi (*strategy development*) dan penerapan strategi (*strategic implementation*). Fase pengembangan strategi terdiri atas faktor-faktor :

- **Values** sebagai penggerak strategi terdiri dari visi, misi, tujuan (*objectives*) dan *scope*;
- **Alternatives** yang meliputi berbagai macam pilihan tersedia untuk pengambil keputusan yang didasarkan pada prioritas *stakeholder*, sebab yang mendukung (*causes supported*), metode yang mendukung dan kebijakan yang digunakan;
- Dan **strategi** (atau aksi) dimana merupakan hasil keputusan yang diambil dari dua langkah sebelumnya.

Fase penerapan strategi merupakan langkah kedua dalam proses CSR sebagai bagian strategi perusahaan termasuk didalamnya adalah faktor-faktor:

- **Melaksanakan (*implement*)** dan **mengendalikan (*control*)** yang terdiri dari aspek teknis dari implementasi di tingkat yang lebih taktis dan kontrol sebagai langkah penting dari seluruh proses (sebagai contoh umpan balik) dengan cara komunikasi dengan *stakeholder* yang memiliki hubungan dengan program *Corporate Social Responsibility* yang dilaksanakan perusahaan;

- **Finally**, rasionalitas yang berorientasi pada hasil untuk memastikan penggunaan sumber daya manajerial efektif dan efisien.

Penerapan strategi yang dilakukan oleh PT APAC INTI CORPORA, dimana perusahaan tidak memiliki strategi khusus dan hanya dengan berpijak pada slogan:

***“Trusted in Global Prayer in Textile”***

Dengan tahapan sebagai berikut:

1. tahapan perencanaan (*plan*), dilakukan dengan membangun kesadaran pentingnya program CSR dan membentuk komitmen seluruh bagian dalam perusahaan. Menetapkan nilai yang terdiri dari visi dan misi.
2. tahapan implementasi (*do*), pelaksanaan program CSR yang telah disusun pada tahap perencanaan dengan cara melaksanakan program kerja.
3. tahapan evaluasi (*check*), evaluasi kegiatan ini dilakukan untuk mengukur sejauh mana efektivitas program CSR yang telah dilaksanakan. Evaluasi yang dilakukan 2 jenis yaitu internal dan eksternal.

Jika dicermati secara konsep teori Linda dan Jenny (2008) dan David (2009), serta praktik yang dijalankan yang dilakukan oleh perusahaan secara praktis banyak terdapat persamaan . Persamaan itu dapat dilihat dari:

- a. dari perspektif tahapan perencanaan, baik dari sisi teori maupun prakti semua mengawalinya dengan menetapkan nilai (*value*) yang dilakukan dengan membuat visi, misi, dan tujuan yang ingin dicapai oleh perusahaan.
- b. dari perspektif *outcome* yang diharapkan dari sisi teori Linda dan Jenny (2008), David (2009) dan praktik yang dilakukan perusahaan adalah secara

garis besar tujuan yang ingin *dicapai* sama yaitu bertujuan untuk menjaga reputasi dan *image* perusahaan yang dibentuk dari kepuasan yang diciptakan oleh perusahaan pada pelanggan, suplier, dan masyarakat sekitar.

## **BAB V PENUTUP**

### **5.1 Kesimpulan dan Implikasi**

#### **5.1.1 Kesimpulan**

Kesimpulan yang dapat diambil dari penelitian ini antara lain:

1. Jauh sebelum didengungkan kegiatan CSR sebenarnya tanpa disadari program tanggungjawab sosial telah dijalankan. Tanggung jawab sosial yang dijalankan awalnya sebagai kegiatan amal perusahaan. Tanggung jawab perusahaan sebenarnya sudah mulai harus dipenuhi pada saat pendirian perusahaan dengan adanya Analisa Dampak Lingkungan (AMDAL) dan pembuatan Rencana Pengelolaan Lingkungan dan Pemantauan Lingkungan (RKLRL) sebagai wujud tanggung jawab pada lingkungan. *Corporate Social Responsibility* yang dijalankan oleh perusahaan karena dorongan pihak eksternal dan internal perusahaan. Program CSR yang berkelanjutan diharapkan menciptakan atau membentuk kehidupan masyarakat yang lebih sejahtera dan mandiri. Perusahaan (PT APAC INTI CORPORA) dalam melaksanakan program *Corporate Social Responsibility* didasarkan pada program kerja yang disusun setiap tahun. Manfaat yang diharapkan akan diperoleh perusahaan dengan melaksanakan tanggungjawab sosial perusahaan ini antara lain:
  - Keberadaan perusahaan dapat tumbuh dan berkelanjutan serta perusahaan mendapatkan citra (*image*) positif dari masyarakat luas.

Dalam pengaturan terkait dengan penerapan *Corporate Social Responsibility* sebagai strategi perusahaan tidak terlepas dari dua teori yaitu: *Impression Management Theory* dan *Stakeholder Theory* (Teori Pemangku Kepentingan).

Fokus dari *Impression Management Theory* yang digunakan dalam penelitian ini adalah pada citra perusahaan. Citra yang positif merupakan tujuan pokok dari sebuah perusahaan. Citra atau kesan yang ditampilkan oleh perusahaan berfungsi untuk menarik perhatian. Perhatian yang dimaksud disini adalah perhatian *stakeholder* yang memiliki kepentingan dengan perusahaan konsumen sebagai pengguna produk yang dihasilkan, supplier sebagai pihak pemasok bahan baku yang diperlukan oleh perusahaan dalam melakukan proses produksi.

Sedangkan *Stakeholder Theory* teori ini merupakan latar belakang dari suatu perusahaan untuk menerapkan CSR sebagai salah satu strategi bisnis perusahaan. Kedua teori ini mendasari perusahaan dalam melakukan pengungkapan tanggungjawab sosial terhadap masyarakat dimana perusahaan menjalankan kegiatannya. Perusahaan membutuhkan sebuah legitimasi dari *stakeholder* yang ada dan *stakeholder* membutuhkan perusahaan untuk melakukan pengungkapan CSR sebagai upaya memenuhi harapan *stakeholder*.

2. Strategi perusahaan didasarkan pada slogan perusahaan yang berbunyi: ***“Trusted in The Global Player in Textile”*** Maksud dari kata *trusted* dalam semboyan ini adalah:

- perusahaan memiliki harapan atau keinginan dan mempunyai arti bagi pemangku kepentingan (*stakeholder*).
- membentuk institusi yang *“care”* ke arah eksistensi perusahaan

Lebih lanjut dijelaskan bahwa *Corporate Social Responsibility* akan lebih mudah dipahami oleh semua individu dalam perusahaan dengan memiliki *value* yang terdiri dari visi, misi dan tujuan. Tahapan yang dilakukan perusahaan dalam menerapkan *Corporate Social Responsibility* sebagai bagian strategi perusahaan dilakukan dengan pendekatan *Plan, Do, Check*.

### **5.1.2 Implikasi**

Konsekuensi logis dari kesimpulan yang diperoleh khususnya berkaitan dengan pelaksanaan *Corporate Social Responsibility* sebagai realita strategi yang dapat dilaksanakan perusahaan mengandung implikasi yaitu:

*Corporate Social Responsibility* telah dilaksanakan diharapkan menjadi strategi bisnis yang inheren dalam perusahaan untuk menjaga atau meningkatkan daya saing melalui reputasi dan kesetiaan merek produk (loyalitas) atau citra perusahaan agar dapat menjadi keunggulan kompetitif perusahaan yang sulit untuk ditiru oleh para pesaing. Di lain pihak, adanya keinginan dari konsumen untuk membeli produk berdasarkan kriteria-kriteria berbasis nilai-nilai dan etika, diharapkan akan merubah perilaku konsumen di masa mendatang. Implementasi kebijakan *Corporate Social Responsibility* adalah suatu proses yang terus menerus dan berkelanjutan. Dengan demikian akan tercipta satu ekosistem yang menguntungkan semua pihak (*true win win situation*), konsumen mendapatkan produk unggul yang ramah lingkungan, produsenpun mendapatkan profit yang sesuai yang pada akhirnya akan dikembalikan ke tangan masyarakat secara tidak langsung.

## 5.2 Keterbatasan dan Saran

1. Penelitian yang dilakukan berkaitan dengan *Corporate Social Responsibility* dan strategi perusahaan bersifat sangat subyektif, dimana sumber data diperoleh terbatas dari apa yang diberikan oleh informan (Divisi Legal dan Public Relation PT APAC INTI CORPORA). Penelitian ini belum dapat mewakili bagaimana sebenarnya pelaksanaan *Corporate Social Responsibility* yang ada di Indonesia. Maka dari itu perlu juga dilakukan penelitian berkaitan dengan CSR sebagai strategi perusahaan dengan obyek penelitian yang lain.
2. Pengembangan program *Corporate Social Responsibility* yang dilakukan oleh perusahaan diharapkan tetap mengacu pada konsep pembangunan yang berkelanjutan (*sustainability development*). Prinsip keberlanjutan ini bertujuan untuk mengedepankan antara lain:
  - pertumbuhan, khususnya bagi masyarakat miskin dalam mengelola lingkungannya;
  - dan kemampuan institusinya dalam mengelola pembangunan;
  - serta strateginya sebagai gambaran kemampuan untuk mengintegrasikan dimensi ekonomi, ekologi, dan sosial yang menghargai kemajemukan ekologi dan sosial budaya.

Perhatian penting lainnya dalam proses pengembangan program *Corporate Social Responsibility* diharapkan mendapat mendukung penuh dari *stakeholder* inti (perusahaan, pemerintah dan masyarakat).

Berkaitan dengan strategi perusahaan. Strategi adalah cara atau alat yang digunakan oleh perusahaan untuk mencapai tujuan. Melihat realita yang

dijalankan oleh perusahaan sebenarnya telah memenuhi tahapan strategi dimana dilakukan dengan perumusan strategi dengan tahapan *Plan* , penerapan strategi dengan tahapan *Do* dan penilaian strategi dengan tahapan *Check*. Pada tahapan penerapan strategi agar strategi yang dijalankan menjadi lebih baik lagi hendaknya perusahaan dapat memilih dan menentukan pilihan strategi yang cocok agar langkah untuk mencapai tujuan perusahaan menjadi lebih baik.

## DAFTAR PUSTAKA

- A.B. Susanto, 2007, 'Corporate Social Responsibility', **Jakarta: The Jakarta Consulting Group.**
- Ambadar. J, 2008, 'Corporate Social Responsibility dalam Praktik di Indonesia', **Penerbit PT Elex Media Komputindo.**
- Ardianto. Elvinaro. dan Sumirat Soleh, 2004, 'Dasar-dasar Public Relations', Cetakan Ketiga, **Remaja Rosdakarya**, Bandung.
- Asongu, J.J., 2007, 'The Legitimacy of Strategic Corporate Social Responsibility as a marketing Tool', **Journal of Business and Public Policy**, Vol. 1 No. 1.
- Bagus. Lorens., 1966, Kamus Filsafat, Jakarta: **Gramedia.**
- Bogdan, R.C., dan Biklen,S.K., 1982, Methods of Social Research. Boston: **Allyn and Bacon Inc.**
- Boyd, Graham., 1998, 'Social Auditing: A Method of Determining Impact', <http://www.caledonia.org.uk/socialand/social.htm>(diakses 10 Maret 2008).
- Branco, M.C. dan Rodriguez,L.L., 2007, 'Positioning Stakeholder Theory within the Debate on Corporate Social Responsibility', **EJBO (Electronic Journal of Business Ethics and Organization Studies**, Vol. 12 No.1.
- Carroll, A.B., 1979, "A Three Dimensional Conceptual Model Of Corporate Performance", **The Academy of Management Review**, Vol. 4 October.
- Carroll, A.B., 1991, "The Pyramid of Corporate Social Responsibility: Carroll, A.B.,Toward the Moral Management of Organizational Stakeholders", **Business Horizons**, Vol.34 No.4.
- Creswell, John W., 1994, "Research Design, Qualitative and Quantitative Approches", California, **CA: Sage Publications.**
- Danim,Sudarwan., 2002, Prof Dr; 'Menjadi Peneliti Kualitatif, ' Ancaman Metodologi, Presentasi, dan Publikasi Hasil Penelitian untuk Mahasiswa dan Peneliti Pemula, Bidang Ilmu Sosial, Pendidikan dan Humaniora', Bandung, **Penerbit Pustaka Setia.**
- Daniri, Achmad., 2007, 'Standarisasi Tanggung Jawab Sosial Perusahaan', **diakses dari [www.kadin-indonesia.or.id](http://www.kadin-indonesia.or.id).**

- David, Fred R., 2007, '*Strategic Management : Concepts and Cases*', Eleventh Edition, **New Jersey: Pearson Education.**
- Freeman, R. Edward., 1989, 'A Stakeholder Theory of the Modern Corporation', dalam L.B.Pincus (ed), **Perspectives in Business Ethics**, Singapore:McGraw Hill, hlm.171-181
- Friedman,M., 1988, 'The Social Responsibility of Business is to Increase its Profit', **McGraw-Hill.**
- [Goffman, Erving.](#), 1959, 'The Presentation of Self in Everyday Life', **New York: Doubleday.**
- Gray,R.,Owen,D.,Adam,C., 1996, '*Accounting and Accountability: Changes and Challenges in Corporate Social and Enviromental Reporting*', **Prentice-Hall, London.**
- Gulsevim.Y.G. and Gokhan.S.G., 2009. 'Corporate Social Responsibility Practices of the Textile Firm Quted in Istabul Stock Exchange'. **International Journal of Business, Economics, Finance and Management Sciences.**
- Guthrie,J.,ParkerL., 1990, 'Corporate Social Disclosure Practice: A Comparative International Analysis', **Advances in Public Interest Accounting**, Vol. 4.
- J.Salusu, 1996, 'Pengambilan Keputusan Stratejik Untuk Organisasi Publik dan Organisasi Non Profit, **PT.Gramedia Widiasarana Indonesia**, Jakarta.
- Kotler, Philip and Lee, Nancy., 2005, "*Corporate Social Responsibility : Doing the Most Good for Your Company and Your Cause*" , **New Jersey: John Wiley & Sons, Inc.**
- Lantos, G.P., 2001, "The Ethicality of Altruistic Corporate Social Responsibility", *Journal of Consumer Marketing*, Vol. 19 No. 3.
- Linda and Jenny Fairbrass, 2008, 'Corporate Social Responsibility (CSR) Models and Theories in Stakeholder Dialogue', **CRRC**, Queen's University Belfast.
- Mc William, Abigail.Prof., 2005, "Corporate Social Responsibility: Strategic Implications", **College of Business Adminsitration University of Illinois at Chicago.**
- Miles, M ., & Huberman, M 1984, 'Qualitative Data Analisis', **Newbury Park, CA: Sage Publication.**

- Mitchell, R.K., 1997, 'Toward a Theory of Stakeholder Identification and Saliency: Defining the Principle of Who and What Really Counts', **Academy of Management Review**, Vol. 22 No. 4, pp.853-886.
- Peter, Brabeck Letmathe., 2009. The Nestle Concepts of Corporate Social Responsibility: **as implemented in Latin America**.
- Porter, Michael E., 1985, '*Competitive Advantages*'. New York :**Simon & Schuster**.
- Ron Sanchez, A.H., 2004, 'The New Strategic Management: Organization, Competition, and Competence', **John Wiley & Sons, Inc.**
- Schlenker, Barry R., 1980, 'Impression Management: The Self-Concept, Social Identity, and Interpersonal Relations'. **Monterey/California: Brooks/Cole**.
- Sharma S., Sharma J. dan Devi A, 2009, Corporate Social Responsibility: The Key Role of Human Resources Management, **Business Intelligence Journal**, Vol.2.No.1
- Solihin Ismail, 2008, 'Corporate Social Responsibility from Charity to Sustainability', **Penerbit Salemba Empat**.
- Sugiyono.2007, 'Metode Penelitian Pendidikan (Pendekatan Kuantitatif, Kualitatif, dan R&D)', Bandung: **Alfabeta**.
- Sukada. Sonny dan Jalal, 2008, "Pelaporan Keberlanjutan: Alat Akuntabilitas dan Manajemen", **makalah yang disajikan pada Seminar Dua Hari**, Jakarta 13-14 Februari.
- Suminto., 2006, 'Penerapan Standar ISO 9001 dan ISO 14001 Secara Bersamaan', **Jurnal Standarisasi** ,Vol 7 No.2, Juli 2006; Hal 50-58
- Waldman, David, 2009, "Corporate Social Responsibility: What it really is, Why it's so important, and How it should be managed", **School of Global Management and Leadership**, Arizona State University.
- Wood, D.J., 1991, "Corporate Social Performance Revisited", **Academy of Management Review**, Vol 16 No.4.