



UNIVERSITAS INDONESIA

STRATEGI CORPORATE SOCIAL RESPONSIBILITY
BERDASARKAN RESOURCES BASED THEORY
STUDI KASUS : DJARUM FOUNDATION

TESIS

THERESIA JUWITA E.

10 06 794 394

FAKULTAS EKONOMI
PROGRAM STUDI MAGISTER MANAJEMEN
JAKARTA
DESEMBER 2011



UNIVERSITAS INDONESIA

*STRATEGI CORPORATE SOCIAL RESPONSIBILITY
BERDASARKAN RESOURCES BASED THEORY
STUDI KASUS : DJARUM FOUNDATION*

TESIS

Diajukan sebagai salah satu syarat untuk memperoleh gelar Magister Manajemen

THERESIA JUWITA E.

10 06 794 394

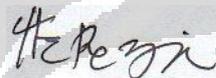
FAKULTAS EKONOMI
PROGRAM STUDI MAGISTER MANAJEMEN
JAKARTA
DESEMBER 2011

HALAMAN PERNYATAAN ORISINALITAS

Tesis ini adalah hasil karya saya sendiri.
Semua sumber baik yang dikutip maupun dirujuk telah saya nyatakan dengan benar.

Nama : Theresia Juwita Ekawati

NPM : 1006794394

Tanda tangan : 

Tanggal : 30 Januari 2012



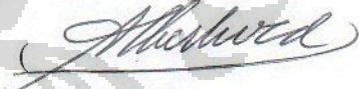
HALAMAN PENGESAHAN

Tesis ini diajukan oleh :
Nama : Theresia Juwita Ekawati
NPM : 1006794394
Program Studi : Magister Manajemen
Judul Tesis : Strategi Corporate Social Responsibility
Berdasarkan Resources Based Theory.
Studi Kasus: Djarum Foundation.

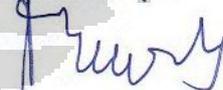
Telah berhasil dipertahankan di hadapan Dewan Penguji dan diterima sebagai bagian persyaratan yang diperlukan untuk memperoleh gelar Magister Manajemen pada Program Studi Magister Manajemen, Fakultas Ekonomi, Universitas Indonesia.

DEWAN PENGUJI

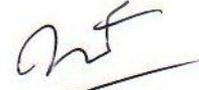
Pembimbing : Dr. Albert Widjaja

)

Penguji : Dr. Tengku Ezni Balqiah

)

Penguji : Dr. M. Gunawan Alif

)

Ditetapkan di : Jakarta

Tanggal : 30 Januari 2012

KATA PENGANTAR

Puji syukur saya panjatkan kepada Tuhan Yesus karena dengan berkat dan kasihNya saya dapat menyelesaikan tesis ini. Penulisan tesis ini ditujukan sebagai salah satu syarat kelulusan dari Fakultas Ekonomi Program Studi Magister Manajemen Universitas Indonesia. Saya mendapat banyak bantuan dan bimbingan dari berbagai dalam menyelesaikan tesis ini. Dalam kesempatan ini saya ingin mengucapkan terima kasih kepada berbagai pihak yang telah membantu selama penulisan tesis ini:

1. Profesor Rhenald Khasali PhD., selaku Ketua Program Studi Magister Manajemen Universitas Indonesia
2. Bapak Dr. Albert Widjaja PhD., selaku dosen pembimbing yang telah berkenan membimbing dan memberikan berbagai koreksi yang berguna dalam proses penulisan tesis ini;
3. Manajemen Djarum Foundation terutama Ibu Renitasari sebagai pembimbing lapangan yang telah memberikan informasi data untuk penulisan tesis;
4. Keluarga saya, Papa, Mama dan Aron yang selalu mendoakan dan mengingatkan serta memberi semangat dalam penulisan tesis ini;
5. Teman-teman kuliah kuliah B101 dan PP101 khususnya tika, okki, nicken, rahma dan putri. Terima kasih untuk semua bantuan dan kegembiraannya serta rekan-rekan lain di MM Universitas Indonesia tidak bisa saya sebutkan satu per satu; dan
6. Staf admin, staf perpustakaan dan karyawan-karyawan MM Universitas Indonesia lain yang turut membantu untuk mengurus penulisan tesis ini.

Akhirnya, saya berharap semoga Tuhan membalas semua pihak yang telah membantu saya dan semoga tulisan saya ini dapat bermanfaat bagi semua pihak.

Jakarta, 12 Desember 2011

Penulis

**HALAMAN PERNYATAAN PERSETUJUAN PUBLIKASI TUGAS
AKHIR UNTUK KEPENTINGAN AKADEMIS**

Sebagai civitas akademik Universitas Indonesia, saya yang bertanda tangan di bawah ini:

Nama : Theresia Juwita Ekawati

NPM : 1006794394

Program Studi : Magister Manajemen

Departemen : Umum

Fakultas : Ekonomi

Jenis Karya : Tesis

Demi pengembangan ilmu pengetahuan, menyetujui untuk memberikan kepada Universitas Indonesia Hak Bebas Royalti Noneksklusif (*Non-exclusive Royalty Free Right*) atas karya ilmiah saya yang berjudul:

Strategi Corporate Social Responsibility Berdasarkan Resources Based Theory. Studi Kasus: Djarum Foundation.

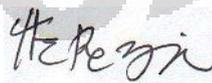
beserta perangkat yang ada (jika diperlukan). Dengan Hak bebas Royalti Noneksklusif ini Universitas Indonesia berhak menyimpan, mengalih media/formatkan, mengelola dalam bentuk pangkalan data (*database*), merawat dan mempublikasikan tugas akhir saya selama tetap mencantumkan saya sebagai penulis/pencipta dan sebagai pemilik Hak Cipta.

Demikian pernyataan ini saya buat dengan sebenarnya.

Dibuat di : Jakarta

Pada tanggal : 12 Desember 2011

Yang menyatakan



(Theresia Juwita E.)

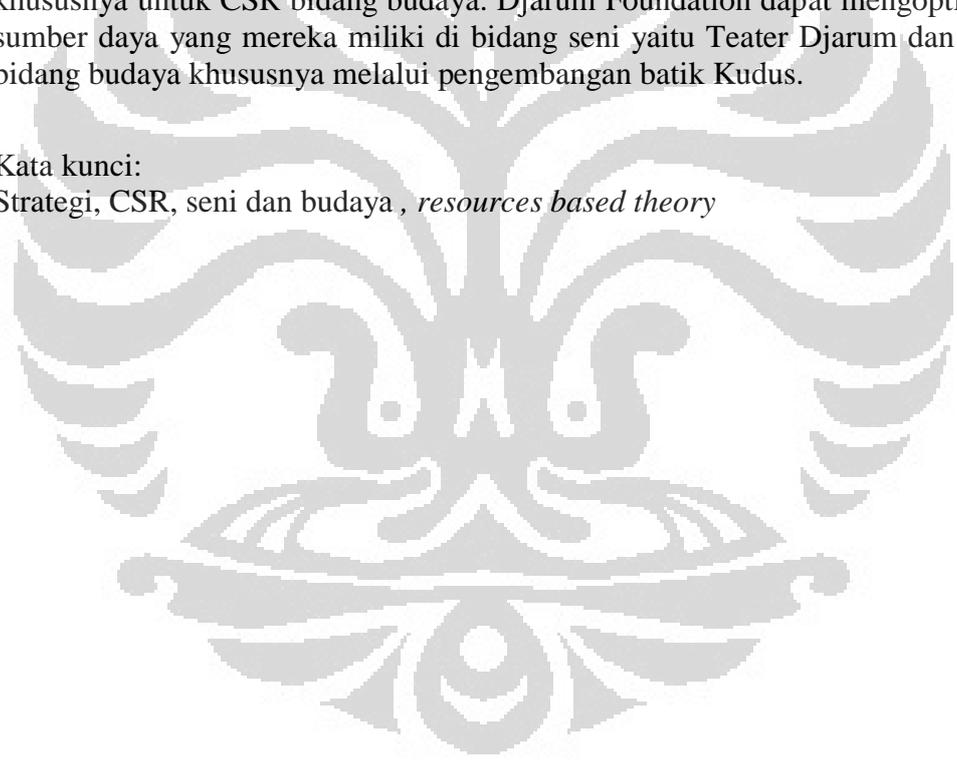
ABSTRAK

Nama : Theresia Juwita Ekawati
Program Studi : Magister Manajemen
Judul : Strategi *Corporate Social Responsibility* Berdasarkan *Resources Based Theory*. Studi Kasus: Djarum Foundation.

Tesis ini membahas strategi CSR Djarum Foundation berdasarkan *resources based theory* untuk mencapai keunggulan bersaing di industri rokok Indonesia. Studi penelitian ini menggunakan metode deskriptif. Hasil penelitian menyebutkan Djarum Foundation memiliki 5 bidang CSR yaitu sosial, olahraga, lingkungan, pendidikan dan budaya. Dari kelima bidang tersebut Djarum Foundation mempunyai keunikan sekaligus menjadi *pioneer* dalam CSR bidang budaya di Indonesia. Tesis ini berusaha menjabarkan saran eksplorasi ke depan khususnya untuk CSR bidang budaya. Djarum Foundation dapat mengoptimalkan sumber daya yang mereka miliki di bidang seni yaitu Teater Djarum dan juga di bidang budaya khususnya melalui pengembangan batik Kudus.

Kata kunci:

Strategi, CSR, seni dan budaya , *resources based theory*



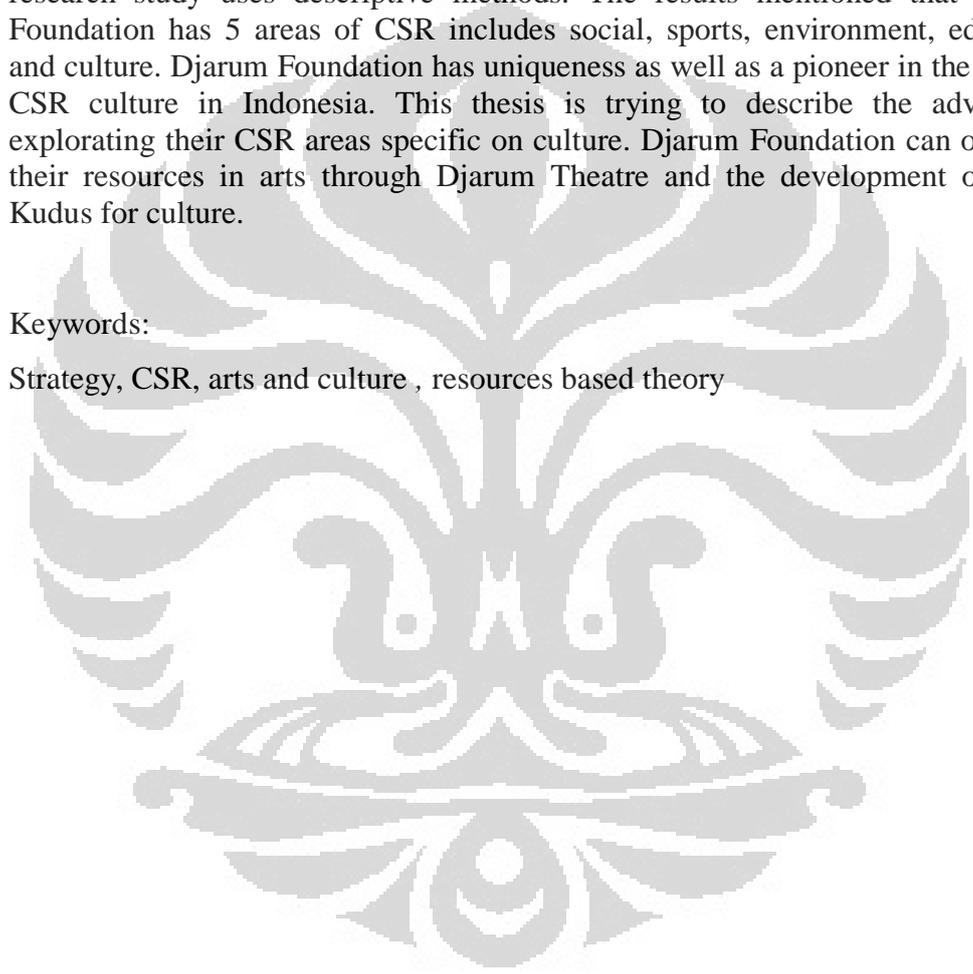
ABSTRACT

Name : Theresia Juwita Ekawati
Study Program : Magister Manajemen
Title : Corporate Social Responsibility Based on Resources Based Theory. Case Study: Djarum Foundation.

This thesis studies Djarum Foundation's CSR strategy based on resources based theory to achieve competitive advantage in cigarette industry of Indonesia. This research study uses descriptive methods. The results mentioned that Djarum Foundation has 5 areas of CSR includes social, sports, environment, education and culture. Djarum Foundation has uniqueness as well as a pioneer in the field of CSR culture in Indonesia. This thesis is trying to describe the advice for exploring their CSR areas specific on culture. Djarum Foundation can optimize their resources in arts through Djarum Theatre and the development of Batik Kudus for culture.

Keywords:

Strategy, CSR, arts and culture , resources based theory



DAFTAR ISI

HALAMAN JUDUL	i
PERNYATAAN ORISINALITAS	ii
LEMBAR PENGESAHAN	iii
KATA PENGANTAR	iv
LEMBAR PERSETUJUAN PUBLIKASI KARYA ILMIAH	v
ABSTRAK	vi
ABSTRACT	vii
DAFTAR ISI	viii
DAFTAR GAMBAR	x
DAFTAR TABEL	xi
BAB 1 PENDAHULUAN	1
1.1 Latar Belakang	1
1.2 Rumusan Permasalahan	3
1.3 Ruang Lingkup Penelitian	4
1.4 Tujuan Penelitian	4
1.5 Metode Penelitian dan Teknik Pengumpulan Data	4
1.6 Sistematika Penelitian	5
BAB 2 TINJAUAN PUSTAKA	6
2.1 Konsep Strategi	6
2.2 Daya Saing dan Keunggulan Kompetitif Perusahaan	9
2.3 Sumber Daya Kompetensi dan <i>Distinctive Competences</i>	11
2.3.1 Sumber Daya (<i>Resources</i>)	11
2.3.2 Kompetensi	11
2.3.3 <i>Distinctive Competences</i>	12
2.4 <i>Behavioral Theory</i> dan <i>Resources Based View Theory</i>	13
2.5 Perkembangan Konsep dan Definisi CSR	18
2.6 Legitimasi Perusahaan dari CSR	21
2.7 CSR dari Sisi Internal Perusahaan	24
2.8 CSR di Industri Rokok	29
2.9 Definisi dan Pentingnya Budaya serta Seni	38
2.10 CSR dan Permasalahan Budaya di Indonesia	40
2.11 Komunikasi CSR melalui Report CSR	44
BAB 3 PROFIL PERUSAHAAN	46
3.1 Sejarah Singkat Perusahaan	46
3.2 Visi Misi dan Nilai Inti Budaya Perusahaan	47
3.2.1 Visi Perusahaan	47
3.2.2 Misi Perusahaan	47
3.2.3 Nilai Inti Budaya Perusahaan	47
3.3 Djarum Foundation	50
3.4 Gambaran Umum CSR Perusahaan	50

3.4.1	Djarum Bakti Sosial	51
3.4.2	Djarum Bakti Olahraga	53
3.4.3	Djarum Bakti Lingkungan.....	55
3.4.4	Djarum Bakti Pendidikan	57
3.4.5	Djarum Bakti Budaya	60
BAB 4	ANALISIS dan PEMBAHASAN	64
4.1	Analisis Strategi CSR Djarum Foundation	64
4.2	<i>Owners Philosophies</i>	64
4.3	Sumber Daya CSR	65
4.3.1	<i>Tangible Resources</i>	65
4.3.2	<i>Intangible Resources</i>	68
4.4	Kapabilitas dan <i>Sustaining Survival</i> melalui CSR Djarum Foundation	72
4.5	Pemilihan Sektor CSR	90
4.6	Implementasi dan Pengokohan CSR Secara Internal	91
4.7	Strategi Komunikasi Eksternal CSR (IMC)	97
4.8	Perolehan Legitimasi Masyarakat dari CSR yang Berimbas pada Citra Perusahaan dan <i>Sustaining Survival</i>	101
4.9	Alternatif Pengembangan dan Komunikasi CSR Budaya	104
BAB 5	KESIMPULAN dan SARAN	108
5.1	Temuan Utama	108
5.2	Implikasi Manajerial	110
5.3	Keterbatasan Penelitian	111
5.4	Saran Penelitian Selanjutnya	112
	DAFTAR REFERENSI	113
	LAMPIRAN	

DAFTAR GAMBAR

Gambar 2.1	<i>Henry Mintzberg's Model of Strategy Development</i>	6
Gambar 2.2	<i>A Landscape of Strategy Concepts</i>	7
Gambar 2.3	<i>Three Perspectives on Competitive Advantages</i>	10
Gambar 2.4	<i>The Resources Based Model of Superior Return</i>	17
Gambar 2.5	<i>Carroll's Pyramid of CSR</i>	21
Gambar 2.6	<i>CSR as Internal Organizational Process</i>	26
Gambar 2.7	<i>Four Factors Influence Firm's Commitment to CSR</i>	29
Gambar 3.1	Nilai Inti Budaya Perusahaan PT. Djarum	48
Gambar 4.1	Kerangka Kerja Analisis Strategi CSR Djarum Foundation	64
Gambar 4.2	Alun-alun Kota Kudus Sebelum dihijaukan pada Tahun 1977 (kiri) dan setelah dihijaukan pada Tahun 1992 (kanan)	75
Gambar 4.3	Contoh Kegiatan Temu Anak Mitra Lingkungan dan Program PBS melalui Bantuan <i>Green House</i>	75
Gambar 4.4	GOR Bulutangkis PB Djarum Sebagai Pusat Pembinaan dan Pelatihan	79
Gambar 4.5	Audisi Umum Beasiswa Bulutangkis PB Djarum 2011	79
Gambar 4.6	Pemberian Penghargaan PB Djarum kepada Atlet Berprestasi Gloria Emmanuelle Widjaya	80
Gambar 4.7	<i>Debate Competition</i> dalam Rangkaian Kegiatan <i>Dare To Be Leader</i>	83
Gambar 4.8	Penandatanganan Kerjasama dan Peletakng Batu Pertama Guna Pembangunan Gedung Baru FE Undip	83
Gambar 4.9	Delegasi Universitas Diponegoro dalam Harvard <i>National</i> <i>Model United Nation</i>	84
Gambar 4.10	Penghargaan Anugerah Peduli Pendidikan Nasional Republik Indonesia	85
Gambar 4.11	Konferensi Pers Pembukaan Kegiatan Indonesia Exploride	88
Gambar 4.12	Konferensi Pers Beta Cinta Indonesia Karya Guruh Soekarno Putra	88
Gambar 4.13	Pertunjukan Wayang Jabang Tetuko di Mall Senayan City	89
Gambar 4.14	<i>IMC Audience Contact Tools</i>	98
Gambar 4.15	<i>Print Ads</i> Pertunjukan Wayang "Jabang Tetuko" di Surat Kabar Kompas Edisi 3 Juli2011	100

DAFTAR TABEL

Tabel 2.1	Aplikasi Model VRINE	12
Tabel 2.2	Implikasi <i>Behavioral Theory</i> dan <i>Resources Based View Theory</i> dalam <i>Corporate Social Strategy</i>	15
Tabel 2.3	Sejarah CSR	18
Tabel 2.4	Budaya Indonesia yang diklaim oleh Pihak Asing	41
Tabel 3.1	Contoh Prestasi Atlet PB. Djarum	53
Tabel 3.2	Contoh Kegiatan CSR Djarum Bakti Lingkungan	57
Tabel 4.1	Contoh <i>Supporting Tangible Resource</i> pada Aktivitas CSR Djarum Foundation	66
Tabel 4.2	Contoh <i>External Resources</i> pada Aktivitas CSR Djarum Foundation	68
Tabel 4.3	Uji VRINE Sumber Daya CSR Djarum Bakti Lingkungan	72
Tabel 4.4	Uji VRINE Sumber Daya CSR Djarum Bakti Olahraga	75
Tabel 4.5	Uji VRINE Sumber Daya CSR Djarum Bakti Pendidikan	80
Tabel 4.6	Uji VRINE Sumber Daya CSR Djarum Apresiasi Budaya	86
Tabel 4.7	Rekapitulasi Hasil Uji VRINE pada CSR Djarum Foundation	89
Tabel 4.8	Saran Alternatif Pengembangan CSR Djarum Budaya	104



BAB 1

PENDAHULUAN

1.1. Latar Belakang

Tujuan akhir dari sebuah perusahaan adalah tercapainya profit. Profit yang dimaksud tentu saja bukan sekedar *short-term* profit semata tetapi lebih fokus terhadap *long-term* profit perusahaan. Dengan tercapainya *long-term* profit dapat dipastikan eksistensi perusahaan akan terpelihara. Dewasa ini kesadaran perusahaan akan kebutuhan *long-term* profit yang tidak hanya ditinjau dari *monetary* profit namun juga *non-monetary* profit semakin meningkat. Salah satu *non-monetary* profit yang terpenting dalam mendukung eksistensi perusahaan dalam jangka panjang adalah citra dan nama baik perusahaan. Citra dan nama baik perusahaan di mata *stakeholder* akan membentuk reputasi perusahaan di mata publik. *Corporate Social Responsibility* (CSR) merupakan cara yang ditempuh oleh banyak perusahaan untuk membangun citra dan nama baik mereka di mata masyarakat. World Business Council for Sustainable Development (2000) menyebutkan CSR adalah komponen penting bagi eksistensi jangka panjang perusahaan karena menunjukkan wajah bisnis mereka yang sebenarnya pada masyarakat luas terutama masyarakat lokal di sekitar lokasi bisnis mereka. Dengan demikian CSR dapat digunakan perusahaan untuk mencapai *long-term sustainability* pada industri dimana perusahaan tersebut berkecimpung.

Kotler & Lee (2005) menjelaskan bahwa pada hakekatnya CSR merupakan komitmen sebuah perusahaan untuk meningkatkan kesejahteraan masyarakat dengan memberikan kontribusi positif bagi entitas yang menjadi sumber daya perusahaan. Kannekanti & Muddu (2010) lebih lanjut memaparkan bahwa komitmen untuk melaksanakan CSR dapat dilihat sebagai hal yang jauh dari sekedar mematuhi sebuah hukum. Esensi CSR adalah bagaimana sebuah perusahaan menjalankan praktik bisnis secara etis dan mengambil langkah sukarela untuk turut serta meningkatkan kualitas hidup karyawan mereka secara khusus dan masyarakat luas pada umumnya. Standard internasional *tentang Social Responsibility* tertuang dalam ISO 26000. Pedoman pelaksanaan *Social Responsibility* ini dapat digunakan oleh berbagai bentuk organisasi baik itu privat

maupun publik. Yang perlu digarisbawahi, ISO 26000 hanya berisi panduan dalam melaksanakan *Social Responsibility* dan bukan merupakan sebuah keharusan. Dalam ISO 26000 juga disebutkan bahwa pada dasarnya *Social Responsibility* ini adalah bersifat sukarela. Dalam ISO 26000 tidak ada sertifikasi seperti halnya ISO 9001:2000 and ISO 14001:2004 yang berisi tentang Sistem Manajemen Mutu dan Lingkungan. Di Indonesia sendiri klausul CSR telah dimasukkan ke dalam Pasal 74 UU No. 40 Tahun 2007 tentang PT (Perseroan Terbatas). Dalam pasal ini dijelaskan tentang kewajiban pelaksanaan tanggung jawab sosial dan lingkungan bagi perseroan yang menjalankan kegiatan usahanya di bidang dan atau berkaitan dengan sumber daya alam. Namun demikian banyak pelaku bisnis yang menentang kehadiran dari pasal tersebut. Pertanyaan yang selalu muncul adalah kenapa CSR harus diatur dan menjadi sebuah kewajiban? Hal ini tentu akan bertentangan dengan prinsip CSR yang berupa kerelaan dan akan dipandang sebagai sebuah beban biaya bagi perusahaan.

CSR merupakan suatu konsep global yang diadopsi oleh semua jenis industri tak terkecuali industri rokok. Pelaksanaan CSR di industri rokok tidak lepas terhadap pro dan kontra. Usaha CSR yang dilakukan oleh industri rokok luar negeri banyak mendapat pertentangan baik dari NGOs ataupun WHO (World Health Organization) (Palazzo & Richter, 2005). Di sisi lain beberapa industri rokok raksasa seperti British American Tobacco, Philip Morris International, Imperial Tobacco dan Japan Tobacco sukses dalam mempublikasikan CSR mereka dan mendapat berbagai penghargaan (Palazzo & Richter, 2005). Masih menurut Palazzo & Richter, 2005 Philip Morris International bahkan berani mengkomunikasikan tujuannya pada calon karyawan mereka sebagai perusahaan global yang paling sukses dalam menghargai dan bertanggung jawab secara sosial. Namun saat ini makin tekanan sosial dan kebijakan pemerintah yang dibuat dengan tujuan membatasi ruang gerak industri rokok ke depan. Dengan adanya tekanan sosial dan kebijakan pemerintah yang memberatkan industri rokok, sangat wajar bila industri rokok dikatakan berada dalam posisi *sunset industry* (Tsang, 1998). CSR dapat dijadikan strategi perusahaan dan menjawab tantangan bisnis untuk menjadi *sustainable* secara sosial dan lingkungan serta isu bisnis lainnya seperti *survival* dan *development* (Samy, Odemilin dan Bampton, 2010). Dalam

tesis ini lebih lanjut akan dibahas mengenai kegiatan CSR Djarum Foundation yang bertujuan untuk mencapai *sustaining survival*.

PT. Djarum telah memulai program CSR mereka yang pertama di bidang sosial pada tahun 1951. Pada awalnya PT Djarum menganggap adalah tidak pantas untuk mempublikasikan program-program sosial mereka sebagai suatu bentuk tanggung jawab sosial pada masyarakat luas. Dalam perkembangannya PT Djarum menyadari bahwa CSR perlu dikomunikasikan kepada masyarakat luas untuk membentuk citra dan nama baik perusahaan sebagai upaya untuk mempertahankan eksistensi bisnis mereka. Dengan adanya pro dan kontra implementasi CSR di industri rokok, tentu saja PT Djarum merasa perlu untuk menekankan maksud baik dari setiap aktivitas CSR yang dilakukan sehingga tidak disalahartikan. Saat ini PT. Djarum telah berbenah dengan mendirikan satu unit tersendiri yaitu Djarum Foundation untuk menangani semua program CSR mereka. Sejak tahun 1951 sampai sekarang PT Djarum menjalankan CSR di 5 bidang. Dimulai dengan Djarum Bakti Sosial pada tahun 1951. Setelah itu dilanjutkan dengan Djarum Bakti Olahraga di bidang bulutangkis tahun 1969 dan Djarum Bakti Lingkungan pada tahun 1979. CSR Djarum di bidang pendidikan dengan *tagline* Djarum Bakti Pendidikan dimulai pada tahun 1984 dengan memberikan beasiswa pada mahasiswa berprestasi di jenjang S1. Untuk 4 bidang CSR ini tentu sudah umum diadopsi oleh berbagai perusahaan dan industri di Indonesia. Bentuk CSR Djarum terbaru adalah di bidang budaya melalui *tagline* Djarum Bakti Budaya. Secara non-formal program ini sudah dimulai pada tahun 1992 melalui kerjasama dengan berbagai teater lokal di tanah air. Seiring dengan upaya pembenahan Djarum Foundation maka *tagline* Djarum Bakti Budaya baru mulai gencar dipublikasikan sejak tahun 2011 dengan menggelar berbagai even budaya di kota besar seperti Jakarta. Program CSR di bidang budaya ini merupakan hal baru di Indonesia dan PT Djarum menjadi *pioneer* untuk bidang ini.

1.2. Rumusan Permasalahan

Berdasar penjelasan di atas ada 5 pertanyaan terkait dengan strategi CSR yang dijalankan PT Djarum, yaitu:

1. Bagaimana pemahaman dan perencanaan CSR oleh Djarum Foundation?
2. Bagaimana posisi (keunikan) CSR PT Djarum di industri rokok Indonesia?
3. Bagaimana Djarum menyusun konsep dan strategi komunikasi Djarum Bakti Budaya sebagai *pioneer* sekaligus pengembangan CSR untuk bidang budaya di Indonesia?
4. Bagaimana pengaruh CSR yang dilakukan Djarum terhadap *sustaining survival* bisnis mereka?
5. Bentuk alternatif CSR apa lagi yang dapat dikembangkan oleh PT Djarum di masa mendatang?

1.3. Ruang Lingkup Penelitian

Lingkup penelitian dalam karya akhir ini mengenai strategi bisnis perencanaan program CSR di PT. Djarum dan juga strategi komunikasi untuk program CSR Djarum Bakti Budaya sebagai *pioneer* CSR budaya di Indonesia.

1.4. Tujuan Penelitian

Tujuan yang ingin dicapai dalam penelitian ini antara lain:

1. Mengetahui konsep dan pemahaman strategi CSR Djarum Foundation.
2. Mengetahui posisi posisi CSR PT Djarum di industri rokok Indonesia dibanding pesaingnya.
3. Mengetahui pengaruh CSR yang dilakukan djarum terhadap *sustaining survival* bisnis mereka dalam industri rokok di lingkup nasional.
4. Mengetahui konsep dan strategi komunikasi Djarum Bakti Budaya sebagai *pioneer* sekaligus pengembangan CSR untuk bidang budaya di Indonesia.
5. Memberikan alternatif strategi pengembangan program CSR yang bertanggung jawab bagi PT Djarum di masa mendatang.

1.5. Metode Penelitian dan Teknik Pengumpulan Data

Penelitian tentang CSR PT Djarum ini menggunakan metode *Descriptive Research* sehingga penelitian ini berusaha untuk menggambarkan obyek penelitian secara lengkap. Data yang digunakan adalah data primer dan data sekunder. Data primer adalah data yang didapat dari sumber asli melalui

wawancara dengan Ibu Renitasari selaku Manager Corporate Communication dan Program Director Djarum Apresiasi Budaya. Sedangkan data sekunder diperoleh dengan riset antara lain melalui referensi buku, jurnal dan artikel, website perusahaan serta website-website lain yang terkait dengan penelitian ini.

1.6. Sistematika Penelitian

Penulisan penelitian ini terdiri 5 bab, disajikan sebagai berikut:

Bab 1 – Pendahuluan

Bab ini berisi latar belakang permasalahan, rumusan permasalahan, ruang lingkup penelitian, tujuan penelitian, metode penelitian dan teknik pengumpulan data dan sistematika penelitian.

Bab 2 – Tinjauan Pustaka

Bab ini meliputi beberapa teori dan konsep yang digunakan seperti *Social Responsibility*, *Corporate Social Responsibility*, konsep strategi sustainability perusahaan, strategi komunikasi dan lainnya.

Bab 3 – Profil Perusahaan

Bab ini memberikan gambaran umum perusahaan yang meliputi latar belakang perusahaan, *company profile*, strategi dan aktivitas CSR yang dilakukan oleh perusahaan dan strategi komunikasi CSR mereka.

Bab 4 – Analisis dan Bahasan

Bab ini menganalisis strategi dan aktivitas CSR yang dilakukan Djarum Foundation dan secara khusus membahas komunikasi CSR Djarum Bakti Budaya. Selain itu pembahasan juga akan mengarah secara konseptual pada peran serta CSR dalam menjadi mendukung *sustainability* dan *survival* perusahaan untuk menjaga eksistensi jangka panjang dari bisnis mereka di industri rokok Indonesia.

Bab 5 – Kesimpulan dan Saran

Bab penutup ini memberikan kesimpulan dan saran atas program CSR PT Djarum seperti yang telah dibahas pada bab sebelumnya.

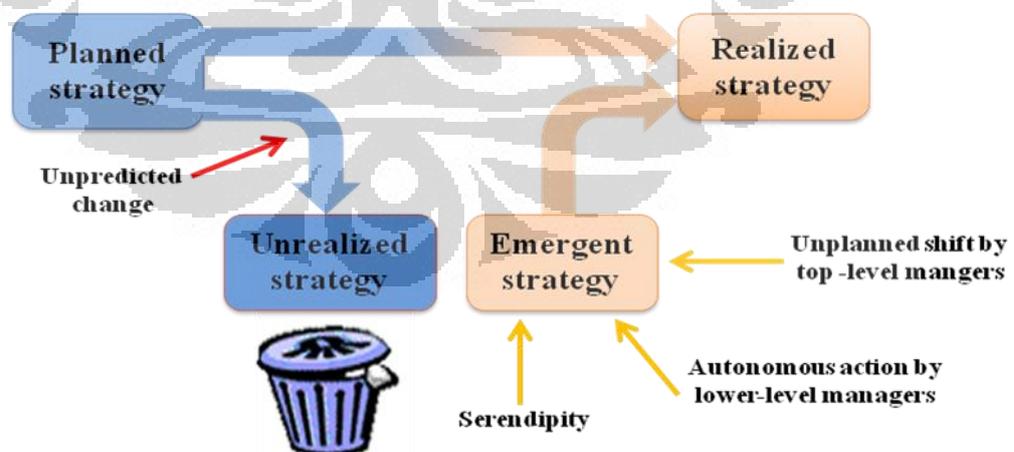
BAB 2

TINJAUAN PUSTAKA

2.1 Konsep Strategi

Alfred DuPont Chandler disebut sebagai pencetus dari sejarah bisnis (Fruin, 2009). Penelitian beliau bersifat *pioneer*, menjabarkan bagaimana pertumbuhan perusahaan dari berbagai disiplin bisnis dapat membantu perekonomian Amerika telah memberikan kontribusi yang signifikan selama 50 tahun terhadap berbagai aspek bisnis termasuk sejarah manajemen (Mcgraw, 1988; Yeager, 2008; Jones, 2008). Kajian Chandler tentang korporasi bisnis tersebut telah menjadi dasar bagi pertumbuhan studi manajemen strategi. Menurut Henry (2011) pemahaman mengenai strategi muncul sejak lama dari adanya konflik militer yang bertujuan untuk mengalahkan pihak lawan. Definisi strategi sendiri sangatlah luas. Masing-masing peneliti memiliki pemahaman strategi tersendiri tergantung dari sudut pandang mereka. Strategi mewakili bentuk model bisnis yang dipilih sebuah perusahaan sehingga mereka dapat berkompetisi pada pangsa pasar yang dituju (Casadeus dan Ricart, 2010).

Henry Mintzberg's *model of strategy development* dibuat guna memberikan gambaran yang dapat membantu kita untuk mengerti apa sebenarnya intisari dari strategi itu sendiri (Jones dan Hill, 2010):



Gambar 2.1 Henry Mintzberg's model of strategy development

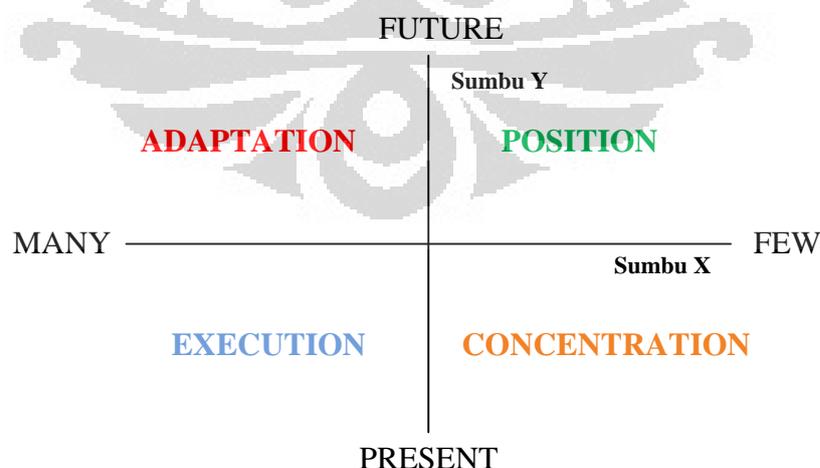
Sumber: Mintzberg & Waters, 1985. Of Strategies, Deliberate and Emergent, p. 258.

Berdasar model di atas dapat dilihat bahwa strategi terdiri dari strategi yang terencana dan diaktualisasikan ke dalam tindakan yang disengaja (*deliberate strategy*) dan strategi yang tidak pernah direncanakan sebelumnya (*emergent strategy*) akibat adanya perubahan lingkungan eksternal. Dalam model Mintzberg's tidak semua strategi yang telah direncanakan terimplementasi karena adanya perubahan lingkungan yang tak dapat diprediksi (*unrealized strategy*). *Emergent strategy* merupakan respon terhadap kondisi tak terduga dan berasal dari tindakan otonomi para manajer. Jones dan Hill (2010) menambahkan bahwa tujuan akhir dari sebuah strategi yang terwujud dalam serangkaian tindakan adalah untuk meningkatkan kinerja perusahaan.

Mainardi dan Kleiner (2010) memberikan gambaran mengenai urutan pemikiran yang dapat digunakan untuk memahami strategi bisnis sebagai berikut:

- a. *Position*, perusahaan mengeksploitasi modal dasar mereka untuk mendapatkan posisi khusus di benak pasar (*market back strategy*).
- b. *Concentration*, perusahaan fokus kepada inti bisnisnya saat ini (*private equity*).
- c. *Execution*, perusahaan menempatkan orang dan proses yang tepat untuk keberhasilan operasional bisnis mereka (*the quality movement*).
- d. *Adaptation*, perusahaan harus merespon dengan cepat dan kreatif atas setiap kejadian (*organizational learning*).

Lebih lanjut hal di atas dapat dilihat pada gambar berikut:



Gambar 2.2 A landscape of strategy concepts

Sumber: Mainardi dan Kleiner, 2010. *The Right to Win. Features strategy and competition*, p. 4.

Sumbu X menggambarkan sudut pandang dari pembuat keputusan. Apakah keputusan dalam memilih strategi melibatkan banyak atau sedikit pihak. Pengambilan strategi yang melibatkan banyak pihak menggambarkan bahwa pemikiran strategi bisnis perusahaan harus terintegrasi ke seluruh karyawan. Pengambilan strategi yang hanya melibatkan sedikit pihak biasanya adalah strategi yang diambil pada jajaran *top management* dan direksi, sedangkan anggota perusahaan lainnya berperan dalam proses eksekusi.

Sumbu Y merefleksikan jangka waktu pengambilan strategi. Strategi jangka panjang (*future*) dapat saja berbeda dengan strategi yang saat ini diterapkan perusahaan. Sedangkan strategi jangka pendek berorientasi pada keberhasilan pelaksanaan strategi yang telah diambil.

Ireland (2011) mengartikan strategi sebagai tindakan dan komitmen sebuah perusahaan yang saling terkoordinasi dan terintegrasi dalam mengeksploitasi daya saing mereka untuk mencapai keunggulan kompetitif. Dalam pemilihan ini terlihat apa saja yang akan dilakukan dan tidak dilakukan oleh perusahaan. Markides (2004) menambahkan ada beberapa parameter yang harus dipahami perusahaan dalam menyusun sebuah strategi yang bisa menghasilkan keunggulan kompetitif, yaitu:

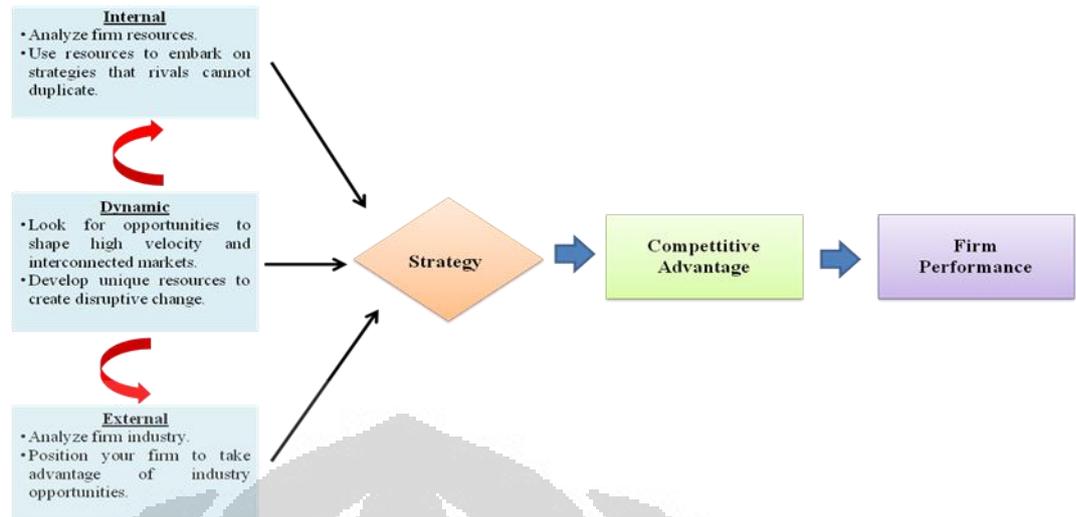
- a. Sebuah strategi harus memikirkan 3 isu utama. *Who*, siapa yang akan menjadi target konsumen. *What*, produk dan jasa apa saja yang akan ditawarkan. *How*, aktivitas apa saja yang akan dilakukan.
- b. Strategi harus bisa mengkombinasikan berbagai pilihan strategis ke dalam sebuah sistem yang sesuai dengan kebutuhan dan keinginan lingkungan serta perusahaan. Strategi merupakan pilihan perusahaan yang terintegrasi dalam sebuah sistem yang seimbang dan bukan pilihan individu (manajer).
- c. Strategi tidak hanya harus tepat dengan kebutuhan pasar tapi juga bersifat fleksibel sesuai dengan perubahan kondisi pasar.
- d. Strategi sebuah perusahaan harus didukung oleh lingkungan di sekitarnya.
- e. Perusahaan harus menyadari tidak ada satu strategi pun yang bisa bersifat unik untuk selama-lamanya. Perusahaan harus terus-menerus memperbaharui strategi bisnis mereka sebagai respon dari perubahan lingkungan eksternal.

2.2 Daya Saing dan Keunggulan Kompetitif Perusahaan

Aspek terpenting dari strategi perusahaan adalah dapat membuatnya bersaing di pasar yang ada (Gamble dan Thompson, Jr., 2009). Jika mampu membukukan profit lebih besar dari profit rata-rata perusahaan yang ada di industri tersebut maka ia dianggap mempunyai keunggulan kompetitif (Jones dan Hill, 2010). Ireland (2011) mengemukakan bahwa kompetisi akan terus berubah dan berkembang. Sebagai konsekuensinya, pengambilan kebijakan membutuhkan pola pikir dinamis untuk terus beradaptasi pada putaran persaingan yang penuh dengan ketidakpastian. Keunggulan kompetitif didefinisikan sebagai kemampuan perusahaan menciptakan nilai lebih dengan cara yang tidak biasa dilakukan oleh pesaingnya (Carpenter dan Sanders, 2009).

Keunggulan kompetitif perusahaan yang berhasil dipertahankan dalam jangka waktu lama akan membentuk *sustainable competitive advantage* (Jones dan Hill, 2010). Manajemen strategi perusahaan didasarkan pada asumsi bahwa saat perusahaan mampu memberikan lebih pada konsumen dibanding pesaingnya saat itulah keunggulan kompetitif terbentuk (Carpenter dan Sanders, 2009). Gamble dan Thompson, Jr. (2009) berpendapat perusahaan mencapai *sustainable competitive advantage* ketika produk dan jasa yang ditawarkannya mampu menarik pembeli dalam jumlah besar dibanding kompetitor lainnya. David (2003) mengatakan untuk mendapatkan keunggulan kompetitif diperlukan kemampuan intelijen yang baik termasuk di dalamnya mengetahui kelemahan (*external opportunities*) dan kekuatan (*threats*) kompetitor. Hal ini wajar mengingat semua strategi pada dasarnya bertujuan untuk mengalahkan lawan dan juga mempertahankan posisinya dalam jangka waktu lama (Gamble dan Thompson, Jr., 2009).

Pemahaman yang baik mengenai konsep *competitive advantage* pada akhirnya dapat menjelaskan mengapa ada perusahaan yang berhasil meraih performansi baik di atas rata-rata (*above average return*) dan tidak (Carpenter dan Sanders, 2009). Masih menurut Carpenter dan Sanders (2009), ada 3 pendekatan yang dapat digunakan untuk mengkaji keunggulan kompetitif perusahaan:



Gambar 2.3 *Three perspectives on competitive advantage*

Sumber: Carpenter dan Sanders , 2009. *Strategic Management A Dynamic Perspective Concepts and Cases* (2nd ed.), p. 47.

Carpenter dan Sanders (2009) menguraikan 3 perspektif yang dapat dipakai perusahaan untuk mencapai keunggulan daya saing seperti terlihat pada gambar di atas sebagai berikut:

- Internal perspectives*. Fokus pada sumber daya dan kemampuan internal perusahaan yang bersifat unik dan dapat digunakan untuk bersaing dalam kompetisi.
- External perspectives*. Fokus pada kondisi dan struktur lingkup industri dan bagaimana caranya perusahaan mendapatkan posisi mereka dalam persaingan pasar.
- Dynamic perspectives*. Pendekatan ini menjadi jembatan antara *internal perspectives* dan *external perspectives*. Dengan adanya perspektif ini membantu kita memahami mengapa keunggulan kompetitif biasanya tidak dapat bertahan terus-menerus melainkan harus diperbaharui sesuai perubahan yang ada.

Pemahaman *external perspectives* senada dengan *industrial/organization (I/O)* model yang menjelaskan bahwa kondisi eksternal memiliki pengaruh dominan dalam penentuan strategi perusahaan (Ireland, 2011). Sementara *internal perspectives* mempunyai pandangan yang sama dengan *resources based view*

theory yang menganut pendekatan *inside-outside* dalam menyusun strategi perusahaan (Henry, 2011). Penelitian ini fokus pada penggunaan *resource based view theory* dalam menentukan strategi CSR sebagai keunggulan bersaing perusahaan.

2.3 Sumber Daya (*resources*), Kompetensi dan *Distinctive Competences*

Melalui pendekatan *resources based view theory* diperlukan pemahaman mengenai sumber daya (*resources*), kompetensi dan *distinctive competences*, sebagai berikut:

2.3.1 Sumber Daya (*resources*)

Sumber daya adalah input yang dibutuhkan perusahaan untuk menghasilkan suatu barang atau jasa (Carpenter d Sanders, 2009. Henry (2011) menjelaskan pengertian *tangible resources* dan *intangible resources* sebagai berikut:

- a. *Tangible resources* mewakili aset fisik perusahaan yang bisa dikategorikan ke dalam sumber fisik, sumber keuangan dan sumber daya manusia. Untuk memberi nilai tambah kepada *tangible resources* diperlukan fleksibilitas dalam merespon perubahan pasar.
- b. *Intangible resources* meliputi sumber teknologi atau intelektual dan reputasi. Sumber teknologi meliputi kemampuan berinovasi. Sumber intelektual meliputi paten dan hak cipta atas kemampuan teknologi mereka. Reputasi perusahaan merupakan *intangible asset* yang sangat berharga namun juga mudah untuk di rusak melalui strategi pemasaran yang salah. Berdasarkan *knowledge-based economy*, contoh *intangible resources* penting lainnya yang sulit ditiru oleh kompetitor adalah *tacit knowledge*. *Tacit knowledge* merupakan pengetahuan yang tidak bisa dipelajari dari buku dan tidak bisa dibukukan. Hanya bisa dipelajari melalui praktik dan pengalaman. *Tacit knowledge* berupa mental seseorang, kepercayaan dan perspektif diri.

2.3.2 Kompetensi

Keberadaan *tangible* dan *intangible resources* tidak dapat serta merta memberikan manfaat bagi perusahaan tanpa disertai kompetensi (Henry, 2011). Sinonim dari kompetensi yang sering digunakan adalah kapabilitas yang diartikan

sebagai kemampuan perusahaan untuk menggunakan sumber daya yang mereka miliki dalam menghasilkan produk atau jasa serta serangkaian kegiatan yang merupakan rantai nilai bagi perusahaan (Carpenter dan Sanders, 2009). *Core competencies* atau *core capabilities* adalah kemampuan yang menjadi fundamental utama (titik sentral) terhadap operasional bisnis perusahaan yang membuat perusahaan mampu untuk menciptakan produk dan jasa baru (Carpenter dan Sanders, 2009).

2.3.3 Distinctive Competences

Carpenter dan Sanders (2009) menyebutkan bahwa dalam menentukan *core competency*, sebuah perusahaan perlu mempertimbangkan untuk menjadi berbeda dan unik dengan kompetitor (*distinctive competences* atau *distinctive capabilities*). Prahalad dan Haemel (1990), memberikan beberapa kriteria yang dapat dipakai, yaitu:

- Kompetensi inti harus memiliki akses pada berbagai variasi pasar.
- Kompetensi inti harus menunjukkan kontribusi signifikan terhadap produk akhir dan memberi manfaat kepada konsumen.
- Kompetensi inti seharusnya susah ditiru oleh kompetitor.

Carpenter dan Sanders (2009) menjabarkan model VRINE dalam memilih kompetensi inti sebuah perusahaan. Analisis model VRINE dapat membantu perusahaan secara sistematis untuk menganalisis tingkat kepentingan sumber daya dan kapabilitas yang mereka punya dan apakah perusahaan membutuhkan untuk mencari sumber daya dan kapabilitas baru.

Tabel 2.1 Aplikasi Model VRINE

<i>The Test</i>		<i>The Competitive Implication</i>	<i>The performance Implication</i>
<i>Is it valuable?</i>	Apakah sumber daya perusahaan dapat memenuhi permintaan atau mengantisipasi ketidakpastian pasar?	Perusahaan mampu berkompetisi dalam sebuah industri tetapi tidak cukup untuk meraih keunggulan bersaing.	Sumber daya dan kapabilitas yang <i>valuable</i> berpotensi untuk berkontribusi terhadap <i>normal profit</i> (menutup semua biaya <i>input</i> termasuk modal).

Tabel 2.1 (lanjutan)

<i>The Test</i>		<i>The Competitive Implication</i>	<i>The performance Implication</i>
<i>Is it rare?</i>	Setelah memiliki nilai <i>valuable</i> , apakah relatif langka terhadap permintaan atau banyak dimiliki oleh kompetitor?	Sumber daya yang <i>valuable</i> dan langka berkontribusi pada <i>temporary competitive advantage</i> .	<i>Temporary competitive advantage</i> menghasilkan <i>above-normal profit</i> , setidaknya hingga kompetitor menyamainya.
<i>Is it inimitable/nonsubstitutable?</i>	Setelah memiliki ciri <i>valuable</i> dan <i>rare</i> , apakah kompetitor sulit meniru? Apakah tidak dapat digantikan oleh sumber daya lain yang menawarkan benefit serupa?	Sumber daya yang bercirikan <i>valuable, rare, inimitable/nonsubstitutable</i> berkontribusi pada <i>sustained competitive advantage</i> .	<i>Sustained competitive advantage</i> menghasilkan <i>above-normal profit</i> untuk periode tertentu (sampai kompetitor meniru dan menggantikannya atau perubahan lingkungan membuatnya tidak bermanfaat).
<i>Is it exploitable?</i>	Setelah memenuhi unsur VRIN, apakah perusahaan dapat mengeksploitasinya?	Sumber daya dan kapabilitas yang tidak bisa dieksploitasi tidak memberikan <i>competitive advantage</i> dan dapat menimbulkan <i>opportunity cost</i> .	Berdampak pada kinerja keuangan dan nilai pasar yang lebih rendah dari yang seharusnya mampu mereka peroleh.

Sumber: Carpenter dan Sanders, 2009. *Strategic Management A Dynamic Perspective Concepts and Cases* (2nd ed.), p. 103.

2.4 Behavioural Theory dan Resources Based View Theory

Menurut Henry (2011) *resources based view theory* sering dikaitkan dengan lingkungan kompetisi yang dihadapi perusahaan melalui pendekatan *in-outside*, yang dimulai dari lingkungan internal organisasi. Teori ini juga sering dilihat sebagai alternatif dari *five forces analysis* yang dikemukakan Porter pada tahun 1980. Pendekatan *resources based view* menekankan pada kemampuan internal organisasi untuk mencapai keunggulan daya saing yang lestari di dalam

pasar dan industri (Henry, 2011). Kemampuan perusahaan digambarkan sebagai kapasitas perusahaan secara terintegrasi dalam memanfaatkan sumber daya yang dimilikinya (Ireland, 2011). Bahkan dalam beberapa kasus kemampuan perusahaan ini mampu menciptakan pasar baru dan memberi nilai tambah tersendiri bagi konsumen seperti yang dilakukan oleh Toyota dengan mobil hybridnya dan Apple melalui produk Ipod (Henry, 2011). Ireland (2011) mengartikan sumber daya sebagai input yang digunakan dalam proses produksi seperti alat kerja, kemampuan individual karyawan, paten, keuangan dan talenta manajer. Melalui pendekatan *resources based view theory* kita harus benar-benar memahami konsep dari sumber daya, kompetensi inti dan kemampuan perusahaan yang dinamis untuk mencapai keunggulan daya saing perusahaan yang lestari.

Resources based view theory juga diterapkan pada konsep CSR sebagai fokus penelitian ini. Bowen (2007) mengemukakan hal serupa dalam karyanya *Corporate Social Strategy: Competing Views from Two Theories of the Firm*. Peneliti dari banyak cabang manajemen strategi menyetujui bahwa sebuah perusahaan dapat menerapkan strategi yang tepat dalam mengalokasikan sumber daya yang mereka miliki untuk mencapai keunggulan kompetitif sekaligus *long term social objectives* (Bowen, 2007). *Long term social objectives* dari sebuah perusahaan dapat dilihat dari seberapa besar respon mereka terhadap isu sosial yang muncul. Keputusan untuk berkomitmen dalam menanggapi isu sosial sebagai salah satu hal yang dipertimbangkan dalam penyusunan strategi perusahaan disebut dengan *Corporate Social Responsibility (CSR)* (Husted dan Allen, 2000).

Ada 2 teori yang dapat digunakan perusahaan dalam mempertimbangkan strategi yang mereka gunakan dalam menyusun strategi CSR yaitu *behavioural theory* dan *Resources Based View theory* (Bowen, 2007). Kedua teori ini berusaha untuk memberi sudut pandang yang berbeda dari teori neoklasik mengenai keberadaan sebuah perusahaan. Teori neoklasik memandang perusahaan sebagai entitas yang murni hanya bertujuan untuk mencapai efisiensi internal dan profit maksimal (Mahoney, 2005). Menurut teori neoklasik isu sosial dianggap sebagai hal yang terpisah dari inti bisnis dan di luar kewenangan perusahaan (Freeman, 1994). Teori neoklasik ini tidak dapat menjelaskan tujuan dari CSR yang sering

kita jumpai dalam kondisi riil dimana banyak perusahaan yang telah mulai menitikberatkan strategi mereka dalam mencapai keunggulan kompetitif berdasarkan nilai-nilai non-ekonomis (Bowen, 2007).

Behavioral theory memandang perusahaan sebagai sebuah koalisi yang selalu adaptif secara politik. Koalisi ini terbentuk dari individu-individu yang juga membentuk sub-unit dan sebagai sebuah sistem yang kompleks dimana pengambilan keputusan dalam organisasi dibuat di tempat yang berbeda-beda (Cyert dan March, 1963). Perusahaan terdiri dari banyak sub-unit yang memiliki kebijakan masing-masing. Perbedaan kebijakan antar sub-unit ini rawan konflik dalam menentukan tujuan perusahaan. Oleh karena itu karakteristik organisasi selalu berupaya mencari resolusi konflik, berusaha menghindari adanya ketidakpastian, berusaha mencari dan terus belajar dari masalah (Bowen, 2007).

Perusahaan yang mengadopsi prinsip *resources based view* adalah mereka yang mempertahankan keunggulan kompetitifnya dengan menggunakan seluruh sumber daya yang mereka miliki (Barney dan Arian, 2001). Teori *resources based view* menitikberatkan pada hubungan antara sumber daya perusahaan, keunggulan kompetitif yang bertahan, dan keberhasilan performansi ekonomi perusahaan yang superior (Bowen, 2007). Perusahaan dipandang sebagai gabungan dari sumber daya perusahaan yang produktif (Penrose, 1959, 1995; Wernerfelt, 1984). Dimana sumber daya perusahaan ini bernilai dan langka sehingga bisa menjadi salah satu sumber keunggulan kompetitif perusahaan (Barney, 1991). Lebih lanjut jika sumber daya perusahaan ini susah untuk ditiru dan tidak tergantikan oleh pesaing maka dapat berkelanjutan menjadi keunggulan kompetitif perusahaan dalam jangka panjang (Barney, 1991).

Lebih lanjut Bowen (2007) menjabarkan implikasi dari *resources based view theory* dan *behavioral theory* dalam strategi CSR sebagai berikut:

Tabel 2.2 Implikasi *Behavioral Theory* dan *Resources Based View Theory* dalam *Corporate Social Strategy*

Dimensi	<i>Behavioral theory</i>	<i>Resources based view theory</i>
<i>Managerial rationality</i>	CSR dievaluasi berdasarkan pertimbangan apakah kebijakan tersebut memenuhi aspirasi dan menghasilkan	CSR dievaluasi antara lain berdasarkan keputusan ekonomi dengan mempertimbangkan biaya

Tabel 2.2 (lanjutan)

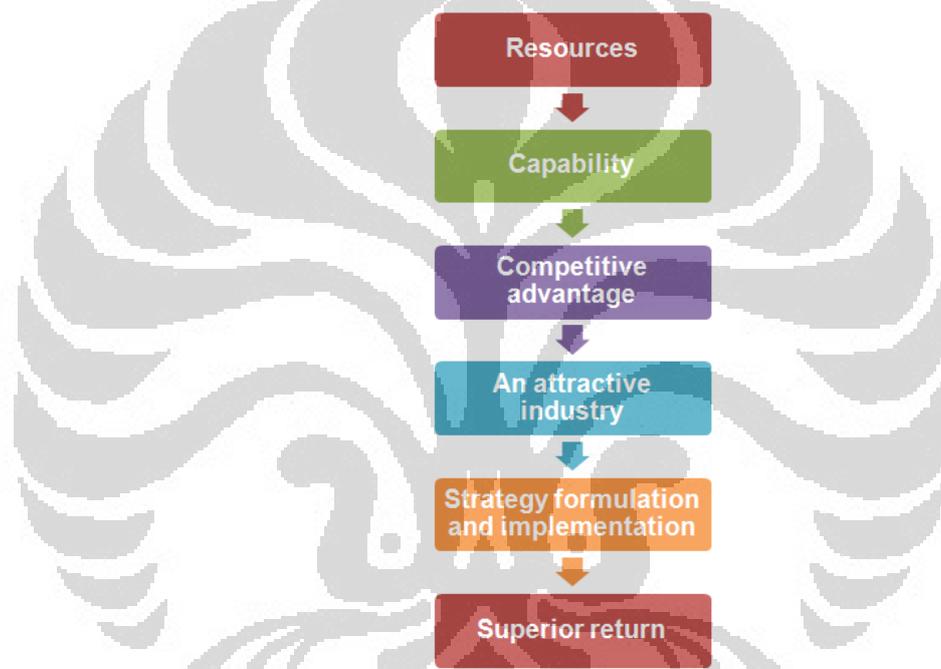
Dimensi	<i>Behavioral theory</i>	<i>Resources based view theory</i>
<i>Managerial rationality</i>	performansi seperti yang diharapkan. Nilai-nilai manajerial, keberadaan sumber daya perusahaan yang lemah dan keberanian mengambil resiko adalah penting.	dan manfaat walaupun perhitungan ekonomis ini bukanlah satu-satunya pertimbangan.
Tujuan organisasi	Perusahaan tidak mempunyai tujuan dan CSR. Strategi sosial dan tujuan perusahaan bergantung pada prioritas dan nilai-nilai individual	Perusahaan dapat mempunyai satu tujuan dan strategi CSR yang bergantung pada kesempatan dan ancaman dari kondisi lingkungan perusahaan.
Pencarian strategi CSR	CSR berasal dari respon terhadap masalah sosial tertentu atau melalui pencarian sumber daya perusahaan yang dianggap kurang dan lemah.	CSR diperoleh melalui upaya perusahaan untuk mengalokasikan sumber daya yang mereka miliki dalam mencapai keunggulan kompetitif.
Karakteristik sumber daya CSR	CSR dibangun berdasar sumber daya perusahaan yang bersifat umum. Manajer akan mencari pilihan strategi sosial terbaik yang dapat memanfaatkan sumber daya perusahaan yang dianggap lemah tersebut.	CSR dibangun berdasar sumber daya perusahaan yang memiliki keunikan dibanding pesaing. Manajer akan mencari pilihan strategi sosial yang dapat memperkaya sumber daya perusahaan yang bernilai kompetitif.
<i>Inertia</i>	Faktor yang dapat memperlambat pengambilan keputusan CSR antara lain kebijakan masing-masing unit, <i>cognitive myopia</i> serta adanya rutinitas dan urutan jalur birokrasi manajerial.	Faktor yang dapat memperlambat keputusan CSR antara lain kesenjangan kemampuan di lingkup internal, visi strategis perusahaan yang tidak memadai dan <i>core rigidities</i> .

Sumber : Bowen (2007). *Corporate Social Strategy: Competing Views from Two Theories of the Firm*. *Journal of Business Ethics*, p. 102.

Penjabaran dari *resources based theory* juga didukung oleh Husted (2003) yang menyatakan bahwa ketika sebuah perusahaan memiliki CSR yang unik serta mempunyai sumber daya yang unik dan bernilai kompetitif maka perusahaan tersebut mempunyai keunggulan kompetitif dari *corporate social strategies*.

Bowen (2007) menambahkan pengembangan potensial sumber daya perusahaan yang memiliki nilai kompetitif melalui ikatan sosial dapat dilakukan dengan *stakeholder engagement*, saling berbagi mengenai visi perusahaan, kapasitas integritas perusahaan dan *radical transactiveness*. Tentu saja hal yang tidak boleh dilupakan adalah memastikan adanya koherensi antara sumber daya alam ini dengan kesempatan yang ada di lingkup industri dimana perusahaan itu berada.

Ireland (2011) menjabarkan bagaimana tahapan yang harus dilakukan perusahaan untuk menghasilkan *superior return* berdasarkan pendekatan *resources based view* sebagai berikut:



Gambar 2.4 The resource-based model of superior return

Sumber: Ireland, Hoskisson dan Hitt ,2011. *The Management of Strategy: Concepts and Cases* (9th ed.), p. 17.

Berdasarkan gambar di atas ada 6 tahap bagaimana strategi perusahaan berdasarkan pendekatan *resources based view* dapat mengantarnya pada *superior return* atau *above average return*, yaitu:

1. *Resources*

Perusahaan harus mengidentifikasi sumber daya internal yang mereka miliki. Mempelajari kekuatan dan kelemahan dibanding kompetitor mereka.

2. *Capability*

Perusahaan harus menentukan apa kapabilitas mereka. Apakah kapabilitas

tersebut menjadikan mereka lebih baik dari kompetitornya atau tidak.

3. *Competitive advantage*

Perusahaan menentukan apa potensi yang dimiliki oleh sumber daya mereka dan belum dimiliki oleh kompetitornya sehingga dapat menjadi sebuah keunggulan kompetitif.

4. *An attractive industry*

Perusahaan harus bisa membaca celah pasar dan memilih sektor dengan kesempatan yang luas sehingga bisa mengeksploitasi sektor tersebut dengan sumber daya dan kapabilitas yang mereka punya.

5. *Strategy formulation and implementation*

Perusahaan memilih strategi terbaik untuk mendayagunakan sumber dan kapabilitas mereka sesuai dengan kesempatan yang ada di pasar.

6. *Superior return*

Ketika perusahaan berhasil menerapkan 5 langkah di atas hasil yang didapatkan adalah *above average return*.

2.5 Perkembangan Konsep dan Definisi CSR

Sejarah munculnya ide untuk melihat kepentingan sosial sebagai salah satu kriteria penting dalam setiap pengambilan keputusan bisnis merupakan cikal bakal munculnya pemahaman tentang CSR. Asal muasal sejarah munculnya CSR dimulai dengan inisiatif Howard Bowen di tahun 1953 hingga akhirnya ia dikenal dengan sebutan bapak CSR (Kartini, 2009). Berikut perjalanan waktu mengenai CSR (Rachman dkk., 2011):

Tabel 2.3 Sejarah CSR

Tahun	Perkembangan CSR
1953	Howard Bowen dalam karyanya " <i>Social Responsibilities of Bussinessman</i> " menyebutkan "adalah kewajiban bagi setiap pelaku bisnis dalam menentukan kebijakannya untk mengikuti tujuan dan nilai-nilai yang ada dalam masyarakat". Beliau kemudian dikenal dengan sebutan bapak CSR (Carroll, 1999).
1987	The World Commision on Environment and Development (WCED) dalam Bruntland Report, mengembangkan 3 komponen penting <i>sustainable development</i> : <i>economic growth, enviromental protection, dan social equity</i> .
1992	KTT bumi di Rio de janerio menegaskan konsep pembangunan berkelanjutan (<i>sustainable development</i>) yang didasarkan pada

Tabel 2.3 (lanjutan)

Tahun	Perkembangan CSR
1992	perlindungan lingkungan hidup pembanguna ekonomi dan sosial sebagai sesuatu yang mesti dilakukan semua pihak termasuk perusahaan.
1998	Konsep CSR semakin populer terutama setelah kehadiran buku <i>Cannibals with Forks: The Triple Bottom Line in 21 Century Business</i> (1998) karya John Elkington. Dia mengemas CSR dalam tiga fokus (3P) : singkatan dari profit, planet, dan <i>people</i> .
2002	World Summit Sustainable Development di Johannesburg memunculkan konsep <i>social responsibility</i> yang mengiringi 2 konsep sebelumnya yaitu <i>economic</i> dan <i>environment sustainability</i> .
2010	Diberlakukan ISO 26000 suatu standar operasi dan norma pelaksanaan tanggung jawab sosial dari organisasi –organisasi, termasuk perusahaan yang terhimpun dalam <i>guidance on social responsibility</i> .

Sumber: Rachman dkk., 2011. Panduan Lengkap Perencanaan CSR, p. 37.

Pemahaman konsep CSR oleh dunia bisnis dimulai sejak munculnya *stakeholder theory* yang memberikan gambaran berbeda terhadap teori neoklasik (Branco dan Rodrigues, 2007). Teori neoklasik beranggapan bahwa peranan sebuah bisnis adalah murni untuk mendapatkan profit dan mempunyai standar etika dan tanggung jawab sosial yang rendah terhadap masyarakat (Lantos, 2001). Pengambilan keputusan oleh para manajer hanya mempertimbangkan kepentingan pemegang saham karena manajer adalah kepanjangan tangan dari pemegang saham (Branco dan Rodrigues, 2007).

Pandangan *stakeholder theory* beranggapan bahwa sebuah bisnis wajib memiliki kepedulian sosial. Bisnis harus peka terhadap potensi bahaya yang diakibatkan oleh tindakan dalam relasi dengan berbagai pemangku kepentingan (Lantos, 2001). Istilah *Social Responsibility* mulai muncul sejak tahun 1970an (Branco dan Rodrigues, 2007). Sethi (1975, 1979) berpendapat bahwa setiap bisnis, seperti semua lembaga sosial lainnya merupakan bagian dari sebuah masyarakat. Sebuah bisnis yang ingin berkembang dan eksis harus bergantung pada penerimaan masyarakat akan peran dan keberadaan mereka (Sethi, 1975; 1979).

Frederick memberikan empat definisi yang menggambarkan perkembangan pemahaman CSR. Pemahaman CSR1 fokus pada CSR sebagai sebuah alat uji bagi perusahaan, apakah sudah memenuhi kewajiban untuk bekerja

bagi kebaikan sosial (Frederick, 1994). Sekitar tahun 1970an ada pergeseran paradigma yang dikenal dengan konsep CSR2, yaitu kapasitas perusahaan dalam merespon tekanan sosial (Branco dan Rodrigues, 2007). Pemahaman CSR3 memasukkan gagasan kebenaran moral yang harus dipertimbangkan perusahaan dalam setiap tindakan dan juga perumusan kebijakan (Frederick, 1986). Pemahaman CSR4 digambarkan sebagai sesuatu yang diperkaya dengan ilmu alam (Frederick, 1998).

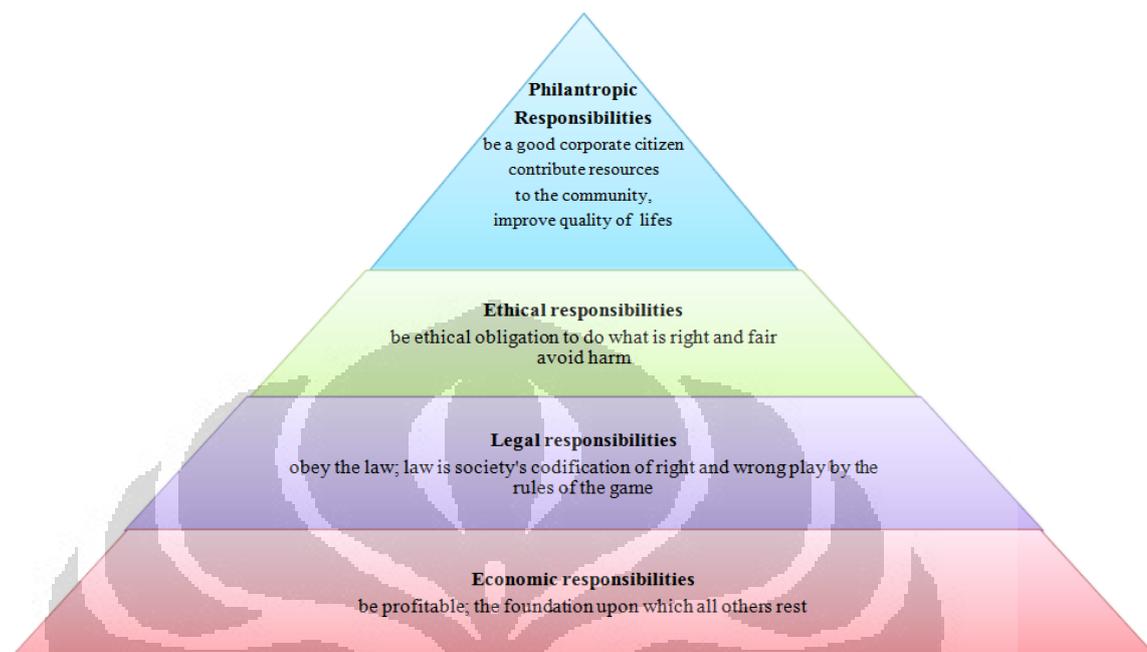
Model awal mengenai kinerja CSR diungkapkan oleh Carroll (1979, 1991) yang terdiri dari 3 aspek yang saling terintegrasi, yaitu:

- a. Definisi dari tanggung jawab sosial
- b. Identifikasi isu-isu sosial yang menjadi tanggung jawab perusahaan antara lain seperti konsumerisme, lingkungan, diskriminasi kerja, keamanan produk serta keselamatan dan kesehatan kerja
- c. *Responsiveness philosophy*, yaitu filosofi, modus atau strategi dibalik respon perusahaan untuk bertanggung jawab secara sosial dan menjawab isu-isu sosial yang muncul.

Carroll (1979, 1991) juga berpendapat bahwa CSR terdiri dari 4 tanggung jawab sosial perusahaan, yaitu ekonomi, hukum, etika dan filantropis dengan penjelasan sebagai berikut:

- a. Tanggung jawab ekonomi mencerminkan kepercayaan bahwa perusahaan memiliki kebijakan untuk menghasilkan produk dan jasa sesuai kebutuhan dan keinginan konsumen serta menguntungkan.
- b. Tanggung jawab hukum mengindikasikan bahwa perusahaan mengejar keuntungan ekonomis sesuai dengan koridor hukum yang berlaku.
- c. Tanggung jawab etika menjelaskan bahwa segala aktifitas bisnis perusahaan tidak hanya tunduk pada hukum saja tetapi juga patuh terhadap norma dan nilai-nilai implisit dan tidak tertulis yang berlaku dalam masyarakat.
- d. Tanggung jawab filantropis menggambarkan tentang keleluasaan perusahaan berperan secara sukarela dalam lingkup alam untuk memenuhi harapan masyarakat yang bersifat implisit dan tidak tertulis seperti halnya tanggung jawab etis.

Keempat bentuk CSR ini digambarkan dalam sebuah piramida (tingkatan) sebagai berikut (Carroll, 1991):



Gambar 2.5 Carroll's Pyramid of CRS

Sumber: Carroll, 1991. *The Pyramid of Corporate Social Responsibility: Toward the Moral Management of Organizational Stakeholders*, p.42.

2.6 Legitimasi Perusahaan dari CSR

Dalam menjalankan setiap aktivitas berkaitan dengan bisnisnya, perusahaan tentu terlebih dahulu harus mempertimbangkan apakah aktivitas tersebut nantinya akan diterima dan mendapat legitimasi dari para pemangku kepentingan atau tidak. Tanpa adanya penerimaan dan legitimasi dari *stakeholder* maka aktivitas tersebut nantinya berujung pada kesiaan belaka.

Legitimasi dapat dipahami sebagai penyesuaian terhadap norma, nilai dan ekspektasi sosial (Oliver, 1996). Secara individual legitimasi atas suatu tindakan atau institusi diperoleh dan dianggap berasal dari konstruksi sosial (Berger dan Luckmann, 1966). Keberadaan legitimasi sangat vital terutama sebagai prasyarat untuk keberlangsungan hidup perusahaan (Parsons, 1960; Pfeffer dan Salancik, 1978; Weber, 1978). Legitimasi juga sangat berperan penting bagi perusahaan yang beroperasi dalam lingkup global (Palazzo dan Scherer, 2006).

Legitimasi diartikan sebagai persepsi atau asumsi umum dimana tindakan dari sebuah entitas memang diinginkan dan dianggap layak serta tepat dengan beberapa sistem konstruksi sosial antara lain norma, nilai, kepercayaan dan definisi (Suchman, 1995). Masih menurut Suchman (1995), ada 3 bentuk legitimasi di dalam organisasi yaitu:

a. *Pragmatic legitimacy*

Pragmatic legitimacy dihasilkan dari penilaian ketertarikan diri individu yang menjadi pengawas organisasi tersebut antara lain pemangku kepentingan utama dan juga publik dalam lingkup luas (Suchman, 1995). Individu ini akan memberikan legitimasi pada perusahaan selama mereka merasa diuntungkan dengan aktivitas yang dijalankan perusahaan tersebut (Palazzo dan Scherer, 2006). Tantangan utama perusahaan adalah untuk mempengaruhi penilaian individu dan membujuk pemangku kepentingan kunci dan juga masyarakat luas untuk meyakini manfaat yang dapat diperoleh dari output, prosedur, struktur dan kepemimpinan perusahaan (Ashforth dan Gibbs, 1990). Hal ini dapat ditempuh dalam berbagai cara antara lain dengan: pemberian keuntungan secara langsung, *stakeholders management*, mengajak stakeholders untuk terlibat langsung dalam pengambilan keputusan perusahaan, strategi manipulasi persepsi (melalui *symbolic management* dan instrumen hubungan masyarakat) (Palazzo dan Scherer, 2006).

b. *Cognitive legitimacy*

Cognitive legitimacy muncul ketika output, prosedur, struktur dan perilaku kepemimpinan sebuah organisasi dianggap masyarakat penting dan tidak dapat dihindari dan jika penerimaan masyarakat tersebut berdasar pada beberapa asumsi yang terbukti secara luas (Hannan dan Carroll, 1992). *Cognitive legitimacy* bermain pada tingkat bawah sadar manusia sehingga dari sisi strategi membuat perusahaan sulit untuk mempengaruhi dan memanipulasi persepsi individu secara langsung (Oliver, 1991; Suchman, 1995). Dalam banyak kasus legitimasi kognitif hanya bisa dipengaruhi secara tidak langsung dan dalam kondisi minor (Oliver, 1991). Hal ini antara lain berimbas pada perilaku perusahaan yang seringkali berubah karena mengalami adaptasi terhadap ekspektasi sosial (Strand, 1983).

c. *Moral legitimacy*

Moral legitimacy pada akhirnya mengacu pada penilaian berdasarkan kesadaran moral terhadap output, prosedur, struktur dan pemimpin organisasi (Palazzo dan Scherer, 2006). Legitimasi moral terbentuk secara sosial dengan memberikan dan mempertimbangkan pembenaran akan tindakan, praxeik dan institusi tertentu. Ini mencerminkan logika sosial yang secara fundamental berbeda dengan kepentingan diri sendiri yang sempit (Suchman, 1995). Sebuah organisasi mendapatkan legitimasi moral jika berupaya bertujuan diterima secara sosial dengan cara-cara yang sosial (Ashforth dan Gibbs, 1990). Peran perusahaan secara sosial sering dikaitkan dengan istilah *Corporate Citizenship (CC)* dan *Corporate Social Responsibility (CSR)*. Inti pokok dari kedua konsep ini adalah adanya penyesuaian normatif terhadap lingkungan sosial yang tidak dapat dihindari (Carroll, 1979, 1998; Maignan dan Ferrell, 2000; Strand, 1983; Wartrick dan Cochran, 1985; Wood, 1991). Legitimasi moral menjadi salah satu ukuran dalam diskusi mengenai CSR (Sethi, 1975). Ada 3 faktor yang mempengaruhi legitimasi moral, yaitu (Schuman, 1995):

- Karakteristik lingkungan sosial yang mengarah pada serangkaian tuntutan yang ditujukan kepada perusahaan.
- Karakteristik dari organisasi yang terwujud dalam persepsi tertentu oleh lingkungan sosial.
- Proses dimana legitimasi dihasilkan termasuk bagaimana perusahaan dapat mengelolanya.

Schuman (1995) mengajukan dua pendekatan bagi perusahaan untuk mengelola legitimasi yang mereka dapatkan:

a. Pendekatan institusional

Berdasarkan pendekatan ini legitimasi dihasilkan dari budaya perusahaan yang terikat dan ditampilkan dalam bentuk kepatuhan terhadap norma, nilai dan kepercayaan yang ada di masyarakat (DiMaggio dan Powell, 1983; Dowling dan Pfeffer, 1975; Oliver, 1996). Legitimasi yang diperoleh suatu organisasi digambarkan sebagai proses adaptasi terus-menerus sebagai reaksi organisasi terhadap tuntutan pihak eksternal (Palazzo dan Scherer, 2006).

Oleh karena itu potensi organisasi untuk benar-benar mengatur dan mengendalikan legitimasi sangatlah terbatas (Schuman, 1995) dan hanya dalam kondisi tertentu saja sebuah organisasi dapat terus beradaptasi (Oliver, 1991; Zald et al., 2005). Berdasarkan penjabaran ini dapat dilihat pendekatan institusional lebih fokus pada *cognitive legitimacy* (Palazzo dan Scherer, 2006).

b. Pendekatan strategik

Berdasar pendekatan strategik legitimasi diperlakukan sebagai sumber daya operasional (Schuman, 1995) yang dapat dipengaruhi dan dikelola secara langsung oleh perusahaan (Ashforth dan Gibbs, 1990). Legitimasi didasarkan pada kemampuan perusahaan untuk memanipulasi secara instrumental dengan menyebarkan simbol-simbol yang evokatif untuk mengumpulkan dukungan sosial (Suchman, 1995). Dari penjelasan di atas dapat dilihat bahwa pendekatan strategik lebih fokus kepada *pragmatic legitimacy* (Palazzo dan Scherer, 2006).

Saat ini dunia berada pada masa globalisasi. Dalam masyarakat global terjadi pluralisasi dalam masyarakat yang acap kali menghilangkan homogenitas dalam suatu budaya masyarakat dan mengikis norma-norma masyarakat yang digunakan dalam konsep *cognitive legitimacy*. Sedangkan *pragmatic legitimacy* (misal: *lobbyism*, *public relations*, *branding*) menimbulkan bentuk penolakan tersendiri dalam masyarakat (misal: anti globalisasi, adanya produk tanpa merek). Oleh karena itu yang paling tepat digunakan untuk justifikasi adalah legitimasi moral sebagai sumber inti dari penerimaan sosial sebuah organisasi atau perusahaan (Palazzo dan Scherer, 2006).

2.7 CSR dari Sisi Internal Perusahaan

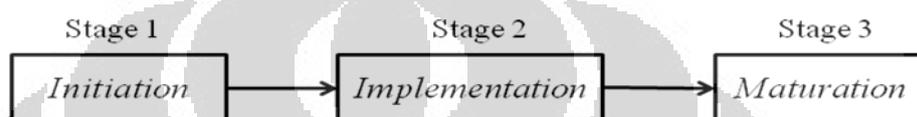
Pemahaman konsep CSR seringkali dikaitkan dengan terminologi seperti etika bisnis, *corporate citizenship*, dan *sustainable development*. Apapun pemakaian istilah yang digunakan pada dasarnya CSR mewakili upaya tersembunyi perusahaan yang menekankan pentingnya pertimbangan moral akibat kondisi ekonomi pasar bebas saat ini (Smith, 1976; Taylor, 2002). Perusahaan bekerja keras untuk menunjukkan bahwa mereka adalah warga korporat yang bertanggung jawab. Penting bagi perusahaan untuk memenuhi keinginan investor

dan pembuat peraturan bahwa mereka dapat bertindak dengan penuh tanggung jawab karena tanpa kedua pihak ini sebuah perusahaan tidak akan memperoleh legitimasi dan diterima oleh masyarakat luas (Boxall dan Purcell, 2003). Sebuah bisnis haruslah dapat (1) menghasilkan keuntungan; (2) mematuhi peraturan dan hukum yang berlaku; (3) bertindak sesuai etika dan (4) menjadi warga negara yang baik (Carroll dan Bucholtz, 2003). Survei yang dilakukan oleh KPMG mengungkapkan bahwa perusahaan terkemuka dunia seringkali mempergunakan reputasi yang mereka miliki sebagai warga negara yang baik untuk memotivasi dan merekrut karyawan (KPMG, 2005).

Dari penjabaran di atas CSR seringkali dihubungkan dengan aktivitas perusahaan dalam kaitannya dengan pihak eksternal untuk menunjukkan tanggung jawab mereka pada para pemangku kepentingan. Pada awalnya penelitian mengenai CSR pun cenderung fokus terhadap tekanan eksternal dan output yang dihasilkan. Hanya sedikit yang memberi perhatian pada hubungan antara kebijakan CSR perusahaan dengan karyawannya. Hal ini berujung pada diabaikannya pemikiran mengenai konsep CSR dari sisi internal perusahaan sebagai sebuah proses dinamis dan terus berkembang serta keterlibatan karyawan sebagai pemangku kepentingan yang utama dalam tahap *co-creation* dan implementasi (Bolton, O’Gorman dan Kim, 2011). Padahal jika menilik pada pengertian pemangku kepentingan oleh Freeman (1984) yang diartikan sebagai setiap individu dan grup yang berpengaruh dan dipengaruhi oleh pencapaian tujuan organisasi maka di dalamnya pasti termasuk karyawan, tidak bisa dipungkiri karyawan merupakan salah satu pemangku kepentingan yang memberikan kontribusi terbesar dalam menjamin keberlangsungan bisnis sebuah perusahaan. Perkembangan studi CSR saat ini juga mulai mengarah pada hubungan pemberi kerja – pekerja yang mana dikaitkan dengan fundamental sukses sebuah bisnis (Karnes, 2009). Telah terbukti ada pengaruh kuat antara CSR dan lingkungan bisnis yang etis terhadap perilaku kerja termasuk di dalamnya motivasi dan moral karyawan (Zappala, 2004; Basil dan Weber, 2006; Branco dan Rodrigues, 2007) serta loyalitas terhadap perusahaan (Branco dan Rodrigues, 2007; Collier dan Esteban, 2007; Tsai dan Huang, 2008). Melalui CSR, perusahaan dapat memberi kesempatan pada karyawan untuk berperan serta aktif

dalam urusan manajemen perusahaan dan merenungkan hal-hal baik diluar ambisi untuk mengejar kekayaan seperti kebajikan dan kehidupan lebih baik bagi berbagai pihak yang membutuhkan (Bragues, 2006). Kontribusi karyawan dalam CSR tidak hanya berhubungan dengan implementasi kegiatan CSR saja melainkan secara menyeluruh. Karyawan berperan dalam menciptakan dan menyukseskan program CSR yang dinamis dan berkelanjutan (Bolton, O’Gorman dan Kim, 2011).

Interaksi karyawan dalam proses CSR suatu perusahaan dipisah menjadi 3 tahap:



Gambar 2.6 CSR as internal organizational process

Sumber: Bolton, O’Gorman dan Kim, 2011. *Corporate Social Responsibility as a Dynamic Internal Organizational Process: A Case Study*. Journal of Business Ethics 101:67-74.

Tahap pertama adalah *initiation*. Pada tahap ini perusahaan wajib memperkenalkan dan memberi pemahaman mendasar kepada karyawan mengenai “apa itu CSR” dan “mengapa CSR penting dilakukan?”. Pada tahap ini sangat penting untuk berbicara dan berkomunikasi dengan karyawan secara langsung (Bolton, O’Gorman dan Kim, 2011).

Tahap kedua adalah *implementation*. Dalam tahap implementasi karyawan terlibat langsung dalam setiap aktivitas CSR yang dilakukan perusahaan. Karyawan seringkali menjadi pihak penting dan perwakilan perusahaan dengan komunitas lokal. Sebagai contoh adalah keterlibatan karyawan dalam kegiatan sukarela yang disponsori perusahaan (Bolton, O’Gorman dan Kim, 2011). Dalam tahap ini harus dipastikan visi CSR perusahaan sudah melekat pada benak karyawan. Proses CSR harus dipahami sebagai konsep *inside-out* yang terwakili dengan keberadaan karyawan sebagai saluran utama untuk memperoleh legitimasi sosial dari masyarakat (Bolton, O’Gorman dan Kim, 2011).

Tahap terakhir adalah *maturation*. Dalam tahap ini CSR sudah terbentuk secara kokoh. Manajemen berperan untuk mengevaluasi hasil dari CSR. Dengan keterlibatan langsung dalam program CSR perusahaan diharapkan dapat memotivasi karyawan dan menciptakan hubungan yang berlandaskan nilai-nilai

bersama antara perusahaan dan karyawan (Bolton, O’Gorman dan Kim, 2011). Dengan implementasi CSR pihak manajer percaya bahwa karyawan tidak hanya mempunyai peran penting terhadap suksesnya pelaksanaan program CSR, tetapi juga memberi identitas pada perusahaan sebagai organisasi yang bertanggung jawab secara sosial dan dapat menciptakan “komunitas moral” (Purse et al., 2008).

Dalam penelitiannya Bolton, O’Gorman dan Kim (2011) menemukan bahwa walaupun peran karyawan dalam proses CSR awalnya sangat lemah (*initiation*), keterlibatan karyawan semakin memegang peranan penting terutama pada tahap implementasi. Dalam tahap terakhir (*maturation*) pihak manajemen dapat mengevaluasi dan mempertimbangkan kontribusi karyawan secara signifikan dalam CSR dapat dijadikan sebagai strategi diferensiasi perusahaan melalui dua cara, yaitu:

- a. Keterlibatan karyawan yang mendalam dalam program CSR mempengaruhi perilaku individu karyawan terhadap perusahaan dan membantu proses mediasi saat terjadi konflik dengan karyawan lainnya.
- b. Karyawan berperan sebagai *co-creators* dari pencitraan CSR.

Pada akhirnya relasi antara CSR dan karyawan memang dibutuhkan oleh perusahaan. CSR memegang peranan penting bagi sebuah bisnis sebagai mediasi dinamika organisasi dalam lingkup internal dan sebagai salah satu sumber strategi diferensiasi perusahaan melalui interaksi dengan karyawan.

Komitmen perusahaan untuk menjalankan CSR juga harus disertai kerangka pemahaman yang kuat terhadap CSR oleh pihak internal itu sendiri. Dengan fondasi internal yang kokoh mengenai pemahaman kerangka internal, akan membuat perusahaan solid dalam menjalankan aktivitasnya guna mencapai *long-term social objectives*. Dalam studinya Chen (2011) berusaha memaparkan bagaimana seharusnya perusahaan memiliki pemahaman yang benar terhadap konsep CSR. Kerangka pemahaman CSR harus meliputi 4 hal, yaitu: akuntabilitas, transparansi, daya saing dan tanggung jawab (Chen, 2011).

Faktor pertama, akuntabilitas digambarkan sebagai ukuran dari sebuah keterbukaan dan kesediaan perusahaan dalam memberikan jawaban. Keterbukaan ini dipandang dari sisi kemauan dan kewajiban perusahaan dalam melaporkan,

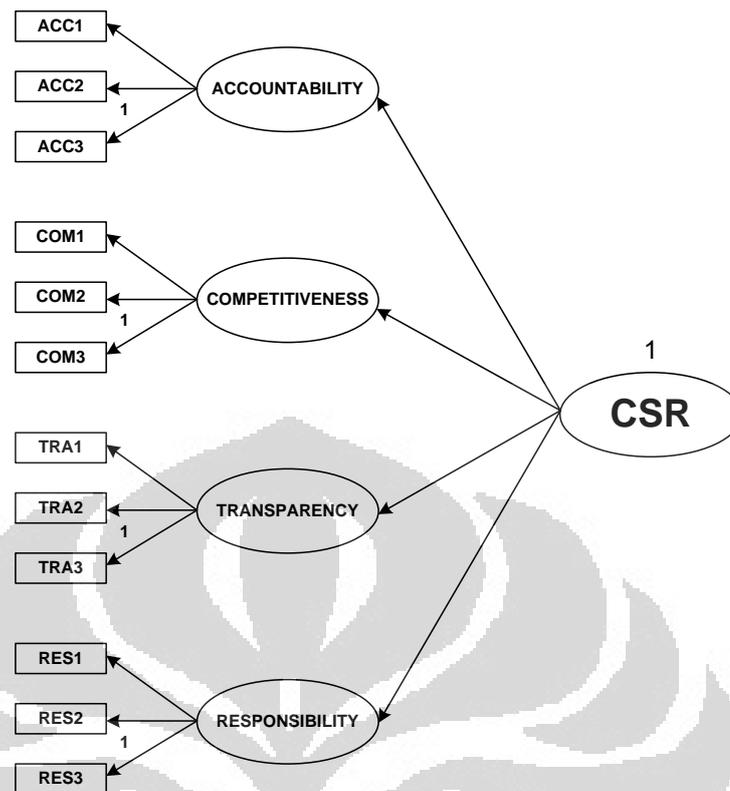
menjelaskan dan menjawab berbagai hal sebagai konsekuensi dari tindakan bisnis, produk, keputusan dan kebijakan perusahaan termasuk di dalamnya administrasi, tata kelola perusahaan dan implementasi (Wood dan Winston, 2007). Dengan adanya faktor akuntabilitas ini maka perusahaan harus membuat strategi yang tepat dalam pengambilan keputusan untuk menyesuaikan perubahan kondisi pihak eksternal yang berhubungan dengan perusahaan (Dess dan Origer, 1987; Hrebiniak dan Joyce, 1985).

Faktor kedua yang mempengaruhi CSR sebuah perusahaan adalah daya saing. Daya saing perusahaan difokuskan pada kemauan untuk membangun hubungan jangka panjang dengan para pemangku kepentingan. Hal ini membutuhkan komitmen dan kepercayaan (Morgan dan Hunt, 1994; Chen, 2011). Pengukuran daya saing dapat dilihat dari reputasi perusahaan (Chen, 2011). Jika sebuah perusahaan dapat mempertahankan daya saing mereka maka perusahaan tersebut juga telah membentuk dan mempunyai reputasi yang baik di mata publik.

Faktor ketiga yang mempengaruhi CSR adalah transparansi. Fridriksson (2000) menambahkan panduan yang dapat digunakan perusahaan dalam memahami konsep transparansi, antara lain:

- a. Kejelasan peran, tanggung jawab dan tujuan perusahaan.
- b. Pelaporan proses pembuatan dan penentuan kebijakan perusahaan.
- c. Kebijakan perusahaan dalam menyediakan informasi kepada publik.
- d. Akuntabilitas dan jaminan terhadap integritas perusahaan.

Faktor terakhir yang mempengaruhi CSR adalah tanggung jawab. Frase tanggung jawab disini berarti kepatuhan perusahaan terhadap hukum yang ada. Disamping itu perusahaan harus melihat apakah kebijakan CSR perusahaan berujung pada kesejahteraan karyawan, komunitas dan masyarakat dalam lingkup yang lebih luas serta bersedia menunjukkan bentuk komitmen mereka atas CSR dalam banyak cara termasuk melalui kegiatan kemanusiaan dan kepedulian lingkungan (Chen, 2011). Sementara itu dengan adanya tuntutan sosial dan isu publik diperlukan adanya pendekatan proaktif untuk membuktikan tanggung jawab perusahaan kepada para pemangku kepentingan mereka (Murray dan Vogel, 1997).



Gambar 2.7 *Four factors influence firms's commitment to CSR*

Sumber: Chen, 2011. *The Major Components of Corporate Social Responsibility*, pp.90.

2.8 CSR di Industri Rokok

Keterlibatan industri rokok di dalam CSR menimbulkan pro dan kontra dalam lingkup global. British American Tobacco (BAT) pertama kali mempublikasikan laporan tentang kegiatan mereka pada tahun 2003 dan berhasil meraih penghargaan (Palazzo dan Richter, 2005). Dalam laporan CSR mereka di tahun 2002/2003, BAT menyatakan bahwa perokok pasif dapat menjadi sumber kejengkelan bagi non-perokok dan perokok itu sendiri serta menjadi perhatian utama bagi lembaga kesehatan masyarakat. Karena tantangan tersebut, kegiatan CSR juga diikuti oleh perusahaan rokok besar dunia antara lain Philip Morris International, Imperial Tobacco dan Japan Tobacco. Laporan CSR suatu perusahaan biasanya akan diimbangi dengan laporan yang mengkritik kegiatan CSR tersebut oleh institusi atau lembaga yang kontra dengan perusahaan tersebut. Tak terkecuali saat perusahaan rokok pertama kali melaporkan kegiatan CSR mereka, kritik dan suara yang kontra terutama datang dari NGO yang anti rokok (Rimmer, 1994). Namun demikian hal tersebut adalah wajar dalam masyarakat

yang dinamis saat ini dan dapat dipahami sebagai faktor pendorong yang krusial untuk memicu keberlanjutan CSR yang lebih baik (Palazzo dan Richter, 2005).

Ireland (2011) menyebutkan bahwa industri yang atraktif adalah bidang industri dengan *opportunities* (kesempatan) yang dapat oleh perusahaan dengan menggunakan sumber daya dan kemampuan yang dimilikinya. CSR industri rokok banyak mendapat kritik dari pihak yang kontra terutama berkaitan dengan produknya sendiri yang membahayakan kesehatan. Badan kesehatan dunia WHO bahkan mempertanyakan mengenai kegiatan CSR yang dilakukan industri rokok dan mengkategorikan sebagai “*inherent contradiction*” (Palazzo dan Richter, 2005). Bertolak belakang dengan produknya yang membahayakan banyak perusahaan rokok besar gencar melakukan CSR mereka tidak terkecuali di Indonesia. Di Indonesia sendiri pembatasan terhadap industri rokok juga sudah dilakukan oleh pemerintah. Menteri Keuangan melalui Peraturan Menteri Keuangan no. 167 tahun 2011 menyatakan bahwa tarif cukai rokok naik rata-rata 16% mulai 1 Januari 2012. Dalam PMK 167/2011 juga ditetapkan ketentuan pembatasan produksi rokok. Hal ini bertujuan agar harga jual rokok meningkat sehingga konsumsi rokok dapat ditekan. Tekanan lain yang diperoleh perusahaan rokok di Indonesia antara lain dengan adanya pembatasan dalam iklan rokok seperti tertuang pada Peraturan Pemerintah Republik Indonesia No. 19 Tahun 2003. PP No. 19/2003 pasal 16 ayat 3 menyebutkan bahwa iklan rokok hanya boleh ditayangkan di media elektronik pada pukul 21:30 sampai dengan pukul 05:00 waktu setempat. Materi iklan rokok juga dilarang menampilkan produk rokok itu sendiri serta wajib mencantumkan peringatan bahaya merokok bagi kesehatan seperti tercantum pada pasal 17 dan 18. Larangan merokok di tempat umum juga makin ketat dengan dikeluarkannya sejumlah peraturan daerah tentang kawasan larangan rokok (kawasan bebas rokok), antara lain: Peraturan Gubernur Provinsi Daerah Khusus Ibukota Jakarta No. 75 Th. 2005, Peraturan Daerah Kota Bogor No. 12 Th. 2009, Perda Kota Tangerang No. 5 Th. 2010, Perda Kota Surabaya No. 5 Th. 2008, dll. Dengan adanya banyak tekanan pihak eksternal terhadap keberadaan produk rokok membuat industri rokok di Indonesia sudah tidak atraktif lagi. Ruang gerak perusahaan rokok untuk berkembang di Indonesia sudah sangat terbatas. Kementerian Perindustrian memperkirakan produksi

industri rokok di Indonesia pada 2012 bisa tumbuh 3%-4%. Hal ini di bawah angka ekspektasi perekonomian nasional yang diperkirakan Bank Indonesia berada pada kisaran 6,3% - 6,7%. Enny Ratnaningtyas, Direktur Industri Minuman dan Tembakau Kementerian Perindustrian, menjelaskan target pertumbuhan produksi rokok cenderung rendah karena disesuaikan dengan rencana pembatasan produksi jangka panjang.

Sebuah industri dikategorikan *sunset industry* menurut Wad (2010) antara lain permintaan yang jenuh, pertumbuhan industri yang lambat ataupun stagnan serta adanya penurunan pangsa pasar. Dengan adanya tekanan sosial dan kebijakan pemerintah yang memberatkan industri rokok, sangat wajar bila industri rokok dikatakan berada dalam posisi *sunset industry* (Tsang, 1998). Hal serupa juga terungkap dalam penelitian CSR British-American Tobacco dan Rothmans Industries di Singapura (Tsang, 1998). Salah satu cara yang diambil untuk tetap mendapatkan penerimaan (legitimasi) masyarakat dan juga mempertahankan eksistensi mereka (*sustaining survival*) adalah dengan melakukan kegiatan CSR. Hal inilah mengapa sekali lagi WHO mengatakan bahwa CSR di industri rokok merupakan aspek yang sangat melekat sekaligus berkontradiksi terhadap produk rokok itu sendiri. Asforth dan Gibbs, 1990 juga menjelaskan bahwa CSR yang dilakukan oleh industri rokok lebih bertujuan untuk memperjuangkan eksistensi keberadaan mereka.

Corporate philanthropy merupakan inti dari aktivitas CSR sebuah perusahaan (Pallazo dan Richter, 2005). Dengan adanya pendapat yang kontra terhadap industri maka CSR di industri rokok memiliki keterbatasan tersendiri yang tentunya menjadi tantangan khusus bagi perusahaan rokok yang ingin melakukan kegiatan CSR. Keterbatasan yang harus dihadapi perusahaan rokok dalam menjalankan CSR didefinisikan oleh Palazzo dan Richter (2005) sebagai berikut:

a. *Corporate philanthropy*

Pemahaman filantropis (kedermawanan) merupakan inti dasar dari pelaksanaan CSR. Bagi perusahaan rokok pendekatan filantropis memiliki beberapa hambatan, yaitu:

Hambatan pertama dikenal dengan masalah “uang kotor”. Keputusan perusahaan rokok untuk berkontribusi di bidang amal mendapat kendala dari tekanan publik dan bahkan dari lembaga yang ingin dibantu itu sendiri. Hambatan kedua dari segi filantropis dikenal dengan istilah dilema strategi. Pendekatan filantropis seharusnya berdasarkan kemampuan inti sehingga meningkatkan reputasi perusahaan (Porter dan Kramer, 2002). Bagi perusahaan rokok hal ini sulit diimplementasikan manakala produk mereka terlarang untuk dijadikan fokus utama dalam program CSR.

b. Stakeholder collaboration

Keterlibatan sosial perusahaan dilakukan melalui jaringan kerjasama yang erat dengan para pemangku kepentingan dan (Calton dan Payne, 2003; Swanson, 1999; Wicks dan Freeman, 1998). Kerjasama ini tidak hanya menghasilkan kredibilitas tinggi bagi aktivitas CSR yang dilakukan, namun juga memberi efek positif dalam pembentukan reputasi perusahaan. Kerjasama dengan perusahaan bereputasi tinggi juga akan memberikan pengaruh reputasi yang baik secara internal (Zimmerman dan Zeitz, 2002). Untuk kasus perusahaan rokok, kerjasama dengan pihak luar mempunyai kendala dalam aspek reputasi. Banyak pihak yang merasa reputasinya akan berisiko jika bekerjasama dengan perusahaan rokok.

c. CSR reporting

Secara umum, perusahaan mengekspos efek positif dari setiap kegiatan CSR yang mereka lakukan. Sedikit sekali mereka mencantumkan kekurangan dari kegiatan CSR mereka dan bila ada hanya dalam konteks perbaikan apa yang harus dilakukan untuk perbaikan ke depan. Jika perusahaan rokok mengadopsi metode yang sama dalam pelaporan CSR mereka hal itu tidak akan meningkatkan kredibilitas perusahaan dan hanya dianggap sebagai *window dressing*. Para profesional di bidang CSR seringkali membantu perusahaan untuk menarik investor melakukan pendanaan atas program CSR mereka. Dalam kasus CSR perusahaan rokok, hal ini sangat jarang terjadi. Hal ini seakan-akan ingin memperlihatkan pelaporan CSR oleh perusahaan rokok lebih sulit daripada industri lainnya. Perusahaan rokok harus

mengembangkan bentuk yang berbeda dan radikal untuk melaporkan CSR mereka secara transparan.

d. *Self regulation*

Perusahaan global dan multinasional melakukan *self regulation* untuk mengatasi tekanan publik. Bentuk *self regulation* banyak dikritik berbagai jenis industri, namun lebih bisa diterima oleh *stakeholder* perusahaan rokok (Hammond dan Rowell, 2001). Perusahaan rokok seringkali menetapkan aturan bagi dirinya untuk mengatasi tekanan publik. Inisiatif perusahaan untuk bertanggung jawab secara sosial dapat menghasilkan suatu panduan dan kode tertentu serta diawasi oleh perusahaan itu sendiri seringkali dianggap sebagai *window dressing*. Inisiatif perusahaan rokok untuk secara sukarela ikut melakukan tanggung jawab sosialnya dianggap sebagai cara termudah untuk meningkatkan citra perusahaan (Burton dan Rowell, 2002). Banyak kalangan yang belum mempercayai niat baik perusahaan rokok di bidang CSR dikarenakan sejarah kelam perusahaan rokok di masa lalu.

Bagi kebanyakan industri CSR merupakan upaya untuk meningkatkan reputasi perusahaan. Bagi perusahaan rokok, mereka harus berjuang untuk mendapatkan legitimasi CSR. Makin rendah legitimasi yang diterima, maka masyarakat makin ragu untuk mengakuinya. Perusahaan rokok menyadari bahwa upaya CSR mereka mendapatkan tingkat pengakuan paling rendah di antara industri lainnya (Asforth dan Gibbs, 1990).

CSR di perusahaan rokok sering dianggap hanya berada di level *transactional* (Pallazo dan Richter, 2005). Lebih lanjut Pallazo dan Richter (2005) memberikan panduan agar CSR perusahaan rokok dapat diterima oleh publik, antara lain:

- a. Perusahaan rokok harus menarik diri dari kegiatan yang dapat memicu ketidakpercayaan publik, misalnya kampanye iklan anti-rokok. Perusahaan rokok boleh saja mendanai iklan ini tapi sebaiknya tidak terlibat dalam proses desain.
- b. Perusahaan rokok harus menghindari lobi-lobi politik dan menghindari mengeluarkan pernyataan ilmiah yang ambigu. Dalam web perusahaan dan

laporan CSR mereka dapat memasukkan pandangan ilmiah dari sumber terpercaya seperti WHO.

- c. Perusahaan rokok seharusnya menjelaskan dilema yang mereka hadapi dalam menjalankan aktivitas CSR kepada khalayak.
- d. Perusahaan rokok harus memiliki kerjasama yang erat dengan pemerintah setempat untuk mewujudkan peraturan yang efektif. Mereka juga harus terlibat dalam mempromosikan peraturan tersebut. Perusahaan rokok harus mau mengadopsi peraturan internasional tentang industri rokok dalam operasional bisnis mereka.
- e. Wacana CSR harus dilaporkan secara transparan pada masyarakat. Usahakan masyarakat memiliki akses luas terhadap gambaran CSR mereka.
- f. Perusahaan rokok yang berusaha menjadi warga negara yang baik harus mampu mengembangkan dan mengkomunikasikan visi dibalik kelangsungan bisnis mereka.

Salah satu organisasi internasional yang santer memberikan kritik terhadap industri ini adalah WHO (*World Health Organization*). Tahun 2009 WHO mengadakan konvensi (*Framework Convention on Tobacco Control*) bertempat di Perancis untuk mengevaluasi dan mengontrol aktivitas publik yang dilakukan di industri rokok. Konvensi ini menghasilkan beberapa keputusan antara lain mengenai:

- a. Artikel 5.3: proteksi kebijakan kesehatan publik berkaitan dengan kepentingan terselubung dari kegiatan komersial yang dilakukan industri rokok. Artikel 5.3 dilakukan berdasar pada hukum nasional di masing-masing negara. Pada intinya artikel ini mempunyai 4 prinsip pokok, yaitu:

Prinsip 1: adanya konflik fundamental yang tak akan pernah terselesaikan antara kepentingan industri rokok dan kebijakan kesehatan masyarakat. Hal ini disebabkan oleh produk rokok itu sendiri yang secara ilmiah terbukti dapat menyebabkan kecanduan, penyakit dan bahkan kematian serta meningkatkan penyakit sosial di masyarakat termasuk di dalamnya kemiskinan.

Prinsip 2: pihak WHO harus mengutamakan akuntabilitas dan transparansi saat berhubungan dengan perusahaan rokok ataupun pihak-pihak

yang berkerjasama dengan perusahaan rokok. Hal ini untuk memastikan kontrol kebijakan kesehatan masyarakat dapat dilakukan dengan tepat di setiap kegiatan.

Prinsip 3: pihak WHO harus memastikan bahwa pihak-pihak yang bekerjasama dengan perusahaan rokok juga menjunjung tinggi akuntabilitas dan transparansi.

Prinsip 4: perusahaan rokok tidak boleh menerima insentif dalam rangka membangun dan menjalankan bisnis mereka. Hal ini dikarenakan produk rokok itu sendiri yang membahayakan. Setiap perlakuan istimewa kepada perusahaan rokok bertentangan dengan kebijakan pengendalian rokok.

Lebih lanjut artikel 5.3 ini membahas tentang isu CSR di industri rokok. Kegiatan CSR yang dilakukan oleh perusahaan rokok, menurut WHO adalah sebuah kontradiksi yang inheren terhadap tujuan perusahaan. Aktivitas CSR oleh perusahaan rokok dianggap sebagai salah satu bentuk untuk menjauhkan citra produk rokok yang jelek di mata masyarakat dan juga merupakan salah satu bentuk campur tangan mereka terhadap kebijakan kesehatan publik. Aktivitas yang digambarkan sebagai bentuk tanggung jawab sosial oleh perusahaan rokok dianggap bertujuan untuk mempromosikan konsumsi rokok di masyarakat seperti halnya fungsi *public relations* mereka dalam bidang iklan dan *sponsorship*. WHO merekomendasikan untuk mengawasi perusahaan rokok dalam kegiatan yang mereka kemas sebagai bentuk tanggung jawab sosial dan tidak hanya terbatas pada aktivitas CSR saja, dengan cara-cara sebagai berikut:

- Memastikan bahwa pemerintah maupun masyarakat peka dan tahu tujuan utama dibalik segala bentuk aktifitas yang mereka sebut sebagai tanggung jawab sosial.
- Tidak memberikan dukungan dan bekerjasama di setiap aktivitas sosial perusahaan rokok.
- Membatasi publikasi aktivitas sosial yang mereka anggap sebagai kegiatan CSR termasuk di dalamnya biaya yang mereka keluarkan, terkecuali jika hukum mengharuskan untuk melaporkannya ke dalam laporan tahunan.

- Seharusnya tidak mengizinkan institusi pemerintahan atau sektor publik di bidang politik, sosial, keuangan atau sebuah komunitas menerima sumbangan atau kontribusi dari perusahaan rokok, terkecuali diatur oleh peraturan atau perjanjian yang mempunyai ikatan hukum.
- b. Artikel 8: perlindungan terhadap asap rokok. Artikel ini pada intinya membahas tentang bagaimana setiap individu berhak untuk bebas dari asap rokok. Secara ilmiah telah terbukti bahwa perokok pasif juga rentan terhadap bahaya kesehatan. Artikel ini mempunyai 7 prinsip, yaitu:

Prinsip 1: menjadikan lingkungan 100% bebas asap rokok. Tidak ada yang namanya batas aman untuk asap rokok. Gagasan seperti nilai ambang minimum untuk asap rokok bagi perokok pasif harus ditolak.

Prinsip 2: semua orang harus dilindungi dari kepulan asap rokok. Semua tempat kerja dan fasilitas umum yang bersifat *indoor* harus bebas dari asap rokok. Hal ini juga berlaku untuk transportasi massal.

Prinsip 3: penegakan hukum sangat berperan untuk melindungi masyarakat dari asap rokok. Kebijakan untuk mengajak masyarakat secara sukarela mengurangi asap rokok di area publik terbukti tidak efektif, karena itu pemerintah setempat harus segera membuat undang-undang yang jelas. Hukuman terhadap pelanggaran undang-undang dapat berupa uang dan hukuman administratif seperti penangguhan izin usaha.

Prinsip 4: perencanaan yang baik dan sumber daya yang memadai berperan penting demi suksesnya pelaksanaan dan penegakan hukum dalam upaya bebas asap rokok.

Prinsip 5: masyarakat sipil memiliki peran sentral untuk memberi dukungan dan mematuhi langkah-langkah yang diperlukan dalam upaya bebas asap rokok. Masyarakat sipil harus dimasukkan sebagai mitra aktif dalam prose pengembangan, pelaksanaan dan penegakan undang-undang ini.

Prinsip 6: pelaksanaan peraturan bebas asap rokok ini harus terus diawasi dan dievaluasi. Hal ini termasuk pengawasan dan respon terhadap aktivitas industri rokok yang bisa melemahkan pelaksanaan dan penegakan undang-undang.

Prinsip 7: perlindungan masyarakat terhadap asap rokok harus terus diperkuat dan diperluas. Jika diperlukan, termasuk perubahan undang-undang yang sudah ada.

c. Artikel 11: ketentuan tentang label dan kemasan rokok

Kemasan rokok wajib mencantumkan peringatan bahaya kesehatan terhadap konsumsi rokok. Peringatan bahaya kesehatan yang dicantumkan dalam kemasan rokok terbukti efektif meningkatkan kesadaran masyarakat terhadap efek negatif dari rokok. Peringatan bahaya kesehatan pada kemasan rokok merupakan kunci pokok untuk mengendalikan peredaran rokok. Ketentuan yang harus diperhatikan perusahaan rokok dalam mencantumkan peringatan bahaya kesehatan di kemasan produk mereka antara lain:

- Lokasi dan tampilan peringatan ini harus dipastikan dapat dilihat dengan mudah dan jelas oleh konsumen.
- Luas area yang digunakan untuk meletakkan tulisan peringatan ini tidak boleh kurang dari 30% luas total kemasan rokok.
- Akan lebih efektif jika dicantumkan gambar dan bukan berupa tulisan semata.
- Warna dari tulisan peringatan bahaya ini harus kontras dengan warna kemasan rokok tersebut.

d. Artikel 13: ketentuan tentang pembatasan iklan, promosi dan kegiatan sponsor oleh perusahaan rokok. Pembatasan ini meliputi bentuk:

- Semua bentuk iklan dan promosi serta tanpa terkecuali.
- Iklan, promosi serta bentuk *sponsorship* secara langsung maupun tidak langsung.
- Tindakan yang bertujuan untuk promosi dan dan tindakan yang separtinya bisa berdampak sebagai bentuk promosi.
- Promosi dari produk rokok dan penggunaan rokok.
- Komunikasi dan tindakan komersial.
- Kontribusi industri rokok di berbagai even.
- Iklan dan promosi yang membawa nama produk ataupun perusahaan.
- Iklan dan promosi berbagai bentuk media: tradisional (media cetak, radio, televisi), internet, telepon seluler, dll.

Lebih lanjut artikel 13 ini juga membahas mengenai pembatasan CSR yang dilakukan industri rokok. Dewasa ini semakin banyak perusahaan rokok yang mensponsori kegiatan CSR sebagai bagian dari praktik bisnis mereka. Beberapa perusahaan rokok mensponsori kegiatan organisasi kemanusiaan lainnya di bidang kesehatan, sosial dan lingkungan. Hal seperti ini juga patut untuk dibatasi sebagai upaya terselubung bentuk komersialisasi mereka. Perusahaan rokok juga berupaya melakukan pendekatan CSR mereka secara internal dengan sasaran utama karyawan sendiri yang mana tidak melibatkan kerjasama dengan pihak ketiga di luar perusahaan. Promosi kepada publik terhadap kegiatan serupa patut dilarang karena tujuan mereka pada akhirnya adalah mengajak untuk terus menggunakan produk mereka. Cara yang ditempuh dapat secara langsung maupun tidak langsung. Penyebaran informasi kepada publik tentang praktik kegiatan mereka secara rutin seharusnya juga dilarang (misal: laporan tahunan), terkecuali laporan yang bersifat administratif seperti laporan keuangan tahunan.

2.9 Definisi dan Pentingnya Budaya serta Seni

Budaya dan seni akan terus tumbuh, berkembang dan berubah dalam sebuah kelompok (Bulut dan Yumrukaya, 2009). Oleh karena itu budaya dan seni yang dapat bertahan juga mencerminkan eksistensi kelompok tersebut (Bulut dan Yumrukaya, 2009). Peters, 2005 mendefinisikan budaya sebagai keseluruhan bahasa, tradisi, kepercayaan hukum, perilaku sosial dan seni dari sebuah kelompok atau masyarakat. Bulut dan Yumrukaya, 2009 menambahkan bahwa segala sesuatu yang membentuk sebuah masyarakat adalah budaya itu sendiri. Sementara itu pada dasarnya seni adalah keindahan subyektif yang tercermin dalam sebuah objek yaitu barang seni (Evrard dan Colbert, 2000; Ferry, 1990; Lacoste, 1986). Seni adalah keyakinan seseorang mengenai keindahan dan estetika yang divisualisasikan dengan produk nyata (walaupun terkadang bisa juga tidak nyata) (Bulut dan Yumrukaya, 2009). *World Conference on Cultural Policies* di Meksiko tahun 1982 memperluas pemahaman budaya sebagai kesatuan seluruh aspek spiritual, material, intelektual dan emosional yang menjadi

menjadi ciri dari sebuah masyarakat atau kelompok sosial (Albernaz, Hosagrahar dan Bandarin, 2011).

Peran budaya terhadap perkembangan suatu negara dari sisi ekonomi tidak perlu diragukan lagi (Albernaz, Hosagrahar dan Bandarin, 2011). *World Tourism Rankings* oleh *United Nations World Tourism* menyatakan penghasilan wisata budaya yang sebagian besar bergantung pada kekayaan sejarah suatu bangsa memberi sumbangsih 40% dari total pendapatan wisata (McKercher dan du Cros, 2002). Pada tahun 2009 sektor pariwisata budaya di negara berkembang (*Least Developed Countries*, LCDs) menunjukkan peningkatan yang paling signifikan dibanding sektor ekonomi lainnya yaitu sebesar 7-12% selama dekade 1998-2008 dengan total penerimaan US\$ 852juta (Albernaz, Hosagrahar dan Bandarin, 2011). Negara berkembang menyerap 47% wisata asing dan 36% pendapatan pariwisata dunia (UNWTO, 2010). Tak diperlukan pembuktian lebih lanjut lagi bila negara berkembang wajib untuk menjaga kekayaan budaya dan sejarah mereka untuk mendukung tercapainya *economic sustainability* (Albernaz, Hosagrahar dan Bandarin, 2011).

Pada tahun 1966 UNESCO *General Conference* mengadopsi *Declaration of Principle of International Cultural Co-Operation* yang berisi bahwa setiap orang memiliki hak dan tugas untuk mengembangkan budayanya dan semua budaya yang ada di dunia memiliki nilai dan keunikan yang harus dihargai dan disadari sebagai bagian dari kekayaan hidup manusia itu sendiri (Albernaz, Hosagrahar dan Bandarin, 2011). Negara-negara Uni Eropa menyadari peran budaya sebagai bentuk kompetensi baru dan mengintegrasikannya ke dalam setiap kebijakan pemerintah meliputi kebijakan sosial, pendidikan, kesehatan bahkan politik yang oleh Barnett (2001) disebut *cultural action*. *Cultural action* dipahami sebagai tindakan yang mendukung kreativitas artistik, literatur, kebijakan penggunaan bahasa, kekayaan sejarah, pariwisata budaya dan pertunjukan seni. Hal ini dimulai dengan adanya program “*Culture 2000*” di Uni Eropa sejak 1997 (Barnett, 2001). Evolusi budaya sendiri bergerak dari industri tradisional yang hanya berdampak secara ekonomi menjadi sebuah gaya hidup termasuk meningkatnya kebutuhan akan hiburan dan juga pendidikan (CEC, 1996a).

2.10 CSR dan Permasalahan Budaya di Indonesia

Pelaksanaan CSR di Indonesia makin menguat sejak pemerintah Indonesia mengesahkan beberapa undang-undang dan peraturan sebagai berikut:

UU No.40 tahun 2007 tentang Perseroan Terbatas. Sejak disahkannya peraturan ini, debut CSR di tanah air semakin menguat. Dalam pasal 74 ayat1 disebutkan jelas bahwa CSR telah menjadi kewajiban bagi setiap perusahaan perusahaan. Kalimat pasal tersebut adalah “PT yang menjalankan usaha dibidang dan atau bersangkutan dengan sumber daya alam wajib menjalankan tanggung jawab sosial dan lingkungan”. Namun demikian perdebatan mengenai ambiguitas yang ditulis dalam pasal ini masih belum menemukan titik terang hingga sekarang. Pasal ini tidak menyebutkan secara rinci berapa besaran biaya yang harus dikeluarkan perusahaan untuk CSR serta sanksi bagi yang melanggar. Sedangkan pada ayat 2,3 dan 4 hanya disebutkan bahwa “CSR dianggarkan dan diperhitungkan sebagai biaya perseroan yang pelaksanaannya dilakukan dengan memperhatikan kepatutan dan kewajaran”. Kata kepatutan dan kewajaran menimbulkan pertanyaan besar karena tidak menunjukkan suatu ukuran pasti. Disebutkan pula dalam pasal ini bahwa untuk PT yang tidak melakukan CSR dikenakan sanksi sesuai dengan peraturan dan perundang-undangan. Ketentuan lebih lanjut mengenai CSR ini baru akan diatur oleh Peraturan Pemerintah.

UU No. 25 tahun 2007 tentang penanaman modal Pasal 15b yang menyatakan bahwa setiap penanam modal berkewajiban melaksanakan tanggung jawab sosial perusahaan. Dalam pasal 34 disebutkan sanksi bagi badan usaha atau perseorangan yang tidak melaksanakan tanggung jawab sosial perusahaan, meliputi: peringatan tertulis, pembatasan usaha, pembekuan kegiatan usaha dan atau fasilitas penanaman modal serta pencabutan kegiatan usaha dan atau fasilitas penanaman modal. Namun demikian UU ini memiliki kelemahan karena baru mampu menjangkau investor asing dan belum mengatur secara tegas perihal CSR bagi perusahaan nasional.

UU no.19 tahun 2003 tentang BUMN. UU ini relatif lebih terperinci dalam menjabarkan peraturan tentang CSR. UU ini kemudian dijabarkan lebih jauh oleh Peraturan Menteri Negara BUMN No. 5 tahun 2007 yang mengatur mulai dari

besaran dana hingga tatacara pelaksanaan CSR dalam hal ini Program Kemitraan dan Birokrasi Lingkungan (PKBL).

Sudah banyak BUMN maupun perusahaan multinasional yang mengadopsi prinsip CSR di Indonesia terutama di bidang ekonomi, lingkungan dan pendidikan. Satu hal yang terlupakan adalah bagaimana jika CSR ini diaplikasikan untuk bidang budaya. Seperti kita ketahui budaya Indonesia sangatlah beragam dengan banyaknya suku bangsa. Namun pelestarian budaya Indonesia ini terasa kurang terutama dengan makin banyaknya eksploitasi budaya asing di negara ini. Masyarakat dan pemerintah Indonesia sangat lemah dalam menjaga dan melestarikan kearifan budaya lokal. Hal ini akhirnya berujung pada pengakuan dari pihak asing terhadap budaya lokal kita. Sebagai contoh beberapa waktu lalu batik dan lagu daerah dari Maluku berjudul Rasa Sayange diklaim oleh Malaysia sebagai budaya mereka dan dijadikan official soundtrack dalam promosi pariwisatanya. Dengan merebaknya isu ini, makin banyak pihak yang merasa peduli dan ingin mempertahankan budaya Indonesia. *Indonesia Archipelago Culture Initiatives*, salah satu organisasi yang didirikan khusus sebagai pemerhati masalah budaya Indonesia memberikan data independen bahwa setidaknya ada 32 budaya kita yang sudah dikalim oleh pihak asing sebagai berikut:

Tabel 2.4 Budaya Indonesia yang Diklaim Oleh Oleh Asing

No.	Jenis budaya	Pihak dan tahun klaim	Kontributor Informasi
1.	Batik Jawa	Adidas, 2006.	Sumanto, diambil dari www.adidas.com
2.	Naskah Kuno Riau	Pemerintah Malaysia, 2007.	Sumanto diambil dari Harian Kompas, 12 Desember 2007.
3.	Naskah Kuno dari Sumatera Barat	Pemerintah Malaysia, 2007.	Sumanto diambil dari Harian Kompas, 12 Desember 2007.
4.	Naskah Kuno dari Sulawesi Selatan	Pemerintah Malaysia, 2007.	Sumanto diambil dari Harian Kompas, 12 Desember 2007.
5.	Naskah Kuno dari Sulawesi Tenggara	Pemerintah Malaysia, 2007	Sumanto diambil dari Harian Kompas, 12 Desember 2007.
6.	Rendang dari Sumatera Barat	Oknum Warga Negara Malaysia, 2007.	Sumanto diambil dari Liputan 6 SCTV, 28 Oktober 2007.
7.	Sambal Bajak Jawa Tengah	Oknum Warga Negara Belanda, 2001.	Sumanto diambil dari Kompas, 1 Maret 2001.

Tabel 2.4 (lanjutan)

No.	Jenis budaya	Pihak dan tahun klaim	Kontributor Informasi
8.	Sambal Petai dari Riau	Oknum Warga Negara Belanda, 2001.	Sumanto diambil dari Kompas, 1 Maret 2001.
9.	Sambal Nanas dari Riau	Oknum Warga Negara Belanda, 2001.	Sumanto diambil dari Kompas, 1 Maret 2001.
10.	Tempe dari Jawa	Beberapa Perusahaan Asing Amerika dan Jepang.	Sumanto diambil dari diambil dari http://www.icrp-online.org/wmprint.php?ArtID=170
11.	Lagu Rasa Sayange dari Maluku	Pemerintah Malaysia, 2007.	Sumanto diambil dari Liputan 6 SCTV, 28 Oktober 2007.
12.	Reog Ponorogo dari Jawa Timur	Pemerintah Malaysia, 2008.	Sumanto diambil dari www.heritage.gov.my
13.	Lagu Soleram dari Riau	Pemerintah Malaysia, 2007.	Sumanto diambil dari www.heritage.gov.my
14.	Lagu Injit-injit Semut dari Jambi	Pemerintah Malaysia, 2000.	Sumanto diambil dari www.heritage.gov.my
15.	Alat Musik Gamelan dari Jawa	Pemerintah Malaysia, 2000.	Sarimin diambil dari www.heritage.gov.my
16.	Tari Kuda Lumping dari Jawa Timur	Pemerintah Malaysia	Sarimin diambil dari www.heritage.gov.my
17.	Tari Piring Sumatera Barat	Pemerintah Malaysia	Sumanto diambil dari www.heritage.gov.my
18.	Lagu Kakak Tua dari Maluku	Pemerintah Malaysia	Sumanto diambil dari www.heritage.gov.my
19.	Kursi Taman dengan ukiran Khas Jepara	Oknum WN Perancis, 2005.	Sumanto diambil dari Tempo, 2 April 2008 (http://www.tempointeraktif.com/hg/nusa/jawamadura/2008/04/02/brk,20080402-120239,id.html)
20.	Pigura Ornamen Ukir Khas Jepara dari Jawa Tengah	Oknum WN Inggris, 2004.	Sumanto diambil dari Berita Kriya, 10 April 2008 (http://id.indonesian-craft.com/news/54/tahun/2008/bulan/04/tanggal/10/id/200/)
21.	Batik Parang Yogya	Pemerintah Malaysia, 2006.	Sumanto diambil dari http://batikindonesia.info/2006/03/31/batik-parang-dipatenkan-malaysia/

Tabel 2.4 (lanjutan)

No.	Jenis budaya	Pihak dan tahun klaim	Kontributor Informasi
22.	Kerajinan Perak Desa Suwarti, Bali	Oknum WN Amerika, 2005.	Sumanto, Bali Post, 26 Juni 2005 (http://www.balipost.co.id/balipostcetak/2005/6/26/opini.html)
23.	Badik Tumbuk Lada	Pemerintah Malaysia, 2005.	Hidup Indonesia diambil dari http://malaysiana.pnm.my/05/0501badik.htm
24.	Kopi Gayo Aceh	perusahaan multinasional (MNC) Belanda, 2008.	Hidup Indonesia diambil dari http://www.kompas.com/read/xml/2008/05/28/15421243/paten.kopi.gayo.milik.belanda.toraja.milik.jepang dan http://www.dgip.go.id/ebscript/publicportal.cgi?.ucid=2663&ctid=23&id=1905&type=2
25.	Kopi Toraja dari Sulawesi Selatan	perusahaan Jepang, 2004.	Hidup Indonesia diambil dari Warta Ekonomi, tanggal 16 April 2004.
26.	Musik Indang Sungai Garinggiang dari Sumatera Barat	Pemerintah Malaysia, 2007.	Aryana diambil dari Antara, tanggal 25 Oktober 2007 (http://antara.co.id/arc/2007/10/25/malaysia-kembali-bajak-lagu-daerah-indonesia-di-osaka/)
27.	Alat Musik Angklung dari Jawa Barat	Pemerintah Malaysia, 2006.	Sulanjana diambil dari Republika, 14 Desember 2006, dengan judul artikel ANGKLUNG INDONESIA DI TANGAN MALAYSIA.
28.	Lagu Jali-Jali dari Jawa Tengah	Pemerintah Malaysia, 2007.	Sulanjana, wawancara dengan Menteri Kebudayaan dan Pariwisata Republik Indonesia, Harian Suara Karya, 27 Oktober 2007 "Menbudpar Jero Wacik: Lagu "Jali Jali" Milik Indonesia " (http://www.suarakarya-online.com/news.html?id=185059)
29.	Tari Pendet dari Bali	Pemerintah Malaysia, 2009.	Juanda diambil dari http://www.detiknews.com/read/2009/08/22/113525/1187644/10/seniman-bali-protos-klaim-tari-pendet-oleh-malaysia

Sumber: www.budaya-indonesia.org, diambil tanggal 1 Oktober, 2011.

Dari paparan permasalahan budaya di atas sudah selayaknya budaya wajib dijadikan bagian dari tanggung jawab sosial perusahaan di Indonesia. Dengan kekuatan yang dimilikinya sebuah perusahaan harus mampu untuk mengajak para

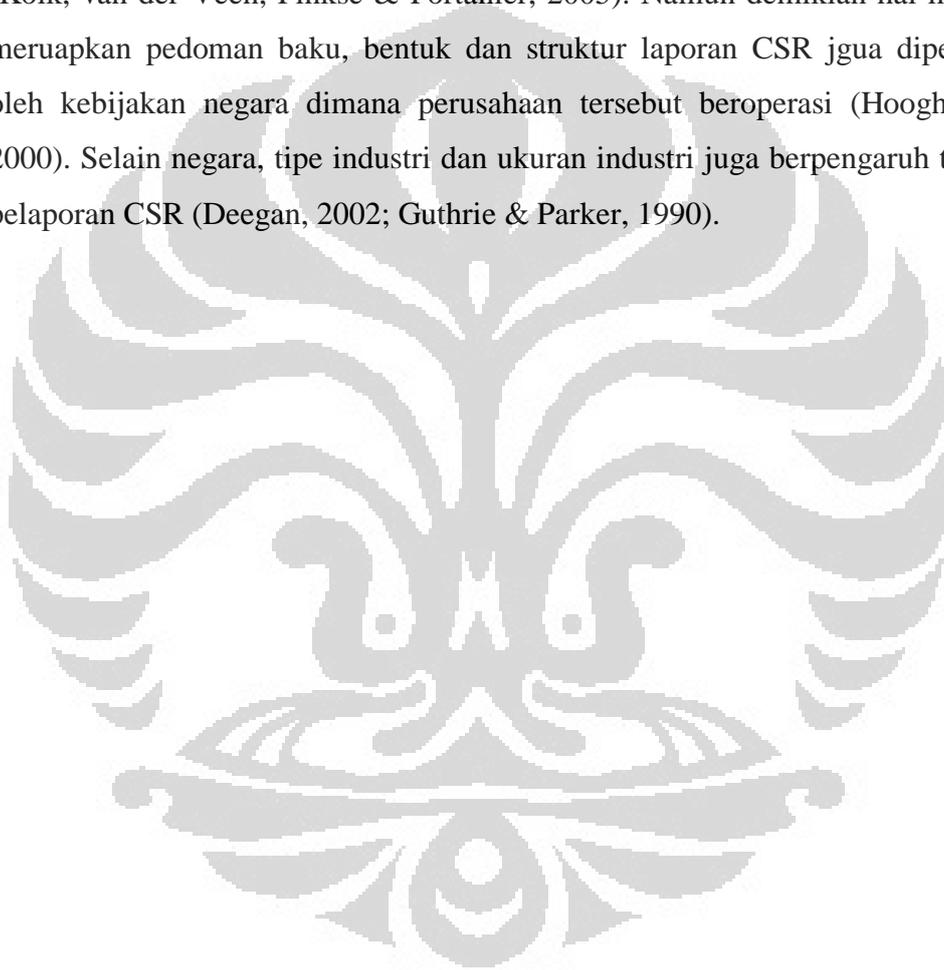
pemangku kepentingan yang dengan tujuan akhir seluruh masyarakat Indonesia untuk peduli dan peka terhadap permasalahan budaya ini.

2.11 Komunikasi CSR melalui *report* CSR

Report CSR merupakan salah satu kunci pokok bagi perusahaan untuk mengkomunikasikan kegiatan CSR yang telah mereka lakukan kepada *stakeholders* (Golob dan Bartlett, 2007). Komunikasi ini bertujuan untuk menciptakan pemahaman mutualisme, mencegah dan mengelola potensi konflik (Grunig, 1989) serta memperoleh legitimasi dari *stakeholders* (Aldrich & Fiol, 1994). Golob dan Bartlett (2007) berpendapat *report CSR* ini juga bisa digunakan perusahaan sebagai salah satu strategi untuk mendapatkan legitimasi sosial dari masyarakat. Tentu saja dalam komunikasi tersebut harus disampaikan data yang benar dan relevan tentang kegiatan CSR perusahaan sehingga dapat memberikan manfaat bagi *stakeholders*, organisasi perusahaan maupun masyarakat (Golob dan Bartlett, 2007).

Bentuk dasar dari *report CSR* menurut Grunig dan Hunt (1984) digambarkan sebagai "*public information model*", dimana *report CSR* harus bisa menjelaskan sisi positif dan kelemahan tanggung jawab sosial dari kegiatan CSR mereka. *Report CSR* ini dapat bersifat mutlak, wajib jika diminta dan juga sukarela (Van der Laan, 2004; Woodward, Edwards & Birkin, 1996). Ketika *report CSR* menjadi suatu hal mutlak bagi perusahaan, maka negara harus membuat regulasi yang bertujuan untuk memastikan *report CSR* berisi informasi yang faktual guna melindungi kepentingan warga negaranya (Doane, 2002). Saat *report CSR* diminta oleh sebagian *stakeholders*, perusahaan harus mampu menyediakan data yang komprehensif sesuai dengan kepentingan *stakeholders* tersebut (Van der laan, 2004). Bentuk laporan sukarela merupakan yang paling umum dilakukan perusahaan. Survei internasional oleh KPMG di tahun 2005 menunjukkan organisasi yang melaporkan CSR mereka secara sukarela meningkat signifikan sejak 2002 (Kolk, van der Veen, Pinkse & Fortanier, 2005). Bentuk dan isi dari laporan ini juga tidak baku sehingga lebih menguntungkan bagi perusahaan dalam upaya membentuk citra mereka (Stittle, 2002).

Standar internasional dalam penyusunan laporan CSR perusahaan dibuat oleh organisasi independen internasional *The Global Report Initiative* melalui kerjasama dengan badan dunia *United Nations Environment Program* (UNEP) (Hopkins, 2003; Owen, 2003). Bentuk dan struktur laporan CSR yang disarankan oleh The GRI pada dasarnya mencakup 3 dimensi yaitu sosial, lingkungan dan ekonomi (Owen, 2003). Saat ini sudah ada 660 perusahaan yang tersebar di 50 negara menggunakan standard GRI dalam penyusunan laporan CSR mereka (Kolk, van der Veen, Pinkse & Fortanier, 2005). Namun demikian hal ini bukan merupakan pedoman baku, bentuk dan struktur laporan CSR juga dipengaruhi oleh kebijakan negara dimana perusahaan tersebut beroperasi (Hooghiemstra, 2000). Selain negara, tipe industri dan ukuran industri juga berpengaruh terhadap pelaporan CSR (Deegan, 2002; Guthrie & Parker, 1990).



BAB 3

PROFIL PERUSAHAAN

3.1 Sejarah Singkat Perusahaan

Sejarah berdirinya PT. Djarum dirintis mulai 23 Agustus 1950 saat Oei Wie Gwan membeli sebuah perusahaan rokok yang hampir bangkrut bernama NV. Murup dari seorang pengusaha lokal Kudus yaitu H. Moc Sirodz. Pada tanggal 21 April 1951, pemerintah memberikan izin operasi untuk Djarum sebagai perusahaan perseorangan. Hingga sekarang tanggal 21 April diperingati sebagai hari ulang tahun PT. Djarum. Nama Djarum sendiri diambil dari nama *Djarum* yang terdapat pada piringan hitam yang dulu populer atau yang lebih kita kenal sebagai *Gramaphon*, yang berbahan baku intan. Produk yang dihasilkan saat itu berupa sigaret kretek dan hanya memproduksi empat merek yaitu Djarum, Merata, Kotak Ajaib, dan Kembang Tanjung.

Sepeninggal Oei Wie Gwan pada tahun 1963 kedua putranya yaitu Michael Bambang Hartono dan Robert Budi Hartono, bertekad untuk mengambil alih kendali dan memajukan perusahaan ini. Di bawah kepemimpinan mereka, PT. Djarum melakukan restrukturisasi dan reorganisasi. Seiring perkembangannya, pada September 1965 PT Djarum melakukan modernisasi manajemen perusahaan dengan merekrut tenaga kerja profesional. Pada tahun yang sama, Ir. Julius Hadinata ikut bergabung ke Djarum. Sebagai lulusan Belanda, Julius banyak melakukan pembenahan terutama dalam hal modernisasi teknologi produksi dengan mendatangkan mesin-mesin pengolahan tembakau dari Inggris serta Jerman. Departemen penelitian dan pengembangan dibentuk pada tahun 1970 untuk memenuhi permintaan pasar dan menjaga kualitas produk. Pada tahun itu pula PT. Djarum mulai melakukan pembuatan rokok dengan menggunakan mesin. Mulai 1972 Djarum mengeksport rokoknya ke luar negeri. Tahun 1975, Djarum mulai memasarkan rokok mesin pertama mereka yang diberi merek Djarum Filter. Pada tahun 1981 merek Djarum Super mulai dipasarkan dan terus bertahan menjadi salah satu produk andalan dalam penjualan hingga saat ini. Pada tanggal 21 maret 1983 terjadi perubahan status hukum perusahaan dari bentuk perusahaan perseorangan menjadi badan hukum Perseroan Terbatas. Seiring

perjalanan usaha kesuksesan Djarum terus melejit dan tidak perlu diragukan lagi sebagai salah satu perusahaan rokok terbesar di Indonesia. Djarum juga merupakan salah satu produsen rokok yang menguasai pasar Amerika. Ekspor Djarum ke Amerika merupakan yang terbesar di antara perusahaan rokok nasional lainnya. Sebagai salah satu perusahaan rokok terbesar di Indonesia, Djarum juga berkontribusi menyumbangkan pajak terbesar pada pemerintah melalui pita cukai rokok.

3.2 Visi, Misi dan Nilai Inti Budaya Perusahaan

3.2.1 Visi Perusahaan

Visi perusahaan PT. Djarum adalah menjadi yang terbesar dalam nilai penjualan dan profitabilitas rokok di Indonesia. Visi tersebut diuraikan menjadi beberapa poin berikut:

1. Kepemimpinan dalam pasar dengan cara menghasilkan produk-produk yang berkualitas tinggi secara konsisten dan inovatif untuk memuaskan konsumen.
2. Penciptaan citra positif yang kuat untuk perusahaan.
3. Manajemen profesional yang berdedikasi serta sumber daya manusia yang kompeten.

3.2.2 Misi Perusahaan

Sedangkan misi yang dianut oleh Djarum adalah “Kami hadir untuk memuaskan kebutuhan merokok para perokok”.

3.2.3 Nilai Inti Budaya Perusahaan

Disamping visi dan misi PT. Djarum juga memiliki nilai inti yang berakar kuat dalam budaya organisasi mereka. Nilai inti budaya perusahaan terdiri dari 5 poin dianut sebagai kunci keberhasilan perusahaan, seperti digambarkan sebagai berikut:



Gambar 3.1 Nilai inti budaya perusahaan PT Djarum

Sumber: Company profile PT Djarum

a. Fokus pada pelanggan

Mendengarkan pelanggan dan memenuhi kebutuhan mereka dengan cara terbaik yang dapat dilakukan. Perusahaan harus menjadi organisasi dengan karakteristik:

- Berorientasi pada pelayanan
- Berorientasi pada kualitas
- Perbaikan yang berkesinambungan
- Inovasi
- Konsep pemasar

b. Profesionalisme

Lebih merupakan sikap, bukan sekedar perangkat kemampuan. Seorang profesional adalah orang yang bekerja dengan sikap yang baik dan melakukannya dengan cara yang terbaik, serta memiliki perhatian yang serius. Organisasi profesional memiliki karakteristik:

- Kompeten
- Integritas
- Sinergi
- Komitmen
- Berorientasi pada prestasi kerja
- Memiliki rasa tanggung jawab

- *Excellence*

- c. Menjadi perusahaan yang senantiasa belajar untuk meningkatkan kualitas produknya.

Organisasi yang belajar dari karyawan internal, pelanggan eksternal, serta lingkungan sekitarnya secara terus menerus. Belajar adalah kepentingan seluruh jenjang. Dilandasi sikap keterbukaan dan saling percaya sehingga orang berani melakukan perubahan dan percobaan tanpa merasa terancam. Sebagai organisasi yang bertekad untuk terus belajar, Djarum memiliki karakteristik:

- Berpikir sistematis
- Belajar dan bereksperimen dengan cara-cara baru
- Belajar dari pengalaman dan sejarah kita sendiri
- Belajar dari pengalaman orang lain dan tindak tanduk terbaik mereka
- Menyebarluaskan pengetahuan dengan cepat dan efisien ke seluruh jenjang organisasi.

- d. Satu keluarga

Perusahaan adalah suatu himpunan orang yang mempunyai pertalian khas dan mau hidup bersama dengan tata cara yang disepakati bersama untuk mencapai satu tujuan dengan karakteristik:

- Setiap individu memiliki nilai dan peran
- Adanya rasa memiliki
- Saling mendukung
- Kebanggaan dan kehormatan
- Saling memperhatikan dan menghormati

- e. Tanggung jawab sosial

Peka dan peduli terhadap kepentingan masyarakat dan lingkungan dalam kehidupan bisnis. Hal ini meliputi:

- Kepedulian terhadap lingkungan internal dan eksternal
- Menjadi warga negara yang baik melalui kemitraan, kepekaan dan kepedulian.

3.3 Djarum Foundation

Sejak awal didirikan, Djarum senantiasa terus berupaya untuk menjadi perusahaan yang turut berperan serta dalam memajukan bangsa dengan cara meningkatkan kualitas sumber daya manusia dan mempertahankan kelestarian sumber daya alam Indonesia. Djarum Foundation didirikan 30 April 1986 oleh generasi penerus, Michael Bambang Hartono dan Robert Budi Hartono sebagai bentuk nyata komitmen dan konsistensi Bakti Pada Negeri. Djarum Foundation berpegang pada filosofi “Lahir Dari Dalam dan Berkembang Bersama Lingkungan”. Namun demikian komunikasi CSR atas nama Djarum Foundation ini baru intensif dilakukan sejak 2011. Salah satunya adalah melalui website www.djarumfoundation.org yang dipublikasikan pada tahun 2011. Sebelumnya kegiatan CSR PT Djarum merupakan bagian dari departemen Corporate Affairs dan Corporate Communication.

Djarum Foundation memiliki misi memajukan Indonesia menjadi negara digdaya yang seutuhnya. Djarum Foundation merupakan perwujudan komitmen PT. Djarum untuk dapat lebih intensif dan terorganisir dalam melakukan aktivitas CSR PT Djarum. Hingga saat ini Djarum Foundation menjalankan tanggung jawab *philantrophy* perusahaan dengan berfokus pada 5 bidang, yaitu: Djarum Bakti Sosial, Djarum Bakti Lingkungan, Djarum Bakti Olahraga, Djarum Bakti Pendidikan dan Djarum Bakti Budaya.

3.4 Gambaran umum CSR Perusahaan

Bagi PT Djarum, pengabdian untuk memberi yang terbaik pada konsumen adalah sebuah perjuangan tak pernah berujung. Sebagai wujud semangat tersebut, sekaligus tanggung jawab, kepedulian serta kepekaan dunia usaha terhadap lingkungan sosial, PT Djarum mempunyai beberapa program *Corporate Social Responsibility* (CSR). Saat ini pelaksanaan CSR ditangani sepenuhnya oleh divisi Djarum Foundation. Dalam setiap kegiatan CSR dengan mengatasnamakan Djarum Foundation, tidak pernah mengikutsertakan iklan ataupun membagikan produk-produk rokok mereka. Hal ini membuktikan bahwa kegiatan CSR mereka murni sebagai bentuk tanggung jawab sosial bukan *window dressing*. CSR Djarum ini berdiri di atas 4 pilar: pertama niat baik, kedua lingkungan dan sosial,

ketiga keseimbangan, keempat kesinambungan usaha ataupun pembangunan. Berdasarkan keempat pilar tersebut, Djarum Foundation mempunyai 5 bidang yang menjadi sasaran CSR, sebagai berikut:

3.4.1 Djarum Bakti Sosial

Djarum Bakti sosial merupakan wujud kepedulian PT Djarum terhadap kepentingan masyarakat di bidang sosial. Djarum Bakti Sosial mulai digalakkan pada tahun 1951 di kota Kudus tempat PT Djarum beroperasi. Kegiatan sosial ini menjadi landasan utama bagi Djarum untuk terus berbuat lebih bagi kepentingan masyarakat sampai sekarang. Filosofi dasar PT Djarum dalam mengembangkan aktivitas CSR di bidang sosial adalah kesadaran perusahaan untuk terus berkembang bersama karyawan, lingkungan dan masyarakat sekelilingnya. Keberadaan perusahaan dalam struktur sosial masyarakat secara otomatis menjadikan perusahaan sebagai entitas dari masyarakat itu sendiri. Tumbuhnya kebersamaan dalam masyarakat merupakan bagian dari kehidupan sehari-hari yang dilandasi semangat kekeluargaan, persaudaraan, gotong royong, saling tolong menolong dan toleransi sesama. Misi yang diemban Djarum Foundation dalam CSR bakti sosial adalah bersama-sama mewujudkan masyarakat yang sejahtera dan bermartabat.

Wujud kepedulian Bakti Sosial dilaksanakan dengan beragam kegiatan yang bermanfaat untuk masyarakat dan kemanusiaan seperti donor dan darah dan bantuan kepada masyarakat yang tertimpa bencana. Donor Darah, merupakan kegiatan rutin yang dilakukan per tiga bulan. Kegiatan kemanusiaan Donor Darah rutin ini diikuti oleh semua karyawan Djarum bekerjasama dengan PMI. Pada tanggal 9 Oktober, 2004 telah diselenggarakan donor darah massal sebagai bagian dari rangkaian HUT Djarum ke-54 oleh karyawan Djarum di Kota Kudus dengan tema "*For the Love of Humanity*". Dalam acara ini terkumpul 4793 kantong dara dari para pendonor. Museum Rekor Indonesia bahkan memberikan penghargaan rekor MURI untuk kegiatan ini sebagai donor darah di satu kota dengan peserta terbanyak. Lebih dari sekedar penghargaan rekor MURI yang didapat, dukungan karyawan terhadap kegiatan donor darah yang mengumpulkan ribuan kantong darah ini tentunya sangat berguna bagi kelangsungan pasien.

Selain kegiatan rutin donor darah, kegiatan bakti sosial yang dilakukan adalah melalui bantuan pada kondisi situasional seperti bencana alam. Salah satunya adalah bantuan Djarum Foundation yang diberikan pada masyarakat korban bencana alam letusan gunung Merapi yang terjadi pada di pertengahan 2010 lalu. Bersama dengan lembaga swadaya masyarakat (LSM) Insist, Djarum Foundation berupaya menjangkau korban yang berada dekat puncak gunung Merapi. Mereka menjadi penting karena mereka adalah korban bencana yang sebelumnya tidak mendapatkan perhatian dan bantuan dari pihak luar. Salah satu bentuk bantuan yang sangat bermanfaat bagi mereka adalah pembangunan Penampungan Air Hujan (PAH) guna memenuhi kebutuhan air bersih. Pembangunan Penampungan Air Hujan (PAH) dianggap memiliki nilai guna dan nilai pakai bagi masyarakat dalam jangka waktu panjang. Mewujudkan komitmennya, sampai saat ini Djarum telah membangun 100 unit PAH yang tersebar di lima dusun daerah Klaten dan Magelang. Kontribusi sosial berupa tong penampungan air ini merupakan salah satu upaya meningkatkan kualitas hidup warga desa. Diharapkan sarana ini dapat membantu masyarakat dalam memenuhi kebutuhan air bersih untuk kebutuhan makan minum, mencuci dan ibadah, dll. Seperti yang kita ketahui air bersih merupakan salah satu kebutuhan primer manusia untuk bertahan hidup. Selain itu, berbagai kebutuhan sandang dan pangan juga diberikan guna meringankan beban para korban.

Di berbagai peristiwa bencana seperti tsunami, gempa bumi dan banjir, relawan Djarum terlibat dalam upaya-upaya pendistribusian bantuan tersebut. Dalam musibah tsunami Aceh 2004 lalu, Djarum Foundation menyalurkan bantuan senilai kurang lebih 2 milyar rupiah untuk membantu para korban yang disalurkan melalui PMI pusat Jakarta. Kegiatan sosial yang dilakukan rutin dalam upaya meningkatkan kualitas kesehatan warga adalah dengan menyelenggarakan kegiatan pemberantasan sarang nyamuk *aedes aegypti* penyebab demam berdarah *dengue*. Beberapa di antaranya adalah kegiatan PSN di daerah Cipinang Muara, Jakarta pada Mei 2011 dan kegiatan PSN di daerah Wonokromo, Surabaya pada Juli 2011. Kegiatan ini dilaksanakan dengan melibatkan warga setempat dengan melaksanakan pengasapan (*fogging*). Kegiatan PSN ini juga didukung oleh instansi pemerintah daerah yang bersangkutan antara lain Lurah Cipinang Muara

Endang Sofyan, SH dan Wakil Camat Jatinegara Drs. Ali Murtado, S. Sos, Msi. serta Walikota Surabaya Ir. Tri Rismaharini, MT. Institusi sosial masyarakat juga terlibat dalam kerjasama pemberantasan sarang nyamuk ini antara lain Yayasan Bina Sehat Indonesia (YBSI). Kegiatan sosial terbaru yang dilakukan adalah operasi mata katarak gratis yang bekerjasama dengan Persatuan Dokter Spesialis Mata Indonesia (Perdami) Jawa Tengah. Kegiatan operasi katarak mata gratis tahap pertama ini telah terlaksana dengan baik dan lancar, pada 24 September 2011 di Rumah Sakit Mardi Rahayu – Kudus. Peserta tahap pertama ini berjumlah 44 orang penderita katarak, yang berasal dari lingkungan keluarga karyawan Djarum.

3.4.2 Djarum Bakti Olahraga

Djarum percaya bahwa olahraga dan persaingan yang sehat merupakan bagian penting dari pembangunan karakter setiap orang. Olahraga memainkan peranan penting untuk kesehatan, kegembiraan dan juga kesejahteraan hidup. Melihat pentingnya hal ini, Djarum berkomitmen untuk meningkatkan kualitas hidup dan memperkuat masyarakat melalui olahraga, terutama bulutangkis. Djarum membentuk Persatuan Bulutangkis sejak tahun 1969 di Kudus dengan nama PB Djarum. Sampai saat ini sudah banyak atlet bulutangkis Indonesia hasil gemblengan PB Djarum yang berhasil mengharumkan nama Indonesia di kancah nasional dan internasional. Berikut adalah beberapa prestasi yang sempat ditorehkan oleh atlet PB Djarum baik di kancah nasional maupun internasional:

Tabel 3.1 Contoh Prestasi Atlet PB Djarum

1972 & 1973	Christian Hadinata berhasil menjuarai All England untuk nomor ganda putra bersama Ade Chandra.
1978	Liem Swie King menjadi atlet PB Djarum peratma yang berhasil menjuarai turnamen dunia All England untuk kategori tunggal putra.
1979	Christian Hadinata berpasangan dengan Imelda Wiguna menjadi juara ganda campuran di kejuaraan dunia All England. Liem Swie King berhasil mempertahankan gelar juara tunggal putra di kejuaraan yang sama.
1980	Christian Hadinata berhasil menyabet gelar juara ganda putra bersama Ade Chandra dan gelar juara ganda campuran bersama Imelda Wiguna di turnamen All England. Prestasi Christian ini menjadi bukti bahwa ia adalah pemain ganda serba bisa.

Tabel 3.1 (lanjutan)

1981	Liem Swie King menjadi juara All England di nomor tunggal putra untuk ketiga kalinya. Kartono/Heryanto menjadi juara All England untuk nomor ganda putra.
1984	Tujuh atlet PB Djarum berperan dalam merebut piala Thomas Cup lambang supremasi dunia di cabang bulutangkis. Ketujuh atlet tersebut adalah Liem Swie King, Christian Hadinata, Kartono, Hastomo Arbi, Hadiyanto, Heryanto dan Hadibowo. Mereka bertujuh dijuluki <i>The Magnificent Seven of Djarum</i> .
1991	Ardy B. Wiranata menjadi juara tunggal putra di ajang All England. Gelar ini sekaligus mengakhiri jejak buruk Indonesia di All England yang telah 10 tahun absen mengantongi gelar juara di nomor tunggal putra.
1992	Alan Budi Kusuma berhasil memperoleh gelar juara tunggal putra di Olimpiade Barcelona. Eddy Hartono/Rudy Gunawas memperoleh medali perak di kejuaraan yang sama.
1993	Hariyanto Arbi menjadi juara tunggal putra di kejuaraan All England.
1994	Hariyanto Arbi menjadi juara tunggal putra di kejuaraan All England. Srikandi PB Djarum Yuliani Sentosa, Yuni Kartika, Rosiana Tendean dan Zelin Rosiana sukses menghantarkan Indonesia merebut Piala Uber untuk pertama kalinya sejak tahun 1975.
1996	Antonius Budi Ariantho/Denny Kantono mempersembahkan gelar ganda putra di Olimpiade Atlanta.
1997	Sigit Budiarto yang berpasangan dengan Candra Wijaya berhasil menjadi juara dunia di nomor ganda putra.
2000	Atlet putri PB Djarum Minarti Timur berhasil merebut medali perak di nomor ganda campuran. Prestasi ini merupakan perolehan medali pertama di nomor ganda campuran selama Indonesia ikutserta dalam ajang Olimpiade.
2003	Sigit Budiarto kembali memenangkan nomor ganda putra di All England bersama Candra Wijaya.
2004	Eng Hian semakin mempertegas kontribusi PB Djarum di ajang Olimpiade Athena dengan perolehan medali perunggu di nomor tunggal putra.
2008	Maria Kristin berhasil memperoleh medali perunggu tunggal putri di Olimpiade Beijing di tengah keterpurukan gelar yang dialami tim bulutangkis putri Indonesia.

Sumber: www.djarumfoundation.org, diambil tanggal 24 Oktober 2011.

Selain perestasi yang terus diukir oleh para atletnya, pencapaian tertinggi lain oleh PB Djarum adalah dengan diresmikannya GOR Bulutangkis Djarum di Kudus seluas 43.207 m². GOR ini dibangun modern dan memenuhi standard

internasional untuk pelatihan atlet PB Djarum secara intensif. Saat terjadi bencana Merapi, para atlet Djarum juga turut berkontribusi dengan mengadakan pertandingan ekshibisi atlet bulutangkis nasional dari semua generasi yang disertai dengan acara pelelangan raket. Dari acara ini diperoleh dana bantuan melebihi 800juta rupiah.

Setiap tahunnya, mulai tahun 2007, PB Djarum secara rutin melakukan seleksi audisi umum 1 kali dalam setahun, di setiap musim liburan sekolah anak-anak. Audisi umum ini dilakukan untuk mencari bibit bulutangkis yang berpotensi di usia 10-15 tahun. Pendaftar yang memenuhi persyaratan boleh mengikuti audisi umum ini tanpa dipungut biaya.

3.4.3 Djarum Bakti Lingkungan

Djarum menyadari pentingnya melindungi kelestarian lingkungan sekitar sebagai modal keberlanjutan perusahaan bagi generasi mendatang. Atas dasar ini Djarum mulai mencangkan gerakan bakti lingkungan. Dimulai dari kampung halaman di Kudus, pada tahun 1979, Djarum telah mengelola usaha pelestarian lingkungan, menciptakan keteduhan, melestarikan ekosistem lokal, mencegah erosi tanah dan untuk membantu resapan air. Ribuan jenis tanaman peneduh telah ditanam, dan usaha tersebut berkembang luas juga menjangkau sebagian besar wilayah pulau Jawa bagian tengah. Saat itu Kudus adalah kota yang gersang tanpa banyak pohon peneduh di sepanjang jalan. Upaya penghijauan di Kudus mulai menampakkan hasil setelah 6 tahun. Upaya penghijauan ini terus dikembangkan hingga Djarum membangun pusat pembibitan tanaman di Kaliputu, Kudus. Hingga saat ini, PPT telah memiliki total sekitar 100 ribuan jenis bibit tanaman, termasuk di dalamnya tanaman langka seperti Kepel, Sawit, Nogosari, buah Kawista dan Pohon Botol dari Afrika. Diharapkan dengan upaya pembibitan tanaman langka ini, PT. Djarum dapat turut menjadi bagian dari usaha dalam mempertahankan dan melestarikan tanaman-tanaman langka tersebut agar terjaga dari kepunahan.

Pada tahun 2010 diluncurkan program Djarum *Trees For Life* dengan misi menanam pohon Trembesi di sepanjang 478 km jalur Pantura Jawa Tengah hingga tahun 2014, dimulai dari Losari di perbatasan Jawa Barat hingga Bulu di

perbatasan Jawa Timur. Hal ini sekaligus merujuk pada komitmen pemerintah Indonesia melalui pidato Presiden Republik Indonesia Susilo Bambang Yudhoyono pada 13 Januari 2010 yang menyelenggarakan penanaman pohon trembesi untuk menyerap karbondioksida (CO₂) sebagai salah satu cara guna mengurangi pemanasan global. Pemilihan pohon trembesi juga bukan tanpa alasan. Menurut catatan Dr. Ir. H. Endes N. Dahlan, Dosen Fakultas Kehutanan Institut Pertanian Bogor mengungkapkan bahwa Pohon Trembesi atau dikenal dengan pohon hujan atau Ki Hujan adalah pohon berkanopi seperti payung yang memiliki ukuran daun yang tak lebih dari koin Rp. 100, merupakan suatu terobosan untuk mengatasi pemanasan global karena paling unggul dalam menyerap gas CO₂. Satu batang Pohon Trembesi mampu menyerap 28,5 ton gas CO₂ setiap tahunnya (diameter tajuk 15m). Selain itu, Pohon Trembesi juga mampu menurunkan konsentrasi gas secara efektif, tanaman penghijauan dan memiliki kemampuan menyerap air tanah yang kuat. Sehingga nantinya, pohon Trembesi yang ditanam dan dirawat di sepanjang jalur ini akan mampu menyerap 685 juta kg gas CO₂ setiap tahunnya.

Program Djarum *Trees For Life* selama tahun 2010 telah berhasil menyelesaikan penanaman sebanyak 2.767 pohon Trembesi di sepanjang jalur Kudus-Semarang. Pada tahun 2010 juga Djarum Foundation telah melakukan kerjasama dengan Korem 061 Surya Kencana, Bogor dalam penanaman 500.000 pohon Trembesi di Jawa Barat, diantaranya dilakukan di Pondok Pesantren Darul Uluum di Cigombong Bogor, Pondok Pesantren Azzainiyyah Selabintana Sukabumi & Pondok Pesantren Al-Itihad Cianjur. Sementara untuk tahun 2011, penanaman dilanjutkan sebanyak 7.300 pohon Trembesi di sepanjang turus jalan Semarang-Losari. Atas program Djarum *Trees For Life* ini Menteri Kehutanan, Zulkifli Hasan memberikan penghargaan Wana Lestari kepada Djarum Foundation atas kepeduliannya dalam mendukung kebijakan pembangunan di bidang kehutanan. Penghargaan ini diserahkan pada tanggal 14 Juni 2010 bertempat di pendopo Kabupaten Kudus yang dihadiri oleh Bupati dan pejabat pemerintahan. Pada kesempatan yang sama Direktur Jenderal Bina Produksi Kehutanan mewakili Kementerian Kehutanan menandatangani nota kesepakatan kerjasama dalam hal pembangunan hutan tanaman, hutan rakyat kemitraan dan

penuksesan penanaman satu milyar pohon. Acara penandatanganan ini dihadiri oleh direksi PT. Djarum, Direktur Jenderal Bina Produksi Kehutanan disaksikan oleh Menteri Kehutanan Republik Indonesia, Zulkifli Hasan, dan Gubernur Jawa Tengah Letjen TNI (Purn) H. Bibit Waluyo bersama Bupati Kudus, Musthofa Wardoyo.

Kegiatan CSR lain di bidang lingkungan yang telah memberikan manfaat nyata bagi masyarakat antara lain:

Tabel 3.2 Contoh Kegiatan CSR Djarum Bakti Lingkungan

Tahun	Kegiatan CSR bidang lingkungan
2001	Pembagian bibit mangga harum manis secara cuma-cuma pada masyarakat di sekitar lereng Gunung Muria, Kudus sebagai upaya penanggulangan erosi dan banjir sekaligus membantu masyarakat lokal secara ekonomis untuk menghasilkan pendapatan tambahan.
2008	Memberikan bantuan berupa 1600 bibit tanaman ekonomis seperti belimbing, kelengkeng, jambu air, mangga, durian, petai, jeruk, srikaya dan rambutan kepada Yayasan Rumah Perubahan yang dikelola Rhenald Khasali untuk menghijaukan 5 hektar lahan kering masyarakat sekitar yang dikelolanya.
2009	Bekerjasama dengan Dinas Pertamanan DKI Jakarta, Djarum Foundation mendesain dan membangun Taman Interaksi dan Edukasi di Ragunan. Taman Interaksi dan Edukasi seluas 1.100m ² yang terdiri dari pohon-pohon produktif, tanaman obat, akses jalan, bangku taman, tempat jalan refleksi, lampu taman, sirkulasi air, lubang biopori dan bantuan Pemberantasan Sarang Nyamuk (PSN).

Sumber: www.djarumfoundation.org, diambil tanggal 24 Oktober 2011.

Sampai saat ini sudah sekitar 1juta lebih bibit tanaman yang dikemabngkan oleh Pusat Pembibitan Tanaman Djarum Foundation. Jumlah bibit tanaman trembesi yang dibudidayakan per tahun 2009 mencapai total 300 ribuan. Komitmen untuk ikut mewujudkan lingkungan lestari adalah bekal untuk mewujudkan negeri yang sehat dan nyaman. Dalam setiap aktivitas CSR lingkungan yang dilakukan Djarum Foundation juga menggandeng LSM dan kalangan akademis dari berbagai universitas serta elemen masyarakat dari kalangan artis seperti Nugie, Iwan Fals dan Luna Maya.

3.4.4 Djarum Bakti Pendidikan

Pendidikan merupakan landasan penting dalam membentuk Sumber Daya Manusia (SDM) berprestasi. Namun, demi melahirkan generasi penerus

berkualitas, prestasi harus diimbangi dengan kecerdasan emosional. Pendidikan yang baik adalah bekal dalam mewujudkan bangsa yang kokoh, sejahtera dan bermartabat. Akses masyarakat untuk mendapatkan pendidikan adalah sangat penting. Pemberian beasiswa ini awalnya diberikan pada anak karyawan yang berprestasi namun kurang mampu. Mulai tahun 1984 pemberian beasiswa diperluas melalui kerjasama dengan Universitas Diponegoro, Semarang. Hingga saat ini Djarum Beasiswa Plus sudah dinikmati oleh lebih dari 7000 mahasiswa dari 74 perguruan tinggi negeri dan swasta di 24 provinsi di seluruh Indonesia. Program beasiswa yang dimiliki Djarum Foundation diberi tajuk Djarum Beasiswa Plus. Djarum Beasiswa Plus secara konsisten berperan aktif memajukan pendidikan melalui pembudayaan dan pemberdayaan mahasiswa berprestasi tinggi tidak hanya dengan memberikan donasi berupa uang tetapi juga berbagai pelatihan *soft skills* untuk membentuk manusia Indonesia yang disiplin, mandiri dan berwawasan masa depan serta menjadi pemimpin yang cakap intelektual dan emosional. Para calon penerima Djarum Beasiswa Plus tersebut diseleksi secara ketat dan harus memenuhi persyaratan *Intelligence Quotient (IQ)* dan *Emotional Quotient (EQ)*, sehingga mereka memiliki kecerdasan emosional dalam proses meraih prestasi. Penerima Djarum Beasiswa Plus ini selanjutnya dikenal dengan sebutan Beswan Djarum. Program pelatihan *soft skills*, yang merupakan kelebihan dari Program Djarum Beasiswa Plus meliputi pelatihan mengenai wawasan kebangsaan, pengembangan karakter, kepemimpinan, kreatifitas, serta beberapa kegiatan lain dalam bidang sosial, lingkungan, pendidikan, dan budaya. Dua program terbaru Djarum Beasiswa plus saat ini adalah debate competition dan Lomba Karya Tulis (LKT). Tujuannya, tidak lain agar para Beswan Djarum kelak bisa menjadi manusia Indonesia yang disiplin, mandiri dan berwawasan masa depan sebagai calon pemimpin bangsa. Selain memberikan program beasiswa Djarum Beasiswa Plus kepada mahasiswa strata satu berprestasi tinggi, melalui Djarum Bakti Pendidikan, juga diberikan bantuan pendidikan kepada Sekolah atau Perguruan Tinggi dan juga program pelatihan yang dapat membekali para mahasiswa berprestasi tinggi untuk memasuki dunia kerja, antara lain:

a. *Road to Campus*

Road to Campus adalah program memberikan pelatihan ke Perguruan Tinggi di Indonesia yang diikuti oleh mahasiswa-mahasiswa di 8 kampus setiap tahunnya. *Road to Campus* diberikan mulai tahun 2007 dengan mendengarkan aspirasi/permintaan dari Perguruan Tinggi/Universitas untuk memberikan pelatihan *soft skills* kepada para mahasiswa lainnya secara lebih luas. Program ini diberikan oleh Djarum Bakti Pendidikan sebagai bentuk komitmennya terhadap dunia pendidikan sebagai salah satu upaya untuk memadukan antara pencapaian akademik (*hard skills*) yang diperoleh di kampus dengan berbagai ketrampilan agar para mahasiswa di kemudian hari menjadi manusia yang cakap intelegensia, emosional maupun spiritual sehingga lahir generasi muda yang dapat meningkatkan kesejahteraan masyarakat dan bangsa dalam mewujudkan masa depan yang lebih baik

b. Bantuan Fasilitas Pendidikan Universitas Diponegoro

World class university merupakan impian bagi setiap perguruan tinggi di seluruh dunia, termasuk Indonesia. Menyadari hal itu, Djarum Foundation berupaya untuk mendukung perguruan tinggi di Indonesia untuk mendapatkan predikat sebagai *world class university*. Langkah ini direalisasikan dengan memberikan bantuan fasilitas pendidikan kepada Universitas Diponegoro (UNDIP), Semarang. Bantuan fasilitas pendidikan yang diwujudkan dalam bentuk pembangun gedung perkuliahan baru dan perlengkapan sarana belajar, termasuk laboratorium komputer, Sistem Informasi Elektronik, perpustakaan dan koleksi bukunya, *Student Lounge*, serta ruang *video conference*. Bantuan ini diharapkan dapat melengkapi fasilitas belajar mengajar yang setara dengan Perguruan Tinggi kelas dunia.

c. Bantuan Pendidikan Universitas Paramadina

Bantuan Pendidikan Universitas Paramadina merupakan program kerja sama antara Universitas Paramadina dengan para donatur institusi di Indonesia. Djarum Bakti Pendidikan merupakan salah satu institusi yang ikut berkomitmen dalam program ini dengan memberikan beasiswa kepada mahasiswa yang memiliki potensi akademis maupun non-akademis untuk mengikuti pendidikan di Universitas Paramadina. Bantuan Pendidikan Universitas Paramadina adalah

Bantuan Pendidikan yang nilai nominalnya (uang beasiswanya) diberikan langsung kepada pihak Universitas Paramadina dan pihak Universitas Paramadina yang mendistribusikan kepada yang bersangkutan. Dalam program ini mahasiswa juga mempertemukan secara periodik dengan para donor guna memperluas jaringan dan wawasan mereka. Program yang diberi nama Paramadina Fellowship Program ini pada setiap tahunnya memberikan: program beasiswa kepada mahasiswa semester 5-6, program beasiswa penuh (meliputi biaya kuliah, biaya buku dan biaya hidup selama 4 tahun) dan program *fellowship* S3.

d. Bantuan Lembaga Perguruan Taman Taruna Nusantara

Bantuan Pendidikan Lembaga Perguruan Taman Taruna Nusantara (LPTTN) adalah Bantuan Pendidikan untuk SMA Taruna Nusantara Magelang. SMA Taruna Nusantara dikelola oleh Lembaga Perguruan Taman Taruna Nusantara, yang menerima siswa dari SMP lulusan terbaik dari seluruh wilayah Indonesia merupakan sekolah unggulan yang bersifat kenusantaraan berdiri tahun 1990 di Magelang. Sekolah unggulan yang diawal pendiriannya mendapatkan sumber dana dari Departemen Pertahanan, sejak tahun 2001 mengelola pembiayaannya secara mandiri melalui sumbangan donatur dan iuran sekolah dari orang tua siswa. Bantuan Biaya Pendidikan yang kali pertama diterima oleh para siswa/siswi SMA ternama ini diberikan kepada 10 siswa/siswi SMA Taruna Nusantara yang memiliki prestasi terbaik namun kurang mampu secara ekonomi. Diharapkan bantuan ini bisa memacu semangat belajar para siswa untuk menjadi yang terbaik di kelasnya masing-masing. Sebuah kebanggaan tersendiri bagi Djarum Foundation, bahwa salah satu siswa penerima Bantuan Biaya Pendidikan, Guinandra Lutfan Jatikusumo, pada bulan April 2009 mengikuti kompetisi internasional *International Competition Young Scientist* di Polandia mewakili Indonesia dan berhasil memenangkan emas untuk bidang fisika.

3.4.5 Djarum Bakti Budaya

Indonesia memiliki budaya yang sangat kaya dengan beragam keunikan serta nilai-nilai estetika yang terkandung di dalamnya. Keanekaragaman tersebut merupakan kekayaan yang wajib digali dan dipahami dengan bijaksana, agar tidak membuat bangsa ini terpuruk dalam perpecahan. Sebaliknya keragaman budaya

tersebut justru dapat menambah rasa persatuan dan kesatuan yang kuat, karena hal itu merupakan kebanggaan bersama. Kebudayaan itu sendiri terus bergerak dan berubah, jadi semua pihak harus memiliki tanggung jawab serta kepedulian terhadap prosesnya. Kebudayaan merupakan hasil kreasi manusia yang secara otomatis akan diwariskan secara turun temurun kepada generasi selanjutnya. Berbagai upaya bersama tentu perlu dilakukan untuk mendukung masyarakat agar semakin kreatif dan terus bersemangat dalam menggali ide, mengeksplorasi gagasan, dan terus melakukan proses inovasi di segala bidang, dengan tetap mempertahankan spirit dan cita-cita kebangsaan. Sehingga generasi yang akan datang tetap mengenal sejarah dan memahami tiap proses transformasi yang dialami budayanya.

Berdasar pemahaman dia atas Djarum Foundation merasa berkepentingan untuk ikut andil dan berusaha mendukung kreatifitas masyarakat dengan bekerjasama dalam program-program yang mempunyai misi mengangkat potensi kekayaan budaya Indonesia. Mulai tahun 1992, Djarum Foundation melalui Djarum Apresiasi Budaya berkomitmen untuk terus mendukung semangat kreatif masyarakat serta membangun hubungan kerjasama dalam usaha-usaha untuk meningkatkan apresiasi terhadap hasil budaya Indonesia. Indonesia terkenal dengan keindahan panorama alamnya, situs-situs bersejarah yang sangat inspiratif, artefak yang menakjubkan, dan kuliner yang bermacam rupa, surga karya seni, serta filosofi hidup bermasyarakat yang mengagumkan. Semua itu merupakan sumber yang akan mampu menggulirkan kebudayaan Indonesia untuk dapat mencapai tingkat peradaban yang tinggi.

Melalui program Djarum Apresiasi Budaya, Djarum Foundation telah menjalin kerjasama dengan berbagai pihak, antara lain; Bengkel Teater Rendra, Teater Koma, Putu Wijaya, Teater Mandiri, Butet Kertaradjasa, Teater Gandrik, dan lain-lain. Ada banyak konser musik yang telah disajikan antara lain; Djaduk Ferianto, Indra Lesmana, Ireng Maulana, dan lain-lain. Selain itu, masih ada banyak sekali budayawan, seniman, maupun kelompok kesenian yang telah menjalin kerjasama dalam mengaktualisasikan gagasan kreatifnya.

Pada tahun 2011, dilakukan berbagai usaha untuk memperkenalkan, mengembangkan dan memelihara warisan luhur budaya bangsa, antara lain

menggandeng Perkumpulan Rumah Pesona Kain, menyelenggarakan ”Pesona Batik Kudus” yaitu suatu kegiatan yang bertujuan untuk mengangkat daya apresiasi terhadap hasil kerajinan asli Indonesia yang sudah nyaris punah dan pembinaan terhadap pembatik Kudus. Usaha ini dilakukan untuk melestarikan Batik Kudus dan membantu meningkatkan industri batik di kota Kudus.

Program CSR budaya inovatif lain yang sukses berjalan antara lain “Indonesia *Exploride*”, yaitu perjalanan menjelajahi negeri Indonesia dengan konsep yang unik dan penuh tantangan, yang dilakukan oleh seorang biker, beserta tim yang akan mendokumentasikan petualangannya melalui video, foto dan jurnal. Penjelajahan bukan hanya semata mengunjungi suatu tempat, namun juga melibatkan proses mengenal lebih dalam tentang sejarah, hasil budaya, serta kekayaan panorama alam daerah tersebut. Bahkan program penjelajahan ini juga didukung oleh puluhan artis yang berasal dari daerah-daerah yang nantinya akan disinggahi. Artis-artis inilah yang nantinya akan menjadi sahabat dari Tim “Indonesia *Exploride*” untuk berkunjung dan memperkenalkan hasil budaya dari daerah asalnya masing-masing.

Program CSR budaya untuk melestarikan dan mengangkat kembali citra seni peran dan musik asli Indonesia dieujudkan melalui pementasan industri musikal drama di Indonesia dengan mendukung beberapa event seperti: Jakarta Love Riots, Sie Jin Kwie, Indonesia Kita, Ali Topan ‘*The Musical*,’ Sangkala 9/10 dan banyak lagi. Semua ini dilakukan sebagai upaya untuk membuat masyarakat Indonesia dapat lebih mengenal dan memberikan apresiasi terhadap pekerja seni dan bangga atas keragaman budaya yang dimiliki oleh negeri tercinta. Usaha untuk memperkenalkan kembali warisan leluhur dengan membuat terobosan-terobosan baru juga terus dilakukan. Salah satunya pertunjukan budaya yang sangat sukses adalah Jabang Tetuko yang mengemas sebuah pertunjukan wayang dengan *live show* multimedia, dan orkestra ala Broadway. Pertunjukan Jabang Tetuko merupakan kolaborasi budaya dan teknologi untuk menceritakan kisah kelahiran Gatotkaca, superhero Indonesia. Dalam perunjukkan ini melibatkan unsur wayang orang, wayang kulit, wushu dan cinema. Selain itu pertunjukan ini juga melibatkan kolaborasi internasional dengan bantuan dua tokoh Hollywood, yaitu Deane Ogden sebagai *music director* dan Benjamin Rowe sebagai *stunt*

coordinator. Dean Ogden pernah menghasilkan karya dunia untuk film *The Surrogates* dan *The Hit List*. Sedangkan Benjamin Rowe merupakan penata laga untuk film *Transporter*, *Bad Boys 2* dan *Transformers 3*.

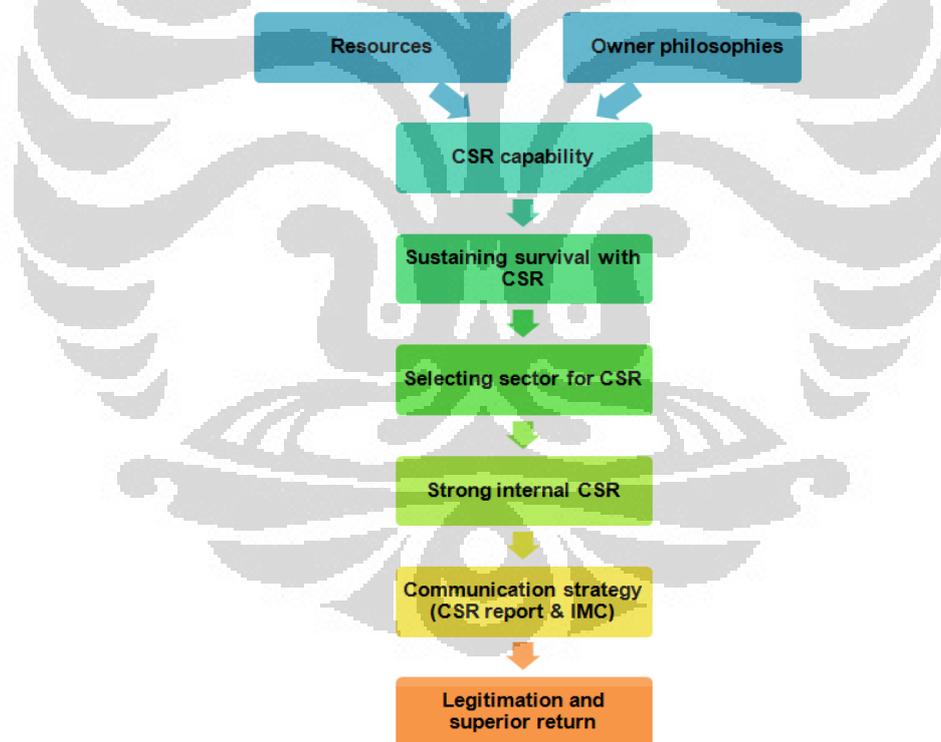
Program untuk meningkatkan apresiasi terhadap seni sastra juga dibangun, antara lain bekerjasama dengan Yayasan Lontar menerbitkan Seri buku '*Modern Library of Indonesia*,' yaitu berupa terjemahan karya-karya sastra Indonesia ke dalam bahasa Inggris supaya karya tersebut dapat dibaca dan dikenal oleh masyarakat internasional. Dukungan terhadap perkembangan seni rupa juga semakin digiatkan, hal ini dibuktikan dengan berpartisipasi di beberapa event antara lain; ArtJog 2011 dan Bazaar Art Jakarta 2011. Selain mendukung event seni rupa, Djarum Foundation juga bekerjasama dengan Rudi Mantofani dalam mewujudkan pendirian '*Sculpture Super Smash*,' sebuah karya fenomenal yang dibangun di depan GOR Bulutangkis Djarum, Jati, Kudus. Diharapkan monumen ini dapat memberikan inspirasi bagi generasi muda untuk meraih prestasi tertinggi di bidang olahraga bulutangkis demi bakti pada negeri. Konsistensi dalam mengembangkan bentuk-bentuk kepedulian terhadap hasil budaya akan terus dilakukan, sehingga diharapkan dapat meningkatkan kecintaan masyarakat terhadap kekayaan dan keragaman budaya Indonesia. Seperti diungkapkan oleh Renitasari dalam wawancara personal 20 Oktober 2011, Program Director Djarum Apresiasi Budaya proses eksplorasi CSR dalam bidang seni dan budaya baru mulai fokus dilaksanakan pada tahun 2011. Banyak tantangan dan hambatan dalam hal ini mengingat CSR bidang seni dan budaya belum banyak dikembangkan oleh perusahaan di Indonesia. Namun dengan bermodal komitmen dan juga hubungan baik yang telah dibina oleh Djarum dengan berbagai kalangan pecinta seni khususnya teater diharapkan program Djarum Apresiasi Budaya ini dapat dikenal masyarakat sebagai salah satu upaya untuk berkontribusi terhadap pelestarian dan pengembangan seni serta budaya di Indonesia.

BAB 4

ANALISIS dan PEMBAHASAN

4.1. Analisis Strategi CSR Djarum Foundation

Untuk menganalisis bagaimana strategi PT Djarum dalam pelaksanaan CSR melalui Djarum Foundation, studi ini mengacu pada kerangka kerja berikut yang dibuat berdasar tinjauan pustaka pada Bab 2. Telah dijelaskan bahwa industri rokok Indonesia saat ini sudah bukan merupakan industri yang atraktif lagi dan berada pada kategori *sunset industry* dengan adanya berbagai tekanan luar dan kebijakan pemerintah untuk membatasi pertumbuhan dan konsumsi rokok di pasar. Dengan demikian CSR bukan lagi digunakan untuk meraih *competitive advantage* melainkan untuk menjaga eksistensi bisnis mereka atau *sustaining survival*.



Gambar 4.1 Kerangka kerja analisis strategi CSR Djarum Foundation

4.2. Owner Philosophies

PT. Djarum merupakan perusahaan rokok milik keluarga yang belum melepas saham ke publik. Dengan kepemilikan keluarga segala keputusan yang

diambil oleh manajemen perusahaan tentu tidak lepas dari peran serta pemilik. Hal ini juga berlaku untuk kebijakan CSR yang diambil oleh Djarum. Semua berangkat dari filosofi perusahaan oleh para pendiri Djarum yaitu “Keakraban dengan Masyarakat dan Lingkungan”. Hal ini didukung oleh komitmen tinggi pemilik dan manajemen untuk terus fokus dan mengembangkan kebijakan CSR yang diambil. Semua kegiatan CSR selalu diupayakan berawal dari internal perusahaan yaitu di lingkup karyawan Djarum sendiri. Jika kegiatan di lingkup internal ini sudah berhasil, sesuai komitmen yang dibentuk kegiatan ini akan diperluas kepada masyarakat umum dimulai dari kota Kudus sebagai kota asal PT Djarum berdiri.

Filosofi dari pendiri Djarum ini tercermin dalam budaya Djarum yang direfleksikan melalui 5 nilai inti budaya perusahaan. Salah satu poin dalam 5 nilai inti budaya perusahaan yang dianut Djarum adalah tanggung jawab sosial. Dapat disimpulkan bahwa tanggung jawab sosial yang dilakukan oleh Djarum memang diupayakan untuk membudaya di lingkup internal perusahaan sendiri. Tanggung jawab sosial Djarum yang secara nyata dapat dilihat pertama adalah melalui Djarum bakti lingkungan sejak tahun 1969, bahkan sudah dilakukan jauh sebelum topik CSR menjadi isu global saat ini. pemerintah Indonesia pun baru menjadikan CSR sebagai kewajiban bagi setiap perusahaan Perseroan Terbatas melalui UU No. 40 tahun 2007 pasal 74 ayat 1. Dengan berpulang pada 5 nilai inti perusahaan inilah sudah dapat dipastikan bahwa CSR akan terus menjadi komitmen bagi perusahaan ke depan melalui Djarum Foundation.

4.3. Sumber daya CSR

Sesuai penjelasan Henry (2011), sumber daya yang dibutuhkan perusahaan untuk menghasilkan suatu barang atau jasa dapat dibagi dua menjadi *tangible resources* dan *intangible resources*. Demikian juga untuk kesuksesan CSR perusahaan dibutuhkan kedua sumber daya di atas, sebagai berikut:

4.3.1 Tangible Resources

Pada dasarnya *tangible resources* adalah segala aset fisik yang dimiliki oleh Djarum yang berkontribusi terhadap aktivitas CSR yang mereka lakukan. Namun demikian sumber daya utama yang berperan fundamental dalam setiap

kegiatan CSR adalah sumber daya manusia tidak lain adalah karyawan Djarum sendiri. Mengutip pengertian CSR oleh Kotler & Lee (2005) yang menjelaskan bahwa pada hakekatnya CSR merupakan komitmen sebuah perusahaan untuk meningkatkan kesejahteraan masyarakat, sudah dapat dilihat kegiatan CSR melibatkan interaksi antar pihak perusahaan (internal) dan masyarakat (eksternal) sebagai objek CSR. Maka dari itu karyawan merupakan sumber daya internal yang terpenting sebagai ujung tombak perusahaan dalam pelaksanaan CSR.

Tangible resources lainnya yang dibutuhkan dalam setiap kegiatan aktivitas CSR adalah sarana dan prasarana fisik pendukung yang disesuaikan dengan jenis kegiatan CSR yang dilakukan oleh Djarum Foundation, sebagai contoh:

Tabel 4.1
Contoh *supporting tangible resources* Pada Aktivitas CSR Djarum Foundation

Kegiatan CSR	<i>Supporting tangible resources</i>
1. Djarum Bakti Sosial:	
a. Pembangunan Penampungan Air Hujan (PAH) tahun 2010 sebagai bantuan untuk korban gunung merapi.	<ul style="list-style-type: none"> – Semen, batu kali, peralatan tukang, pipa dan raw material lain yang diperlukan untuk membangun PAH. – Sarana transportasi seperti truk, dll.
b. Donor darah HUT Djarum ke-54 dengan tema “For the Love of Humanity”	<ul style="list-style-type: none"> – Peralatan medis yang dipergunakan untuk mengambil darah pendonor. – Sarana pendukung seperti ruang donor darah dan kasur, dll.
c. Kegiatan pemberantasan sranng nyamuk di Cipinang Muara, Jakarta dan Wonokromo, Surabaya.	<ul style="list-style-type: none"> – Alat dan cairan untuk pemeberantasan nyamuk. – Masker dan peralatan pelindung yang dipakai petugas, dll.
d. Operasi mata katarak gratis di Kudus, 22 September 2011.	<ul style="list-style-type: none"> – Peralatan medis yang digunakan untuk operasi. – Sarana pendukung seperti ruang operasi dan meja operasi, dll.
2. Djarum Bakti Olahraga	
a. Seleksi rutin audisi PB Djarum	Sarana dan alat-alat yang diperlukan untuk audisi seperti lapangan bulutangkis, raket, shuttle cock, net, dll.
b. Program character building atlet muda melalui outbound.	Sarana dan perlengkapan yang dibutuhkan dalam permainan outbound.
c. Ajang Djarum badminton all stars	Sarana dan alat-alat kebutuhan audisi seperti gedung, lapangan bulutangkis, raket, shuttle cock, net, dll.

Tabel 4.1 (lanjutan)

Kegiatan CSR	Supporting tangible resources
d. Talkshow bersama atlet PB Djarum yang berprestasi dunia.	Alat-alat beserta perlengkapan audio yang dibutuhkan dalam talkshow, dll.
e. Turnamen bulutangkis antar media.	Sarana dan alat-alat yang diperlukan untuk audisi seperti gedung, lapangan bulutangkis, raket, shuttle cock, net, dll.
3. Djarum Bakti Lingkungan	
a. Program <i>trees for life</i> dengan target penanaman pohon trembesi di jalur pantai utara.	<ul style="list-style-type: none"> – Bibit trembesi. – Tanah, pupuk sebagai media tanam. – Perlengkapan berkebun sebagai alat bantu dalam menanam trembesi, dll.
b. Penghijauan lereng gunung muria, Kudus.	Bibit mangga harum manis yang dijadikan komoditas penghijauan yang sekaligus bernilai ekonomis bagi masyarakat lereng gunung muria.
c. Penyerahan 1600 bibit tanaman untuk penghijauan 5 hektar lahan kering di sekitar lokasi Yayasan Rumah Perubahan.	Bibit tanaman ekonomis seperti Belimbing, Kelengkeng, Jambu Air, Mangga, Durian, Petai, Jeruk, Srikaya dan Rambutan, dll.
d. Pembuatan taman interaksi dan edukasi di Cipinang Muara, Jakarta.	Pohon-pohon produktif, tanaman obat, akses jalan, bangku taman, tempat jalan refleksi, lampu taman, sirkulasi air, lubang biopori dan bantuan Pemberantasan Sarang Nyamuk (PSN), dll.
4. Djarum Bakti Pendidikan	
a. Kegiatan outbound untuk beswan Djarum.	Area outbound beserta perlengkapan untuk setiap permainan yang diadakan, dll.
b. Soft skill training “Dare to be a Leader” dan debate competition	<ul style="list-style-type: none"> – Perlengkapan lomba seperti alat tulis yang dipakai oleh beswan. – Sarana pendukung seperti sistem audio, dll.
c. Lomba Karya Tulis (LKT) beswan Djarum.	Sistem penilaian yang digunakan dalam lomba, dll.
5. Djarum Bakti Budaya (apresiasi terhadap budaya dan seni)	
a. Pementasan seni antara lain: drama musikal Ali Topan, pementasan Teater Koma, wayang kontemporer jabang Tetuko, festival teater Jakarta dan opera Diponegoro.	<ul style="list-style-type: none"> – Kostum dan perlengkapan pentas yang digunakan para pemain. – Saran pendukung lain seperti ekorasi panggung dan sistem audio, dll.
b. Indonesia Exploride	Sarana transportasi dan kamera yang digunakan oleh tim untuk mengabadikan aneka kebudayaan Indonesia selama perjalanan mereka.

Tabel 4.1 (lanjutan)

Kegiatan CSR	<i>Supporting tangible resources</i>
c. Pesona Batik Kudus	Showroom dan pusat pengembangan usaha batik Kudus yang disediakan Djarum foundation, dll.
d. Peluncuran buku Modern Library of Indonesia	Buku modern library of Indonesia itu sendiri dan sarana pendukung dalam konferensi pers, dll.

4.3.2 *Intangible Resources*

Intangible resources merupakan sumber daya non-fisik yang dimiliki perusahaan. Dalam aktivitas CSR ini sumber daya *intangible* yang paling utama adalah komitmen. Komitmen terhadap CSR harus bersifat menyeluruh, muncul dari individu karyawan dari level terbawah sampai atas serta pendiri perusahaan. Adalah tugas dari manajemen untuk mensosialisasikan manfaat dari CSR ini kepada seluruh elemen karyawan Djarum agar mereka ikut merasa terlibat baik secara langsung maupun tidak langsung terhadap aktivitas CSR yang sudah dilakukan perusahaan. Dengan komitmen ini pula usaha dan kerja keras di dalam aktivitas CSR akan dilakukan dengan senang dan ikhlas untuk membagikan manfaatnya kepada lingkungan dan masyarakat sesuai dengan filosofi pendiri Djarum “Keakraban dengan Masyarakat dan Lingkungan”.

Sumber daya perusahaan dalam menjalankan aktivitas CSR juga dapat dibedakan menjadi sumber daya internal dan eksternal (Carpenter dan Sanders, 2009). Sumber daya internal sudah jelas yaitu semua input yang berasal dari dalam perusahaan. Sumber daya eksternal dapat diartikan sebagai kondisi eksternal perusahaan maupun keterlibatan pihak eksternal yang diajak untuk kerjasama oleh Djarum Foundation dalam pelaksanaan aktivitas CSR mereka. Tabel 4.2 menjelaskan *intangible resources* yang berasal dari elemen eksternal yang bekerjasama dengan Djarum Foundation di masing-masing aktivitas CSR mereka:

Tabel 4.2
Contoh *external resources* Pada Aktivitas CSR Djarum Foundation

Kegiatan CSR	<i>External resources</i>
1. Djarum Bakti Sosial:	
a. Pembangunan Penampungan Air Hujan (PAH) tahun 2010 untuk korban gunung merapi.	Kerjasama dengan LSM Insist.

Tabel 4.2 (lanjutan)

Kegiatan CSR	<i>External resources</i>
b. Donor darah HUT Djarum ke-54 dengan tema “For the Love of Humanity”	Kerjasama dengan PMI cab. Kudus.
c. Kegiatan pemberantasan sarang nyamuk di Cipinang Muara, Jakarta dan Wonokromo, Surabaya.	Kerjasama dengan pemerintah daerah setempat yang diwakili oleh Lurah Cipinang Muara Endang Sofyan, SH dan Wakil Camat Jatinegara Drs. Ali Murtado, S. Sos, Msi. serta Walikota Surabaya Ir. Tri Rismaharini, MT. Kerjasama dengan LSM Yayasan Bina Sehat Indonesia (YBSI).
d. Operasi mata katarak gratis di Kudus, 22 September 2011.	Kerjasama dengan Rumah Sakit Mardi Rahayu Kudus beserta para dokternya.
2. Djarum Bakti Olahraga	
a. Ajang Djarum badminton all stars	Kerjasama dengan Pengurus Daerah PBSI Purwokerto dan juga pengelola daerah Gor Satria Purwokerto.
b. Seminar sehari “Mental sang Juara” di Gor Bulutangkis Djarum, Jati-Kudus pada tanggal 26 April 2008.	<ul style="list-style-type: none"> – Kerjasama dengan PBSI Jawa Tengah. – Kerjasama dengan Lilik Sudarwati Adisasmitho, S.Psi. (penulis buku “Mental Juara”). – Kerjasama dengan Ian Situmorang (Chief Editor-BOLA Sports Tabloid). – Kerjasama dengan TRANS TV sebagai official broadcaster Thomas&Uber Cup 2008.
c. Turnamen bulutangkis antar media.	Kerjasama PB PBSDI dan berbagai media yang sekaligus menjadi peserta, antara lain: Suara Pembaruan, Pikiran Rakyat, Trans TV, TVRI Pusat, dll.
3. Djarum Bakti Lingkungan	
a. Program trees for life dengan target penanaman pohon trembesi di jalur pantai utara sepanjang 478km.	<ul style="list-style-type: none"> – Kerjasama dengan LSM lingkungan dan artis yang peduli terhadap lingkungan seperti Nugie dan Iwan Fals untuk mengkampanyekan aksi penghijauan jalan pantura dengan penanaman pohon trembesi. – Kerjasama dengan pemerintah Jawa Tengah untuk mengkomunikasikan aksi penanaman trembesi pertama yang dihadiri Gubernur Jawa Tengah Bibit Waluyo.

Tabel 4.2 (lanjutan)

Kegiatan CSR	External resources
b. Pembangunan Taman Interaksi dan Edukasi di Ragunan, Pasar Minggu, Jakarta.	Kerjasama dengan Dinas Pertamanan DKI Jakarta.
c. Penyerahan 1600 bibit tanaman untuk penghijauan 5 hektar lahan kering di sekitar lokasi Yayasan Rumah Perubahan.	Kerjasama dengan Yayasan Rumah Perubahan.
d. Penghijauan lereng gunung muria, Kudus.	Kerjasama dengan Pemerintah Daerah Kota Kudus.
4. Djarum Bakti Pendidikan	
d. Kegiatan outbound untuk beswan Djarum.	Kerjasama dengan 235 Training Center Satya Yudha Wicaksana yang terletak di Pintu II objek wisata Gunung Tangkuban Perahu, Cikole-Lembang Jawa Barat.
e. Soft skill training “Dare to be a Leader” dan debate competition	Kerjasama dengan TopConcept sebuah jasa layanan Corporate Development & Business Training dan Marthen Sumual sebagai trainer.
f. Lomba Karya Tulis (LKT) beswan Djarum.	Kerjasama dengan praktisi dan akademisi antara lain Anies R. Baswedan, Phd (Rektor Universitas Paramadina), Prof.Dr. Bambang Hidayat (Institut Teknologi Bandung) dan praktisi media yaitu Ahmad Djauhar (Pemimpin Redaksi harian Bisnis Indonesia) sebagai juri untuk LKT tahun 2009.
g. Road to Campus di Universitas Diponegoro	Kerjasama dengan VJ Arie Untung dalam mengadakan seminar motivasi “Get Out of the Box, Think Creativity”.
5. Djarum Bakti Budaya (apresiasi terhadap budaya dan seni)	
a. Pementasan seni drama musikal Ali Topan	Kerjasama dengan ArtSwara Production dan juga beberapa artis yang ikut menyemarakkan pertunjukan ini seperti Trie Utami dan Kikan, mantan vokalis grup band Coklat.
b. Pementasan berbagai lakon Teater Koma seperti Sie Jien Kwie, Mak Jogi dan Antigoneo	Kerjasama dengan Teater Koma
c. Pementasan wayang kontemporer Jabang Tetuko di Mall Senayan City	Kolaborasi dengan dua tokoh Hollywood, komposer film Deane Ogden dan penata laga Benjamin Rowe.

Tabel 4.2 (lanjutan)

Kegiatan CSR	<i>External resources</i>
d. Pementasan komedi musikal “Jakarta Love Riot”	Kerjasama dengan EkiDance Company. Kerjasama dengan koreografer Rusdy Rukamarata. Kerjasama dengan dalang Nanang Hape
e. Opera Diponegoro, Java War 1825-0000. 11-13 November 2011 di TIM.	Kerjasama dengan seniman tari Sardono W Kusumo dan musisi Iwan Fals serta artis Happy Salma.
f. Indonesia Exploride selama 158 hari mulai 20 Februari 2011.	Kerjasama dengan <i>biker</i> Wulung Damardoto (akrab disapa Ungky) dan fotografer Aditya Birawa (akrab disapa Ditto) untuk mengabadikan kekayaan budaya Indonesia dalam foto.
g. Pesona Batik Kudus	Kerjasama dengan perkumpulan Rumah Pesona Kain untuk mengembangkan kembali batik Kudus.
h. Peluncuran buku Modern Library of Indonesia, 19 Mei 2011 di Canteen Restaurant, Plaza Indonesia.	Kerjasama dengan Yayasan Lontar. Seri buku “Modern Library of Indonesia” berisi 10 novel karya penulis terbaik Indonesia yang diterjemahkan ke dalam bahasa Inggris.

Masih menurut Caprepter dan Sanders (2009) selain melihat sumber daya internal dan eksternal, perusahaan juga harus pandai membaca dinamika situasi pasar. Pada awalnya CSR yang dilakukan oleh Djarum murni mereka artikan sebagai moralitas tanggung jawab dan terima kasih kepada masyarakat dan lingkungan kota Kudus tempat mereka beroperasi dan mengembangkan bisnis. Semua jenis pelaksanaan CSR berawal dari kota Kudus. Perkembangan bisnis global saat ini menunjukkan kepedulian masyarakat dan pemerintah terhadap CSR perusahaan semakin meningkat. Pemerintah Indonesia juga telah mengatur kewajiban CSR bagi Perseroan Terbatas dalam UU no 40 tahun 2007. Kottler dan Lee (2005) mengemukakan bahwa trend CSR telah berubah dari yang awalnya merupakan tuntutan masyarakat menjadi sebuah strategi bisnis. Kesadaran akan hal ini juga mendorong Djarum untuk mengelola CSR mereka secara lebih terorganisir. Awalnya segala kegiatan CSR baik di *Regional Sales Officer* (RSO) maupun DSO (*Distric Sales Officer*) secara terintegrasi dilakukan di bawah naungan Divisi *Corporate Affairs*. Divisi *Corporate Affairs* ini berdiri sendiri dan bertanggung jawab kepada *Chief Operating Officer* (COO) dan *Chief Executive*

Officer (CEO). Sedangkan untuk menjalin hubungan baik dengan media massa (*media relation*) merupakan tugas Divisi *Corporate Communication*. Divisi *Corporate Affairs* dan *Corporate Communication* merupakan *public relations* PT Djarum yang bergabung menjadi Departemen *Corporate Affairs Communication* (Departemen CoraComm). Keduanya memiliki fungsi sama yaitu untuk membangun citra perusahaan. Namun kemudian dibentuk satu divisi khusus Djarum Foundation, yang mengelola pelaksanaan dan komunikasi semua aktivitas CSR PT Djarum. Organisasi dari Djarum Foundation sendiri terpisah dari organisasi induk perusahaan. Dalam pelaksanaan kegiatannya, Djarum Foundation bertanggung jawab langsung kepada jajaran Direksi. Dengan adanya Djarum Foundation ini diharapkan pengelolaan CSR dapat lebih berkembang dengan fokus pada 5 bidang yaitu sosial, lingkungan, pendidikan, olahraga dan budaya.

4.4. Kapabilitas dan *Sustaining Survival* melalui CSR Djarum Foundation

Kemampuan Djarum dalam mendayagunakan sumber daya yang mereka miliki dalam melaksanakan konsep CSR di setiap bidang CSR hingga mendukung *sustaining survival* dari sisi strategi bisnis perusahaan dapat dilihat melalui analisis uji VRINE. Tabel 4.3 menjelaskan uji VRINE untuk sumber daya CSR Djarum Foundation di bidang lingkungan, sebagai berikut:

Tabel 4.3
Uji VRINE Sumber Daya CSR Djarum Bakti Lingkungan

Uji VRINE	Implikasi kompetitif	Implikasi performansi
<i>Is it valuable?</i>		
Sumber daya di bidang CSR lingkungan harus memungkinkan Djarum untuk memenuhi ekspektasi dan tuntutan masyarakat akan peran perusahaan terhadap lingkungan terutama dengan adanya isu <i>global warming</i> .	Sumber daya fisik yang utama dalam Bakti Lingkungan adalah Pusat Pembibitan Tanaman yang terletak di Kaliputu, Kudus. PPT sebagai tempat budidaya khususnya tanaman penghijauan	Keberadaan PPT sangat membantu dalam penyediaan bibit tanaman yang digunakan dalam setiap program CSR lingkungan mereka seperti Djarum Trres for Life

Tabel 4.3 (lanjutan)

Uji VRINE	Implikasi kompetitif	Implikasi performansi
<i>Is it rare?</i>		
PPT yang dimiliki oleh Djarum Foundation tidak banyak dimiliki oleh perusahaan rokok lain.	PPT yang dimiliki Djarum berpotensi sebagai <i>resource</i> CSR untuk mencapai <i>survival</i> di bidang lingkungan.	Keadaan <i>survival</i> ini hanya bersifat sementara saja sampai ada perusahaan yang meniru.
<i>Is it inimitable/ nonsubstitutable?</i>		
PPT yang didirikan Djarum sulit untuk ditiru terutama dari sisi teknis. Dibutuhkan tenaga ahli perkebunan dan juga keuletan dan komitmen karena hasil dari PPT ini tidak dapat serta merta dirasakan dalam jangka waktu singkat.	Dalam hal ini Djarum foundation telah mampu mencapai <i>sustaining survival</i> untuk program CSR Bakti Lingkungan.	PPT dapat memberikan <i>long-term sustainability</i> bagi CSR Djarum Bakti Lingkungan
<i>Is it exploitable?</i>		
Djarum Foundation telah mengembangkan CSR Djarum Bakti Lingkungan dengan dibekali PPT yang mereka punya melalui kerjasama external dengan berbagai elemen antara lain: <ol style="list-style-type: none"> 1. Pendirian PPT oleh beberapa kantor perwakilan PT Djarum. 2. Pembibitan mangga harum manis untuk dibagikan pada warga lereng gunung muria. 3. Pelestarian pohon-pohon langka Indonesia seperti Pohon Nogosari (<i>Mesua ferea</i>), Pohon Sempur (<i>Dillenia Indica</i>), Pohon Kepel (<i>Stelecocarpus burahol</i>), Pohon Sawo Kecil (<i>Manilkara kauki</i>), Pohon Sawo Susu dan Kenitu, dll. 4. PPT bekerja sama dengan Botanical Garden Singapura, Botanical Garden Honolulu Hawaii dan Botanical Garden Los Angeles, California untuk bertukar informasi tentang teknologi tanaman dan tukar menukar tanaman langka. 	Kemampuan teknis dan manajemen yang dimiliki oleh Djarum Foundation melalui PPT berhasil diterapkan untuk eksploitasi sektor CSR lingkungan.	Djarum Foundation sudah berhasil menghijaukan kota Kudus sejak 1979. Kota Kudus mendapatkan penghargaan lingkungan Adipura antara lain tahun 2009, 2010 dan 2011.

Tabel 4.3 (lanjutan)

Uji VRINE	Implikasi kompetitif	Implikasi performansi
<p>5. Kerjasama dengan Dinas Lingkungan Hidup Pemkab Kudus dalam kegiatan pelestarian lingkungan melalui program Temu Anak Mitra Lingkungan (1998-sekarang) di tingkat pelajar SD, SLTP dan SLTA.</p> <p>6. Sejak tahun 2004 PPT menyelenggarakan Temu Mitra Lingkungan (TML) bagi mahasiswa dan masyarakat umum.</p> <p>7. Kkerjasama dengan LSM TAPAK (Telaah Aksi Pelestarian Alam dan Kebudayaan) pada tahun 2002 untuk restorasi Gunung Muria melalui program Konsorsium Muria Hijau (KMH) dengan fokus obyek Desa Ternadi dan Desa Rahtawu. Sejak tahun 2002 sampai pertengahan 2007, KMH sudah menghijaukan 300 hektar areal gundul di Gunung Muria dengan 150.000 tanaman.</p> <p>8. Kerjasama dengan Forum Guru Peduli Lingkungan (FGPL) di Kudus dalam program PBS dengan <i>Green House</i> berukuran 4 x 6 meter di 100 sekolah di Kudus serta pelatihan keterampilan-ketrampilan tambahan kepada para siswa tentang membuat kompos, pengelolaan sampah dan merawat tanaman sebagai upaya untuk mengembangkan tanaman. Kerjasama ini mengacu pada ketentuan Depdiknas, Dinas Lingkungan Hidup dan Forum Kelompok Pelestari Sumber Daya Alam dan Lingkungan Hidup (FKPSA). Kurikulum pendidikan lingkungan ini akan dilaksanakan pada tahun ajaran 2008/2009 di wilayah Pemkab Kudus.</p>		<p>Pada tanggal 14 Juni 2010 Djarum Foundation menerima Piagam Penghargaan Wana Lestari dari Menteri Kehutanan, Zulkifli Hasan. Pada kesempatan yang sama ditandatangani nota kesepakatan kerjasama untuk menyukseskan penanaman satu milyar pohon. Acara penandatanganan ini dihadiri oleh direksi PT. Djarum, Direktur Jenderal Bina Produksi Kehutanan disaksikan oleh Menteri Kehutanan Republik Indonesia, Zulkifli Hasan, dan Gubernur Jawa Tengah Letjen TNI (Purn) H. Bibit Waluyo bersama Bupati Kudus, Musthofa Wardoyo</p>



Gambar 4.2 Alun-alun Kota Kudus Sebelum Dihijaukan tahun 1977 (kiri) dan Setelah Dihijaukan tahun 1992 (kanan)

Sumber: Anjani, Okki Rianayu 2009. Strategi *Public Relations* PT Djarum Dalam Menjalankan Program CSR Djarum Bakti Lingkungan, hal. III-18.



Gambar 4.3 Contoh Kegiatan Temu Anak Mitra Lingkungan dan Program PBS Melalui Bantuan Green House

Sumber: Anjani, Okki Rianayu 2009. Strategi *Public Relations* PT Djarum Dalam Menjalankan Program CSR Djarum Bakti Lingkungan, hal. III-31; III-32.

Upaya Djarum Bakti Olahraga untuk fokus pada bidang bulutangkis tentunya berimbas pada upaya mereka dalam menggali dan mengembangkan sumber daya yang mereka miliki. Berikut adalah tinjauan mengenai analisis sumber daya Djarum Foundation untuk CSR di bidang olahraga bulutangkis:

Tabel 4.4
Uji VRINE Sumber Daya CSR Djarum Bakti Olahraga

Uji VRINE	Implikasi kompetitif	Implikasi performansi
<i>Is it valuable?</i>		
Memiliki klub badminton PB Djarum sebagai pusat pelatihan dan pembinaan atlet bulutangkis dapat menjadi sarana CSR di bidang Olahraga.	Klub badminton PB Djarum merupakan sumber daya CSR	Ukuran keberhasilan CSR Olahraga bergantung pada

Tabel 4.4 (lanjutan)

Uji VRINE	Implikasi kompetitif	Implikasi performansi
	yang <i>valuable</i> di bidang olahraga.	performa klub badminton PB Djarum dalam bersaing dengan klub-klub lokal lainnya.
<i>Is it rare?</i>		
Belum ada perusahaan yang mempunyai klub bulutangkis untuk pembinaan dan pembibitan generasi bulutangkis Indonesia seperti PB Djarum.	Djarum Foundation dapat meraih <i>survival</i> yang sifatnya sementara.	<i>Survival</i> bersifat sementara saja sampai ada perusahaan lain yang menerapkan metode sama dengan membuat klub pusat dan pelatihan dan pembinaan bulutangkis.
<i>Is it inimitable/ nonsubstitutable?</i>		
Klub badminton PB Djarum yang dimiliki Djarum sulit untuk ditiru dari sisi teknis. Dari sisi teknis dibutuhkan pelatih berpengalaman yang dapat membina secara fisik dan psikis pemain muda. Selain itu diperlukan sistem pelatihan berstandar internasional agar para pemain dapat bersaing tidak hanya di ajang nasional tetapi juga turnamen internasional.	Dalam hal ini Djarum Foundation telah mampu mencapai <i>sustaining survival</i> untuk program CSR Bakti Olahraga khususnya cabang bulutangkis.	Klub badminton PB Djarum dapat memberikan <i>long-term sustainability</i> bagi CSR Djarum Foundation di bidang olahraga
<i>Is it exploitable?</i>		
Djarum Foundation telah melaksanakan CSR Djarum Bakti Olahraga melalui pengembangan klub badminton PB Djarum sejak 1969. Berikut adalah beberapa upaya PB Djarum dalam meningkatkan kualitas teknis mereka dalam beberapa tahun terakhir: 1. Semenjak tahun 2008 rutin mengadakan audisi umum beasiswa bulutangkis Djarum. Di tahun 2008 jumlah peserta berjumlah 445 orang. Pada tahun 2009 melonjak menjadi sekitar 700 peserta.	Kemampuan teknis dan manajemen yang dimiliki oleh Djarum Foundation melalui PPT berhasil diterapkan untuk eksploitasi sektor CSR olahraga bulutangkis. Hal ini terlihat dari sederetan atlet PB Djarum yang	Beberapa atlet binaan PB Djarum yang dikenal masyarakat luas karena kontribusi mereka dalam memenangkan berbagai kejuaraan duni cabang bulutangkis, antara lain Liem Swie King, Christian Hadinata, Kartono, Hastomo

Tabel 4.4 (lanjutan)

Uji VRINE	Implikasi kompetitif	Implikasi performansi
<p>2. Pada tanggal 26 April 2008 diadakan seminar sehari bertajuk “Mental Sang Juara” di GOR Bulutangkis Djarum, Jati-Kudus. Seminar ini memadukan teori dan praktik. Secara teoritis mental juara akan dikupas oleh mantan pebulutangkis nasional yang juga alumni psikologi UI, Lilik Sudarwati, yang menulis buku ‘Mental Juara’. Secara praktik akan ‘diceritakan’ oleh pemain-pemain top bulutangkis di tanah air antara lain Christian Hadinata, Liem Swie King, Ivana Lie, Hariyanto Arbi, dan Sigit Budiarto. Serta ditambah lagi pengamatan prestasi bulu tangkis Indonesia oleh wartawan senior Tabloid Bola, Ian Situmorang. Rangkaian acara itu akan dipandu oleh Deddy ‘Miing’ Gumelar.</p> <p>3. Pada tanggal 7 Juni 2008 PB Djarum mengadakan kegiatan Djarum Badminton All Stars di GOR Satria Purwokerto, Jawa Tengah. Kegiatan yang berisi Coaching Clinic dan Exhibition selama sehari ini diharapkan mampu memberikan sumbangsih khususnya bagi Pengda PBSI Purwokerto dalam meningkatkan kualitas dan prestasi anak didiknya. Tim coaching clinic "Djarum Badminton All Stars" terdiri dari para pemain bulutangkis legendaris seperti Ivana Lie, Christian Hadinata, Hastomo Arbi, Denny Kantono dan Hariyanto Arbi. Sedangkan pemain-pemain seperti Fung Permadi, Lilik Sudarwati, Antonius, Eddy Hartono, Heryanto Saputra, Lio Tiong Ping, Sigit Budiarto, Ade Lukas, Fran Kurniawan, Rendra Wijaya dan Bobby Ertanto bakal masuk dalam Tim Ekshibisi untuk memberikan pengalaman bertanding bagi atlet-atlet muda Pengda PBSI Purwokerto.</p>	<p>berhasil menjadi juara baik di turnamen nasional maupun internasional. Prestasi ini belum dimiliki oleh klub bulutangkis perusahaan lain di Indonesia.</p>	<p>Arbi, Hadiyanto, Heryanto dan Hadibowo. Mereka bertujuh dijuluki <i>The Magnificent Seven</i> of Djarum.</p>

Tabel 4.4 (lanjutan)

Uji VRINE	Implikasi kompetitif	Implikasi performansi
<p>4. Pada tanggal 12 Februari 2010 bertempat di Jakarta PB Djarum bekerjasama dengan sponsornya Flypower kembali memberikan penghargaan kepada atlet PB Djarum yang berprestasi, antara lain:</p> <ul style="list-style-type: none"> – Maria Febe Kusumastuti, ranking ke-19 BWF Tunggal Putri per 31 Des 2009 (Rp 90 Juta) – Andre Kurniawan Tedjono, ranking ke-28 BWF Tunggal Putra per 31 Des 2009 (Rp 45 Juta). – Dionysius Hayom Rumbaka, ranking ke-30 BWF Tunggal Putra per 31 Des 2009 (Rp 45 Juta). – Fransiska Ratnasari, ranking ke-36 BWF Tunggal Putri per 31 Des 2009 (Rp 30 Juta). – Atlet terbaik PB Djarum 2009: Dionysius Hayom Rumbaka (Rp 25 Juta), dengan prestasi: <ul style="list-style-type: none"> • Juara Tunggal Putra Romania Banuinvest International 2009 • Juara Tunggal Putra Australian GP Open 2009 • Juara Tunggal Putra Indonesia International Challenge 2009 – Riyanto Subagja (Rp 12 juta) dengan prestasi Juara Tunggal Putra Taruna Kejurnas 2009. – Ana Rovita (Rp 12 juta) dengan prestasi Juara Tunggal Putri Taruna Kejurnas 2009 . – Jones R. Jansen/Dandi Prabudita (Total: Rp. 18juta) dengan prestasi Juara Ganda Putra Taruna Kejurnas 2009. – Didiet Juang/Yayu Rahayu (Total: 18juta) dengan prestasi Juara Ganda Campuran Taruna Kejurnas 2009. 		

Bukti kontribusi Djarum Foundation dalam perkembangan dunia bulutangkis Indonesia salah satunya adalah dengan mendirikan pusat pelatihan bulutangkis dengan skala internasional bagi atlet-atlet muda binaan PB Djarum. di GOR Djarum ini pula dilakukan audisi umum beasiswa bulutangkis untuk anak usia 10-15 tahun. Upaya pembinaan dan pelatihan ini tentu bertujuan untuk melahirkan atlet bulutangkis Indonesia yang berkualitas dan mampu berprestasi di tingkat internasional. Salah satu atlet muda PB Djarum yang berprestasi dalam meraih gelar dunia pada tahun 2011 ini adalah Emmanuelle Widjaya sebagai juara BWF World Junior Championships 2011.



Gambar 4.4 GOR Bulutangkis PB Djarum Sebagai Pusat Pembinaan dan Pelatihan

Sumber: www.djarumfoundation.org, diambil tanggal 26 Oktober 2011.



Gambar 4.5 Audisi Umum Beasiswa Bulutangkis PB Djarum 2011

Sumber: www.djarumfoundation.org, diambil tanggal 26 Oktober 2011.



Gambar 4.6
Pemberian Penghargaan PB Djarum Pada Atlet Muda Berprestasi
Gloria Emmanuelle Widjaya

Sumber: www.djarumfoundation.org, diambil tanggal 26 Oktober 2011.

CSR di bidang pendidikan merupakan salah satu bidang yang banyak disasar oleh berbagai perusahaan Djarum Foundation berusaha untuk tidak hanya memberikan bantuan beasiswa pendidikan dalam bentuk finansial saja, tetapi juga melalui pemberian pelatihan *softskills*. Dengan demikian diharapkan para beswan Djarum ini memiliki kemampuan lebih ketika masuk ke dunia kerja. Tabel 4.5 memaparkan sumber daya CSR Djarum Bakti Pendidikan:

Tabel 4.5
Uji VRINE sumber daya CSR Djarum Bakti Pendidikan

Uji VRINE	Implikasi kompetitif	Implikasi performansi
<i>Is it valuable?</i>		
Sumber daya di bidang CSR pendidikan harus memampukan Djarum untuk memenuhi ekspektasi dan tuntutan masyarakat akan peran perusahaan terhadap dunia pendidikan apalagi CSR bidang pendidikan sudah banyak dilakukan oleh perusahaan rokok lain seperti Sampoerna Foundation.	Pemberian beasiswa berupa uang tunai merupakan bentuk umum dari bantuan pendidikan perusahaan kepada siswa berprestasi yang kurang mampu.	Djarum Foundation tidak akan mencapai <i>survival</i> dengan pemberian bantuan uang tunai saja
<i>Is it rare?</i>		
Dalam perkembangannya Djarum Bakti Pendidikan mulai mencari hal unik dalam pemberian beasiswa mereka mulai tahun 1995 didirikan Ikatan Penerima Beasiswa Djarum (IPBSD)	Pelatihan <i>softskills</i> merupakan salah satu cara untuk mencapai tahap <i>survival</i> .	<i>Survival</i> ini hanya akan bersifat sementara perusahaan lain memberikan

Tabel 4.5 (lanjutan)

Uji VRINE	Implikasi kompetitif	Implikasi performansi
<p>untuk memperlambat ikatan silaturahmi. IPBSD berpartisipasi aktif dalam menyelenggarakan pembekalan <i>softskills</i> dan kegiatan sosial lainnya yang bermanfaat bagi masyarakat, antara lain kunjungan ke panti asuhan, penanaman pohon bersama masyarakat desa binaan, penyelenggaraan pemeriksaan kesehatan gratis, serta donor darah massal. Seluruh kegiatan IPBSD diinisiasi mandiri oleh para anggotanya, sementara Djarum Bakti Pendidikan hanya menjadi motor pendukung saja. Dalam perkembangannya para beswan Djarum ini juga dibekali pelatihan <i>softskills</i>. Pelatihan yang diberikan antara lain mengenai <i>outbound</i>, <i>leadership program</i>, dan <i>practical skills</i> dan <i>entrepreneurship</i>. Dengan adanya pelatihan <i>softskills</i> ini Djarum Foundation memberi slogan Beasiswa Plus untuk program beasiswa mereka.</p>		<p>pelatihan <i>softskills</i> yang sama.</p>
<i>Is it inimitable/ nonsubstitutable?</i>		
<p>Bantuan beasiswa tunai berupa uang mudah ditiru oleh perusahaan lain selama perusahaan tersebut kuat dari sisi finansial. Pelatihan <i>softskills</i> yang diberikan Djarum Foundation juga mudah ditiru oleh perusahaan lain.</p>	<p>Djarum foundation tidak mampu mencapai <i>sustaining survival</i> untuk CSR Bakti Pendidikan.</p>	<p>Pelatihan <i>softskills</i> belum memberikan <i>long-term sustainability</i> bagi Djarum Foundation</p>
<i>Is it exploitable?</i>		
<p>Berikut adalah beberapa contoh eksplorasi pelatihan <i>softskills</i> yang diberikan oleh Djarum Foundation kepada para beswan Djarum:</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. Pada bulan Maret-Mei 2010 diadakan pelatihan Dare to be Leader. Pelatihan kepemimpinan ini diikuti oleh 450 beswan Djarum dari berbagai Universitas yang dibagi menjadi 8 batch di kota Medan, Puncak, Bandung, Semarang, Yogyakarta, Malang, Surabaya dan Jakarta. Pelatihan diselenggarakan selama 3 hari. Pada 2 hari pertama 	<p>Eksplorasi CSR pendidikan lebih difokuskan pada program pelatihan <i>softskills</i> serta komitmen untuk terus memberikan beasiswa pada universitas di seluruh wilayah Indonesia yang sampai saat ini berjumlah 74 universitas.</p>	<p>Atas peran serta CSR di bidang pendidikan sejak tahun 1984 ini pada tanggal 24 September 2010 Djarum Foundation memperoleh Anugerah Peduli Pendidikan dari Menteri Pendidikan Muhammad Nuh.</p>

Tabel 4.5 (lanjutan)

Uji VRINE	Implikasi kompetitif	Implikasi performansi
<p>Beswan Djarum akan mengikuti pelatihan Leadership Styles, Effective Communication, Team Development Model dan Effective Delegation. Hari ke 3 diisi dengan kegiatan Debate Beswan Djarum.</p> <p>2. Pada tahun ajaran 2008/2009 Djarum Bakti Pendidikan berhasil memberikan beasiswa pada 441 orang dengan beberapa rangkaian pelatihan softskills seperti Talk Show "Karyaku Untuk Indonesia", Kick Andy: "Spirit of Life", Preview Lomba Karya Tulis, Factory Visits, dan Malam Darma Puruhita.</p> <p>3. Sejak tahun 2008 hingga sekarang Djarum Foundation memberikan pelatihan outbound pada setiap angkatan. Salah satunya adalah kegiatan Outbond Achivement Motivation bagi Beswan Djarum angkatan 2008/2009 di kawasan dataran tinggi di utara kota Bandung, Cikole, Lembang.</p> <p>4. Sejak tahun 2006 juga diadakan Lomba Karya Tulis-Beswan Djarum Tingkat Nasional. Diharapkan dengan adanya LKT ini dapat mengasah kemampuan berpikir dan kreatifitas serta inovasi dari para beswan Djarum. Tiga finalis yang keliar sebagai pemenang utama mendapat hadiah berupa uang tunai masing-masing sebesar Rp. 20 Juta, Rp. 15 Juta dan Rp. 10 Juta serta piagam penghargaan</p>		

Melalui kegiatan *debate competition* ini diharapkan beswan Djarum memiliki kemampuan komunikasi yang baik. Kemampuan komunikasi ini antara lain bagaimana cara menyampaikan pendapat dengan baik dan benar yang tentunya didukung oleh data dan fakta yang diperoleh. Dalam *debate competition* ini dua kubu peserta diwajibkan untuk dapat mempertahankan pendapat kelompok mereka dengan mengajukan argumen berdasarkan data yang diberikan. Lewat

debate competition ini pula mereka diajarkan untuk tetap menghormati pendapat orang atau kelompok lain yang bertentangan dengan pendirian mereka.



Gambar 4.7 *Debate competition* dalam rangkaian kegiatan *Dare to be Leader*
Sumber: www.djarumfoundation.org

Pemberian bantuan secara berkelanjutan kepada Universitas Diponegoro sebagai mitra awal dalam pelaksanaan CSR bakti pendidikan ini salah satunya juga dalam bentuk sumbangan dana guna pengembangan infrastruktur pengajaran seperti terlihat pada Gambar 4.8 berikut:



Gambar 4.8 Penandatanganan kerjasama dan peletakan batu pertama guna pembangunan gedung baru FE Undip
Sumber: www.djarumfoundation.org

Bentuk dukungan Djarum bakti pendidikan terhadap mahasiswa Universitas Diponegoro terlihat dengan mengirimkan beberapa mahasiswa terpilih untuk mengikuti Harvard national Model United Nation di Boston pada tanggal 14-25 Februari 2011 lalu seperti terlihat pada Gambar 4.9. Harvard National Model United Nations (HNMUN) adalah sebuah konferensi tahunan yang diselenggarakan oleh PBB. Konferensi ini diikuti lebih dari 3.000 mahasiswa dari universitas terkemuka di seluruh dunia. Konferensi ini bertujuan untuk memajukan pendidikan khususnya berkaitan tentang isu global dan hubungan internasional. Dalam HNMUN ini para mahasiswa tersebut melakukan penelitian dan debat mengenai permasalahan global. Topik dalam konferensi bervariasi tahun ke tahun, tetapi selalu ditekankan pada isu terkini yang sedang muncul dan berkembang. Dengan adanya konferensi ini diharapkan para mahasiswa ini, termotivasi untuk mengatasi masalah dunia dan menjadi pemimpin di masa depan.



Gambar 4.9 Delegasi Universitas Diponegoro dalam Harvard National Model United Nation pada 14-25 Februari 2011 di Boston.

Sumber: www.djarumfoundation.org

Segala upaya yang dilakukan oleh Djarum Foundation selama ini telah diakui oleh berbagai pihak antara lain dengan diterimanya Anugerah Peduli Pendidikan dari Menteri Pendidikan Nasional.



Gambar 4.10 Penghargaan Anugerah Peduli Pendidikan 2010 yang diterima dari Kementerian Pendidikan Nasional Republik Indonesia.

Sumber: www.djarumfoundation.org

CSR bidang budaya belum banyak dieksplorasi oleh perusahaan di Indonesia. Selama ini bukti kepedulian perusahaan di Indonesia terhadap permasalahan budaya salah satunya adalah melalui iklan produk yang dibuat dengan tema budaya. Iklan korporasi bertema budaya memang sudah cukup banyak diadopsi termasuk oleh perusahaan rokok seperti PT. Djarum melalui TVC Djarum Super-versi My Great Adventure Indonesia. PT. Gudang Garam juga melakukan hal sama dengan mengeluarkan iklan korporasi mereka pada waktu tertentu bertepatan dengan momen nasional seperti hari kemerdekaan ataupun tahun baru. Salah satunya TVC versi Rumahku Indonesia. Perusahaan lain seperti PT. Sido Muncul juga sempat mengeluarkan iklan produk Tolak Angin mereka versi Truly Indonesia sebagai bentuk kepedulian dan juga protes ketika Lagu Daerah Maluku-Rasa Sayange dan Tari Reog Ponorogo diklaim Malaysia sebagai budaya mereka. Tabel 4.6 berupaya menjelaskan sumber daya dan kapabilitas yang dimiliki Djarum Foundation dalam upayanya menysasar CSR bidang budaya di Indonesia. Gambar 4.11, 4.12 dan 4.13 merupakan contoh

dokumentasi dari kegiatan CSR Djarum Apresiasi Budaya yang telah dilakukan dalam kurun waktu tahun 2011 ini.

Tabel 4.6
Uji VRINE sumber daya CSR Djarum Apresiasi Budaya

Uji VRINE	Implikasi kompetitif	Implikasi performansi
<i>Is it valuable?</i>		
Sejak tahun 1992 Djarum Apresiasi Budaya bekerjasama dan mendukung kreatifitas pagelaran seni berbagai teater lokal seperti Teater Koma. Dengan maraknya persoalan budaya Indonesia yang dicuri oleh pihak asing akhir-akhir ini Djarum Foundation makin intensif dalam mendukung pagelaran event seni dan budaya dengan kerjasama dengan para seniman yang handal di bidangnya. Hal ini diharapkan mengembalikan kepedulian masyarakat Indonesia terhadap identitas budayanya sendiri.	Bentuk apresiasi terhadap budaya dan seni dalam bentuk sponsorship saja tidak cukup untuk meraih <i>survival</i> .	Djarum Foundation tidak dapat bersaing dengan perusahaan lain yang memberikan jenis dukungan yang sama berupa sponsorship dalam bentuk finansial.
<i>Is it rare?</i>		
Dalam perkembangannya Djarum Apresiasi Budaya tidak hanya menjadi sponsorship namun justru sebagai pemrakarsa utama dan terlibat penuh 100% dalam pembuatan beberapa kegiatan yang dipandang dapat memberikan manfaat bagi pelestarian budaya Indonesia. Strategi CSR budaya budaya saat ini belum banyak ditemui pada perusahaan rokok lain di Indonesia.	Cara Djarum Apresiasi Budaya dengan menjadi pencetus ide sekaligus pemrakarsa utama dan terlibat penuh dalam kegiatan pelestarian budaya dapat menjadiannya <i>survival</i> .	<i>Survival</i> ini hanya akan bersifat sementara saja sampai perusahaan lain juga melakukan hal yang serupa.
<i>Is it inimitable/ nonsubstitutable?</i>		
Strategi Djarum Foundation untuk mendukung pelestarian budaya dengan menjadi sponsor dan atau pemrakarsa utama dapat ditiru dengan mudah oleh perusahaan rokok lain yang mempunyai kekuatan finansial sebanding dengan Djarum.	Dalam hal ini Djarum Foundation belum mencapai tahap <i>sustaining survival</i> untuk program CSR Djarum Apresiasi Budaya.	CSR Djarum Apresiasi Budaya belum memberikan <i>longterm sustainability</i>
<i>Is it exploitable?</i>		
Djarum Apresiasi Budaya masih berada pada tahap awal eksplorasi.	Djarum Apresiasi Budaya telah mengkomunikasikan	Upaya komunikasi Djarum Apresiasi

Tabel 4.6 (lanjutan)

Uji VRINE	Implikasi kompetitif	Implikasi performansi
<p>Beberapa acara dan kegiatan yang telah berhasil dilakukan antara lain:</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. Pementasan seni drama musikal Ali Topan pada tanggal 11-17 April 2011 di Graha Bhakti Budaya-TIM, Jakarta. 2. Pementasan berbagai lakon Teater Koma seperti Sie Jien Kwie episode 1 dan 2, Mak Jogi dan Antigoneo 3. Pementasan wayang kontemporer Jabang Tetuko di The Hall Senayan City, Jakarta pada tanggal 27-28 Mei dan 9 Juli 2011 4. Pementasan komedi musikal "Jakarta Love Riot" pada tanggal 2-4 Juli 2010 dan 23-27 Februari 2011 di Gedung Kesenian Jakarta. 5. Opera Diponegoro, Java War 1825-0000. 11-13 November 2011 di TIM. 6. Indonesia Exploride selama 158 hari mulai 20 Februari 2011. Menjelajah 24 provinsi di Indonesia sejauh 19.500km. 7. Pembinaan pengrajin batik kudu bersama Rumah Pesona Kain sejak 2010 untuk melestarikan corak batik asli kudu. Selain itu juga berkontribusi dengan menfikirkan stand Galeri Batik Kudu dalam Pameran Hari Batik Nasional pada 10 Oktober 2011 di Pekalongan. 8. Peluncuran buku Modern Library of Indonesia, 19 Mei 2011 di Canteen Restaurant, Plaza Indonesia. 9. Kegiatan pameran seni rupa BAZAAR Art Jakarta 2011 & CASA pada 3-7 Agustus 2011 di The Ritz Carlton Jakarta, Pacific Place. 	<p>upaya eksplorasi CSR mereka untuk budaya Indonesia dengan mendukung kegiatan pelestarian budaya dan ajang kreatifitas para seniman.</p>	<p>budaya masih berada pada tahap awal dan perlu dieksplorasi lebih jauh.</p>



Gambar 4.11 Konferensi pers pembukaan kegiatan Indonesia Exploride.

Sumber: www.djarumfoundation.org, diambil tanggal 27 Oktober 2011.

Konferensi pers merupakan salah satu strategi komunikasi agar program kreatif CSR budaya dikenal masyarakat Indonesia, seperti pada konferensi pers program Indonesia Exploride pada 20 Februari, 2011 lalu. Dalam bidang seni, Djarum Foundation berhasil menyajikan paduan pertunjukan seni dan budaya dengan judul Beta Cinta Indonesia melalui kerjasama dengan Guruh Soekarno Putra pada tanggal 21-23 Oktober 2011. Acara ini juga didahului konferensi pers pada 12 Oktober 2011.



Gambar 4.12 Konferensi pers pertunjukan Beta Cinta Indonesia karya Guruh Sukarno Putra.

Sumber: www.djarumfoundation.org, diambil tanggal 27 Oktober 2011.

Wayang dikenal sebagai salah satu budaya Indonesia, khususnya dari Jawa. Djarum Foundataion berhasil mengangkat citra pertunjukan wayang yang kuno menjadi modern melalui kerjasama dengan sutradara Mirwan Suwarso serta berbagai pihak pednukung lainnya.



Gambar 4.13 Pertunjukan Wayang Jabang Tetuko di Mall Senayan City, Jakarta.

Sumber: www.djarumfoundation.org, diambil tanggal 27 Oktober 2011.

Keseluruhan hasil analisis uji VRINE pada masing-masing sumber daya CSR Djarum Foundation dapat dilihat pada Tabel 4.7 berikut:

Tabel 4.7
Rekapitulasi Hasil Uji VRINE pada CSR Djarum Foundation

Sumber daya	Valuable	Rare	Inimitable & Nonsubstitutable	Exploitable	Implikasi
Djarum Bakti Lingkungan (Pusat Pembibitan Tanaman)	✓	✓	✓	✓	Sudah mencapai <i>sustaining survival</i> .
Djarum Bakti Olahraga (Klub PB Djarum)	✓	✓	✓	✓	Sudah mencapai <i>sustaining survival</i> .

Tabel 4.7 (lanjutan)

Sumber daya	Valuable	Rare	Inimitable & Nonsubstitutable	Exploitable	Implikasi
Djarum Bakti Pendidikan (Program Beasiswa Plus Softskills Training)	✓	✗	✗	✓	Belum mencapai <i>sustaining survival</i> ..
Djarum Bakti Budaya (Sponsorship dan pemrakasa utama kegiatan pelestarian seni dan budaya di Indonesia)	✓	✓	✗	✗	Belum mencapai <i>sustaining survival</i> .

4.5. Pemilihan Sektor CSR

Saat ini Djarum Foundation bergerak dalam 5 bidang dalam CSR, yaitu: sosial, pendidikan, olahraga, lingkungan dan budaya. Untuk 3 bidang CSR sosial, pendidikan dan lingkungan sudah banyak pula diadopsi oleh perusahaan rokok lain seperti Sampoerna Foundation yang memfokuskan program CSR perusahaan dalam 4 bidang yaitu: pendidikan, *women's empowerment*, *entrepreneurship*, dan sosial (bantuan pemulihan di kawasan bencana – *disaster relief*). Kunci utama strategi perusahaan agar mencapai *survival* adalah mempunyai ciri unik dan berbeda dari perusahaan lain. Hal ini juga disadari oleh Djarum Foundation dalam mencari celah strategi CSR mereka. Tentunya hal ini juga didasari dengan evaluasi sumber daya internal yang mereka miliki.

Untuk Djarum Bakti Olahraga berawal dari hobi salah satu pemilik dan juga hobi para karyawan internal Djarum untuk bermain bulutangkis sehabis kerja mendorong perusahaan untuk mendirikan lapangan bulutangkis bagi karyawan di GOR Kaliputu, Kudus. GOR ini terletak di area pabrik. Terdorong keinginan

untuk berkontribusi pada masyarakat dibentuk klub bulutangkis PB Djarum hingga menghasilkan atlet-atlet hebat Indonesia.

CSR Djarum Apresiasi budaya pada awalnya juga berasal dari kepedulian pemilik perusahaan terhadap seni teater. Hal ini pada akhirnya juga menimbulkan minat bagi karyawan Djarum sendiri yang menyukai seni untuk mengembangkan teater di kalangan internal karyawan melalui Teater Djarum. Dalam perkembangannya melihat makin sedikitnya generasi muda yang mengenal budaya asli tradisional Indonesia membuat Djarum Foundation berkeinginan untuk turut melestarikan kembali kebudayaan lokal yang dikemas secara modern. Salah satu kegiatan kreatif yang dikemas secara modern untuk melestarikan kebudayaan Indonesia adalah Indonesia Exploride. Indonesia Exploride adalah kegiatan menjelajah nusantara selama 158 hari sekaligus mengabadikannya melalui dokumentasi foto. Indonesia Exploride, yang didukung oleh Djarum Apresiasi Budaya ini, telah merekam, mendokumentasikan berbagai bentuk hasil budaya seperti seni tari, musik, kuliner serta keindahan alam Indonesia melalui video, foto dan jurnal yang dikumpulkan oleh *biker* Wulung Damardoto (akrab disapa Ungky) dan fotografer Aditya Birawa (akrab disapa Ditto). Perjalanan Tim Indonesia Exploride dimulai start dari Jakarta pada hari Minggu 20 Februari 2011 dengan total jarak yang ditempuh sebanyak 19.500 km. Pertunjukan wayang Jabang Tetuko, sebuah Live Multimedia Show adalah sebuah pertunjukan spektakular, dimana untuk pertama kalinya di dunia, sebuah pertunjukan memadukan penyajian film layar lebar, wayang orang, wayang kulit dan orkestra untuk menuturkan sebuah cerita. Bahkan sebagai bentuk komitmen untuk menyuguhkan pertunjukan budaya yang berkualitas dilakukan kerjasama dengan Deane Ogden dan Ben Rowe sebagai tim kreatif. Deane Ogden adalah music director Hollywood dengan karyanya dalam film *The Surrogates*, *The Hit List*. Sedangkan Benjamin Rowe adalah penata laga yang terkenal dengan beberapa filmnya antara lain *Transporter*, *Bad Boys 2*, *Transformers 3*.

4.6. Implementasi dan Pengokohan CSR Secara Internal

Sesuai dengan tulisan Bolton, O’Gorman and Kim (2011) dalam “*Corporate Social Responsibility as a Dynamic Internal Organizational Process*:

A Case Study”, bahwa proses CSR seharusnya dimulai dari sisi internal perusahaan dengan sasaran karyawan. Hal ini didasari pemahaman karyawan sebagai salah satu pemangku kepentingan krusial bagi organisasi (Freeman, 1984). Hal ini disadari penuh oleh Djarum dalam melaksanakan aktivitas CSR mereka. Semua bentuk CSR awalnya dimulai dari dalam perusahaan, sebagai berikut:

a. Djarum Bakti Sosial

Berbagai aktivitas CSR di bidang sosial yang bersifat situasional dalam membantu para korban bencana alam juga ditujukan untuk karyawan beserta keluarga. Salah satunya adalah dengan mengadakan pengobatan operasi mata katarak gratis di Kudus, 22 September 2011. Pengobatan katarak gratis ini ditujukan bagi anggota keluarga karyawan. Pengobatan ini bertempat di Rumah Sakit Mardi Rahayu, Kudus. Untuk sisi karyawan sendiri salah satu tunjangan yang diberikan adalah penggantian 100% biaya pengobatan ketika sakit bagi karyawan tetap bulanan. Dengan tunjangan kesehatan 100% ini tentu berpengaruh terhadap perilaku kerja termasuk di dalamnya motivasi dan moral karyawan (Zappala, 2004; Basil and Weber, 2006; Branco and Rodrigues, 2006) serta loyalitas terhadap perusahaan (Branco and Rodrigues, 2006; Collier and Esteban, 2007; Tsai and Huang, 2008). Kegiatan CSR Bakti Sosial di kota Kudus yang bersifat situasional juga tidak pernah dilewatkan. Contohnya ketika bencana banjir menyerang kota Kudus pada 6 Februari 2011 yang lalu.

b. Djarum Bakti Lingkungan

Untuk sisi aktivitas CSR sudah jelas berawal dari kepedulian terhadap gersangnya lingkungan sekitar kota Kudus. Hal ini berlanjut dengan dibentuknya Pusat Pembibitan Tanaman di Djarum sendiri. Para karyawan juga diberi pembinaan dan pelatihan mengenai pengembangan tanaman dan mereka berhak mengambil bibit tanaman yang ada di PPT. Meminjam istilah “The closer is your clothes the closest is your skin”, yang kurang lebih artinya adalah apabila kita merasakan sakit, yang paling terasa adalah kulit kita dan bukan baju kita, menjadi semangat yang mendasari kegiatan Djarum Bakti Lingkungan. Itulah yang menjadi alasan mengapa kegiatan di wilayah Kudus tidak pernah dilewatkan (Warta Keluarga Djarum No. 33, 2010). Untuk upaya restorasi Gunung Muria

selain membagikan bibit tanaman konservatif produktif mangga harum manis, sejak Desember 2009 Djarum Bakti Lingkungan juga telah menanam 2500 pohon jati merah. Penanaman pohon jati merah ini berlokasi di Dukuh Compok, Desa Soko, Kecamatan Dawe dengan tujuan mendukung usaha reforestasi lereng Gunung Muria yang saat ini marak dengan penggundulan hutan dan pembukaan lahan secara masif. Bahkan mulai Maret 2010, pihak Djarum Foundation telah melakukan bibit percontohan untuk tumpangsari tanaman lainnya seperti jagung, kacang tanah, padi, pepaya rosella, strawberry, cabe, tomat, markisa, dll. Adapun tujuan dari tumpang sari ini adalah untuk memberi alternatif penyokong perekonomian masyarakat sekitar baik untuk dikonsumsi sendiri maupun dijual. Komitmen ini terus dijalankan hingga sekarang terlebih sejak muncul isu lingkungan mengenai *Global Warming*. Untuk berkontribusi dalam penanganan isu *Global Warming* ini sejak tahun 2010 Djarum Bakti Lingkungan menggalakkan program Djarum Trees for Life dengan misi menanam pohon trembesi di sepanjang 478km jalur Pantura. Usaha ini mendapatkan apresiasi dari Menteri Kehutanan, Zulkifli Hasan dengan pemberian penghargaan Wana Lestari. Penghargaan ini diserahkan pada tanggal 14 Juni 2010 bertempat di pendopo Kabupaten Kudus

c. Djarum Bakti Olahraga (Bulutangkis)

Program Djarum Bakti Olahraga pada awalnya hanyalah sebetulnya kegiatan yang menampung hobi para karyawan untuk bermain olahraga. Hal ini juga didukung oleh pemilik Djarum sendiri yang mempunyai hobi sama bermain bulutangkis. Bertempat di Brak Bitingan Lama, setelah jam pulang kantor tempat kerja diubah menjadi lapangan bulutangkis untuk bermain. Pada tahun 1969 akhirnya dibentuk klub PB Djarum dengan pusat latihan di GOR Kaliputu, Kudus. Di GOR ini karyawan yang hobi bulutangkis dapat leluasa bermain pada sore hingga malam hari sepulang kerja. Berawal dari hobi dan komitmen hingga terbentuk klub PB Djarum, banyak pemain-pemain klub PB Djarum yang akhirnya berprestasi dan mengharumkan nama bangsa di kancah internasional. Sampai sekarang GOR Bulutangkis Kaliputu, Kudus masih terus digunakan oleh para karyawan untuk sekedar bermain hobi bulutangkis mereka.

d. Djarum Bakti Pendidikan

Secara internal beasiswa pendidikan diberikan kepada karyawan Djarum pada level tertentu yang dengan gaji mereka dirasa perusahaan kurang mampu membiayai pendidikan anaknya. Para karyawan tersebut berhak mengajukan beasiswa untuk anaknya dan akan diseleksi berdasar prestasi masing-masing anak oleh departemen HRD sesuai dengan kuota beasiswa yang ditetapkan manajemen. Dalam perjalanannya beasiswa pendidikan juga diberikan pada pihak eksternal. Selalu memulai dari lingkungan yang terdekat, pada tahun 1984 Djarum bekerjasama dengan Universitas Diponegoro, Semarang. Dengan dedikasi dan komitmennya, pada tahun 2009 tepat di usianya yang mencapai seperempat abad Djarum Bakti Pendidikan telah memberikan beasiswa kepada 5.886 mahasiswa yang tersebar di 71 universitas di lebih dari 20 provinsi. Hal ini juga berbuah manis dengan diterimanya Anugerah Peduli Pendidikan dari Kementerian Pendidikan Nasional Republik Indonesia pada tanggal 24 September 2010.

e. Djarum Apresiasi Budaya

Apresiasi Djarum terhadap seni dan budaya sudah ada sejak 1992 dengan mendukung pagelaran teater-teater lokal seperti Teater Koma. Untuk lingkup internal sendiri juga berdiri Teater Djarum sebagai wadah untuk menyalurkan kreatifitas karyawan yang memiliki hobi seni dalam bermain teater. Sejarah Teater Djarum ini awalnya bernama Teater 76 yang didirikan pada tanggal 8 Februari 2003. Pada waktu itu dalam pelaksanaan latihan ataupun pentas didukung oleh HRD dan General Service. Pada tahun 2009 sesuai kebijakan manajemen nama Teater 76 diganti menjadi Teater Djarum. Pada tahun 2009-2010 pendanaan untuk pelatihan dan pementasan Teater Djarum dipegang oleh HRD dan Departemen Corporate Affairs and Communications (CoraComm). Pendanaan pementasan Teater Djarum oleh Djarum Foundation dimulai pada awal 2011. Sampai saat ini Teater Djarum menggunakan gedung BB41 PT Djarum sebagai tempat latihan teater para karyawan yang tergabung dalam teater ini.

Tanggal 21 April 2003, Teater 76 melakukan pentas perdana di HUT Djarum, mengusung lakon “Ande-ande Lumuten” yang disutradarai oleh Asa Jatmiko dan Jumari HS. Tercatat anggota teater 76 saat itu berjumlah 35 orang yang semuanya adalah karyawan Djarum. Berawal dari pementasan perdana ini

Teater 76 semakin berkembang dengan berbagai pementasan di dalam dan luar kota Kudus, antara lain:

- Tahun 2004, menggelar pentas di Tangerang mengusung lakon “Nawangwulan & Joko Tarub” di Tangerang, Banten. Penyutradaraan oleh Asa Jatmiko dan Jumari HS.
- Tahun 2004 Teater76 kerjasama dengan Pemerintah Kudus mengisi Teaterikalisasi puisi pada kegiatan “Kudus Exspo “ di GOR Kudus.
- Tahun 2005 Teater 76 di tunjuk Islamic Center Kudus mengisi Teatrikalisasi puisi di Gedung Haji Kudus.
- Tahun 2005, mengusung naskah “Rekonsiliasi Nawangwulan – Joko Tarub”, yang dipentaskan di: Anjungan Jawa Tengah - Taman Mini Indonesia Indah, dan GOR Bulutangkis – Djarum, Kaliputu pada HUT PT Djarum dan Rumah Dinas Wakil Bupati Kudus. Penyutradaraan oleh Asa Jatmiko dan Jumari HS
- Tahun 2006, mengusung lakon “Jonggrang Putri Prambatan”, dipentaskan di GOR Wergu Kudus dan GOR Bulutangkis Djarum pada HUT PT Djarum. Penyutradaraan oleh Asa Jatmiko.
- Tahun 2006, memainkan sitkom “Blok D76” yang ditayangkan di Stasiun PRO TV untuk 3 miniseri. Penyutradaraan oleh Asa Jatmiko.
- Tahun 2007, menggelar pentas keliling sekolah dengan membawa lakon: “Sepasang Mata Indah”, dan “Senja dengan Dua Kelelawar”, kedua naskah merupakan naskah karya Kirdjomuljo. Selain ke sekolah-sekolah, naskah ini juga dimainkan di IAIN Walisongo – Semarang dan Taman Budaya Surakarta. Penyutradaraan oleh Asa Jatmiko.
- Tahun 2008, menggelar pentas keliling sekolah dengan membawa lakon: “Hanya Satu Kali” terjemahan Rendra, dan “Godlob” karya Danarto. Penyutradaraan oleh Asa Jatmiko.
- Tahun 2009, menggelar pentas keliling sekolah dengan lakon “Kasih Ibu”, karya dan sutradara Adi Pardianto.
- Tahun 2010, menggelar pentas di ISI Jogjakarta, Universitas Sebelas Maret Surakarta dan Universitas Muria Kudus mengusung lakon “Bukit Rajawali” karya dan sutradara Adi Pardianto.

- Tahun 2011, menggelar pentas di tiga kampus, antara lain di Kudus, Ciputat dan Tangerang membawa lakon “Kematian Cinta” karya dan sutradara Jumari HS.

Dalam perkembangannya Teater Djarum juga turut peduli terhadap perkembangan ekstra kurikuler teater di sekolah-sekolah khususnya di wilayah Kudus dengan mengadakan kegiatan Festival Teater Pelajar bertempat di GOR Djarum, Kaliputu, Kudus. Kegiatan rutin ini diadakan sekali setahun dimulai pada 2008. Peserta dari Festival Teater Pelajar adalah SMP dan SMA di Kota Kduus yang memiliki ekstra kurikuler Teater. Kepada sekolah pemenang diberikan biaya pembinaan teater.

Keberadaan Teater Djarum ini sekaligus sebagai media komunikasi Djarum Foundation dalam mendukung CSR Djarum Apresiasi Budaya terutama untuk lingkup kota Kudus. Teater Djarum diharapkan bisa menjadi wadah bagi kreatifitas masyarakat dan pelajar dalam berkesenian teater.

Karyawan sendiri juga harus dilibatkan dalam setiap tahapan CSR baik itu *initiation*, *implementation* dan *maturation* (Bolton, O’Gorman and Kim, 2011). Keterlibatan karyawan harus bersifat menyeluruh agar komitmen CSR pihak manajemen tidak berjalan sepihak saja. Dengan dukungan dan bantuan dari seluruh karyawan tentu akan lebih menyukkseskan tanggung jawab sosial yang menjadi salah satu nilai inti budaya perusahaan Djarum.

Pada tahap *initiation* Djarum menggunakan media komunikasi secara tertulis melalui majalah internal bulanan Warta Keluarga Djarum. Setiap kegiatan CSR terbaru yang dilakukan oleh Djarum Foundation baik itu Bakti Sosial, Bakti Lingkungan, Bakti Olahraga, Bakti Pendidikan dan Bakti Budaya selalu ditampilkan dalam majalah ini. Dengan keberadaan majalah ini diharapkan semua karyawan memiliki akses untuk membaca dan memiliki pengetahuan kegaitan CSr yang telah dilakukan perusahaan.

Pada tahap *implementation*, seluruh kegiatan CSR saat ini dikoordinir oleh Djarum Foundation yang berkantor di Jakarta. Namun demikian seluruh karyawan tetap dapat terlibat untuk berbagai kegiatan CSR yang dilakukan di luar Jakarta. Salah satu contoh adalah pengembangan Teater Djarum di wilayah Kudus sebagai

salah satu bentuk komunikasi CSR Djarum Apresiasi Budaya. Kepengurusan teater Djarum ini 100% ditangani oleh karyawan Djarum Kudus.

Pada tahap *maturation*, Djarum berharap budaya CSR ini dapat melekat kuat dalam individu organisasi dan karyawannya. Karyawan tidak hanya berperan sebagai pelaksana kegiatan CSR yang direncanakan oleh pihak manajemen, tetapi juga berkontribusi untuk menyalurkan ide-ide mereka bagi perkembangan CSR Djarum Foundation. Hal ini sebenarnya sudah terlihat sejak lama mulai dari Djarum Bakti Lingkungan dan juga Djarum Bakti Olahraga. Inisiatif mengenai partisipasi untuk menghidupkan kembali kota Kudus yang dulu gersang lahir dari Yulis Hinata, salah satu karyawan Djarum. Hal ini kemudian dikembangkan dengan pembuatan Pusat Pembibitan Tanaman di Kaliputu, Kudus. Inisiatif untuk mengembangkan kontribusi terhadap olahraga bulutangkis di Indonesia juga lahir dari hobi salah satu pemilik yaitu Robert Budi Hartono dan karyawan Djarum yang senang bermain bulutangkis sehabis jam kerja. Untuk Djarum Apresiasi Budaya dapat dilihat dengan pembentukan Teater Djarum sejak Februari 2003 oleh internal karyawan sendiri untuk mengembangkan kreatifitas seni mereka.

4.7. Strategi Komunikasi Eksternal CSR

Salah satu cara untuk mengkomunikasikan kegiatan CSR perusahaan adalah melalui *report* CSR (Golob and Bartlett, 2007). Report CSR ini dapat bersifat mutlak, wajib jika diminta dan juga sukarela (Van der Laan, 2004; Woodward, Edwards & Birkin, 1996). Dengan status perusahaan keluarga, Djarum tidak wajib untuk membuat laporan CSR. Namun demikian dalam setiap kegiatan CSR yang dilakukan selalu dibuatkan *report* sebagai bahan evaluasi internal (Renasari-Program Director Djarum Apresiasi Budaya, wawancara personal 21 Oktober 2011). Dari penelusuran website www.djarum.com didapatkan beberapa report tentang kegiatan CSR perusahaan (contoh terlampir). Namun belum ditemukan adanya report mengenai CSR budaya. Lebih lanjut ke depannya report CSR ini sebaiknya dimasukkan ke dalam website www.djarumfoundation.org sehingga menjadi lebih terintegrasi dengan informasi detail kegiatan CSR. Strategi komunikasi perusahaan terhadap sebuah produk secara umum dapat menggunakan teori *Integrated Marketing Communication* melalui *promotional*

mix yang terdiri dari *advertising*, *direct marketing*, *interactive/internet marketing*, *personal selling*, *sales promotion* dan *public relations/publicity* (Belch and Belch, 2009). Dalam proses komunikasi ini, perusahaan seringkali menginginkan adanya kontak dengan masyarakat sebagai target konsumen mereka. Gambar berikut menunjukkan perangkat IMC, dimana masyarakat dapat melakukan kontak dengan perusahaan dalam proses komunikasinya.



Gambar 4.14 IMC Audience Contact Tools

Sumber: Belch and Belch, 2009. *Advertising and Promotion an Integrated marketing Communications Perspective 8th edition*, p. 26

Pembahasan komunikasi CSR Djarum Foundation akan lebih ditekankan pada program Djarum Apresiasi Budaya. Proses komunikasi Djarum Apresiasi Budaya baru dilakukan intensif tahun 2011 sehingga besar kemungkinan mempunyai lebih banyak potensi untuk dikembangkan dan digali dibandingkan dengan program CSR sektor lain. Berikut adalah analisa alat komunikasi yang sudah dan belum digunakan oleh Djarum Foundation dalam mengkomunikasikan CSR Djarum Apresiasi Budaya berdasarkan bagan di atas:

a. *Broadcast media* (TV/radio)

Saat ini komunikasi program Djarum Bakti Budaya melalui TVC memang belum ada. Berbeda dengan program CSR Djarum Foundation lainnya yang secara rutin mengeluarkan edisi TVC yang berbeda setiap tahunnya seperti contoh Djarum Bakti Pendidikan dan Djarum Bakti Lingkungan. Komunikasi melalui

radio hanya dilakukan pada radio yang bekerjasama dengan Djarum Foundation di masing-masing kegiatan yang mereka selenggarakan. Sebagai contoh dalam pertunjukan Jabang Tetuko, ada 3 radio yang bekerjasama sekaligus menjadi sponsor yaitu Hard Rock FM, Cosmopolitan FM dan Iradio.

b. *Print media (newspapers, magazines)*

Komunikasi Djarum Apresiasi Budaya melalui jalur print media dilakukan setiap kali penyelenggaraan acara dan kegiatan mereka. Media yang biasa digunakan adalah surat kabar. Salah satu contohnya adalah print ads tentang pertunjukan Jabang Tetuko di Surat Kabar Kompas edisi 3 Juli 2011 seperti terlihat pada Gambar 4.15.

c. *Public relations/publicity*

Fungsi public relation dan publisitas Djarum Apresiasi Budaya sepenuhnya ditangani oleh Djarum Foundation. Belch and Belch (2009) menyebutkan teknik untuk melakukan publisitas sebuah produk dapat dilakukan dengan news releases, press conferences, feature articles, photographs, film dan video tape. Dalam mengkomunikasikan program CSR Djarum Apresiasi Budaya fungsi public relations dan publisitas tidak dapat dipisahkan. Dalam setiap kegiatan yang diadakan oleh Djarum Apresiasi Budaya baik sebagai pemrakarsa maupun sponsor selalu diadakan press conferences.

d. *Internet/interactive*

Penggunaan internet sebagai sarana komunikasi juga tidak dilewatkan oleh pihak Djarum Foundation, baik itu melalui website resmi maupun media sosial. Melalui website www.djarumfoundation.org kita dapat melihat berbagai aktivitas terkini dari setiap kegiatan CSR yang mereka lakukan. Selain itu kita juga dapat mengetahui berbagai liputan media cetak lainnya mengenai kegiatan mereka. Dalam setiap kegiatan juga dilakukan dokumentasi berupa foto yang selanjutnya di-upload dalam website di atas. Untuk pertunjukan Jabang Tetuko mempunyai web tersendiri yaitu www.jabangtetuko.com. Selain itu untuk pertunjukan Jabang Tetuko ini juga mempunyai akun Facebook dan Twitter yaitu [hwww.facebook.com/pages/Jabang-Tetuko-A-Live-Multimedia-Show/144957838900035](https://www.facebook.com/pages/Jabang-Tetuko-A-Live-Multimedia-Show/144957838900035) dan [@jabangtetuko](https://twitter.com/jabangtetuko).

e. *Direct marketing*

Direct marketing yang dilakukan untuk CSR Djarum Apresiasi Budaya ini antara lain dapat dilihat pada penjualan tiket langsung secara online.

f. *Events and sponsorships*

Strategi komunikasi dalam bentuk sponsorship sudah dilakukan sejak tahun 1992 dengan mendukung berbagai pementasan seni antara lain Bengkel Teater Rendra, Teater Koma, Putu Wijaya, Teater Mandiri, Butet Kertaradjasa, Teater Gandrik, dll. Selain itu sponsorship juga dilakukan pada kegiatan konser musik etnis tradisioal (contoh: gamelan Jawa) yang antara lain diproduksi oleh seniman Djaduk Ferianto, Indra Lesmana, Ireng Maulana.

g. *Out-of-home media*

Penggunaan sarana iklan out-of-home media antara lain dilakukan dengan pemasangan billboard di tempat-tempat yang dirasa strategis. Billboard ini digunakan sebagai sarana komunikasi untuk setiap kegiatan CSR yang dilakukan oleh Djarum Foundation.

The advertisement is a multi-column layout. On the left, there is a vertical text block with a small image of a wayang figure. The main body of the ad is dominated by a large, dark image of a performer in a dynamic pose. To the right of this image, there is a vertical text block with the Djarum logo and performance details. At the bottom, there is a horizontal text block with ticket information and the Djarum Foundation logo.

inspirationl
Akhir Pekan
Budaya
Menonton Wayang Berganti Kulit

DJARUM
Apresiasi Budaya
sejak 1992

AFTER FIVE SOLD OUT SHOWS IN MAY, IT'S COMING BACK BIGGER & BETTER.
MIRWAN SUWARSO'S
JABANG TETUKO
"KISAH LAHIRNYA GATOTKACA"
PERPADUAN SINEMA, LIVE ACTION, WAYANG KULIT & MUSIK.
BINTANG TAMU : HAPPY SALMA, RESTU SINAGA, & SITA NURSANTI

THE HALL, SENAYAN CITY
SABTU, 9 JULI 2011

TICKET INFO: 021-928 14014
ONLINE ORDER: WWW.JABANGTETUKO.COM

SENAYAN CITY
DJARUM foundation
Bakti Pada Negeri

Seriti pertunjukan di Tanah Air tengah memantapkan garis yang tegas menyala. Wataknya yang turistik semakin tajam nyata dengan citranya, salah satunya jadwal pertunjukan yang teratur dan disiplin.

Masyarakat kita yang semakin melek kesenian, menikmati hiburan yang mesyafat, tetapi kreatif dan mengedipkan pertumbuhan zaman. Kita juga berharap agar cerita atau tema yang diangkat semakin kaya dan mengantar pemirsanya menemukan tabe-tabe spesial.

Dengan mengeksplorasi semangat zaman yang kian kontemporer, kita tak ingin semangat seni pertunjukan saat ini sekedar jadi "ritasi Ramayana" yang populer di Yogyakarta tahun 80-an. Masyarakat rindu akan pertunjukan yang segar, hidup, dan inovatif.

Kita menaruh asa itu pada "Jabang Tetuko, An Immersive Cultural Experience". Ini adalah pertunjukan (live show) yang memadukan sinema, Broadway, wayang kulit, dan seni tari wayang orang dalam satu pertunjukan.

Inovasi yang disuguhkan, cukup memikat para penonton seni yang tulan Mei lalu membongkar habis-habis pertunjukan pertamanya. Dengan menghadirkan tiga layar lebar dan dua panggung, didukung musik orkestra, tata tari, dan tata lita ala Hollywood, terjadilah sebuah pertunjukan spektakuler bagi segala usia.

"Jabang Tetuko" dipagas oleh Djarum Apresiasi Budaya dan Sarawati Nusantara yang dikelola oleh Agji Gurawan, Aswin Hadisumarto, dan sutradara Mirwan Suwarso dari PT Destiny Films. Cerita itu mengisahkan kembali tokoh pewayangan melalui inovasi dunia hiburan masa kini. Niatnya sederhana, yakni menghidupkan lagi tokoh dan kisah pewayangan agar dikenal dan menjadi tolok di negeri ini.

"Kami ingin menjadi bagian dari ekosistensi budaya Indonesia, sebagai upaya meningkatkan keaktifan masyarakat terhadap kekayaan budaya. Agar generasi muda bisa mengenal dan memiknisi filosofi agung dalam karakter dan tokoh pewayangan," kata Renataca, Program Director Bakti Budaya, Djarum Foundation.

Mirwan menambahkan, ketika pementasan sebelumnya mendapat respons positif, Jabang Tetuko diputarakan untuk pentas lagi.

"Namun, kami menambah beberapa adegan dan aksi sehingga durasi acara pun menjadi lebih panjang dan menarik," ujarnya.

Pada pementasan yang lalu, Jabang Tetuko menyajikan aksi-aksi yang mengandung unsur bela diri wayang yang pada pertunjukan kali ini akan ditambah dengan aksi kalarayogatta. Itu adalah atraksi pedang dari India.

Untuk menambah daya jual pertunjukan ini, beberapa artis diundang untuk nembang, seperti Restu Sinaga yang memerankan Sinisrota, Sita Nursanti memerankan Kintaka, dan Happy Salma ditunjuk sebagai Dewi Supraba, yang tidak ada pada pementasan sebelumnya.

Langkah pertama
Untuk menghadirkan atmosfer imersive cultural experience, Mirwan bekerja sama dengan seniman tradisional dan internasional.

Dari Indonesia, di Dalang Sambowo Agis Hariyanto dan anggotanya Orang Bhanata akan membawa unsur tradisi dan budaya. Olahan mereka akan dipadu dengan tata lita siji hiburan Hollywood dari komposer film Deane Ogden dan penata lita Benjamin Rowe.

Deane Ogden dikenal melalui tata musiknya pada film-film Hollywood, seperti Friday Night Lights dan The Sumergates. Sementara itu, Benjamin Rowe adalah salah satu penata lita pada film Bad Boys 2, 2 Fast 2 Furious, Transporter 2, dan Transformers 2.

Bagi Ki Dalang Sambowo, inovasi pewayangan adalah hal yang tak terhindarkan untuk menghadapi zaman yang berkembang.

Kalau pekerja seni di Hollywood berhasil menghidupkan kembali kisah-kisah klasik tentang Tutankhamun, manusia serigala, dan vampir, mengapa Indonesia tak dapat merevitalisasi kisah-kisah tradisionalnya ke dalam industri hiburan alternatif? Sebab, bila usaha itu dilakukan dengan benar, niscaya akan tercipta sebuah genre yang sama sekali baru dalam arus utama hiburan, itulah yang dipikirkan Deane Ogden. (TYS)

Gambar 4.15 Print Ads Pertunjukan Wayang "Jabang Tetuko" di Surat

Kabar Kompas Edisi 3 Juli 2011

Sumber: <http://epaper.kompas.com>

Gambar di atas merupakan salah satu print *Ads* pertunjukan Djarum Apresiasi Budaya-Jabang Tetuko yang dimuat dalam surat kabar Kompas edisi 3 Juli 2011. Pemilihan media surat kabar juga penting dengan mempertimbangkan jangkauan masyarakat yang membacanya. Kompas dipilih sebagai media iklan karena merupakan salah satu surat kabar terbesar di Indonesia dari segi pembaca. Dengan demikian diharapkan semakin banyak masyarakat yang mengetahui pertunjukan budaya ini.

4.8. Perolehan Legitimasi Masyarakat dari CSR yang Berimbas pada Citra Perusahaan dan *Sustaining Survival*

Eksistensi perusahaan menjadi jaminan agar segala kegiatan yang dilakukannya dapat berjalan lancar. Karena itu perusahaan harus mampu membuat dirinya diterima oleh berbagai pemangku kepentingan yang berkaitan. Penerimaan pemangku kepentingan terhadap keberadaan Djarum (legitimasi) dapat ditinjau dari 3 aspek (Schuman, 1995):

a. Pragmatic legitimacy

Menurut Schuman, (1995) *pragmatic legitimacy* diberikan ketika pemangku kepentingan diuntungkan dengan adanya aktivitas perusahaan. Sampai saat ini seluruh aktivitas kegiatan CSR Djarum mendapat dukungan dari karyawan sebagai salah satu pemangku kepentingan yang utama. Djarum selalu berupaya untuk melakukan aktivitas CSR mereka dimulai dari lingkup internal organisasi sehingga karyawan merasakan manfaat dari CSR tersebut. Selain itu bentuk *pragmatic legitimacy* dari masyarakat kota Kudus khususnya adalah dengan penerimaan mereka terhadap keberadaan operasional PT. Djarum. Kudus dikenal sebagai kota kretek dengan PT. Djarum sebagai perusahaan terbesar yang tentunya memberikan manfaat ekonomis bagi masyarakatnya hingga saat ini. Hal ini juga sejalan dengan teori Carroll (1991), bentuk dasar CSR adalah *economic responsibilities*, dimana perusahaan harus mampu memberikan manfaat ekonomi dan menguntungkan bagi para stakeholders yaitu karyawan secara langsung.

b. Cognitive legitimacy

Penerimaan masyarakat luas terutama masyarakat kota Kudus terhadap keberadaan Djarum jgua tidak perlu diragukan lagi. Hal ini dikarenakan Djarum

dirasa telah memberikan banyak kontribusi baik itu di bidang ekonomi melalui penyediaan lapangan kerja maupun aspek lain seperti lingkungan, pendidikan, olahraga dan budaya. Dengan adanya legitimasi ini Djarum yang berdiri sejak tahun 1951 menjadi pabrik rokok terbesar di Kudus dan juga turut menyumbang pajak terbesar kepada pemerintah melalui cukai rokok. Hasil nyata dari CSR Djarum kepada kota Kudus terutama dapat dilihat di bidang lingkungan. Berbagai pohon penghijauan yang ada di Kudus saat ini tidak lepas dari peran Djarum bakti Lingkungan.

c. Moral legitimacy

Legitimasi moral merupakan salah satu tujuan utama mengapa sebuah perusahaan melakukan CSR. CSR dilakukan agar keberadaan perusahaan dapat diterima oleh masyarakat melalui cara-cara sosial. Hal ini penting terutama untuk perusahaan yang banyak mendapat tekanan sosial atas keberadaan produk mereka seperti perusahaan rokok. Selama ini keberadaan Djarum selama ini di kota Kudus tidak pernah mendapatkan protes dari masyarakat setempat. Hal ini menjadi salah satu bukti legitimasi sosial yang diterima PT. Djarum melalui kegiatan CSR mereka. Legitimasi moral ini diperoleh antara lain karena Djarum telah melakukan peran serta dan tanggung jawab sosial mereka secara baik kepada masyarakat Kudus melalui 5 bidang CSR mereka yaitu sosial, lingkungan, pendidikan, olahraga dan budaya.

Di industri rokok Indonesia sendiri pelaksanaan CSR sudah merupakan hal yang lazim dilakukan sesuai dengan ketentuan pasal 74 ayat 1 UU No.40 tahun 2007 tentang pelaksanaan CSR bagi Perseroan Terbatas. Djarum percaya bahwa kegiatan CSR mereka akan terus dikembangkan sebagai komitmen perusahaan untuk terus membantu meningkatkan kualitas hidup masyarakat. Kegiatan CSR juga dipercaya menjadi salah satu faktor penting untuk memperoleh legitimasi dari para *stakeholders* khususnya masyarakat terhadap keberadaan perusahaan dalam jangka panjang (Renitasari-Program Director Djarum Apresiasi Budaya, wawancara personal 21 Oktober 2011). Hasil nyata dari upaya CSR yang selama ini dilakukan oleh Djarum Foundation dapat dilihat dari beberapa penghargaan yang diperoleh antara lain: penerimaan Piagam Penghargaan Wana Lestari dari Kementerian Kehutanan untuk program Djarum *Trees for Life*, penerimaan

Anugerah Peduli Pendidikan yang diberikan oleh Menteri Pendidikan Nasional Republik Indonesia sebagai bentuk terima kasih atas partisipasi Djarum Foundation dalam pembangunan pendidikan nasional. Dari penghargaan di bidang CSR tersebut dapat disimpulkan bahwa Djarum memiliki citra perusahaan yang baik dan kontribusi CSR nya telah diakui oleh negara. Hal ini juga terbukti saat Djarum meraih peringkat pertama dengan kategori *Excellence* dalam penghargaan Corporate Image Award tahun 2010 dan 2011 yang diadakan oleh Frontier Consulting Group dan Bloomberg Businessweek untuk kategori industri rokok mengalahkan PT Gudang Garam, Tbk di urutan kedua dan PT Philip Morris Indonesia di urutan ketiga (<http://imacaward.com>, diakses tanggal 6 Desember 2011). Penilaian *corporate image* dalam ajang ini diukur dari 4 dimensi dasar, yaitu: kualitas (kepedulian terhadap pelanggan, kualitas produk/servis, kepercayaan pelanggan dan inovasi), *performance (company growth, good management)*, tanggung jawab (tanggung jawab terhadap lingkungan dan sosial) dan *attractiveness (ideal & admirable work place, employee excellence)* di mata *stakeholders*. Dengan diterimanya berbagai penghargaan tersebut CSR Djarum Foundation terbukti berperan dalam *sustaining survival* bisnis perusahaan.

Pangsa pasar industri rokok nasional saat ini masih didominasi oleh 3 perusahaan terbesar yaitu PT. HM Sampoerna, PT. Gudang Garam dan PT. Djarum. Untuk kurun waktu 2009 – September 2011 PT HM Sampoerna masih merajai pangsa pasar rokok di Indonesia untuk skala nasional. Peringkat kedua diduduki oleh PT. Gudang Garam dan PT. Djarum berada di peringkat ketiga. Hal ini juga terus memacu Djarum untuk gencar melakukan aktivitas CSR mereka melalui Djarum Foundation di tahun 2011 ini. Salah satu kesalahan mereka adalah terlambat dalam mengkomunikasikan CSR mereka yang pada dasarnya sudah berlangsung lama. Berbeda dengan PT. HM Sampoerna yang sudah mendirikan Sampoerna Foundation sejak 2001 dan mampu membangun citra foundation mereka dengan sangat bagus terutama di bidang pendidikan. Melihat hal tersebut Djarum Foundation berharap keunikan CSR di bidang budaya ini mampu berkontribusi positif terhadap performa perusahaan kedepan (Renitasari-Program Director Djarum Apresiasi Budaya, wawancara personal 8 Desember 2011).

4.9 Alternatif Pengembangan dan Komunikasi CSR Budaya

Kemunculan Djarum Apresiasi Budaya berangkat dari kesadaran dan tanggung jawab moral sebagai warga negara yang baik untuk ikut melestarikan dan bahkan pada zaman sekarang bisa dikatakan memperkenalkan kembali budaya lokal kepada generasi muda, Djarum Apresiasi budaya berharap dapat menjadi wadah kreatifitas pelaku seni dan budaya Indonesia untuk tetap mempertahankan identitas bangsa. Apalagi belakangan ini makin marak isu tentang budaya lokal yang diklaim sebagai milik pihak asing (Renitasari-Program Director Djarum Apresiasi Budaya, wawancara personal 21 Oktober 2011). Report CSR mengenai setiap kegiatan CSR budaya ini sangat diperlukan sebagai salah satu komunikasi perusahaan. Report CSR budaya ini harus dapat dijadikan *public information model* yang berisi tentang uraian motif dan tema masing-masing kegiatan CSR disertai dengan kelebihan dan kekurangannya sehingga dapat menjadi pembelajaran untuk pihak internal maupun eksternal jika mengadakan kegiatan sejenis (Grunig dan Hunt, 1984).

Sedangkan untuk strategi pengembangan aktivitas CSR budaya harus didasarkan pada jenis-jenis budaya tradisional Indonesia yang selama ini belum pernah dieksplorasi oleh Djarum Foundation dan diutamakan untuk beberapa budaya yang diklaim sebagai milik asing.

Tabel 4.8 Saran Alternatif Pengembangan CSR Djarum Budaya

No.	Jenis Budaya/Seni	Bentuk Kegiatan CSR yang pernah dilakukan	Saran Pengembangan
1.	Wayang	Pertunjukan wayang modern jabang Tetuko; pertunjukan wayang orang seribu bintang	Pembuatan film dokumentasi ataupun layar lebar tentang tokoh Gatotkaca sebagai lanjutan dari konsep pertunjukan jabang Tetuko
2.	Seni tari	Pertunjukan teater musikal dan tari modern Jakarta Love Riot	Pembuatan pertunjukan tari tradisional dari seluruh daerah provinsi di Indonesia dengan iringan musik-musik tradisional yang diaransemen ulang menjadi sajian tari musikal modern.
3.	Batik	Membuat program pengembangan Batik Kudus	Membuat kegiatan pameran batik khas Kudus disertai dengan peragaan busana. Pameran tidak

Tabel 4.8 (lanjutan)

No.	Jenis Budaya/Seni	Bentuk Kegiatan CSR yang pernah dilakukan	Saran Pengembangan
			hanya menampilkan kain batik Kudus tetapi juga aneka barang yang dihias dengan corak batik Kudus.
4.	Makanan khas daerah	Belum pernah	Membuat festival soto daerah dari berbagai provinsi di Indonesia sebagai upaya untuk mengenalkan keanekaragaman soto dari seluruh Indonesia. Hal ini juga bertujuan untuk memperkenalkan masakan khas Soto Kudus.
5.	Seni ukir	Belum pernah	Membuat pameran tentang seni ukir, contohnya seni ukir Jepara.
6.	Seni suara (contoh: sinden, keroncong, lagu daerah)	Konser Beta Cinta Indonesia; Drama Musikal Ali Topan; Kabaret Keroncong; Konser Beta Maluku	Pertunjukan seni suara dapat dipadukan dengan pertunjukan seni peran. Selain itu bisa juga menggelar konser khusus untuk pertunjukan lagu-lagu daerah dengan aransemen modern sekaligus untuk memperkenalkan kekayaan lagu-lagu daerah pada generasi muda. Pertunjukan seperti ini harus pula diiringi dengan alat musik lokal seperti gamelan, sasando, angklung, dll.
7.	Seni peran (teater, opera)	Pertunjukan berbagai lakon Teater Koma dan juga Opera Diponegoro	Membuat pertunjukan seni peran daerah seperti ketoprak, ludruk, dll.
8.	Sastra	Meluncurkan buku Modern Library of Indonesia yang berisi kumpulan 10 novel dan cerita pendek karya Abdoel Moeis, Armijn Pane, Marah Rusli, Putu Wijaya, Dewi Lestari, dll.	Mengangkat karya sastra tersebut menjadi sebuah film sehingga dapat memperkenalkan pada generasi muda tentang karya sastra lokal yang berkualitas buatan seniman asli Indonesia.

Berdasarkan analisis *IMC audience contact tools* di atas, salah satu hal penting yang harus dilakukan adalah membuat iklan TVC Djarum Apresiasi Budaya di televisi. Saat ini sudah ada beberapa perusahaan lain seperti Sido Muncul yang menggunakan tema budaya Indonesia untuk mempromosikan produk mereka. Ide ini dapat pula digunakan oleh Djarum untuk mempromosikan iklan mereka atau hanya khusus bertujuan untuk mengkomunikasikan CSR sektor budaya mereka. Hal lain yang dapat dilakukan antara lain dengan memilih salah satu jenis budaya untuk dikembangkan secara serius. Seperti kita ketahui budaya mencakup banyak hal mulai dari bahasa, tari, makanan, seni peran, seni patung, lagu, batik, wayang, dll. Banyaknya aspek budaya ini di salah satu sisi membuka peluang lebar bagi Djarum Foundation untuk terus berkreasi melakukan berbagai kegiatan dalam pengembangan budaya. Namun di sisi lain dengan banyaknya aspek budaya ini justru dapat pula menjadi bumerang karena pada akhirnya program Djarum Apresiasi Budaya tidak memiliki ciri khas dalam pengembangannya yang berfokus pada satu jenis budaya.

Mengingat bahwa pada awalnya Djarum Foundation Apresiasi Budaya berawal dari kepedulian terhadap keberadaan seni teater di Indonesia dan juga telah dikembangkan secara internal dengan keberadaan Teater Djarum di Kudus, ada baiknya Djarum mendirikan “Rumah Teater” sebagai wadah pengembangan kesenian khususnya di bidang teater. Mengingat saat ini dominasi film bioskop Indonesia masih dikuasai oleh film asing terutama Amerika. Di samping kondisi perfilman Indonesia yang belum banyak melahirkan karya-karya film yang berkualitas juga perlu dikhawatirkan pada sudut pandang generasi muda yang menganggap bahwa film Indonesia pada dasarnya tidak baik. Dengan pengembangan Rumah Teater ini diharapkan dapat membantu kondisi seni perfilman di Indonesia sehingga di masa mendatang seni pertunjukan teater dapat menjadi alternatif pilihan hiburan bagi masyarakat Indonesia.

Untuk pelestarian aspek budaya Indonesia Djarum Foundation bisa fokus dalam mengembangkan kembali batik Kudus dalam berbagai bentuk, tak hanya sebagai kain yang otentik dengan batik tulis, namun juga sebagai busana siap pakai karya perancang ternama seperti Barli Asmara maupun barang-barang dengan motif batik Kudus. Langkah pengembangan selanjutnya dapat dilakukan

dengan mendirikan tempat pelatihan untuk membatik di kota Kudus, memberikan bantuan dana bagi pengrajin batik di Kudus serta bekerjasama dengan Dinas Kependidikan Pemerintah Daerah Kabupaten Kudus untuk memasukkan pelajaran membatik ke dalam kurikulum pelajaran siswa sekolah dasar dan menengah. Bahkan Djarum Foundation bisa menjadi salah satu pihak yang memelopori untuk memperkenalkan kretek sebagai budaya Indonesia. Khususnya masyarakat Jawa seperti tertulis dalam buku “Kretek Jawa-Gaya Hidup Lintas Budaya” karya Rudy Badil dan TR Setianto Riyadi.

Secara keseluruhan CSR yang dilakukan oleh perusahaan rokok bertujuan untuk mendapatkan legitimasi moral dari masyarakat. Dengan adanya legitimasi moral ini diharapkan keberadaan perusahaan rokok diterima oleh masyarakat dengan cara-cara sosial. Satu hal yang harus diperhatikan dalam melaksanakan kegiatan CSR nya perusahaan rokok tidak boleh mengiktusetakan produk mereka. Kegiatan CSR yang dilakukan oleh Djarum Foundation pada dasarnya sudah mengikuti ketentuan yang ada dengan tidak mengikutsertakan produk rokok mereka. Namun hingga saat ini Djarum Foundation belum mempunyai CSR khusus di bidang kesehatan. CSR di bidang kesehatan ini penting karena salah satu kelemahan produk mereka adalah membahayakan kesehatan penggunanya. Dengan adanya CSR di bidang kesehatan bisa menjadikan masyarakat lebih menerima keberadaan Djarum sebagai produsen rokok. Sasaran CSR di bidang kesehatan ini difokuskan terhadap masalah kesehatan yang dapat ditimbulkan oleh produk rokok itu sendiri antara lain kanker paru-paru dan penyakit jantung. Bentuk CSR di bidang kesehatan ini dapat dilakukan dalam bentuk filantropi misalnya dengan memberikan bantuan pada penderita untuk melakukan operasi kanker paru-paru dan pengobatan jantung. CSR di bidang kesehatan ini juga dapat dilakukan dengan mendukung kampanye anti rokok untuk anak-anak dan remaja. Palazzo dan Richter (2005) memberikan saran perusahaan industri dapat menyumbang secara finansial dalam berbagai program kampanye anti rokok ini.

BAB 5

KESIMPULAN dan SARAN

5.1. Temuan Utama

Studi ini fokus pada strategi CSR industri rokok yang dilakukan oleh Djarum Foundation berdasarkan *resources based theory*. Berdasarkan teori *resources based view* dikembangkan kerangka penelitian yang terdiri dari 8 komponen, yaitu: *resources*, *owner philosophies*, *CSR capability*, *competitive advantage on CSR*, *select attractive sector for CSR*, *strong internal CSR*, *communication strategy with IMC* serta *legitimation and superior return*.

Saat ini Djarum masih berstatus sebagai perusahaan keluarga. Filosofi pemilik sangat berperan penting dalam setiap pengambilan keputusan. Hal ini tidak terkecuali untuk kebijakan CSR. Rasa tanggung jawab sosial pemilik direpresentasikan ke dalam 5 nilai inti perusahaan sebagai budaya perusahaan. Dalam pelaksanaan CSR tentu harus memperhatikan sumber daya baik itu *tangible resources* dan *intangibile resources* serta *external resources*. Dari setiap sektor CSR dapat dilihat Djarum mampu mengkombinasikan dengan baik semua sumber daya dan peluang kerjasama dengan pihak eksternal untuk menyukseskan setiap kegiatan dan program CSR yang mereka rencanakan, sebagai contoh suksesnya pertunjukan wayang kontemporer pertama di Indonesia, Jabang Tetuko pada tanggal 27-28 Mei 2011 sehingga dilakukan pertunjukan ulang kedua pada tanggal 9 juli 2011.

Analisis mengenai *CSR capability* dan pengaruhnya terhadap *sustaining survival* dilakukan dengan uji VRINE untuk masing-masing sektor CSR yang ada, yaitu: pendidikan, olahraga, lingkungan dan budaya. Dari hasil uji VRINE ini dapat diketahui untuk CSR di bidang lingkungan dan olahraga sudah mencapai *sustaining survival*. Sedangkan CSR di bidang pendidikan dan budaya belum mencapai *sustaining survival*. CSR di bidang sosial tidak masuk dalam pembahasan uji VRINE karena dianggap lebih relatif bersifat situasional saat terjadi bencana alam. Untuk CSR bidang sosial juga hanya relatif membutuhkan sumber daya finansial dalam pelaksanaannya.

Djarum Foundation juga berusaha untuk menjadi unik dan berbeda dalam menentukan sektor CSR mereka. Untuk sektor sosial, pendidikan dan lingkungan merupakan beberapa sektor umum dalam pelaksanaan CSR oleh perusahaan rokok lain seperti Sampoerna Foundation. Pemilihan sektor yang atraktif untuk menjadikan Djarum Foundation berbeda antara lain adalah CSR di bidang olahraga dan yang terbaru saat ini adalah Djarum Apresiasi Budaya. Pemilihan kedua sektor ini sesuai dengan *internal resources* yang mereka miliki.

Implementasi dan pengokohan CSR dalam lingkup internal perusahaan sudah dilakukan Djarum di semua sektor CSR mereka. Untuk Djarum Bakti Lingkungan mengandalkan pada Pusat Pembibitan Tanaman yang berlokasi di Kudus untuk melakukan pembibitan trembesi dalam program *Trees for Life*. Djarum Bakti Olahraga mengandalkan klub PB Djarum sebagai sarana perekrutan dan pembinaan atlet-atlet muda bulutangkis. Di bidang pendidikan diberikan beasiswa bagi anak karyawan berprestasi pada level tertentu yang dianggap kurang mampu. Untuk sektor CSR terbaru Djarum Apresiasi Budaya dikembangkan secara internal melalui Teater Djarum yang murni berasal dari inisiatif karyawan yang mempunyai minat terhadap dunia seni. Teater Djarum secara khusus berusaha untuk kembali menggiatkan minat pelajar terhadap seni teater khususnya di kota Kudus dengan mengadakan Festival Teater Pelajar setiap tahunnya. Kegiatan CSR pada tahap *initiaton* dilakukan menggunakan media komunikasi secara tertulis melalui majalah internal bulanan Warta Keluarga Djarum. Pada tahap *implementation* seluruh kegiatan CSR saat ini dikoordinir oleh divisi Djarum Foundation. Sedangkan pada tahap *maturation* Djarum berharap budaya CSR ini dapat melekat kuat dalam individu organisasi dan karyawannya sebagai pelaksanaan dari 5 Nilai Inti Budaya Perusahaan.

Pembahasan strategi komunikasi CSR secara eksternal lebih ditekankan pada CSR Djarum Apresiasi Budaya. Upaya komunikasi intensif Djarum Apresiasi Budaya baru mulai dilakukan pada tahun 2011 sebagai salah satu bentuk kepedulian terhadap banyaknya permasalahan budaya Indonesia yang diklaim sebagai milik asing. Dalam proses komunikasi ini, perusahaan seringkali menginginkan adanya kontak dengan masyarakat sebagai target konsumen mereka menggunakan IMC Audience Contact Tools. Sampai saat ini Djarum Apresiasi

Budaya belum melakukan komunikasi *above the line* melalui broadcast media TV secara maksimal. Belum ada TVC mengenai Djarum Apresiasi Budaya yang dibuat sampai akhir tahun 2011 ini. Sarana komunikasi yang banyak dilakukan adalah dengan pengadaan event/sponsorship pada berbagai acara seni dan budaya. Hal ini dilakukan untuk mendapatkan *awareness* masyarakat terhadap keberadaan seni dan budaya lokal Indonesia melalui komunikasi *below the line*.

Pencapaian positif dari upaya CSR perusahaan salah satunya bertujuan untuk memperoleh legitimasi dari stakeholders terutama masyarakat mengenai keberadaan perusahaan. Bentuk legitimasi utama yang diperoleh oleh Djarum adalah legitimasi moral berupa penerimaan masyarakat kota Kudus terhadap keberadaan pabrik Djarum. Sejak berdiri tahun 1951 Djarum terus mengembangkan usaha rokok mereka di Kudus hingga sekarang. Pengakuan pemerintah terhadap kontribusi CSR Djarum Foundation juga ditunjukkan dengan Piagam Penghargaan Wana Lestari dari Kementerian Kehutanan untuk program Djarum Trees for Life dan Anugerah Peduli Pendidikan yang diberikan oleh Menteri Pendidikan Nasional Republik Indonesia sebagai bentuk terima kasih atas partisipasi Djarum Foundation dalam pembangunan pendidikan nasional. Selain itu Djarum juga memperoleh penghargaan Corporate Image Award tahun 2010 dan 2011 yang diadakan oleh Frontier Consulting Group dan Bloomberg Businessweek untuk kategori industri rokok. Salah satu bidang CSR yang belum disentuh oleh Djarum Foundation adalah kesehatan. Padahal kelemahan utama produk mereka sangat berkontradiksi dengan bidang kesehatan.

5.2. Implikasi Manajerial

Strategi alternatif yang dibahas dalam penelitian ini fokus pada pengembangan komunikasi CSR terutama Djarum Apresiasi Budaya. CSR di bidang budaya bisa dijadikan diferensiasi CSR untuk mencapai *sustaining survival* terutama eksistensi perusahaan dalam jangka panjang. Belum ada perusahaan rokok di Indonesia yang menasar bidang budaya sebagai CSR mereka. Komunikasi aktivitas CSR budaya harus didasarkan pada jenis-jenis budaya tradisional Indonesia yang selama ini belum pernah dieksplorasi oleh Djarum Foundation dan diutamakan untuk beberapa budaya yang diklaim sebagai

milik asing seperti wayang, tari reog ponorogo, batik, budaya kuliner daerah, seni ukir, seni suara seperti keroncong dan sinden serta sastra Indonesia. Selain itu hal utama yang perlu diperhatikan adalah membuat TVC Djarum Apresiasi Budaya untuk mendapatkan *awareness* masyarakat. Berdasarkan teori resources based view, Djarum Foundation harus mengembangkan potensi CSR Djarum Apresiasi Budaya berdasarkan sumber daya internal yang mereka miliki sekarang. Keberadaan Teater Djarum dan batik kudu dapat mereka gunakan sebagai keunikan dan diferensiasi CSR di bidang seni dan budaya. Djarum Foundation dapat mendirikan “Rumah Teater” sebagai wadah pengembangan berkesenian khususnya di bidang teater. Pembinaan dan pelatihan batik Kudus nantinya dapat dikembangkan menjadi salah satu industri UKM di daerah Kudus sendiri yang selain memberikan manfaat dari sisi budaya juga memberikan manfaat ekonomis bagi masyarakat. Pengembangan batik dapat difokuskan untuk menjadi salah satu ikon kota Kudus yang selama ini hanya terkenal oleh makanannya saja seperti soto dan juga dodol Kudus. Cara lain yang dapat ditempuh oleh Djarum Apresiasi Budaya adalah melalui kerjasama dengan dinas pendidikan dan budaya Kabupaten Kudus dalam upaya mengembangkan kegiatan seni teater dan membatik di lingkungan sekolah.

Pengembangan bidang CSR ke depan dapat dilakukan untuk CSR bidang kesehatan. Sasaran CSR di bidang kesehatan dapat difokuskan terhadap masalah kesehatan yang dapat ditimbulkan oleh produk rokok itu sendiri antara lain kanker paru-paru dan penyakit jantung. Bentuk CSR di bidang kesehatan ini dapat dilakukan dalam bentuk filantropi misalnya dengan memberikan bantuan pada penderita untuk melakukan operasi kanker paru-paru dan pengobatan jantung. Dengan adanya CSR di bidang kesehatan dapat menunjukkan kepedulian perusahaan terhadap kesehatan masyarakat dan dapat meredam kritik dari pihak-pihak yang kontra terhadap produk rokok itu sendiri.

5.3. Keterbatasan Penelitian

Dalam penelitian ini terdapat beberapa keterbatasan, antara lain hanya meneliti strategi CSR dari Djarum Foundation saja. Penelitian belum membahas secara khusus perbandingan CSR antar 3 perusahaan rokok terbesar di Indonesia

yaitu PT HM Sampoerna, PT Gudang Garam dan PT Djarum. Penelitian ini juga belum membahas strategi CSR untuk industri rokok secara menyeluruh khususnya di Indonesia. Selain itu dalam penelitian ini tidak didapatkan laporan keuangan perusahaan yang bersifat rahasia dikarenakan Djarum masih berstatus perusahaan keluarga, sehingga tidak dapat diperbandingkan langsung efek CSR terhadap performansi keuangan mereka.

5.4. Saran Penelitian Selanjutnya

Sesuai dengan keterbatasan penelitian yang telah disebutkan sebelumnya, penelitian ke depan dapat dikembangkan dengan membandingkan strategi CSR di industri rokok Indonesia secara keseluruhan atau memberikan paparan perbandingan mengenai aktivitas CSR oleh 3 pabrik rokok terbesar di Indonesia saat ini yaitu Djarum, Gudang Garam dan Sampoerna. Selain itu dapat pula dikembangkan penelitian kuantitatif dari sisi publik untuk mengetahui *awareness* masyarakat dan pendapat mereka terhadap keberadaan Djarum Foundation dan berbagai aktivitas CSR yang mereka lakukan selama ini. Dengan adanya pemaparan ini dapat memberikan pemahaman pada perusahaan sejauh mana masyarakat mengenal keberadaan Djarum Foundation dan juga aktivitas CSR yang dilakukannya sehingga dapat memberikan analisis pengembangan strategi komunikasi ke depan.

DAFTAR REFERENSI

- Albarnaz, S. F., Hosagrahar, J. & Bandarin, F. (2011). *Why Development Needs Culture*. Journal of Cultural Heritage Management and Sustainable Development, Vol. 1 No. 1, pp. 15-25.
- Aldrich, H. & Fiol, M. (1994). *Fools rush in? The Institutional Context of Industry Creation*. Academy of Management Review, 19(4), 645-670.
- Anjani, Okki Rianayu (2009). *Strategi Public Relations PT Djarum Dalam Menjalankan Program CSR Djarum Bakti Lingkungan*. Surabaya: Universitas Airlangga.
- Ashforth, B. E. & Gibbs, B. W. (1990). *The Double Edge of Organizational Legitimation*. Organization Science 1, 177-194.
- Badil, Rudy dan Riyadi, Setianto (2011). *Kretek Jawa (Gaya Hidup Lintas Budaya)*. Jakarta: Kepustakaan Populer Gramedia.
- Barnett, Clive. (2001). *Culture, Policy and Subsidiarity in the European Union: From Symbolic Identity to the Governmentalisation of Culture*. Political Geography Vol. 20, 405-426.
- Barney, J. B. (1991). *Firm Resources and Sustained Competitive Advantage*. Journal of Management 17(1), pp. 99-120.
- Barney, J. B & Arian, A. M. (2001). *The Resource-based View: Origins and Implications in M. A. Hitt, R. E. Freeman and J. S. Harrison ed. The Blackwell Handbook of Strategic Management*, Blackwell:Oxford, pp. 124-188.
- Basil, D. Z. & Weber, D. (2006). *Values Motivation and Concern for Appearances: The Effect of Personality Traits on Responses to Corporate Social Responsibility*. International Journal of Nonprofit & Voluntary Sector Marketing 11, 61-72.
- Belch, G.E. and Belch, M.A. (2010). *Advertising and Promotion an Integrated marketing Communications Perspective 8th edition*. New York, McGraw-Hill.
- Berger, B. L. & Luckmann, T. (1966). *The Social Construction of Reality: A Treatise on the Sociology of Knowledge*. New York: Anchor.
- Bolton, C. S., Kim, C. R., O'gorman, D. K. (2011). *Corporate Social Responsibility as a Dynamic Internal Organizational Process: A Case Study*. Journal of Business Ethics 101:67-74.

- Boxall, P. & Purcell, J. (2003). *Strategy and Human Resource Management*. New York: Palgrave Macmillan, pp. 11-13.
- Bowen, Frances. (2007). *Corporate Social Strategy: Competing Views from Two Theories of the Firm*. *Journal of Business Ethics* (2007) 75:97-113.
- Branco, M. C. & Rodrigues, L. L. (2007). *Positioning Stakeholder Theory within the Debate on Corporate Social Responsibility*. *Electronic Journal of Business Ethics and Organization Studies*, Vol. 12, No. 1, pp. 5-15.
- Bragues, G. (2006). *Seek the Good Life, Not Money: The Aristotelian Approach to Business Ethics*. *Journal of Business Ethics* 67, pp. 341-357.
- Bulut, Diren & Yumrukaya, B. C. (2009). *Corporate Social Responsibility in Culture and Art*. *Management of Environmental Quality: An International Journal*, Vol. 20 No. 3, pp. 311-320.
- Burton, B. and Rowell, A. (2002). *British American Tobacco's Socially Responsible Smoke Screen*. *PR Watch* 9(4).
<http://www.prwatch.org/prwissues/2002Q4/bat.html>, accessed August 12, 2004.
- Chen, Hung Chih. (2011). *The Major Components of Corporate Social Responsibility*. *Journal of Global Responsibility*, Vol.2 No.1, pp.85-99.
- Calton, J. M. and Payne, S. L. (2003). *Coping With Paradox*. *Business & Society* 42(1), 7-42.
- Carpenter, A.M., & Sanders, G.W. (2009). *Strategic Management A Dynamic Perspective Concepts and Cases* (2nd ed.). New Jersey: Pearson Prentice Hall International Edition.
- Carroll, A. B. (1979). *A Three-Dimensional Conceptual Model of Corporate Social Performance*. *Academy of Management Review*, Vol. 4 No. 4, pp. 497-505.
- Carroll, A. B. (1991). *The Pyramid of Corporate Social Responsibility: Toward the Moral Management of Organizational Stakeholders*. *Business Horizons*, Vol. 34 No. 4, pp. 39-48.
- Carroll, A. B. (1998). *The Four Faces of Corporate Citizenship*. *Business and Society Review* 100(1), 1-7.
- Carroll, A. N & Bucholtz, A. K. (2003). *Business and Society: Ethics and Stakeholder Management*. Thomson Learning, Mason, pp. 47-65.
- Collier, J. & Esteban, R. (2007). *Corporate Social Responsibility and Employerr Commitment*. *Business Ethics (Oxford)* 16(1), 19-33.

- Commission of the European Communities. (1996a). *Cohesion Policy and Culture: A Contribution to Employment*. COM(96) 512, Brussels 20.11.96.
- Cyert, R. M. & March, J. G. (1963). *A Behavioural Theory of the Firm*. Blackwell, Oxford.
- Daftar budaya Indonesia yang diklaim pihak asing. 1 Oktober 2011.
<http://www.budaya-indonesia.org>
- David, R. Fred, (2003). *Strategic Management: Concepts and Cases* (9th ed.). New Jersey: Prentice Hall.
- Deegan, C. (2002). *The Legitimising Effect of Social and Environmental Disclosures-A Theoretical Foundation*. Accounting, Auditing & Accountability Journal, 15, 282-311.
- Dess, G. G. & Origer, N. K. (1987). *Environment, Structure and Concensus in Strategy Formulation: A Conceptual Integration*. Academy of Management Review, Vol.12, pp. 313-30.
- DiMaggio, P. J. & Powell, W. W. (1983). *The Iron Cage Revisited: Institutional Isomorphism and Collective Rationality in Organizational Fields*. American Sociological Review 48, 147-160.
- Doane, D. (2002). *Market Failure: The Case for Mandatory Social and Environmental Reporting*. November, 24, 2005. In Presentation at IPPR Seminar 2002.
<http://ippr.or.uk/research/files/team28/project41/Doanepaper1.pdf>.
- Dowling, J. and Pfeffer, J. (1975). *Organizational Legitimacy: Social Values and Organizational Behaviour*. Pacific Sociological Review 18, 122-136.
- Evrard, Y. and Colbert, F. (2000). *Arts Management: A New Discipline Entering the Millennium?*. International Journal of Arts Management, Vol. 2 No. 2, pp. 4-12.
- Ferry, L. (1990). *Homo Aestheticus*. Grasset, Paris.
- Frederick, W. C. (1998). *Moving to CSR4: What to Pack for the Trip*. Business and Society, Vol. 37 No. 1, pp. 40-59.
- Frederick, W. C. (1994). *From CSR1 to CSR2: The Maturing of Business-and-Society Thought*. Business and Society, Vol. 33 No. 2, pp. 150-164.
- Frederick, W. C. (1986). *Toward CSR3: Why Ethical Analysis is Indispensable and Unavoidable in Corporate Affairs*. California Management Review, Vol. 28 No. 2, pp. 126-141.

- Freeman, R. E. (1984). *Strategic Mangement: A Stakeholder Approach*. Boston: Pitman Publishing.
- Freeman, R. E. (1994). *The Politics of Stakeholder Theory*. *Business Ethics Quarterly* 4(4), 409-421.
- Fridriksson, I. (2000). *Code of Good Practises on Transparency in Monetary and Financial Policies*. *Monetary Bulletin*, Vol. 3, pp. 31-6.
- Hall, J. and Vredenburg, H. (2004). *Sustainable Development Innovation and Competitive Advantage: Implications for Business, Policy and Management Education*. *Corporate Sustainability: Governance, Innovation Strategy, Development and Methods*, Vol. 6, pp. 129-40.
- Fruin, W. (2009). *Globalization and Alfred D Chandler's modern (American) firm: an essay*. *Journal of Management History*, Vol. 15, pp. 261-271.
- Gamble, E. John and Thompson Jr., A. Arthur. (2009). *Essentials of Strategic Management*. Singapore: McGrawHill International Edition.
- Golob, U. and Bartlett, J. L. (2007). *Communicating About Corporate Social Responsibility: A Comparative Study of CSR Reporting in Australia and Slovenia*. *Public Relations Review*, Vol. 33, 1-9.
- Grunig, J. (1989). *Symmetrical Presuppositions as a Framework for Public Relations Theory* in C. Botan & J. hazleton eds. *Publics relations theory* (pp. 17-44). Hillsdale, NJ: Lawrence Erlbaum Associates.
- Grunig, J. E. & Hunt, T. (1984). *Managing Public Relations*. Belmont: Thomson Wadsworth.
- Guthrie, J. & Parker, L. D. (1990). *Corporate Social Disclosure: A Comparative International Analysis*. *Advances in Public Interest Accounting*, 3, 159-176.
- Hammond, R. and Rowell, A. (2001). *Trust Us: We're the Tobacco Industry*. <http://tobaccofreekids.org/campaign/global/framework/docs/TrustUs.pdf>, accessed August 6, 2004.
- Hannan, M. T. & Carroll, G. R. (1992). *Dynamics of Organizational Populations: Density, Legitimation and Competition*. Oxford: Oxford University Press.
- Henry, E. Anthony, (2011). *Understanding Strategic Management* (2nd ed.). New York: Oxford University Press.
- Hooghiemstra, R. (2000). *Corporate Communication and Impression Management-New Perspectives Why Companies Engage in Corporate Social Reporting*. *Journal of Business Ethics*, 27, 55-68.

- Hopkins, M. (2003). *The Planetary Bargain. Corporate Social Responsibility Matters*. London: Earthscan.
- Hrebiniak, L. G. and Joyce, W. F. (1985). *Organizational Adaption: Strategic Choice and Environmental Determinism*. Administrative Science Quarterly, Vol. 30, pp. 336-49.
- Husted, B. W. (2003). *Governance Choices for Corporate Social Responsibility: To Contribute, Collaborate or Internalise?*. Long Range Planning 36, 481-498.
- Husted, B. W. dan Allen, D. B. (2000). *Is It Ethical to Use Ethics as Strategy?*. Journal of Business Ethics 27, 21-31.
- Ireland, D. R., Hoskisson, R. E. And Hitt, M. A., (2011). *The Management of Strategy: Concepts and Cases* (9th ed.). South-Western, Cengage Learning.
- ISO and Social Responsibility, 2008. 18 September 2011. www.iso.org/iso/socialresponsibility.pdf
- Jones, G. (2008). *Alfred Chandler and the Importance of Organization*. Enterprise and Society, Vol. 9 No. 3, pp. 419-21.
- Jones, G.R. and Hill, C.W.L., (2010). *Theory of Strategic Management with cases* (9th ed.). South-Western, Cengage Learning.
- Kannekanti, Sriram and Muddu, Vinay (2008). *Corporate Space for Social Sciences through Corporate Social Responsibility Initiatives Rising Trend of Corporate Social Responsibility Is a Boom for Asia's Social Sciences from Theory and Practice Perspective*. Asian Social Science Journal.
- Kartini, Dwi, Prof. Dr. (2009). *Transformasi Konsep Sustainability Management dan Implementasi di Indonesia*. Bandung: Refika Aditama.
- Karnes, R. E. (2009). *A Change in Business Ethics: The Impact on Employer-Employee Relations*. Journal of Business Ethics 87, 189-197.
- Kolk, A. M., van der Veen, M., Pinkse, J. & Fortanier, F. (2005). *KPMG International Survey of Corporate Responsibility Reporting 2005*. Amsterdam: Graduate Business School. Retrieved August 31, 2005. <http://www.wimm.nl/publicaties/kpmg2005.pdf>
- Kotler, Philip and Lee, Nancy. (2005). *Corporate Social Responsibility*. John Wiler & Sons Inc.
- KPMG. (2005). *KPMG International Survey of Corporate Responsibility Reporting*. KPMG Global Sustainability Service.

- Lacoste, J. (1986). *L'ide'e de Beau*. Bordas, Paris.
- Lantos, G. P. (2001). *The boundaries of strategic corporate social responsibility*. Journal of Consumer Marketing, Vol. 18 No. 7, pp. 595-630.
- Maignan, I. and Ferrell, O. C. (2000). *Measuring Corporate Citizenship in Two Countries: The Case of the United States and France*. Journal of Business Ethics 23, 283-297.
- Mainardi, Cesare dan Kleiner, Art. (2010). *The Right to Win. Features strategy and competition*.
- Mahoney, J. T. (2005). *Economic Foundations of Strategy*. Sage, Thousand Oaks.
- Markides, Costas. (2004). *What is strategy and how do you know if you have one?*. Business Strategy Review, Vol.15, issue 2.
- Masanell, C. R. dan Ricart, E. J. (2010). *From Strategy to Business Models and onto Tactics*. Long Range Planning 43, 195-215.
- Mcgraw, T. (1988). *The Intellectual Odyssey of Albert Chandler*. The Essential Alfred Chandler, Belknap University Press, Boston, MA, pp. 19-20.
- McKercher, B. and du Cros, H. (2002). *Cultural Tourism: The Partnership Between Tourism and Cultural Heritage Management*. The Haworth Press, New York, NY, p. 39.
- Michalos, A. C. (1997). *Issues for Business Ethics in the Nineties and Beyond*. Journal of Business Ethics 16(3), 219-230.
- Mintzberg, H. & Waters, J. A. (1985). *Of Strategies, Deliberate and Emergent*. Strategic Management Journal, Vol. 6, pp. 257-272.
- Morgan, R. M. and Hunt, S. D. (1994). *The Commitment-trust Theory of Relationship Marketing*. Journal of Marketing, Vol. 58, pp. 20-38.
- Murray, K. B. and Vogel, C. M. (1997). *Using a Hierarchy of Effects Approach to Gauge the Effectiveness of Corporate Social Responsibility to Generate Goodwill Toward the Firm: Financial Versus Non Financial Impacts*. Journal of Business Research, Vol. 38, pp. 141-59.
- Olliver, C. (1991). *Strategic Responses to Institutional Processes*. Academy of Management Review 16, 145-170.
- Oliver, C. (1996). *The Institutional Embeddedness of Economic Activity*. Advance in Strategic Management 13, 163-186.

- Owen, D. L. (2003). *Recent Developments in European Social and Environmental Reporting and Auditing Practise-A Critical Evaluation and Tentative Prognosis*. Research paper series. Nottingham: International Centre for Corporate Social Responsibility.
- Palazzo, Guido and Richter, Ulf. (2005). *CSR Business as Usual? The Case of Tobacco Industry*. *Journal of Business Ethics*, 61, 387-401.
- Palazzo, Guido & Scherer, A. G. (2006). *Corporate Legitimacy as Deliberation: A Communicative Framework*. *Journal of Business Ethics* 66: 71-88.
- Parsons, T. (1960). *Structure and Process in Modern Society*. Free Press, Glencoe, III.
- Penrose, E. (1959, 1995). *The Theory of the Growth of the Firm*. Oxford University Press: Oxford.
- Peters, R.L. (2005). Identity matters. (accessed June 2006).
http://designforum.aiga.org/content.cfm?ContentAlias¼_getfullarticle&aid¼41357823
- Peraturan Gubernur Provinsi DKI Jakarta No. 75 Th. 2005 Tentang kewan Larangan Rokok, 16 Januari 2012
<http://beritajakarta.com/Download/SK/Detail/NOMOR75TAHUN2005.doc>
- Peraturan Menteri Negara BUMN No. 5 tahun 2007, 2 Oktober 2011.
<http://www.bumn.go.id/wp-content/fbumn/1212555721.pdf>
- Peraturan Menteri Keuangan Republik Indonesia No. 167 Th. 2011 Tentang Tarif Cukai Hasil Tembakau, 16 Januari 2012.
<http://www.sjdih.depkeu.go.id/fulltext/2011/167~PMK.011~2011Per.HTM>
- Peraturan Pemerintah Republik Indonesia Nomor 19 Tahun 2003 Tentang Pengamanan Rokok Bagi Kesehatan, 16 Januari 2012.
www.bpkp.go.id/uu/filedownload/4/62/999.bpkp
- Pfeffer, J & Salancik, G. (1978). *The External Control of Organizations: A Resource Dependence Perspective*. New York: Harper&Row.
- Porter, M. and Kramer, M. R. (2002). *The Competitive Advantage of Corporate Philanthropy*. *Harvard Business Review* 80(12), 57–68.
- Proyeksi pertumbuhan industri rokok Indonesia 2012, 13 januari 2011
<http://www.indonesiainancetoday.com/read/17772/Produksi-Rokok-Diproeksi-Tumbuh-4-di-2012>

- Pursey, P., et al. (2008). *Contracts to Communities: A Processual Model of Organizational Virtue*. *Journal of Management Studies* 45(1), 100-121.
- Rachman, M. N., Efendi, A. dan Wicaksana, E. (2011). *Panduan Lengkap Perencanaan CSR*. Jakarta: Penebar Swadaya.
- Renitasari. (2011, 21 Oktober). Wawancara personal
- Rimmer, L. (2004). *BAT's Big Wheeze - The Alternative Report*. <http://www.ash.org.uk/html/conduct/pdfs/batbigwheeze.pdf>, accessed on August 6, 2004.
- Sampoerna Foundation. 28 November 2011. <http://www.sampoernafoundation.org/>
- Samy, M., Odemilin, G. dan Bampton, R. (2010). *Corporate Social Responsibility: a strategy for sustainable business success. An analysis of 20th selected British companies*. *Journal of Corporate Governance* Vol.10 No.2, 2010, pp. 203-217.
- Sejarah CSR, 16 Januari 2011 <http://csrjatim.org/2/data/sejarah-csr.pdf>
- Sethi, S. P. (1975). *Dimensions of Corporate Social Performance: An Analytical Framework*. *California Management Review*, Vol. 17 No. 3, pp. 58-64.
- Sethi, S. P. (1979). *A Conceptual Framework for Environmental Analysis of Social Issues and Evaluation of Business Response Patterns*. *Academy of Management Review*, Vol. 4 No. 1, pp. 63-74.
- Smith, A. (1976). *An Inquiry Into the Nature and Causes of Wealth of Nations*. Indianapolis: Liberty Fund.
- Stittle, J. (2002). *UK Corporate Ethical Reporting-A Failure to Inform: Some Evidence form Company Annual Reports*. *Business and Society Review*, 107, 349-370.
- Strand, R. (1983). *A System Paradigm of Organizational Adaptations to the Social Environment*. *Academy of Management Review* 8, 90-96.
- Suchman, M. C. (1995). *Managing Legitimacy: Strategic and Institutional Approaches*. *Academy of Management Review* 8, 90-96.
- Swanson, D. L. (1999). *Towards an Integrative Theory of Business and Society: A Research Strategy for Corporate social Performance*. *Academy of Management Review* 24(3), 508-521.

- Taylor, J. (2002). *Enron was No Friend to Free Markets*. Wall Street Journal Eastern Edition, 21 January: 12.
- Tsai, M. T. & Huang, C. C. (2008). *The Relationship Among Ethical Climate Types, Facets of Job Satisfaction and the Three Components of Organizational Commitment: A Study of Nurses in Taiwan*. Journal of Business Ethics 80, 565-581.
- Tsang, W.K. Eric. (1998). *A Longitudinal Study of Corporate Social Reporting in Singapore: the case of the banking, food and beverages and hotel industries*. Nanyang Business School, Nanyang Technological University, Singapore.
- Tinjauan Kebijakan Moneter Januari 2012, 16 Januari 2012.
http://www.bi.go.id/web/id/Publikasi/Kebijakan+Moneter/Tinjauan+Kebijakan+Moneter/tkm_0112.htm
- UNWTO (2010). *Tourism Highlights*, World Tourism Organization, Madrid, Spain, pp. 2, 5.
www.unwto.org/facts/eng/pdf/highlights/UNWTO_Highlights10_en_HR.pdf
- UU No.19 tahun 2003 tentang BUMN, 2 Oktober 2011.
www.bpkp.go.id/uu/filedownload/2/40/264.bpkp
- UU No. 25 tahun 2007 tentang penanaman modal, 2 Oktober 2011.
<http://www.bi.go.id/NR/rdonlyres/C7402D01-A030-454A-BC75-9858774DF852/17683/UU25Tahun2007PenanamanModal.pdf>
- UU No. 40 tahun 2007 tentang Perseroan Terbatas (PT), 2 Oktober 2011.
<http://prokum.esdm.go.id/uu/2007/uu-40-2007.pdf>
- Van der Laan, S. L. (2004). *The Role of Theory in Explaining Motivation for Corporate Social Disclosure: Voluntary Disclosure vs 'Solicited' Disclosures*. In Fourth Asia Pacific Interdisciplinary Research in Accounting Conference.
- Wad, Peter. (2010). *'Green' Sunrise or 'Brown' Sunset Industry Response? The Impact of the Global Economic and Financial Crisis Over Developing Countries' Automobile Industry*. European Association for Comparative Economic Studies, 11th Bi-Annual Conference on "Comparing Response to Global Instability", Tartu, Estonia, August 26-28, 2010.
- Wartick, S. L. & Cochran, P. L. (1985). *The Evolution of the Corporate Social Performance Model*. Academy of Management Review 10, 758-769.

- WBCSD (2000). *Corporate Social Responsibility: Making good business sense*. World Business Council for Sustainable Development. ISBN 2-94-024007-8. 15 September 2011.
<http://www.wbcsd.org/DocRoot/IunSPdIKvmYH5HjbN4XC/csr2000.pdf>
- Weber, M. (1978). *Economy and Society*. Berkeley: University of California Press.
- Wernerfelt, B. (1984). *A Resource-Based View of the Firm*. *Strategic Management Journal* 5(2), pp. 171-180.
- WHO Framework Convention on Tobacco Control, 20 September 2011.
http://whqlibdoc.who.int/publications/2009/9789241598224_eng.pdf
- Wicks, A. and Freeman, R. E. (1998). *Organization Studies and the New Pragmatism: Positivism, Anti-Positivism, and the Search for Ethics*. *Organization Science* 9(2), 123–149.
- Wood, D. J. (1991). *Corporate Social Performance Revisited*. *Academy of Management Review* 16, 691-718.
- Wood, J. A. and Winston, B. E. (2007). *Development of Three Scales to Measure Leader Accountability*. *Leadership and Organization Development Journal*, Vol. 28 No. 2, pp. 167-85.
- Woodward, D. G., Edwards, P. & Birkin, F. (1996). *Organizational Legitimacy and Stakeholder Information Provision*. *British Journal of Management*, 7, 329-347.
- Yeager, M. A. (2008). *Lessons from AI, Revisited*. *Business History Review*, Vol. 82, pp. 309-15.
- Zald, M. N., Morrill, C. and Rao, H. (2005). *The Impact of Social Movements on Organizations* in G. F. Davis, D. McAdam, W. R. Scott and M. N. Zald ed., *Social Movements and Organizations Theory*. Cambridge: Cambridge University Press, pp. 253-279.
- Zappala, G. (2004). *Corporate Citizenship and Human Resource Management: A New Tool or a Missed Opportunity?*. *Asia Pacific Journal of Human Resources* (London) 42(2), 185-201.
- Zimmerman, M.A. and Zeitz, G.J. (2002). *Beyond Survival: Achieving New Venture Growth by Building Legitimacy*. *Academy of Management Review* 27(3), 414–431.

Transkrip Wawancara

Narasumber : Renitasari
Jabatan : Manager Corporate Communication & Program Director Djarum
Foundation Bakti Budaya
Tanggal : Jumat, 21 Oktober 2011 dan Kamis, 8 Desember 2011

T : Sejak kapan persisnya Djarum mulai melakukan aktivitas CSR sebagai bentuk tanggung jawab sosialnya?

R : Kalau dilihat ke belakang CSR yang dilakukan Djarum sudah jauh sebelum adanya divisi Djarum Foundation ini dapat dilihat secara konkrit khususnya di bidang olahraga bulutangkis. Hal itu dilakukan mulai 1969 dan jauh sebelum akhirnya pemerintah menetapkan UUPT yang mewajibkan perusahaan melakukan kegiatan CSR.

T : Hal apa yang saat itu melatarbelakangi perusahaan melakukan CSR di bidang olahraga bulutangkis?

R : Perlu digarisbawahi Djarum saat ini masih perusahaan keluarga. Semua kebijakan harus dengan persetujuan direksi (pemilik). Demikian juga untuk kebijakan CSR. Salah satu pemilik, Bapak Robert Budi Hartono punya hobi bulutangkis. Dulu sepulang kerja Brak Bitingan Lama disulap jadi lapangan bulutangkis untuk bermain bersama karyawan. Dan di kami itu, sekali kita memutuskan untuk melakukan sesuatu, kita akan komitmen untuk berbuat yang terbaik. Ini juga terbukti dari pencapaian CSR Djarum di bidang bulutangkis dan yang lainnya. Sudah banyak atlet-atlet Djarum yang bisa berprestasi dan yang terakhir adalah dibangunnya GOR Bulutangkis di Jati, Kudus dengan standard internasional. Kurang lebih gambarannya seperti itu.

T : Lalu bagaimana tentang Djarum Bakti Budaya itu sendiri?

R : Djarum Bakti Budaya memang bidang baru yang kita eksplorasi mulai tahun 2011 ini. Namun, sebenarnya itu sudah bermula dari tahun 1992 saat Djarum mensponsori pertunjukan Teater Koma. Djarum termasuk yang mengikuti perjalanan Teater Koma dari awal hingga sebesar sekarang.

Sekali lagi ini tidak lepas dari kesukaan pemilik terhadap seni pertunjukan teater itu sendiri.

T : Lalu mengapa Djarum Foundation tertarik untuk melakukan CSR di bidang budaya ini bu? Apakah terkait dengan permasalahan budaya yang belakangan ini diklaim oleh Malaysia?

R : Nah itu juga salah satu faktor yang memicu kita untuk terjun dalam CSR di bidang budaya ini. Sebenarnya kita tahu ini merupakan tugas utama pemerintah. Namun sebagai warga negara kan juga wajib melestarikan budaya bangsa ini. Coba saja kalau ktia tanya pada anak kecil tahu nggak mereka tentang Gatotkaca. Saya jamin mereka pasti banyak yang nggak tahu. Mereka lebih kenal spiderman, batman dan sebagainya itu. Ini hal yang miris sekali.

T : Apa saja yang sudah dilakukan Djarum untuk CSR di bidang budaya ini?

R : Karena kami baru mulai intensif untuk CSR budaya tahun ini dapat dilihat adanya berbagai pertunjukan yang sudah kami gelar. Disini Djarum bukan hanya sebagai sponsor ya. Kita menjadi mitra dan terlibat langsung mulai dari pembicaraan konsep sampai pertunjukan selesai, walaupun pelaku pertunjukan itu berasal dari mereka. Saya baru saja tadi malam menghadiri konferensi pers setelah pertunjukannya Mas Guruh (Guruh Soekarno Putra).

T : Pertunjukan musik Beta Cinta Indonesia itu yah bu?

R : Iya benar, pertunjukannya nanti malam sampai hari minggu besok (21-23 Oktober) di TIM. Nah tadi malam itu free untuk tamu-tamu yang kita undang sekaligus konferensi pers. Pertunjukannya sangat sukses dan penonton juga kagum. Mas Guruh saja sampai terharu.

T : Lalu bagaimana dengan laporan CSR itu sendiri? Apakah pemerintah juga mengharuskan untuk membuat sebuah report tahunan untuk CSR?

R : Itu berlaku untuk perusahaan yang listed yah. Kalau kita hanya membuat report sebagai evaluasi internal saja.

T : Budaya itu kan terkonotasi dengan image yang kuno bu. Bagaimana Djarum Foundation mengemasnya sehingga pesannya bisa tersampaikan

pada anak-anak (generasi) muda agar mereka peduli lagi terhadap budayanya?

R : Itu memang benar, makanya kita kemas pertunjukan budaya ini dalam konteks yang modern (pertunjukan kontermporer). Kita sudah membuktikannya dan berhasil. Pertunjukan wayang Jabang Tetuko mengapa kita pilih lokasinya di Hall Senayan City ya agar punya citra bahwa pertunjukan wayang itu bisa dijadikan modern dengan arnasemen modern juga. Bahkan pertunjukan Jabang Tetuko sampai kita gelar dua kali atas permintaan teman-teman melalui twitter ataupun facebook.

T : Berarti pihak Djarum sendiri sudah berkeyakinan bahwa pilihan untuk CSR di bidang budaya ini ke depannya akan terus berkembang ya bu?

R : Iya, seperti saya bilang di awal kalau kita disini akan terus berkomitmen terhadap apapun yang kita pilih. Ke depannya masih banyak yang akan kita lakukan karena budaya Indonesia sendiri kan sangat kaya yah. Dan masyarakat wajib tahu akan hal ini.

T : Untuk CSR di industri rokok sendiri kan sebenarnya ada pro dan kontra bu terutama mengenai produk rokok yang dinilai berbahaya. Bahkan WHO juga sudah mengeluarkan UU bahwa CSR untuk industri yang produknya dianggap berbahaya tidak akan dianggap sebagai bentuk tanggung jawab perusahaan. Bagaimana menurut ibu?

R : Iya saya tahu itu, banyak pro dan kontra tentang rokok. Tapi yang perlu saya tekankan disini, dibalik dari pro dan kontra tentang produk rokok sendiri perusahaan punya niat baik untuk memberikan sumbangsih pada masyarakat melalui kegiatan CSR Djarum Foundation. Kami tidak pernah membawa merek produk dalam setiap kegiatan CSR ini. Tapi kami percaya dengan niat baik melalui CSR ini nantinya tentu berimbas positif terhadap perusahaan di masa mendatang.

T : Posisi CSR Djarum sendiri seperti apa dibandingkan dengan kompetitor seperti Sampoerna Foundation dan Gudang Garam? Apalagi belakangan ini banyak juga award di bidang CSR yang dilakukan oleh berbagai media.

R : CSR Djarum ini sebenarnya sudah lama ada dan dulu ditangani oleh bagian Corporate Affairs. Pendirian Djarum Foundation juga masih

tergolong baru dibandingkan dengan Sampoerna Foundation. Kami melakukan CSR ini dengan niat baik dan dulunya bahkan tidak pernah kami publikasikan. Perlu diketahui pula untuk perlombaan yang diadakan oleh beberapa majalah itu biasanya ada timbal balik untuk mereka (sponsorship terhadap majalah, beriklan di majalah tersebut, dll). Kami tidak pernah mau mengikuti perlombaan seperti itu. Sudah banyak pihak yang menelpon kami untuk mengikuti perlombaan seperti itu, tetapi kami tidak pernah mau. Namun kami tidak juga menolak bila ada pihak yang secara cuma-cuma memberikan award terhadap kegiatan CSR Djarum.

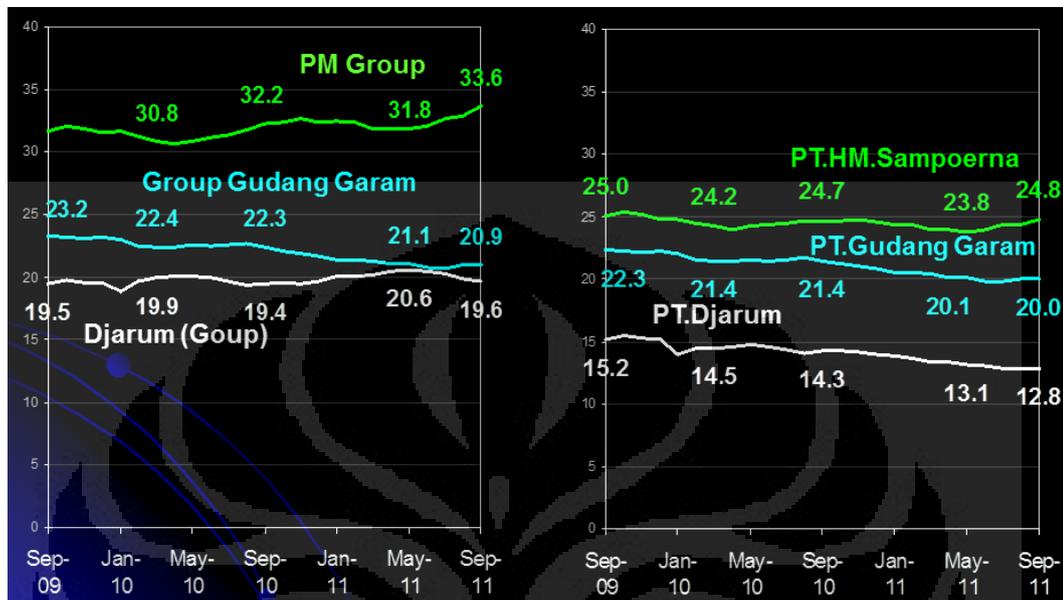
T : Tetapi untuk CSR sendiri seperti yang saya baca impact utama yang diharapkan adalah terciptanya image perusahaan yang baik di mata stakeholder. Bagaimana Djarum membuktikan hal tersebut?

R : Iya itu benar. Namun impact nya tentu bukan secara langsung, karena masih banyak hal lain yang berpengaruh seperti kualitas produk, harga, dll. Tapi salah satu bukti pencapaian kami sejak upaya komunikasi CSR melalui Djarum Foundation adalah dengan diterimanya penghargaan imac award tahun 2010 dan 2011. Mungkin data lebih lanjut tentang penilaiannya bisa diakses pada website nya.

T : Jika dibandingkan dengan perusahaan rokok lain seperti Sampoerna dan Gudang Garam, bagaimana ibu melihat posisi CSR PT Djarum ini?

R : Perlu diakui kami sedikit terlambat dalam mempublikasi kegiatan CSR kami. Salah satunya ya karena sifat low profile dari atasan (pemilik). Kamu juga sudah pasti tahu Sampoerna Foundation sudah berdiri lama sejak 200an. Untuk Djarum Foundation sendiri bahkan baru mulai kita buat website tahun 2011 ini. Sebelumnya kegiatan CSR ini masih ditangani oleh Coracomm (Corporate Affairs and Communication). Tapi kami berkomitmen untuk terus berkembang ke depannya terutama ya Djarum Budaya ini.

Data Market Share Djarum di Industri Rokok Nasional



Sumber: data internal perusahaan – *research from AC Nielsen*



Siaran Pers

Audisi Umum Beasiswa Bulutangkis Djarum 2010 Atlet PB Djarum Peroleh Sponsor Baru

Kudus, 2 Juli 2010 - Komitmen untuk terus memberikan kontribusi positif di cabang bulutangkis dilakukan PT. Djarum dengan menggelar audisi umum beasiswa bulutangkis yang akan dilakukan mulai hari ini yaitu tanggal 2 - 4 Juli 2010 di GOR Bulutangkis Djarum Jati, Kudus, Jawa Tengah. Tujuan audisi ini adalah untuk mencari bibit pemain muda berusia 12 -15 tahun untuk kemudian ditempa di PB Djarum. Informasi pendaftaran bisa dilihat www.pbdjarum.com.

Tahun 2009 lalu, audisi ini diminati oleh sekitar 700 peserta. Jumlah ini meningkat jika dibandingkan dengan peminat tahun 2008 yang mencapai 445 pemain. Para peserta tidak hanya berasal dari kota-kota di pulau Jawa. Sejumlah kontestan bahkan datang dari luar pulau seperti Sumatra, Bali, Kalimantan, Sulawesi, Bali, Nusa Tenggara, Luwuk-Sulawesi Tenggara, Papua, Kalimantan Tengah, Mataram bahkan luar negeri, yaitu Malaysia.

“Hal ini menunjukkan bulutangkis masih menjadi olahraga yang banyak diminati. Tahun ini kami ingin melakukan seleksi yang lebih ketat dan kompetitif supaya bisa menjangkit calon atlet yang lebih berkualitas. Kami ingin meneruskan tradisi PB Djarum dalam mencetak pemain juara,” jelas FX Supanji, Ketua Persatuan Olah Raga Djarum.

Selama seleksi, rencananya peserta melakukan audisi dengan melalui tiga tahap dengan sistem gugur untuk setiap tahapnya. Pada hari pertama, seluruh peserta mengikuti seleksi tahap pertama dan kedua. Pada tahap pertama, seluruh peserta diberikan kesempatan bermain selama 10 menit di 12 lapangan yang tersedia di GOR Bulutangkis yang konon saat ini termegah di Asia Tenggara.

Panitia membagi peserta sesuai dengan kelompok umur masing-masing. Sebelum audisi dimulai panitia dan juri akan memberikan penjelasan kepada seluruh peserta agar bermain dengan baik dan mengeluarkan segala kemampuan yang ada. Menang-kalah di tahapan ini bukan penilaian utama karena yang dinilai adalah teknik bermain. Selama 10-15 menit penilaian yang dilakukan mencakup teknik memukul yang benar dan *foot work* dari peserta audisi. Jika lolos, pemain langsung melakukan seleksi tahap kedua dan harus bermain selama 20 menit melawan sesama peserta.

Seleksi tahap ketiga dilakukan pada hari kedua. Pada tahap ini, seluruh peserta menjalani pertandingan sesungguhnya. Mereka akan bermain dua game dengan sistem *rally poin*, dengan lawan yang berbeda.

Selanjutnya pemain yang ikut dalam tahap ketiga ini akan menjalani test fisik berupa *Ladder test* dan *badminton specific* pada hari ke 3, bila lolos akan masuk ke masa karantina selama lima hari. Pada masa ini maka pemeriksaan dan seleksi yang lebih detil akan dilakukan. Seleksi lanjutan ini meliputi uji forensik untuk memeriksa kepastian umur dan pertumbuhan maksimal atlet, kesiapan mental serta kriteria lainnya.

Pemeriksaan dan seleksi yang berlapis-lapis ini bertujuan untuk mencari bibit pemain yang betul-betul diharapkan bisa menjadi pemain yang berprestasi di masa depan. “Kami tidak membatasi harus mendapatkan berapa pemain karena yang kami cari bukan kuantitas, melainkan kualitas,” jelas Fung Permadi, manajer PB Djarum. Untuk mereka yang akhirnya lolos dan terpilih untuk masuk, PB Djarum menyediakan fasilitas kelas satu di Kudus. Pemain akan disediakan fasilitas tempat latihan berstandar internasional, mess yang nyaman, makanan bergizi terjamin, dan tentu saja pelatih berpengalaman.

Soal sederet fasilitas yang disediakan demi mencetak pebulutangkis andal, komitmen dari PB Djarum ini memang luar biasa. “Atlet tidak lahir secara kebetulan. Sekarang, mereka harus diciptakan dan dikondisikan sejak dini dengan pembinaan yang baik. Sampai saat ini, komitmen kami tetap untuk melahirkan pemain yang bisa berprestasi di tingkat dunia,” tegas Yoppy Rosimin, Ketua PB Djarum.

Supanji menekankan bahwa pada tahun-tahun mendatang Program Beasiswa Bulutangkis Djarum akan dilanjutkan agar tetap tercipta calon-calon atlet yang kelak meneruskan tongkat estafet mengharumkan nama PB Djarum dan Indonesia di dunia bulutangkis internasional. “Mudah-mudahan program ini bisa menjadi jawaban atas krisis prestasi dan atlet yang terjaring melalui program ini menjadi andalan bagi PB Djarum dan Indonesia untuk meraih prestasi dunia,” kata Supanji.

Sejarah mencatat kontribusi besar diberikan PB Djarum untuk bulutangkis Indonesia. Eks pemain Christian Hadinata, Liem Swie King, Alan Budikusuma dan Haryanto Arbi adalah sebagian dari atlet asal PB Djarum yang akhirnya tergabung dalam pelatnas PBSI dan menyumbangkan sederet prestasi internasional buat Indonesia. Di era sekarang PB Djarum diwakili oleh generasi pemain seperti Rian Sukmawan, Yonathan Suryatama, M. Ahsan, Dionysius Hayom Rumbaka, Rendy Sugiarto, Afiat Yuris Wirawan, Fernando Kurniawan, Wifqi Windarto, Nugroho Andi Saputro, Fran Kurniawan, Moh Rijal, Tantowi Ahmad, Maria Febe, Maria Kristin, Shendy Puspa, Meiliana Jauhari, Debby Susanto, Anissa Wahyuni, Komala Dewi yang menjadi pemain di pelatnas utama PBSI.

Atlet PB Djarum Peroleh Sponsor Baru

Selain itu, pada kesempatan yang sama, satu lagi atlet PB Djarum, yaitu Andre Kurniawan Tedjono memperoleh sponsor Individu dari Flypower berupa peralatan latihan dan pertandingan, berupa raket, sepatu, jaket, kaos, celana, tas, uang kontrak, dan uang insentif juara. Sebagai timbal baliknya, pemain PB Djarum itu wajib menggunakan merek tersebut di berbagai turnamen, baik di dalam maupun di luar negeri.

Ketua PB Djarum Yoppy Rosimin mengatakan, pihaknya senang atas kerja sama ini. “Semoga dukungan dari FLYPOWER ini dapat menunjang prestasi para pemain kami. Jelas, selain akan memotivasi Andre, tentu juga akan memotivasi atlet lain & calon atlet PB Djarum. Semoga kerja sama ini membawa keuntungan bagi kedua belah pihak, baik para pemain maupun sponsor,” kata Yoppy.

Sekilas Informasi mengenai Audisi PB Djarum:

1. Syarat Pendaftaran Audisi diantaranya:
 - Usia 12 tahun s/d 15 tahun (putra / putri), diprioritaskan untuk usia 12 s/d 13 tahun
 - Wajib memiliki teknik dasar bermain bulutangkis
2. Jadwal Pelaksanaan Audisi Umum :

- a. Tahap 1, bermain bulutangkis selama 10-15 menit. Tujuan tes tahap 1 adalah untuk mengetahui teknik dasar bermain bulutangkis dengan postur tubuh calon atlet tersebut. Bila Lolos tahap 1 akan maju ke tahap 2. (Pengumuman dilakukan satu jam setelah proses tahap 1 selesai).
- b. Tahap 2, bermain bulutangkis selama 20 menit. Tujuan tes tahap 2 sama seperti dalam tahap 1 ditambah dengan pukulan- pukulan yang bisa mengontrol lawan atau bisa menyulitkan lawan. Bila lolos tahap 2 akan maju ke tahap 3 (Pengumuman dilakukan satu jam setelah proses tahap 2 selesai).
- c. Tahap 3, bermain bulutangkis penuh sebanyak 2 kali dengan lawan berbeda. Tujuan pada tahap 3 adalah sama seperti tahap 1 dan 2 ditambah bagaimana daya juang di lapangan, penerapan strategis bertanding, cara mengatasi kesulitan di lapangan.
- d. Tahap 4, Semua peserta pada tahap 3 akan melanjutkan ke Tahap 4 yaitu tes fisik berupa :
 - *Ladder Test* untuk menguji kelincahan dan sinkronisasi gerak.
 - *Badminton Specific Test*, untuk mengukur kelincahan dan kecepatan di lapangan badminton.
 - Pengumuman hasil final tahap 3 dan 4 akan dilakukan satu jam setelah tahap ini selesai.
 - Bagi yang lolos akan masuk ke tahap karantina selama seminggu .
 - Selama dalam masa karantina, PB Djarum menanggung akomodasi dan konsumsi. Peserta diwajibkan mengikuti segala tata tertib peraturan yang ditetapkan oleh PB Djarum.
 - Pengumuman hasil tahap karantina dikirim melalui telepon/email/surat paling lambat seminggu setelah selesainya tahap karantina ini.
 - Bagi yang berhasil lolos dari tahap karantina ini, akan diterima dan mendapat beasiswa PB Djarum.



DJARUM

Beasiswa Plus

— sejak 1984 —

Siaran Pers

Pelatihan Dare to be Leader Kembangkan Karakteristik dan Asah Kemampuan Kepemimpinan para Beswan Djarum Menuju Masa Depan Cemerlang

" Leaders aren't born they are made. And they are made just like anything else, through hard work. And that's the price we'll have to pay to achieve that goal, or any goal. – Vince Lombardi "

Jakarta, 10 Maret 2011 - Pemimpin itu tidak dilahirkan, namun diciptakan. Dalam percaturan dunia, manusia handal dengan bekal dasar Ilmu Pengetahuan (*Know-what*) harus mampu melengkapi diri dengan pengalaman dan keterampilan (*Know-how*). Khususnya keterampilan lunak (*cluster of skills*) yang mencakup kepada kualitas kepribadian (*personality quality*) dan kemampuan antar-personal (*interpersonal skills*). Mendatang, kemampuan seseorang tidak hanya dilihat dari catatan pencapaian prestasi akademik, tetapi juga keterampilan lunak. Djarum Foundation melalui program Djarum Beasiswa Plus ingin mengasah keterampilan tersebut pada Beswan Djarum melalui pelatihan Dare to be Leader (DTL).

“Diharapkan dengan Kompetensi Keterampilan Lunak (KKL) Beswan Djarum akan mampu menciptakan nilai-nilai sepanjang perjalanan hidupnya. Untuk mencapai itu sangat diperlukan lebih dari semangat, greget, *passion* seseorang. Namun perlu diperhatikan juga, bakat (*talent*) dan keterampilan (*aptitude*) seseorang belum cukup, masih diperlukan usaha menggali, mengurai, mencari dan menemukan diri kita masing-masing, ujar Primadi H. Serad, Program Director Djarum Foundation

Pelatihan kepemimpinan ini akan diikuti oleh 450 Beswan Djarum dari berbagai Universitas yang dibagi menjadi 8 batch di kota-kota Medan, Puncak, Bandung, Semarang, Yogyakarta, Semarang, Malang & Surabaya. Pelatihan diselenggarakan selama 3 hari, dimana selama 2 hari Beswan Djarum akan mengikuti beberapa kegiatan yaitu, Leadership Styles, Effective Communication, Team Development Model dan Effective Delegation. Pelatihan ini akan dipandu oleh motivation consultant yaitu Bapak Marthen Sumual sebagai trainer. Hari ke 3 akan diisi dengan kegiatan Debate Beswan Djarum.

“Pandai-pandai mengelola waktu, satu-satunya modal kita, agar mampu menjaga dan merawat kesehatan serta mampu mengikuti acara demi acara DTL sampai paripurna. Harapannya dari bekal dasar ini Beswan Djarum mampu untuk terus menambah, mengembangkan dan berinovasi menyongsong masa depan yang lebih cemerlang. Pelatihan ini diadakan dengan tujuan untuk mengembangkan karakteristik dan mengasah kemampuan kepemimpinan para Beswan Djarum, ujar Marthen Sumual, dari Top Concept selaku penyelenggara pelatihan kepemimpinan yang telah bekerjasama dengan Djarum Foundation.



Siaran Pers

Rangkaian “DJARUM TREES FOR LIFE” Terus Berjalan Penanaman Pohon Trembesi dan Aksi Bersih Balai Desa Bersama Nugie dan LSM Lingkungan

Demak, 29 Maret 2010 – Rangkaian program **Djarum Trees For Life** terus berjalan dan menuju fase selanjutnya, yaitu penanaman Pohon Trembesi di kelurahan Jogoloyo, Kecamatan Wonosalam, Kabupaten Demak bersama Nugie dan Lembaga Swadaya Masyarakat Lingkungan. Kesempatan yang sama, turut melakukan Lomba Kebersihan antar kampung dan aksi Bersih Desa Jogoloyo.

Djarum Trees For Life adalah salah satu program dari *Corporate Social Responsibility* (CSR) PT Djarum yaitu Djarum Bakti Lingkungan, yang selalu konsisten melakukan upaya pelestarian lingkungan sebagai wujud kepedulian dan tanggung jawab terhadap lingkungan sejak tahun 1979.

Pada rangkaian program Djarum Trees For Life, yang sedang melakukan penanaman Pohon Trembesi di sepanjang turus jalan Semarang-Kudus ingin mengikutsertakan masyarakat di sekitar lokasi penanaman untuk menyadari pentingnya sebuah pohon hingga bisa turut membantu, menjaga dan merawat Pohon Trembesi yang ditanam oleh Djarum.

Di kesempatan yang sama, Djarum Trees For Life bersama Nugie dan LSM Lingkungan serta seluruh masyarakat di wilayah Kelurahan Jogoloyo menyelenggarakan Lomba Kebersihan Antar Kampung dan melakukan aksi Bersih Balai Desa, yang bertujuan untuk menularkan semangat sadar lingkungan di sekitar rumah lingkungan sendiri. Sebanyak 20 kampung akan terlibat dalam kegiatan ini, kegiatan meliputi membersihkan lingkungan kampung, menata taman dan menanam pohon.

Nugie, seorang musisi dan pecinta lingkungan, yang berpartisipasi langsung dalam program Djarum Trees For Life turut membersihkan Balai Desa Jogoloyo dan melakukan penanaman Pohon Trembesi mengungkapkan “Saya senang dapat terlibat langsung dalam kegiatan ini karena kesadaran menjaga lingkungan harus dimulai dari hal-hal yang sederhana seperti menjaga lingkungan rumah tetap bersih, menanam pohon dan membuang sampah di tempatnya”. Kesadaran ini harus dapat ditularkan kepada lingkungan sekitar agar dapat terwujud lingkungan yang baik dan nyaman.

Nugie menambahkan mengenai pentingnya penanaman Pohon Trembesi, “saya mendukung penanaman 2.767 Pohon Trembesi di sepanjang turus jalan Semarang-Demak, karena pohon ini memiliki fungsi peneduh dan pohon dengan serapan CO2 tertinggi. Sehingga diharapkan dapat mengurangi emisi karbon dan pemanasan global”.

Menurut Dr. Ir. H. Endes N. Dahlan, Dosen Fakultas Kehutanan Institut Pertanian Bogor mengungkapkan bahwa Pohon Trembesi suatu terobosan untuk mengatasi pemanasan global, karena memiliki daya serap gas CO₂ yang sangat tinggi. Satu batang Pohon Trembesi mampu menyerap 28,5 ton gas CO₂ setiap tahunnya (diameter tajuk 15m). Selain itu, Pohon Trembesi juga mampu menurunkan konsentrasi gas secara efektif, tanaman penghijauan dan memiliki kemampuan menyerap air tanah yang kuat.

Penanaman 2.767 Pohon Trembesi di sepanjang jalan lurus Semarang-Demak pada tahap pertama telah dilakukan Djarum Trees For Life bersama Gubernur Jateng beserta jajaran Muspida Jateng pada bulan Februari yang lalu.

Secara bertahap penanaman Pohon Trembesi sudah dilakukan mulai bulan Januari hingga Mei 2010 dengan tinggi pohon sekitar 2 s/d 2,5 meter. Pemeliharaan pohon akan dilakukan oleh pihak PT. Djarum selama tiga tahun pertama dengan cara menyirami dan merawat perkembangannya.

Pusat Pembibitan Tanaman PT. Djarum

Bibit Pohon Trembesi yang digunakan dalam rangkaian program Penanaman 2.767 Pohon Trembesi di sepanjang lurus jalan Semarang-Demak ini berasal dari Pusat Pembibitan Tanaman (PPT) PT. Djarum. "Saat ini PPT tengah melakukan budi daya pembibitan Pohon Trembesi yang total berjumlah 300ribuan. Rencananya, pembibitan tersebut untuk memenuhi program Djarum Trees For Life." ujar Yunan Aditya dari Pusat Pembibitan Tanaman PT Djarum.

Untuk menjaga kesinambungan kegiatannya, salah satu dukungan PT. Djarum dengan mendirikan pusat pembibitan aneka tanaman penghijauan milik perusahaan dan juga tanaman langka yang dikelola secara intensif. Diharapkan dengan upaya pembibitan tanaman langka ini, PT. Djarum dapat turut menjadi bagian dari usaha dalam mempertahankan dan melestarikan tanaman-tanaman langka tersebut agar terjaga dari kepunahan. Hingga saat ini, PPT telah memiliki total sekitar 100 ribuan jenis bibit tanaman, termasuk di dalamnya tanaman langka seperti Kepel, Sawit, Nogosari, buah Kawista dan Pohon Botol dari Afrika.

Demikian semua upaya tersebut adalah bentuk konsistensi PT. Djarum yang sangat peduli pada lingkungan, terutama penghijauan. Untuk seterusnya PT. Djarum tak akan pernah berhenti menjaga komitmen ini, demi terwujudnya negeri sehat, nyaman dan lestari serta kualitas hidup yang lebih baik, untuk kita dan anak cucu nanti.

Sekilas mengenai Djarum Bakti Lingkungan:

Sejak tahun 1979, Djarum Bakti Lingkungan mendedikasikan untuk melestarikan lingkungan demi hidup yang berkualitas. Kota Kudus adalah langkah awal dari program ini. Ribuan jenis tanaman peneduh ditanam.

Selain itu, dibawah payung Djarum Bakti Lingkungan telah membangun Taman Interaksi di beberapa area kota Jakarta dan melakukan aksi pelestarian lereng

Gunung Muria dengan tanaman peneduh maupun pohon bernilai ekonomi, sehingga mampu mempertahankan kawasan penting resapan air kota Kudus.

Informasi lebih lanjut dapat menghubungi:

Renitasari	Image Dynamics
Corporate Communication Manager	Trishi B. Setiayu # 0811 181979
PT Djarum	Pipit Fara Andriani # 0811 952 422
Telp: 021- 534 6901, Fax: 021- 5348371	Telp. 021- 7591 4826, Fax. 021- 7591 4770
Email. renitasari@djarm.com	Email: imagedynamicspr@yahoo.com

