

STRATEGI PROGRAM VOCATIONAL SCHOOL SEBAGAI CORPORATE SOCIAL RESPONSIBILITY DJARUM FOUNDATION

Dede Sulaeman

*Universitas Mercu Buana Jakarta
desulanakata@gmail.com*

Abstract: PT. Djarum is able to stand and operate its business for many years amid tight competition of cigarette business and rapid pressures from both public and government policies. It clearly requires company's ability to run a series of reliable strategies. The distribution of Djarum Foundation CSR in the form of Vocational School Program is believed to be part of those strategies. The question is what factors owned by Vocational School program so that it can support PT. Djarum to survive and even expand its business to date? This study aims to determine the eminence of the Djarum Foundation Vocational School Program, its communication, and community's legitimacy of the program. Using qualitative descriptive approach with the constructivist paradigm, this research utilizes interview and literature study as the data collection technique, while case study is applied as its study design. The results of this study explain that the Vocational School program is a superior CSR program, not easily imitated, and achieves the level of sustaining survival. Vocational School program communications are also conducted effectively by selecting media, targets, message contents, and resource persons in accordance with the program and the products it produces. This is to strengthen the strategic position of Djarum Foundation at national and international level. The program has also gained community legitimacy as is reflected in community enthusiasm for the program, its impacts on the economic improvement of the Kudus community, and the appreciation of local and central government towards the Vocational School program.

Key Word: CSR, Vocational School, Legitimacy, Sustaining Survival

Abstrak: PT. Djarum sanggup berdiri dan terus mengoperasikan bisnisnya selama bertahun-tahun di tengah ketatnya persaingan bisnis rokok dan derasnya tekanan baik dari kalangan masyarakat maupun kebijakan pemerintah. Kondisi tersebut jelas menuntut kemampuan perusahaan untuk menjalankan serangkaian strategi handal. Penyaluran CSR Djarum Foundation dalam bentuk Program *Vocational School* dipercaya menjadi salah satu bagian dari strategi tersebut. Pertanyaannya adalah faktor apa yang dimiliki oleh program *Vocational School* sehingga mampu mendukung PT. Djarum untuk terus bertahan bahkan mengembangkan bisnisnya hingga saat ini? Penelitian ini bertujuan untuk mengetahui keunggulan program *Vocational School* Djarum Foundation, komunikasinya, dan legitimasi masyarakat terhadap program. Memakai pendekatan deskriptif kualitatif dengan menggunakan paradigma konstruktivis, penelitian ini menggunakan wawancara dan studi kepustakaan sebagai teknik pengumpulan data, sementara studi kasus diterapkan sebagai desain penelitiannya. Hasil penelitian ini menjelaskan bahwa *Vocational School* merupakan program CSR yang unggul, tidak mudah ditiru, dan berhasil mencapai tahap *sustaining survival*. Komunikasi program *Vocational School* juga dilakukan secara efektif dengan memilih media, sasaran, isi pesan, dan narasumber yang sesuai dengan program dan produk yang dihasilkannya. Hal ini dilakukan dalam rangka menguatkan posisi strategis Djarum Foundation di level nasional dan internasional. Program tersebut juga telah memperoleh legitimasi masyarakat sebagaimana tercermin dari antusiasme masyarakat terhadap program, implikasi program terhadap peningkatan ekonomi masyarakat Kudus, dan apresiasi pemerintah daerah dan pusat terhadap program *Vocational School*.

Kata Kunci: CSR, *Vocational School*, Legitimasi, *Sustaining Survival*

PENDAHULUAN

PT. Djarum yang sudah berdiri kokoh selama bertahun-tahun memiliki kemampuan mempertahankan diri (*survival*) di tengah-tengah persaingan bisnis rokok yang sedemikian kencang, ditambah dengan banyaknya kalangan yang kontra karena produknya yang

membahayakan kesehatan. Daya *survival* tersebut diperoleh dari banyak hal yang telah dimiliki dan dilakukan oleh PT. Djarum.

Pertama, dari sisi *emotional appeal*, PT Djarum telah memiliki respek dari *stakeholders*-nya. Hal ini terlihat dari sebuah penghargaan yang diterima PT. Djarum pada tahun 2015, yaitu “Penghargaan *Living Legend Companies 2015*” yang diberikan oleh majalah Warta Ekonomi kepada perusahaan yang telah berusia lebih dari 50 tahun di Indonesia dan terus tumbuh dan berkembang.

Kedua, dari sisi *products/services* PT. Djarum telah melakukan banyak inovasi terhadap produk yang dikeluarkannya. Menurut data yang dirilis KataData (23/8/2016), pada 2015 PT. Djarum menguasai pangsa pasar sebesar 19,3% – terbesar ketiga setelah PT. Gudang Garam (21,5%) dan PT. HM Sampoerna (35%). Ketiga produsen rokok ini menguasai lebih dari 75 persen penjualan rokok domestik. Dengan demikian, dari sisi penjualan produk, PT. Djarum tergolong besar jumlahnya.

Ketiga, dari sisi *financial performance*. Di sini penulis tidak bisa memaparkan kinerja keuangan PT. Djarum karena perusahaan ini adalah perusahaan privat yang sulit diakses laporan keuangannya. Namun demikian, berdasarkan rilis Majalah Forbes (1/12/2016), pemilik Djarum Group, dua bersaudara, Budi dan Michael Hartono menjadi orang terkaya di Indonesia.

Keempat, dari sisi *social responsibility*, PT Djarum dengan lembaga Djarum Foundation-nya telah melaksanakan program *Corporate Social Responsibility* selama bertahun-tahun dan mendapat pengakuan serta penghargaan.

Daya *survival* PT. Djarum tersebut harus terus dirawat dan dikuatkan, karena industri rokok tergolong ke dalam industri yang banyak mendapat protes dari publik. Bahkan, rokok dikatakan sebagai industri senjakala yang akan mengalami kebangkrutan, karena banyaknya tekanan sosial dan kebijakan pemerintah yang membatasi ruang gerak industri rokok. Karena itu sangat wajar jika dikatakan, industri rokok berada dalam posisi *sunset industry* (Tsang, W.K. Eric, 1998).

Pernyataan tersebut sangat relevan dengan fakta-fakta bahwa industri rokok menghadapi banyak ancaman, terutama dari sisi reputasi. Tak dapat disangkal, industri rokok selalu dianggap menjadi musuh bersama, karena ia dianggap sebagai sumber masalah kesehatan masyarakat. Ancaman terhadap reputasi perusahaan rokok begitu gencar dan berasal dari berbagai pihak, mulai dari LSM sampai pemerintah yang mempunyai kekuatan kebijakan yang berlangsung terus menerus.

Di antara ancaman tersebut yaitu gencarnya kampanye anti rokok atau pelarangan peredaran hasil tembakau yang dilakukan oleh organisasi kesehatan dunia *World Health Organization* (WHO). Di Indonesia sendiri, banyak asosiasi profesi kesehatan dan LSM yang mengkampanyekan bahaya merokok, misalnya Ikatan Dokter Indonesia (IDI), Yayasan Jantung Sehat, Yayasan Konsumen Indonesia (YLKI), dan organisasi kemasyarakatan lainnya yang tergabung dalam Komite Nasional Penanggulangan Masalah Merokok (KNPMM). KNPMM juga melakukan kampanye anti rokok yang cukup keras melalui media massa cetak dan elektronik.

Melihat fakta-fakta ancaman terhadap perusahaan rokok yang sedemikian besar, maka industri rokok berada dalam kesulitan untuk mempertahankan eksistensinya. Oleh karena itu, perusahaan rokok harus melakukan upaya-upaya strategis sehingga keberlangsungan perusahaan dan semua aktivitas bisnisnya dapat terus terjaga.

Salah satu upaya yang dilakukan oleh banyak perusahaan rokok untuk mempertahankan eksistensi adalah dengan menjalankan *Corporate Social Responsibility* (CSR). Tujuannya supaya perusahaan rokok tetap mendapatkan penerimaan (legitimasi) masyarakat dan supaya mereka dapat mempertahankan eksistensi (*sustaining survival*) di tengah banyaknya tekanan dan pembatasan oleh banyak pihak.

CSR industri rokok memiliki keterbatasan, sehingga menjadi tantangan tersendiri bagi perusahaan rokok dalam mengembangkan kegiatan CSR. Dalam hal ini, perusahaan rokok harus menggerakkan semua sumber daya CSR-nya untuk membuat dan menjalankan program CSR yang besar, unik, tidak mudah ditiru oleh yang lain, dan tentu saja bermanfaat bagi masyarakat, terutama masyarakat di mana perusahaan tersebut berdiri dan menjalankan bisnisnya.

Dalam konteks perusahaan rokok, tujuan dilaksanakannya CSR harus diturunkan levelnya pada upaya mendapatkan penerimaan (legitimasi) masyarakat dan mempertahankan eksistensi (*sustaining survival*), karena banyaknya tekanan dan pembatasan oleh berbagai pihak. Asforth dan Gibbs (1990) dalam Pallazo dan Richter (2005: 393) menjelaskan bahwa CSR yang dilakukan oleh industri rokok lebih bertujuan untuk memperjuangkan eksistensi mereka.

Sejak 2012, Djarum Foundation telah menjalankan program Peningkatan Kualitas Sekolah Menengah Kejuruan. Jurusan yang dikembangkan berfokus pada jurusan yang memiliki potensi permintaan sumber daya manusia pada bidang pekerjaan berpenghasilan tinggi, seperti bidang teknologi informasi, penerapan kurikulum *Cisco Networking Academy Program* (CNAP) di SMK jurusan Teknik Komputer dan Jaringan yang bertujuan meningkatkan lulusan terampil dengan sertifikasi yang diakui seluruh dunia.

Di bidang teknik, SMK jurusan Teknik Mesin bekerja sama dengan institusi dari Jerman dalam program pengembangan kurikulum dan pengoperasian peralatan canggih untuk praktikum siswa. Di bidang kelautan, SMK Wisudha Karya menjadi satu-satunya sekolah pelayaran tingkat SMK di Indonesia yang memiliki fasilitas *full mission bridge simulator*. Melalui paket keahlian Nautika Kapal Niaga, sekolah ini mempersiapkan perwira muda di bidang navigasi kapal niaga.

Paket keahlian lain yang juga dikembangkan di bidang kelautan ialah Teknik Kapal Niaga. Dilengkapi dengan ruang mesin kapal, para calon perwira muda disiapkan untuk menjadi ahli permesinan kapal niaga. Lulusan dari masing-masing paket keahlian tersebut akan memperoleh *Certificate of Competency Class 4* yang diakui dunia internasional.

Di bidang ekonomi kreatif, ada tiga jurusan yang dikembangkan, yaitu Tata Boga, Tata Busana, dan Animasi. Jurusan Tata Boga menerapkan kurikulum yang mewajibkan para siswa untuk sanggup menguasai minimal 30 ikon kuliner tradisional Indonesia. Jurusan Tata Busana menerapkan kurikulum perancangan busana menggunakan berbagai kain tradisional Nusantara. Selain itu, para siswa program *Vocational School* binaan Djarum Foundation sudah banyak yang berprestasi di tingkat nasional dan internasional, bahkan sebelum mereka lulus.

Dengan melihat program *Vocational School* Djarum Foundation yang unik, berkualitas, tidak mudah ditiru, dan bermanfaat bagi peningkatan kualitas sumberdaya manusia yang siap pakai dengan standar internasional, dapat dikatakan bahwa program tersebut berpotensi menjadi sumber daya perusahaan untuk mempertahankan eksistensi perusahaan. Penelitian ini bertujuan untuk mengetahui komunikasi Program *Vocational School* sebagai pelopor pengembangan CSR bidang pendidikan dan mengetahui pencapaian Program *Vocational School* terhadap legitimasi masyarakat dan *sustaining survival* perusahaan.

METODE PENELITIAN

Penelitian ini menggunakan metode deskriptif-interpretif yang menjelaskan fenomena yang ditelitinya apa adanya. Menurut Daymon dan Holloway (2008: 6) penelitian yang menggunakan paradigma interpretif menentang gagasan bahwa realitas sosial adalah sesuatu yang kita terima begitu saja, sesuatu “dari luar sana” yang membentuk tindakan masyarakat. Locke sebagaimana dikutip Christine Daymon dan Immy Holloway (2008) menjelaskan, peneliti interpretif meyakini teori konstruktivisme sosial (*social constructivism*). Penelitian ini menerapkan studi kasus sebagai desain penelitiannya. Teknik pengumpulan data dilakukan dengan menggunakan wawancara dan studi kepustakaan. Wawancara dilakukan kepada Direktur Program Djarum Bakti Pendidikan dan Associate program tersebut.

HASIL DAN PEMBAHASAN

Program *Vocational School* Mencapai *Sustaining Survival*

Hasil penelitian ini menjelaskan bahwa *Vocational School* merupakan program CSR yang unggul, tidak mudah ditiru, dan berhasil mencapai tahap *sustaining survival*. Berdasarkan Uji VRINE program *Vocational School* Djarum Foundation sudah mencapai *Sustaining Survival*. Capaian ini akan bertahan lama, karena lembaga lain tidak akan mudah untuk meniru program tersebut. Kenapa tidak mudah ditiru? Karena program tersebut adalah pelopor, berstandar internasional, membutuhkan SDM dan biaya yang bagus, dibutuhkan pengalaman, *networking*, kepercayaan dari *stakeholders* lain.

Tabel 1. Uji VRINE Program *Vocational School*

Uji VRINE	<i>Implication Kompetitif</i>	<i>Implikasi Performasi</i>
<i>Is it valuable?</i>		
Sumberdaya CSR Djarum Foundation di bidang pendidikan harus mampu menjawab ekspektasi dan tuntutan masyarakat, apalagi CSR pendidikan sudah banyak dilakukan oleh perusahaan	Program <i>Vocational School</i> menjadi sumberdaya CSR Djarum	Keberhasilan Program <i>Vocational School</i> ditentukan oleh kualitas para siswa SMK binaan

<p>rokok lain semisal Sampoerna Foundation. Program <i>Vocational School</i> Djarum Foundation secara khusus membina sekolah kejuruan (SMK) dengan fasilitas, kurikulum, dan sistem pengajaran berstandar internasional</p>	<p>Foundation di bidang pendidikan</p>	<p>Djarum Foundation tersebut</p>
<p><i>Is it rare?</i></p>		
<p>Setidaknya sampai sekarang belum ada program CSR di bidang pendidikan yang menyamai Program <i>Vocational School</i></p>	<p>Dengan demikian Djarum Foundation dapat meraih <i>Survival</i> yang sifatnya sementara</p>	<p><i>Survival</i> yang sudah diraih Djarum Foundation baru bersifat sementara, sampai ada CSR perusahaan lain yang membuat program pembinaan SMK yang sama dengan Program <i>Vocational School</i></p>
<p><i>Is it inimitable/ nonsubstitutable?</i></p>		
<p>Program <i>Vocational School</i> Djarum Foundation sulit untuk ditiru dari sisi konsep dan praktik. Dari sisi konsep yang berstandar dan bersertifikasi internasional, diperlukan sumberdaya yang mumpuni untuk membuat program serupa itu. Sementara dari sisi praktik dibutuhkan waktu dan pengalaman sendiri untuk mewujudkan program serupa Program <i>Vocational School</i>.</p>	<p>Dengan demikian Djarum Foundation sudah mencapai <i>Sustaining Survival</i> dalam CSR bidang pendidikan untuk Program <i>Vocational School</i>.</p>	<p>Program <i>Vocational School</i> dapat memberikan <i>long-term sustainability</i> bagi Djarum Foundation di bidang pendidikan.</p>
<p><i>Is it exploitable?</i></p>		
<p>Program <i>Vocational School</i> yang dilaksanakan Djarum Foundation telah dimulai sejak tahun 2012. Dengan konsep yang terstandar internasional program ini telah dilaksanakan dan menghasilkan prestasi di ajang internasional. Berikut adalah beberapa hasil dari penerapan program tersebut:</p> <p>1. Pada 13-19 Oktober 2015, tiga murid terbaik dari Program <i>Vocational School</i></p>	<p>Konsep kurikulum, fasilitas, dan sistem pengajaran Program <i>Vocational School</i> berhasil diterapkan oleh Djarum Foundation. Hal itu dibuktikan dengan prestasi para siswa hasil didikan program tersebut pada tingkat nasional dan internasional. Prestasi-prestasi tersebut belum dimiliki oleh CSR</p>	<p>Beberapa siswa program <i>Vocational School</i> Djarum Foundation yang telah mengukir prestasi dan dikenal masyarakat luas karena dipublikasikan di media massa, yaitu Afifah Ramadhani, Billa Prilia Putri, dan Yoga Bayu Sadewa (bidang keahlian <i>Culinary Art</i>); Muhammad Daanni Irsyaad (bidang keahlian <i>Computer and</i></p>

<p>Djarum Foundation pada bidang keahlian <i>Culinary Art</i>, yaitu Afifah Ramadhani, Billa Prilia Putri, dan Yoga Bayu Sadewa, dipilih sebagai tim kuliner Indonesia di ajang bergengsi dunia, Frankfurt Book Fair 2015.</p> <p>2. Pada tahun 2016, empat siswi program tersebut diterjunkan pada acara kuliner di Tokyo yang salah satu rangkaianannya adalah gala dinner peluncuran <i>Indonesian Culinary Fair</i> Tokyo 2016 bersama KBRI Tokyo yang akan dihadiri oleh Her Royal Highness Princess Takamado dan Dr. Yukio Hattori, President Hattori Nutrition College.</p> <p>3. Pada tahun 2016, salah satu siswa SMK program Vocational School Djarum Foundation, Muhammad Daanni Irsyaad berhasil menjadi juara pertama pada kompetisi Cisco Networking Academy Netriders Asia Pasifik dan Jepang 2016 yang digelar pada 15 September di Indonesia. Cisco Networking Academy Netriders Asia Pasifik dan Jepang 2016 diikuti lebih dari 400 peserta dari sembilan negara yaitu Australia, Indonesia, India, Kamboja, Srilanka, Malaysia, Filipina, Singapura dan Thailand.</p> <p>4. Pada tahun 2016, sekolah kejuruan Program <i>Vocational School</i> Djarum Foundation juga berhasil membawa empat siswanya untuk menduduki peringkat 10 besar. Tidak hanya sukses merebut posisi teratas pada ajang bergengsi ini, tetapi para siswa itu juga berhasil mengungguli lawan yang datang</p>	<p>perusahaan lain di bidang pendidikan, khususnya program pembinaan sekolah kejuruan.</p>	<p><i>Network Engineering</i>); Risa Maharani, Nafida Royyana, Nia Faradiska, dan Rania (bidang keahlian <i>Fashion Design</i>).</p>
--	--	--

<p>dari perguruan tinggi terbaik se-Asia Pasifik. Hal itu menunjukkan bahwa siswa SMK hasil binaan Program <i>Vocational School</i> mampu bersaing dengan mahasiswa perguruan tinggi setingkat Asia Pasifik.</p> <p>5. Pada September 2016, empat siswi Sekolah Menengah Kejuruan Program <i>Vocational School</i> Djarum Foundation berkesempatan memamerkan hasil karya rancangannya di ajang internasional, <i>Asia's Fashion Spotlight</i> di Hong Kong. Keempat siswi dimaksud adalah Risa Maharani, Nafida Royyana, Nia Faradiska, dan Rania. Mereka bisa menembus pasar internasional setelah mengikuti program <i>Vocational School</i> Djarum Foundation pada bidang keahlian <i>Fashion</i>. Bekerjasama dengan Indonesia Fashion Chamber (IFC), para siswi tersebut dilatih supaya bisa menjadi desainer fashion kelas dunia.</p> <p>6. Pada 24 Februari 2017, film animasi 3D, <i>Paso dan Sang Pemberani</i> diputar perdana di layar bioskop CGV Cinemas Grand Indonesia. Film yang mengangkat kisah dan karakter asli Nusantara itu karya para pelajar SMK Raden Umar Said, binaan Program <i>Vocational School</i> Djarum Foundation. Tidak kurang dari 38 siswa kelas X-XII di sekolah tersebut terlibat langsung dalam proses pembuatan film animasi besutan RUS Animation Studio. Menurut Technical Advisor RUS Animation Studio Daniel Harjanto, film berdurasi 25 menit tersebut prosesnya sangat rumit, tapi meski dikerjakan para pelajar tingkat SMK, hasilnya sesuai dengan standar industri animasi</p>		
---	--	--

profesional. Setelah dipemutar di bioskop CGV Cinemas Grand Indonesia, film itu juga ditayangkan di televisi swasta SCTV pada 4 Maret 2017.		
---	--	--

Program *Vocational School* Djarum Foundation sulit untuk ditiru dari sisi konsep dan praktik. Dari sisi konsep yang berstandar dan bersertifikasi internasional, diperlukan sumberdaya yang mumpuni untuk membuat program serupa itu. Sementara dari sisi praktik dibutuhkan waktu dan pengalaman sendiri untuk mewujudkan program serupa Program *Vocational School*.

Tabel 2. Sepuluh Bidang Keahlian Program *Vocational School*

Program Keahlian	Jumlah Siswa yang Terdaftar					Sekolah yang Berpartisipasi	Target Gaji Lulusan	Pihak yang Bekerjasama
	2012/ 2013	2013/ 2014	2014/ 2015	2015/ 2016	2016/ 2017			
<i>Computer and Network Engineering</i>	1.271	1.466	1.696	2.179	2.681	SMK Assaidiyah Kudus, SMK Muhammadiyah Kudus, SMK NU Maarif Kudus, SMKN 3 Kudus	5 s.d. 6 juta rupiah per bulan	<i>Cisco Networking Academy Program (CNAP)</i>
<i>Mechanical Engineering</i>	1.245	1.357	1.484	1.745	1.926	SMK Wisudha Karya Kudus, SMK K. Nusantara Kudus, dan SMK NU Maarif Kudus	7 s.d. 8 juta rupiah per bulan	Politeknik ATMI Surakarta
<i>Culinary Arts</i>	36	147	278	404	481	SMKN 1 Kudus, SMK PGRI 2 Kudus, dan SMK Assaidiyah Kudus	8 s.d. 10 juta rupiah per bulan	William Wongso dan Sekolah Kuliner Dapur Nusantara BNI (Kudapan BNI)
<i>Fashion Design</i>	641	674	634	732	883	SMKN NU Banat Kudus, SMKN 1	7 s.d. 9 juta rupiah per bulan	Indonesia Fashion Chamber (IFC)

						Kudus, dan SMKN 3 Kudus		
<i>Nautical Studies</i>	-	-	30	87	205	SMK Wisudha Karya Kudus	12 s.d. 14 juta rupiah per bulan	PT Bank Sumitomo Mitsui Indonesia (SMBCI)-Sumitomo Mitsui Banking Corporation (SMBC), Jepang dan ITE Education Services (ITEES), Singapura
<i>Marine Engineering</i>	-	-	30	81	141	SMK Wisudha Karya Kudus	12 s.d. 14 juta rupiah per bulan	PT Bank Sumitomo Mitsui Indonesia (SMBCI)-Sumitomo Mitsui Banking Corporation (SMBC), Jepang; TANN Group Catharina Trierenberg, Austria; dan ITE Education Services (ITEES), Singapura
<i>Animation</i>	-	-	30	25	92	SMK Wisudha Karya Kudus	6 s.d. 7 juta rupiah per bulan	PT Bank Sumitomo Mitsui Indonesia (SMBCI)-Sumitomo Mitsui Banking Corporation (SMBC), Jepang

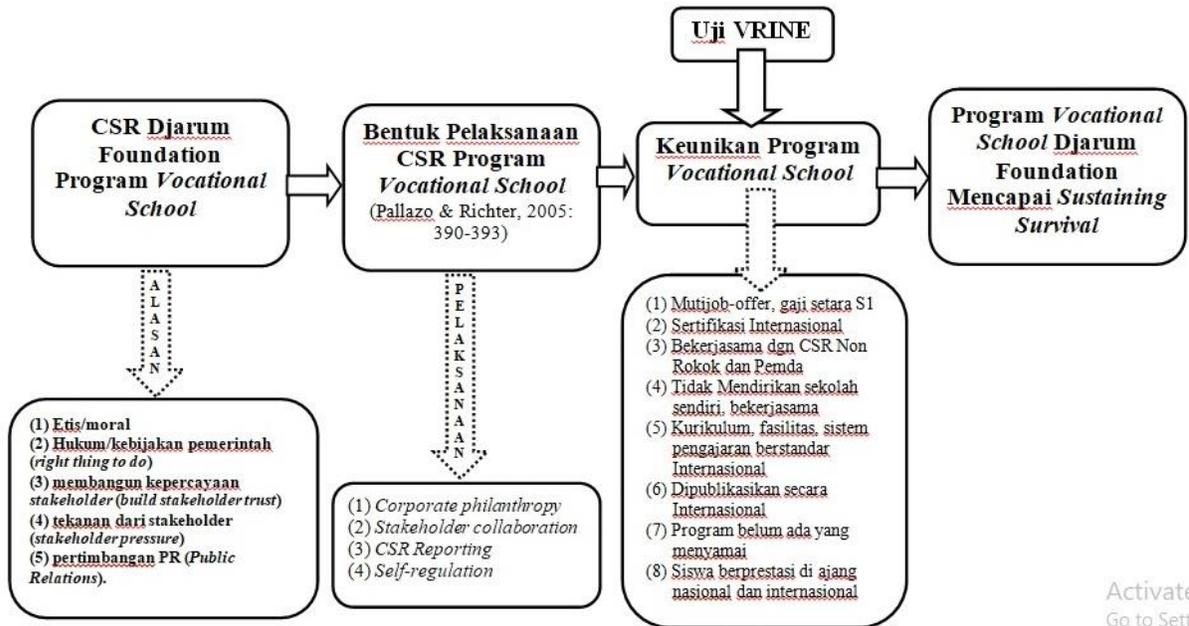
<i>Software Engineering</i>	-	-	39	128	284	SMK Raden Umar Said Kudus	6 s.d. 7 juta rupiah per bulan	<i>Oracle Certified Associate</i> (OCA) dan BINUS Center
<i>Visual Communications</i>	-	34	66	91	93	SMK Raden Umar Said Kudus	6 s.d. 7 juta rupiah per bulan	PT Bank Sumitomo Mitsui Indonesia (SMBCI)-Sumitomo Mitsui Banking Corporation (SMBC), Jepang
<i>Architectural Drafting</i>	-	53	86	98	145	SMK Nusantara Kudus dan SMK Lemuria Kudus	4 s.d. 6 juta rupiah per bulan	PT Bank Sumitomo Mitsui Indonesia (SMBCI)-Sumitomo Mitsui Banking Corporation (SMBC), Jepang

Meskipun capaian *Sustaining Survival* tersebut dapat bertahan lama, Djarum Foundation tetap harus melakukan inovasi-inovasi dan terus menggali potensi-potensi baru melalui membangun sekolah-sekolah vokasi dengan bidang keahlian yang belum ada. Dengan cara ini memungkinkan Djarum Foundation untuk tetap mempertahankan *Sustaining Survival* perusahaan secara berkelanjutan.

Oleh karena itu, Djarum Foundation terus berupaya mempertahankan *Sustaining Survival* yang sudah dicapai dengan terus mengembangkan dan meningkatkan program CSR yang berfokus pada pendidikan, terutama pendidikan menengah yang sangat dibutuhkan masyarakat menjadi cara yang mudah dan efektif bagi Djarum Foundation, karena sudah teruji berhasil dan sudah memiliki pola yang jelas. Apalagi program sekolah vokasi dapat langsung menyelesaikan masalah tenaga kerja dengan mencetak anak-anak muda mumpuni dalam banyak bidang keahlian.

Setelah 10 bidang keahlian telah dan sedang dijalankan, ke depan Djarum Foundation terus berinovasi dengan akan membuka sekolah vokasi baru untuk menambah bidang keahlian yang sudah ada dengan sistem dan konsep yang sama. Pada akhir 2017, bidang keahlian yang akan dibuka, yaitu bidang keahlian *Industrial Chemistry* (Kimia Industri), *Welding* (Pengelasan), *Hospitality Marketing* (Pemasaran Perhotelan), dan *Beauty and Spa Therapy* (Terapi Kecantikan dan Spa). Kemudian, pada akhir 2018 akan dibuka bidang keahlian yang lain dengan konsep yang sama, yaitu bidang keahlian

Furniture and Woodworking, Robotics, Geomatics, dan Agriculture. Total, sampai akhir 2018 akan ada 18 bidang keahlian yang dikembangkan oleh Djarum Foundation dalam program *Vocational School*.



Bagan 1. Posisi, Keunikan, dan *Sustaining Survival* Program *Vocational School*

Komunikasi Program *Vocational School*

Smith mengatakan bahwa strategi komunikasi adalah rangkaian rencana yang disiapkan oleh suatu organisasi untuk mencapai target tertentu dengan memanfaatkan sumber daya yang ada. Strategi komunikasi adalah suatu cara untuk mengatur pelaksanaan proses komunikasi sejak dari perencanaan, pelaksanaan, hingga evaluasi untuk mencapai suatu tujuan.

Menurut Smith (2005: 3) dalam *Strategic Planning for Public Relations* Strategi Komunikasi adalah kegiatan atau kampanye komunikasi yang sifatnya informasional maupun persuasif untuk membangun pemahaman dan dukungan terhadap suatu ide, gagasan atau kasus, produk maupun jasa yang terencana yang dilakukan oleh suatu organisasi baik yang berorientasi laba maupun nirlaba, memiliki tujuan, rencana, dan berbagai alternatif berdasarkan riset dan memiliki evaluasi.

Kegunaan strategi komunikasi (Smith, 2005: 67), yaitu: (a) sebuah rencana, suatu arah tindakan yang diinginkan secara sadar; (b) sebuah cara, suatu manuver spesifik yang dimaksudkan untuk menggecoh lawan atau kompetitor; (c) sebuah pola, dalam suatu rangkaian tindakan; (d) sebuah posisi,

suatu cara menempatkan organisasi dalam sebuah lingkungan; dan (e) sebuah perspektif, suatu cara yang terintegrasi dalam memandang dunia.

Program *Vocational School* sebagai salah satu program tanggung jawab sosial perusahaan (CSR) Djarum Foundation, dirancang sebagai kegiatan yang baik dan bermanfaat bagi masyarakat Indonesia, khususnya warga Kudus tempat berdirinya industri rokok PT Djarum. Setelah melaksanakan programnya dengan kualitas baik yang berstandar internasional, program *Vocational School* kemudian dipublikasikan dengan baik pula. Hal ini menunjukkan bahwa program *Vocational School* dijadikan sebagai sebuah konsep strategi komunikasi PT Djarum yang memiliki tujuan tertentu.

Dalam hal ini, komunikasi program *Vocational School* dilakukan secara efektif dengan memilih media, sasaran, isi pesan, dan narasumber yang sesuai dengan program dan produk yang dihasilkannya. Hal ini dilakukan dalam rangka menguatkan posisi strategis Djarum Foundation di level nasional dan internasional.

Program *Vocational School* yang sudah sangat baik tersebut, ternyata juga dipublikasikan kepada *stakeholders* dan masyarakat umum. Publikasi dilakukan pada level nasional dan internasional. Untuk hal-hal yang menyangkut program yang levelnya nasional, maka dipublikasikan secara lokal dan nasional. Sedangkan untuk yang bersifat internasional, Djarum Foundation mempublikasikannya secara internasional.

Semua upaya publikasi tersebut dilaksanakan dengan menggunakan strategi komunikasi. Dalam konteks CSR industri rokok yang kerap mendapatkan penolakan dan protes, komunikasi program harus dilakukan dengan mempertimbangkan situasi sosial yang sewaktu-waktu merugikan perusahaan. Oleh karena itu, menurut Sabini dan Ganiem (2015: 347), strategi komunikasi perusahaan merupakan hal penting dalam mengelola kondisi lingkungan yang tidak pasti, baik untuk mencegah situasi krisis, maupun ketika perusahaan sedang mengalami situasi krisis.

Jika sekarang krisis itu tidak terjadi, perusahaan Djarum tetap harus mempersiapkan segala kemungkinan buruk dengan cara mengerahkan sumber daya CSR, dalam hal ini Program *Vocational School* yang sudah dijalankan dengan sangat baik, perlu dikomunikasikan dengan tujuan-tujuan mengantisipasi kemungkinan buruk tersebut. Dalam melaksanakan strategi komunikasinya, Djarum Foundation perlu pula mempertimbangkan harapan-harapan komunitas di Kudus. Karena pada dasarnya strategi komunikasi adalah penentuan pendekatan yang digunakan oleh suatu perusahaan atau organisasi terhadap harapan komunitas sekitar dan bagaimana melaksanakan pendekatan tersebut dengan memanfaatkan sumber daya yang ada sesuai dengan kondisi lingkungannya. (Sabini dan Ganiem, 2015: 353).

Dalam penerapannya Djarum Foundation menerapkan penggunaan konsep media internal dan media eksternal. Media internal yang digunakan sebagai sumber rujukan Djarum Foundation dan program *Vocational School* adalah website www.djarumfoundation.org dan www.djarumbeasiswaplus.org. Website yang disebut terakhir dikelola oleh satu orang *maintenance* (eksternal) yang bertugas mengelola semua persoalan teknis website dan satu orang *content writer* yang bertugas mengisi konten web dalam bentuk tulisan, berupa berita-berita dan informasi lainnya¹. Selain

¹ Wawancara tambahan dengan Primadi H. Serad melalui email pada 25 April 2017.

dua laman website tersebut, ada pula media lain berupa booklet Pengembangan Sekolah Vokasi (*Vocational School*). Media internal yang digunakan, yaitu:

- 1) Website www.djarumfoundation.org dan www.djarumbeasiswaplus.org. Secara umum, kedua laman ini menjadi media informasi lembaga Djarum Foundation dan program-programnya, termasuk program *Vocational School*. Di dalamnya berisi semua informasi yang berkaitan dengan program *Vocational School* dan kegiatan Djarum Bakti Pendidikan, dalam bentuk tulisan dan video program.
- 2) Fanpage facebook dibuat Djarum Foundation untuk mendukung publikasi program *Vocational School* dan program Djarum Bakti Pendidikan lainnya di media sosial.
- 3) Tweeter Djarum Foundation juga dibuat dengan tujuan yang sama, yaitu mendukung publikasi program Djarum Pendidikan di media sosial, termasuk program *Vocational School*.
- 4) Instagram. Demikian juga dengan instagram Djarum Foundation, memiliki tujuan publikasi yang sama.
- 5) *Booklet*. *Booklet* ini disebarakan kepada para *stakeholders* Djarum Foundation yang terkait dengan pendidikan, khususnya Sekolah Vokasi, termasuk para calon lembaga yang akan bekerjasama dalam program sekolah vokasi.

Sementara media eksternal yang digunakan Djarum Foundation dalam mempublikasikan program *Vocational School* adalah media-media yang dipilih dengan prinsip strategi komunikasi dinamis dengan memilih media yang tepat sesuai dengan isi pesan yang disampaikan dan sasaran komunikasinya. Untuk melihat hal ini, peneliti menganalisisnya dengan menggunakan konsep IMC. Sebagaimana dijelaskan Belch dan Belch (2009) dalam Ekawati (2012: 97-98) bahwa strategi komunikasi perusahaan terhadap sebuah produk secara umum dapat menggunakan teori *Integrated Marketing Communication* (IMC) melalui promotional mix yang terdiri dari *advertising*, *direct marketing*, *interactive/internet marketing*, *personal selling*, *sales promotion*, dan *public relations/publicity*.

Dalam proses komunikasi IMC, perusahaan menginginkan adanya kontak dengan masyarakat sebagai target konsumen mereka. Dari analisis tersebut dijelaskan beberapa hal penting, yaitu:

Pertama, Broadcast media (TV/radio). Salah satu hasil karya siswa dari program *Vocational School*, film “Paso dan Sang Pemberani” ditayangkan di televisi swasta SCTV pada 4 Maret 2017 dengan berbayar, setelah sebelumnya di-*launching* di bioskop CGV Cinemas Grand Indonesia. Media radio tidak digunakan oleh Djarum Foundation dalam mengkampanyekan programnya.

Kedua, *Print Media* (*newspaper*, *magazine*). Ada tujuh program *Vocational School* yang dipublikasikan di media cetak dan majalah, yaitu program Jurusan Teknik Komputer dan Jaringan; Jurusan Tata Boga; Jurusan Tata Busana; Jurusan Animasi; Jurusan Teknik Kapal Niaga; Jurusan Nautika Kapal Niaga; dan Jurusan Teknik Pemesinan.

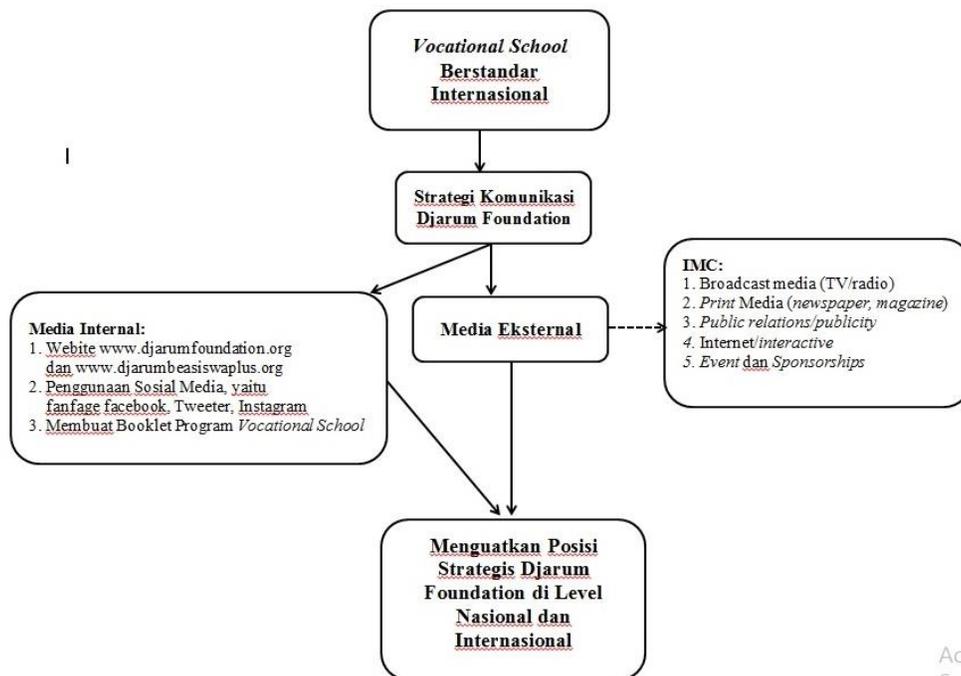
Ketiga, *Public relations/publicity*. Dalam setiap publikasi program *Vocational School*, Djarum Foundation melakukan konferensi press terlebih dahulu dengan memanfaatkan media publikasi internal dan eksternal. Salah satunya, ketika film animasi hasil karya siswa SMK binaan program *Vocational School*, “Paso dan Sang Pemberani” akan di-*launching*, terlebih dahulu dilakukan konferensi press dan kegiatan-kegiatan publikasi lainnya dengan melibatkan kritikus film animasi yang bergiat di social media. Selain itu, di web djarumfoundation.org juga dibuat dan dipublikasi video-video tentang program

sekolah vokasi. Djarum Foundation juga lebih banyak menekankan pada informasi yang bersifat visual, misalnya melalui infografik dan video program.

Keempat, Internet/interactive. Internet menjadi tempat publikasi dan komunikasi yang juga difokuskan Djarum Foundation dalam mempublikasikan programnya, yaitu melalui website resmi djarumfoundation.org dan media sosial lainnya. Dalam penayangan film “Paso dan Sang Pemberani” Djarum Foundation memaksimalkan *owned* dan *earned* media serta KOL blogger animasi untuk menampilkan materi komunikasi seperti video teaser, trailer, profile dan ulasan-ulasan terkait film tersebut; bekerja sama dengan *paid* media untuk membuat kuis hingga mengirimkan komunitas blogger animasi dalam acara *launching* film untuk kemudian membuat ulasan dan dipublikasikan di media digital; memanfaatkan sosial media dari televisi berbayar yang ditunjuk untuk mempublikasikan penayangan film “Paso dan Sang Pemberani.”

Kelima, Event dan Sponsorships. Dalam menyambut peringatan Hari Pendidikan Nasional Djarum Foundation bekerjasama dengan Pemerintah Kabupaten Kudus menyelenggarakan *SMK Weekend* dan yang menjadi sponsor tunggalnya adalah Djarum Foundation. Di 2016 merupakan tahun ketiga acara serupa itu digelar. Sebanyak 27 SMK berpartisipasi dalam *SMK Weekend* untuk menginformasikan 28 jurusan yang tersedia. Sebanyak 8 jurusan di antaranya menjadi jurusan unggulan yang didukung penuh oleh Djarum Foundation.

Nah, strategi komunikasi yang dilakukan oleh Djarum Foundation dengan menggunakan media internal dan eksternal tersebut digunakan untuk menguatkan posisi strategis Djarum Foundation di level nasional dan internasional. Dengan melakukan strategi komunikasi secara terus menerus, maka posisi strategis yang telah dicapai Djarum Foundation tersebut akan tetap terjaga.



Legitimasi Masyarakat

PT Djarum telah melakukan aktivitas produksi rokok di Kabupaten Kudus selama bertahun-tahun. Dalam perjalanannya, meskipun industri rokok sudah sejak lama mendapat sorotan negatif karena produknya yang dianggap membahayakan, namun hingga sekarang yang peneliti amati, tidak ada masyarakat Kudus yang memprotes atau menggugat keberadaan pabrik rokok Djarum di Kudus. Namun begitu, PT Djarum harus tetap merawat penerimaan masyarakat Kudus itu dengan berbagai cara, termasuk kegiatan CSR yang peneliti kaji, karena eksistensi perusahaan sangat penting bagi kelangsungan dan kelancaran aktivitas bisnis perusahaan.

Salah satu program CSR yang dijalankan, yaitu *Vocational School* telah memperoleh legitimasi masyarakat sebagaimana tercermin dari antusiasme masyarakat terhadap program, implikasi program terhadap peningkatan ekonomi masyarakat Kudus, dan apresiasi pemerintah daerah dan pusat terhadap program *Vocational School*.

Selain terus berinovasi pada tataran praksis program sekolah vokasi dan melakukan strategi komunikasi, Djarum Foundation juga melakukan cara lain untuk mendapatkan legitimasi masyarakat, sehingga dengan legitimasi tersebut dapat menguatkan posisi strategis Djarum Foundation. Dalam penerapannya, peneliti menggunakan konsep legitimasi dari Schuman (1995) untuk menganalisis legitimasi masyarakat terhadap perusahaan rokok dan kegiatan *corporate social responsibility*-nya.

Analisis dengan konsep legitimasi ini ditinjau dari beberapa aspek.

Pertama, Pragmatic legitimacy. *Pragmatic legitimacy* diberikan oleh pemangku kepentingan ketika mereka diuntungkan dengan adanya aktivitas perusahaan. Di sini, program *Vocational School* telah mampu mendorong perekonomian masyarakat, khususnya di Kudus dengan membekali putra-putri daerah tersebut dengan keahlian yang terstandar Internasional.

Dengan demikian, perekonomian masyarakat Kudus secara perlahan dapat meningkat seiring dengan munculnya generasi muda berkualitas dan diakui secara internasional dari tahun ke tahun. Hal itu sesuai dengan apa yang dikemukakan Carroll (1991: 39) dalam konsep Piramida Tanggung Jawab Sosial Perusahaan yang terdiri atas empat jenjang tanggung jawab sosial perusahaan yang salah satunya adalah tanggung jawab ekonomi. Dengan mendorong peningkatan ekonomi masyarakat Kudus dari sisi ini, maka PT. Djarum dan Djarum Foundation dapat meraih legitimasi dari masyarakat Kudus, secara khusus dan masyarakat lainnya secara umum.

Kedua, Cognitive legitimacy. Program *Vocational School* didorong dan dioptimalkan oleh Djarum Foundation di Kudus dalam waktu yang tidak terlalu lama, tapi faktanya sudah mendapatkan respon positif dari masyarakat Kudus, bahkan sudah mampu mengubah paradigma masyarakat Kudus terhadap SMK yang sebelumnya dinilai sebagai 'sekolah buangan', tempat berkumpulnya siswa yang suka tawuran, dan kumpulan calon-calon manusia yang tidak punya masa depan, kemudian menjadi sangat diminati lulusan SMP di Kudus dan luar Kudus.

Ketiga, Moral legitimacy. Legitimasi moral adalah salah satu komponen penting dalam pelaksanaan *Corporate Social Responsibility*. Sebuah lembaga CSR selalu memiliki tujuan moral atau etika dalam melaksanakan program tanggung jawab sosialnya. Hal itu sebagaimana juga disampaikan Carroll (1991: 39) dalam konsep Piramida Tanggung Jawab Sosial Perusahaan yang salah satunya tanggung jawab etika (moral). Dalam konteks ini, program *Vocational School* telah sesuai dengan konsep Carroll.

Program *Vocational School* dilaksanakan dengan optimal dan berkualitas serta sesuai dengan kebijakan pemerintah. Pemerintah telah menerbitkan Inpres Nomor 9 Tahun 2016 tentang Revitalisasi SMK yang di dalamnya mengandung unsur peningkatan SDM, kurikulum, sertifikasi profesi, pemenuhan sarana-prasarana yang berkualitas, dan *Teaching factory*.

Dari sisi SDM, guru-guru SMK program *Vocational School* Djarum Foundation secara berkala diberikan kursus-kursus keahlian tertentu untuk meningkatkan kualitasnya, di samping itu, beberapa ahli yang sesuai dengan bidang keahlian sekolah vokasi didatangkan untuk menjadi mentor ahli, sehingga selain ilmu dan pengalamannya bisa terserap secara langsung oleh para siswa, juga dapat menular kepada guru-guru di sana.

Kurikulum program *Vocational School* Djarum Foundation dikembangkan sesuai dengan bidang keahlian dan berstandar internasional dengan mengadopsi kurikulum kejuruan semisal *Cisco Networking Academy Program* (CNAP) untuk keahlian teknik komputer dan jaringan dan sebagainya. Di samping itu, program *Vocational School* juga menerapkan sertifikasi yang berstandar internasional sehingga lulusan program ini bisa diakui pada level nasional dan internasional. Dengan dukungan fasilitas yang juga berstandar internasional, SMK program *Vocational School* Djarum Foundation sesuai dengan langkah-langkah revitalisasi SMK yang dicanangkan pemerintah dalam Inpres Nomor 9 Tahun 2016.

Menegaskan itu semua, Vivi Adelianna (Wawancara, 20/7/2017) menjelaskan bahwa pelaksanaan peningkatan kualitas SMK yang dijalankan Djarum Foundation, melalui beberapa tahapan yang berkesinambungan, yakni:

- 1) Penyempurnaan kurikulum untuk disesuaikan dengan kebutuhan industri saat ini;
- 2) Pelatihan guru dengan menggandeng pakar dan praktisi yang sesuai dengan keahlian jurusan yang tengah dikembangkan;
- 3) Peningkatan fasilitas dan sarana pembelajaran (infrastruktur) yang sesuai dengan lingkungan dan atmosfer industri;
- 4) Beasiswa; dan
- 5) *Teaching factory*.

Lebih jauh dari itu, PT Djarum dengan lembaga Djarum Foundation-nya yang telah melaksanakan program *Corporate Social Responsibility* selama bertahun-tahun, telah mendapatkan pengakuan serta penghargaan. Tahun 2010 PT. Djarum mendapat penghargaan “Wahana Lestari” dari Kementerian Kehutanan RI, sebagai konsistensi upaya pelestarian lingkungan selama 30 tahun; tahun 2013 PT Djarum memperoleh penghargaan “KONI Award” atas usaha membina olah raga bulu tangkis nasional; tahun 2016 *Global CSR Summit & Awards* 2016 (ajang penghargaan Internasional bergengsi untuk *Corporate Social Responsibility*) memberikan penghargaan kepada Djarum Foundation untuk kategori *Best Environmental Excellence Award (Bronze)* dan *Excellence in Provision of Literacy & Education Award (Platinum)*. (<http://csr-indonesia.com>, 2016).

Selain itu, untuk melihat aspek legitimasi, program *Vocational School* juga perlu dibandingkan dengan sekolah vokasi di daerah lain, khususnya daerah dimana tempat berdirinya perusahaan rokok kompetitor, yaitu Surabaya (PT HM Sampoerna Tbk) dan Kediri (PT Gudang Garam Tbk). Dari perbandingan tersebut, disimpulkan bahwa sekolah vokasi Djarum Foundation di Kudus, secara kualitas berada di atas sekolah vokasi yang ada di dua daerah tersebut.

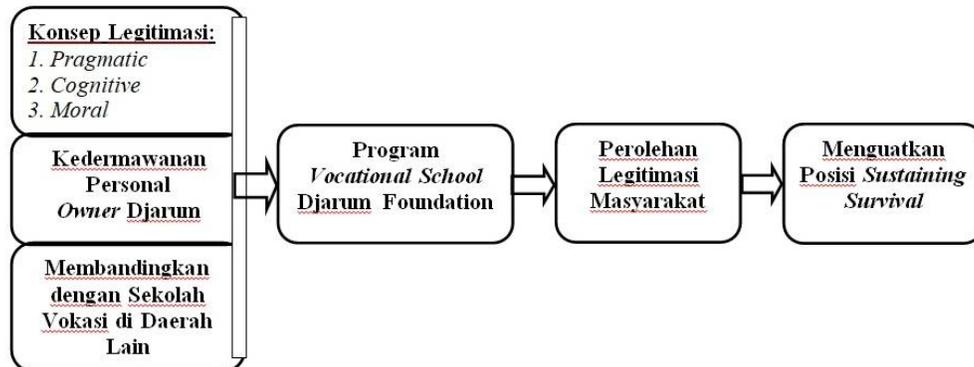
Meskipun Surabaya sudah memiliki sekolah kejuruan yang berstandar internasional, tapi standar internasional yang dimaksud dengan SMK di Surabaya berbeda dengan standar internasional yang diberlakukan pada program *Vocational School* Djarum Foundation di Kudus. SMK di Surabaya menggunakan standar ISO; sedangkan program *Vocational School* lebih kepada sertifikasi profesi secara internasional. Kemudian, sekolah vokasi di Surabaya yang berstandar internasional tersebut tidak dibina oleh CSR Sampoerna Foundation (PT. HM Sampoerna Tbk) di mana perusahaan rokok terbesar di Indonesia itu berdiri dan melakukan bisnisnya.

Sementara di Kediri, tempat PT. Gudang Garam kompetitor PT. Djarum kedua berdiri, berdasarkan penelusuran peneliti, belum ada sekolah vokasi yang sudah berstandar internasional, hanya baru menerapkan program sekolah berstandar internasional, yaitu Sekolah Menengah Kejuruan Unggulan SMK Negeri 1 Kediri.

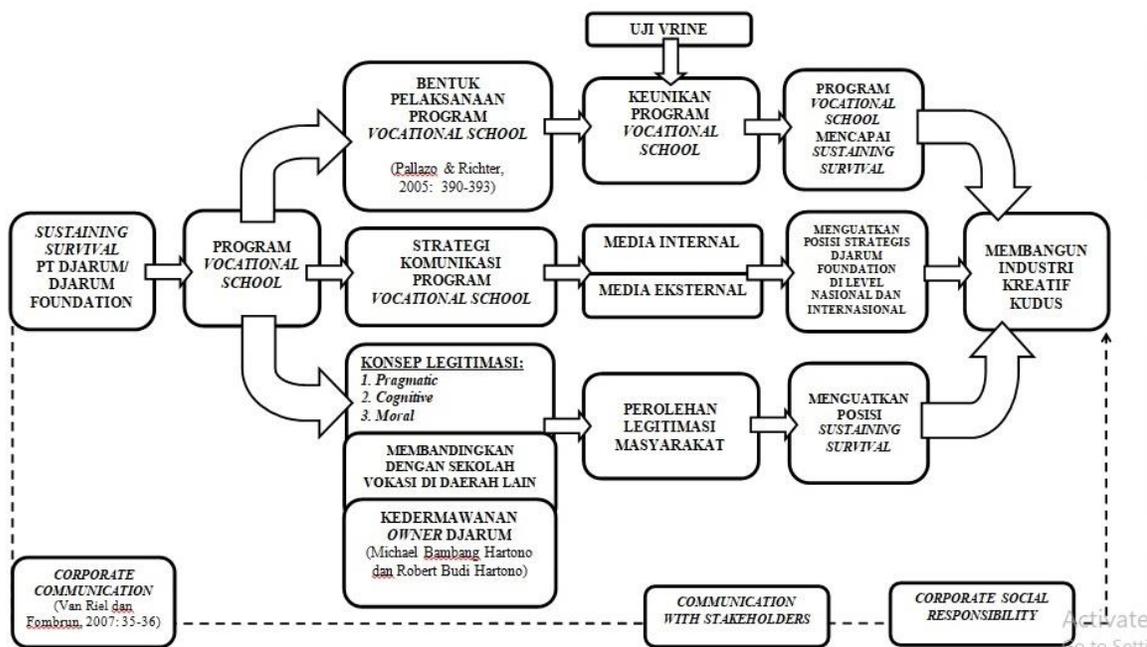
Kemudian, sejak didirikannya pada 30 April 1986 oleh Michael Bambang Hartono dan Robert Budi Hartono, Djarum Foundation mengusung filosofi “Lahir dari Dalam dan Berkembang Bersama Lingkungan.” Filosofi itu mencerminkan kedua pendirinya itu. Artinya, semua program CSR yang dijalankan Djarum Foundation merujuk pada kedua tokoh tersebut. Jika sebuah lembaga melakukan kerja-kerja sosial yang luar biasa, pada dasarnya orang yang ada di balik lembaga itu tentu memiliki kedermawanan sosial yang sifatnya personal yang juga luar biasa.

Program-program CSR Djarum Foundation, tak lepas dari kebijakan dua orang pemilik Djarum. Primadi H. Serad mengatakan, semua program dan kegiatan Djarum Bakti Pendidikan, termasuk program *Vocational School* dilaksanakan berdasarkan arahan-arahan dari pimpinan. Meskipun tidak diekspos, pemilik PT. Djarum sekaligus pendiri Djarum Foundation memiliki kedermawanan personal yang oleh Ganiem, Ambadar, dan Sukardjo (2015), disebut sebagai *Personal Social Responsibility* (PSR). PSR merupakan wujud dari tanggung jawab individu kepada masyarakat karena ia bagian dari masyarakat. Konsep PSR inilah yang menjadi dasar bagi berdirinya lembaga nirlaba Djarum Foundation yang telah melakukan banyak sumbangsing terhadap sosial, dunia olah raga bulu tangkis, lingkungan, budaya, dan pendidikan, termasuk program unggul *Vocational School*. Sehingga kedermawanan personal dari pendiri Djarum Foundation ini juga dapat memberikan legitimasi dari masyarakat dan menguatkan *sustaining survival* perusahaan.

Dengan hal-hal tersebut, maka dapat dikatakan bahwa Djarum Foundation dapat memperoleh legitimasi masyarakat, khususnya masyarakat Kudus. Hal ini dibuktikan dengan fakta bahwa sampai sekarang belum ada masyarakat Kudus yang memprotes keberadaan pabrik rokok Djarum. Oleh karena itu, dengan legitimasi masyarakat tersebut akan mampu menguatkan posisi strategis Djarum Foundation dan *Sustaining Survival* perusahaan Djarum. Pendek kata, melalui program *Vocational School*, Djarum Foundation telah melakukan upaya-upaya sistematis dalam rangka menguatkan posisi strategisnya, memperoleh legitimasi masyarakat, dan mencapai *Sustaining Survival* sekaligus mempertahankannya.



Bagan 3. Perolehan Legitimasi Program Vocational School



Bagan 4. Strategi Program Vocational School Mempertahankan Sustaining Survival

KESIMPULAN

Berdasarkan hasil analisis yang telah dikemukakan, pelaksanaan program Vocational School Djarum Foundation dan strategi komunikasinya, dapat disimpulkan bahwa berdasarkan Uji VRINE

program *Vocational School* Djarum Foundation sudah mencapai *Sustaining Survival*. Capaian ini akan bertahan lama, karena lembaga lain tidak akan mudah untuk meniru program tersebut.

Djarum Foundation terus berupaya mempertahankan *Sustaining Survival* yang sudah dicapai dengan terus mengembangkan dan meningkatkan program CSR yang berfokus pada pendidikan, terutama pendidikan menengah yang sangat dibutuhkan masyarakat, apalagi program sekolah vokasi dapat langsung menyelesaikan masalah tenaga kerja dengan mencetak anak-anak muda mumpuni dalam banyak bidang keahlian.

Program *Vocational School* yang berstandar internasional, ternyata juga dipublikasikan kepada *stakeholders* dan masyarakat umum secara nasional dan internasional. Untuk hal-hal yang menyangkut program yang levelnya nasional, maka dipublikasikan secara nasional dan untuk yang bersifat internasional, dipublikasikan secara internasional.

Semua upaya publikasi tersebut dilaksanakan dengan menggunakan strategi komunikasi. Dalam hal ini Djarum Foundation menerapkan penggunaan konsep media internal dan media eksternal.

Selain terus berinovasi pada tataran praksis program sekolah vokasi dan melakukan strategi komunikasi, Djarum Foundation juga melakukan cara lain untuk mendapatkan legitimasi masyarakat, sehingga dengan legitimasi tersebut dapat menguatkan posisi strategis Djarum Foundation.

Ringkasnya, melalui program *Vocational School*, Djarum Foundation telah melakukan upaya-upaya sistematis dalam rangka menguatkan posisi strategisnya, memperoleh legitimasi masyarakat, dan mencapai *Sustaining Survival* sekaligus mempertahankannya.

DAFTAR PUSTAKA

- Argenti, A. Paul. 2007. *Corporate Communication*. International Edition. Forth Edition. McGraw Hill. New York.
- Belch, George & Belch, Micheal. 2001. *Advertising and Promotion*. Mc.Graw-Hill Higher Education, New York.
- Daymon, Christine and Holloway, Immy. 2008. *Qualitative Research Method in Public Relation and Marketing Communication*. Saduran Cahya Wiratama. Penerbit Bentang. Yogyakarta.
- Ganiem, Ambadar, dan Sukardjo. 2015. *PSR (Personal Social Responsibility); Aku, Kamu, Kita Bisa*. Kencana. Jakarta.
- Kotler, Phillip and Lee, Nancy. 2005. *Corporate Social Responsibility: Doing the Most Good for Your Company and Your Cause*. John Wiley and Son, Inc. New Jersey.
- Prastowo, Joko dan Huda, Miftachul. 2011. *Corporate Social Responsibility: Kunci Meraih Kemulyaan Bisnis*. Samudera Biru. Yogyakarta.
- Tsang, W.K. Eric. 1998. *A Longitudinal Study of Corporate Reporting in Singapore: the case of the banking, food and beverages and hotel industries*. Nanyang Business School, Nanyang Technological University, Singapore.
- Yin, Robert K. 1994. *Case Study Research; Design and Methods*. Second Editions. Sage Publications. Griffin dan Ebert. 1996. *Bisnis*. Prenhalindo. Jakarta.
- Carroll, A.B. 1991. "The Pyramid of Corporate Social Responsibility: Toward the Moral

- Management of Organizational Stakeholders.” *Business Horizons*. Edisi Juli-Agustus, pp. 39-48.
- Creyer, Elizabeth H. and William T. Ross. 1997. “The Influence of Firm Behavior on Purchase Intention: Do Consumers Really Care About Business Ethics?” *Journal of Consumer Marketing*. Vol. 14, pp. 421-32.
- Hardjana, Andre A. 2008. “Komunikasi dalam Manajemen Reputasi Korporasi.” *Jurnal Komunikasi* Vol. 5 No. 1, pp. 1-24.
- Meehan, J., Meehan, K. and Richards, A. 2006. “Corporate Social Responsibility: the 3C-SR Model.” *International Journal of Social Economics*. Vol. 33, No. 5/6, pp. 386-398.
- Mc Williams, A., and Siegel, D. 2001. “Corporate Social Responsibility: A Theory of the Firm Perspective,” *Academy of Management Review*. Vol. 26: 117-27.
- Pallazo, Guide and Richter, Ulf. 2005. “CSR Business as Usual? The Case of Tobacco Industry.” *Journal of Business Ethics*, 61, pp: 387-401.
- Sabini, Marselinus Nuba dan Ganiem, Leila Mona. 2015. “Corporate Social Responsibility Sebagai Strategi Komunikasi Bisnis Perusahaan.” *Jurnal Komunikasi ASPIKOM*, Volume 2. Nomor 5, Juli 2015, hlm 346-356.
- Sen, Sanker and Bhattacharya, C.B. 2001. “Does Doing Good Always Lead to Doing Better? Consumer Reactions to Corporate Social Responsibility.” *Journal of Marketing Research*. Vol. 38. No. 2, pp. 225-243.
- 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, pp. 26-28.