

Hakcipta © tesis ini adalah milik pengarang dan/atau pemilik hakcipta lain. Salinan boleh dimuat turun untuk kegunaan penyelidikan bukan komersil ataupun pembelajaran individu tanpa kebenaran terlebih dahulu ataupun caj. Tesis ini tidak boleh dihasilkan semula ataupun dipetik secara menyeluruh tanpa memperolehi kebenaran bertulis daripada pemilik hakcipta. Kandungannya tidak boleh diubah dalam format lain tanpa kebenaran rasmi pemilik hakcipta.



**AMALAN TANGGUNGJAWAB SOSIAL KORPORAT:
KAJIAN TERHADAP PROSES PEMBUATAN KEPUTUSAN DAN
AKAUNTABILITI PELAKSANAAN RANCANGAN
'BERSAMAMU' OLEH MEDIA PRIMA BERHAD**



JULASTRI BIN IBRAHIM

UUM
Universiti Utara Malaysia

**IJAZAH DOKTOR FALSAFAH
UNIVERSITI UTARA MALAYSIA
2017**



Awang Had Salleh
Graduate School
of Arts And Sciences

Universiti Utara Malaysia

PERAKUAN KERJA TESIS / DISERTASI
(*Certification of thesis / dissertation*)

Kami, yang bertandatangan, memperakukan bahawa
(*We, the undersigned, certify that*)

JULASTRI IBRAHIM

calon untuk Ijazah
(*candidate for the degree of*)

PhD

telah mengemukakan tesis / disertasi yang bertajuk:
(*has presented his/her thesis / dissertation of the following title:*)

**"AMALAN TANGGUNGJAWAB SOSIAL KORPORAT: KAJIAN TERHADAP PROSES
PEMBUATAN KEPUTUSAN DAN AKAUNTABILITI PELAKSANAAN RANCANGAN
'BERSAMAMU' OLEH MEDIA PRIMA BERHAD"**

seperti yang tercatat di muka surat tajuk dan kulit tesis / disertasi.
(*as it appears on the title page and front cover of the thesis / dissertation.*)

Bahawa tesis/disertasi tersebut boleh diterima dari segi bentuk serta kandungan dan meliputi bidang ilmu dengan memuaskan, sebagaimana yang ditunjukkan oleh calon dalam ujian lisan yang diadakan pada : 01 Jun 2016.

That the said thesis/dissertation is acceptable in form and content and displays a satisfactory knowledge of the field of study as demonstrated by the candidate through an oral examination held on: June 01, 2016.

Pengerusi Viva:
(*Chairman for VIVA*)

Prof. Dr. Nurahimah Mohd Yusoff

Tandatangan
(*Signature*)

Pemeriksa Luar:
(*External Examiner*)

Assoc. Prof. Dr. Jamilah Ahmad

Tandatangan
(*Signature*)

Pemeriksa Dalam:
(*Internal Examiner*)

Dr. Bahtiar Mohamad

Tandatangan
(*Signature*)

Nama Penyelia/Penyelia-penyelia:
(*Name of Supervisor/Supervisors*)

Assoc. Prof. Dr. Norhafezah Yusof

Tandatangan
(*Signature*)

Nama Penyelia/Penyelia-penyelia:
(*Name of Supervisor/Supervisors*)

Assoc. Prof. Dr. Hassan Abu Bakar

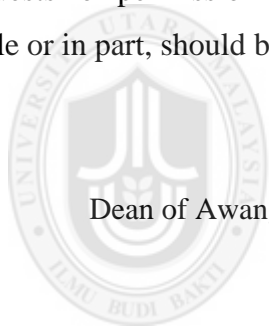
Tandatangan
(*Signature*)

Tarikh:
(*Date*) June 01, 2016

Permission to Use

In presenting this thesis in fulfillment of the requirements for a postgraduate degree from Universiti Utara Malaysia, I agree that the Universiti Library may make it freely available for inspection. I further agree that permission for the copying of this thesis in any manner, in whole or in part, for scholarly purpose may be granted by my supervisor(s) or, in their absence, by the Dean of Awang Had Salleh Graduate School of Arts and Sciences. It is understood that any copying or publication or use of this thesis or parts thereof for financial gain shall not be allowed without my written permission. It is also understood that due recognition shall be given to me and to Universiti Utara Malaysia for any scholarly use which may be made of any material from my thesis.

Requests for permission to copy or to make other use of materials in this thesis, in whole or in part, should be addressed to:



Dean of Awang Had Salleh Graduate School of Arts and Sciences

UUM College of Arts and Sciences

Universiti Utara Malaysia

06010 UUM Sintok

Abstrak

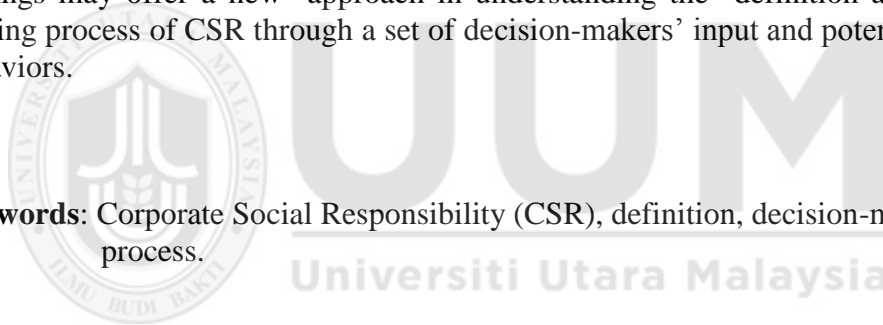
Akauntabiliti pelaksanaan Tanggungjawab Sosial Korporat (CSR) dalam mempengaruhi komuniti sasaran dan keputusan pendekatan makna CSR harus dilihat dari perspektif praktikal dan teoretikal. Objektif kajian ini adalah untuk mengetahui cara pendekatan keputusan dari segi makna CSR dan cara proses membuat keputusan program 'BersamaMu' di Media Prima Berhad. Secara spesifiknya, terdapat tiga matlamat utama kajian. Pertama, untuk meneliti konsep CSR dalam konteks program BersamaMu. Kedua, untuk meneliti proses membuat keputusan dalam program BersamaMu. Matlamat ketiga pula, untuk mengkaji faktor-faktor yang merangsang proses pembuatan keputusan rasional program BersamaMu. Seramai 14 orang responden yang terlibat dalam proses penerbitan program televisyen CSR telah ditemu bual dalam kajian ini. Analisis secara tematik telah menemukan beberapa tema asas dan telah dikategorikan kepada tujuh tema utama. Pertamanya, konsep CSR dalam konteks program BersamaMu terdiri daripada kemiskinan, pembangunan dan penyertaan kepada komuniti sasaran. Keduanya, terdapat tiga jenis proses membuat keputusan dalam program BersamaMu iaitu permuafakatan meja bulat, tahap tingkat keputusan, dan perspektif pihak berkepentingan. Ketiganya, konteks situasi komuniti sasaran merangsang proses pembuatan keputusan rasional program BersamaMu. Kajian ini boleh menawarkan satu pendekatan baharu dalam memahami definisi dan proses membuat keputusan CSR melalui himpunan penyertaan pembuat keputusan dan perlakuan keputusan yang berpotensi.

Kata Kunci: Tanggungjawab Sosial Korporat (CSR), definisi, proses pembuatan keputusan.

Abstract

The accountability of Corporate Social Responsibility (CSR) implementation in influencing the targeted community and the decision approach of the meaning of CSR should be seen from the practical and theoretical perspectives. The objectives of this study were to know ways of the decision approach in terms of the meaning of CSR and ways the decision-making processes are being made in program 'BersamaMu' at Media Prima Berhad. Specifically, there are three main objectives. Firstly, to determine CSR concept in the context of BersamaMu program. Secondly, to determine the decision making process in BersamaMu program. Thirdly, to investigate stimulating factors of rational decision making process of BersamaMu program. A total of 14 respondents who were involved in the production process of the CSR TV program were interviewed for this study. Through thematic analysis, several basic themes were identified and they were categorized into seven main themes. Firstly, CSR concepts in the context of BersamaMu program are poverty, development and participation to the targeted communities. Secondly, there are three types of decision making process, namely consensus-of-round-table, level of decision stages and perspective of stakeholders. Thirdly, situational context of the targeted community stimulated rational decision making process of BersamaMu program. The findings may offer a new approach in understanding the definition and decision-making process of CSR through a set of decision-makers' input and potential decision behaviors.

Keywords: Corporate Social Responsibility (CSR), definition, decision-making process.



Penghargaan

Alhamdulillah, segala rasa syukur ke hadrat Allah S.W.T., Yang Maha Pengasih dan Maha Penyayang, kerana telah memberi saya ilmu, kebijaksanaan, kesabaran, dan kekuatan.

Tiada apa yang lebih baik daripada cabaran kepada diri sendiri dan kemudiannya mendapat kepuasan setelah segala cabaran itu berjaya diatasi. Tentunya kejayaan tidak datang tanpa adanya pengorbanan di mana melalui pengorbanan diri dan disiplin, segalanya dapat diatasi dan dicapai. Saya amat terhutang budi kepada mereka yang amat ikhlas memberi sumbangan dan bantuan dalam pelbagai cara yang amat wajar walaupun kata-kata sukar untuk menterjemahkan kepentingan sebenar mereka kepada tesis ini. Kesempurnaan tesis ini tidak mungkin dicapai tanpa sokongan ikhlas hati dan dorongan motivasi yang tulus daripada penyelia saya sebagai penyokong semangat dan mentor saya.

Terima kasih setulusnya kepada Prof. Madya Dr. Norhafezah Yusoff dan Prof. Madya Dr. Hassan Abu Bakar, selaku penyelia yang amat saya hormati kerana sentiasa sedia membantu, tidak jemu memberi dorongan, dan sumbangan penyeliaan ilmu yang terbaik untuk menggesa saya selama bertahun-tahun dengan penuh motivasi, penelitian, keyakinan, dan sikap profesionalisma demi untuk peningkatan kemajuan kajian sehingga sempurna.

Tidak lupa juga penghargaan khas diberikan kepada Dr. Arman, Dr. Norhaslina, Dr. Rani Ann, Dr. Sharifah Nadiyah, dan juga kepada mereka yang tidak dapat disenaraikan, kerana telah memberi bantuan tunjuk-ajar, panduan yang amat berharga, cadangan membina, dan galakan berterusan di sepanjang menyempurnakan kajian ini sehingga lengkap.

Terakhirnya, saya ingin mengucapkan terima kasih kepada keluarga saya yang tercinta di atas sokongan mereka yang tidak berbelah-bahagi. Terima kasih kerana memberi peluang kepada saya untuk memenuhi apa yang saya inginkan. Dan, saya amat berharap bahawa saya telah membuatkan mereka bangga. Terima kasih dan semoga Allah memberkati.

Senarai Kandungan

Perakuan Kerja Tesis/Disertasi	i
Permission To Use	ii
Abstrak	iii
Abstract	iv
Penghargaan	v
Isi Kandungan	vi
Senarai Jadual	x
Senarai Rajah	xi
Senarai Lampiran	xii
Senarai Singkatan	xiii
BAB SATU PENDAHULUAN	1
1.1 Pengenalan	1
1.2 Latarbelakang Kajian	6
1.2.1 Latarbelakang Program Amal TV	9
1.3 Permasalahan Kajian	11
1.4 Persoalan Kajian	20
1.5 Matlamat Kajian	20
1.6 Signifikan Kajian	20
1.7 Skop Kajian	24
1.8 Definisi	25
BAB DUA SOROTAN LITERATUR	28
2.1 Pengenalan	28
2.2 Maksud dan Pendekatan Tanggungjawab Sosial Korporat	29
2.2.1 Sejarah Awal CSR	29
2.2.2 Penulisan Awal CSR	34
2.2.3 Kajian Awal CSR	41
2.3 Definisi: Tanggungjawab Sosial Korporat, Pembuatan Keputusan, Akauntabiliti dan Kemiskinan Tegar	47
2.3.1 Tanggungjawab Sosial Korporat	48

2.3.2	Pembuatan Keputusan	54
2.3.3	Akauntabiliti	59
2.3.4	Kemiskinan Tegar	62
2.4	Komponen dan Mekanisma Akauntabiliti Pelaksanaan	
	Pembuatan Keputusan Tanggungjawab Sosial Korporat	65
2.4.1	Mekanisma Akauntabiliti Pelaksana Catherine (2010) ..	70
2.5	Pendekatan dan Perkembangan Akauntabiliti Pelaksanaan	
	Keputusan Maksud CSR	78
2.5.1	Proses Pembuatan Keputusan	85
2.5.2	Perkaitan Antara CSR dan Pembuatan Keputusan	99
2.5.3	Perkaitan Antara CSR dan Akauntabiliti	104
2.6	Keputusan Tanggungjawab Sosial Korporat di Malaysia	106
2.6.1	Kaitan Terhadap Keputusan Kerajaan	111
2.7	Program Media Realiti	115
2.7.1	Perkaitan Pendekatan Media TV Realiti dan Keputusan CSR	117
2.8	Kerangka Konsep	125
2.9	Kesimpulan	142
BAB TIGA METODOLOGI PENYELIDIKAN		145
3.1	Pengenalan	145
3.2	Rekabentuk Kajian	146
3.2.1	Kaedah Kualitatif	149
3.2.2	Klafisikasi Penyelidikan Kualitatif dan Kebenaran bagi mengambil Pendekatan Kajian	152
3.3	Responden Kajian	154
3.4	Temubual Mendalam	158
3.5	Pengumpulan Data	159
3.5.1	Kaedah Pengumpulan Data Temuramah Mendalam	160
3.5.2	Kaedah Pengumpulan Data Dokumentasi (Sekunder) ...	165
	3.5.2.1 Instrumen Kajian Dokumentasi (Sekunder)	170
	3.5.2.2 Tema Bagi Data Sekunder	172
3.6	Analisis Awal Dapatan Data	175
3.6.1	Pembersihan Data Dan Saringan	175

3.6.2	Analisis Data Temu Bual	176
3.6.3	Analisis Data Sekunder	179
3.7	Kesahan dan Kebolehpercayaan	188
3.7.1	Kesahan	188
3.7.2	Kebolehpercayaan	193
3.8	Prosedur Analisis Data Kualitatif	194
3.9	Kesimpulan	195
BAB EMPAT DAPATAN KAJIAN		197
4.1	Pengenalan	197
4.2	Dapatan Temu bual Mendalam	197
4.2.1	Tafsiran Pemahaman Maksud CSR	198
4.2.1.1	Adaptasi Pendekatan Maksud CSR	198
4.2.1.2	Memahami Kehendak Konteks	221
4.2.2	Proses Pembuatan Keputusan Program TV	234
4.2.2.1	Adaptasi Proses Pembuatan Keputusan	234
4.2.3	Situasi Keputusan Rasional Dalam Pembuatan Keputusan	254
4.3	Kesimpulan Dapatan Temu bual Mendalam	266
4.4	Dapatan Sumber Dokumentasi	268
4.4.1	Pelaksanaan Maksud CSR	268
4.4.1.1	Objektif Dan Tujuan	269
4.4.1.2	Kemiskinan	272
4.4.1.3	Mereka Yang Miskin Dan Tidak Berkemampuan	274
4.4.1.4	Mendekati Dan Bantu Apa Diperlukan	276
4.4.1.5	Keadaan Subjek Sasaran Dibantu	278
4.4.2	Amalan Dan Kaedah Proses Pembuatan Keputusan	281
4.4.2.1	Kuasa Struktur Organisasi	282
4.4.2.2	Proses Aliran Kerja	285
4.4.2.3	Tingkat Aliran Pembuatan Keputusan	289
4.5	Kesimpulan Dapatan Sumber Dokumentasi	296
4.6	Kesimpulan Bab	297

BAB LIMA INTEPRETASI, PERBINCANGAN DAN	
KESIMPULAN	298
5.1 Pengenalan	298
5.2 Perbincangan	298
5.2.1 Perbincangan Persoalan Pertama	299
5.2.2 Perbincangan Persoalan Kedua	312
5.2.3 Perbincangan Persoalan Ketiga	326
5.3 Implikasi Kajian	333
5.3.1 Implikasi Kepada Pengamal Media	334
5.3.2 Implikasi Terhadap Kaedah Kajian	340
5.3.3 Implikasi Kajian Terhadap Teori	342
5.4 Batasan Kajian	345
5.5 Cadangan Dan Kajian Masa Hadapan	346
5.6 Kesimpulan	350
RUJUKAN	353
LAMPIRAN	438



Senarai Jadual

Jadual 2.1	Pendekatan CSR	31
Jadual 2.2	Definisi Pembuatan Keputusan	55
Jadual 3.1	Jawatan Responden	155
Jadual 3.2	Pengkodan Responden	156
Jadual 3.3	Demografi Responden Kajian	157
Jadual 3.4	Analisis Kadar Maklumbalas	162
Jadual 4.1	Pemahaman Pendekatan Keputusan Takrifan CSR	199
Jadual 4.2	Pendekatan Proses Pembuatan Keputusan	235
Jadual 4.3	Tema-tema Kewujudan Keputusan Rasional Dalam Pembuatan Keputusan	254



UUM
Universiti Utara Malaysia

Senarai Rajah

Rajah 2.1 :	Ringkasan Tempoh Masa Penulisan Awal CSR	39
Rajah 2.2 :	Dimensi Pembangunan Tanggungjawab Sosial Korporat (CSR)	52
Rajah 2.3 :	Model Dimensi CSR	53
Rajah 2.4 :	Proses Pembuatan Keputusan Tujuh Langkah	90
Rajah 2.5 :	Proses Pembuatan Keputusan Lima Langkah	93
Rajah 2.6 :	Proses Pembuatan Keputusan Asas Simon	96
Rajah 2.7 :	Kerangka Konsep	125
Rajah 2.8 :	Model SOR	128
Rajah 2.9 :	Teori Kotak Hitam Kotler (2010)	130
Rajah 2.10 :	Hirarki CSR (Carroll, 1991)	134
Rajah 2.11 :	Tiga kategori CSR Carroll dan Schwartz (2003)	136
Rajah 2.12 :	Susunlapis Piramid CSR Carroll di negara-negara membangun oleh Kajian Visser (2007)	138
Rajah 2.13 :	Krangka Untuk Pelaksanaan Impak CSR	140
Rajah 3.1 :	Proses Analisis Data Sekunder Anderson (2011)	181
Rajah 3.2 :	Triangulasi Sumber Data	192
Rajah 4.1 :	Carta Struktur Organisasi Unit Penerbitan Rancangan TV	283
Rajah 4.2 :	Carta Proses Aliran Kerja Penerbitan Rancangan	286
Rajah 4.3 :	Carta Aliran Fasa Pembuatan Keputusan (FPK)	291
Rajah 4.4 :	Lokasi Fasa Pembuatan Keputusan (FPK) dalam Proses Aliran Produksi	294
Rajah 5.1 :	Kaitan Model dalam Model Keputusan Rasional	306
Rajah 5.2 :	Pendekatan Proses Keputusan Muafakat	315
Rajah 5.3 :	Model S-O-R Keputusan Rangsangan Rasional	330
Rajah 5.4 :	Konsep Kewarganegaraan Korporat	332

Senarai Lampiran

Lampiran A	Soalan Temubual Mendalam	438
Lampiran B	Surat Kebenaran Menjalankan Kajian Kerja Lapangan ..	442
Lampiran C	Borang Pengkodan Sekunder	443
Lampiran D	Senarai Bahan dan Sumber Bahan Sekunder	444



UUM
Universiti Utara Malaysia

Senarai Singkatan

CSR	Tanggungjawab Sosial Korporat atau ‘Corporate Social Responsibility’
CSP	Prestasi Sosial Korporat atau ‘Corporate Social Performance’
TV	Televisyen
FPK	Fasa Pembuatan Keputusan
SOR	Rangsang-Operasi-Respon atau ‘Stimulus-Operate-Response’
MCDM	Pembuatan Keputusan Pelbagai Kriteria atau ‘Multi Criteria Decision Making’
SDM	Pembuatan Keputusan Strategik atau ‘Strategic Decision Making’
RWP	Responden Wartawan dan Penerbit
RTS	Responden Teknikal dan Sokongan



UUM
Universiti Utara Malaysia

BAB SATU

PENDAHULUAN

1.1 Pengenalan

Pembuatan keputusan aktiviti Tanggungjawab Sosial Korporat atau 'Corporate Social Responsibility' (CSR) bukan merupakan perkara yang baru di Malaysia. Aktiviti CSR organisasi tidak hanya memberi kesan yang besar kepada masyarakat tetapi juga kepada persekitaran dan ekonomi (Netterstrom, 2011). Malah, organisasi kini telah meningkatkan keputusan untuk bertanggungjawab dan mempertingkatkan rasa prihatin terhadap pengurusan isu mengenai masyarakat atau CSR dalam aktiviti pemasaran demi keuntungan organisasi dan para pemegang saham (Bronn & Vidaver-Cohen, 2008; Marsden, 2000; McAlister & Ferrell, 2002; Altman & Vidaver-Cohen, 2001; Chattananon & Lawley, 2004).

Organisasi mula aktif menggunakan media massa dan terlibat dalam siri atau iklan program di televisyen (TV) untuk melakukan aktiviti CSR bagi mencapai objektif organisasi. Menurut Peachey (2007) dan Jimena (2007), peranan media massa terutama program CSR di TV adalah bertujuan untuk meningkatkan kesedaran mengenai bagaimana keputusan pendekatan maksud CSR terhadap kemiskinan tegar boleh bertanggungjawab terhadap prestasi organisasi dan mempersoalkan tindakan organisasi tersebut ataupun melaporkan tindakan yang diperlukan. Selanjutnya, tanggungjawab ke atas keputusan kesedaran maksud CSR kepada pelaku utama seperti badan bukan kerajaan atau NGO ('Non Government Organization'), melalui kempen masyarakat, mula mengutarakan persoalan yang sering membelenggu

mengenai tuntutan mereka terhadap organisasi korporat dan kerajaan iaitu penyertaan pada maksud dan pelaksanaan CSR.

Usaha dan tuntutan CSR korporat membantu mentakrifkan keputusan kesedaran maksud CSR melalui penganalisaan dan melaporkan objektif utama persoalan isu CSR mengikut perubahan aliran masa kini. Menurut Klynveld, Peat, Marwick dan Goerdeler atau KPMG (2005), organisasi konglomerat menggunakan pendekatan dan menterjemahkan keputusan maksud CSR mengikut kaedah yang mencerminkan budaya individualisme komuniti, penentuan penjenamaan, keperluan dan kehendak para pemegang saham melalui media massa.

Seringkali keputusan aktiviti CSR berkait-rapat dengan syarikat atau organisasi yang bersaiz besar, yang mana telah membantu ekonomi, politik dan persekitaran sosial masyarakat sesebuah Negara. Menurut Najib (2011), organisasi atau syarikat korporat tidak hanya menyumbang dalam bentuk wang ringgit semata-mata tetapi juga boleh dibuat dalam bentuk pelaksanaan projek yang memberi manfaat pada kesejahteraan dan kesempurnaan hidup warga miskin tegar. Menurutnya lagi, keputusan konsep pemberian wang atau replika cek tidak lagi menepati hasrat kerajaan dan pengaplikasian pendekatan baru bantuan berbentuk pelaksanaan projek keperluan dan kehendak kehidupan secara berterusan mampu meningkatkan pendapatan kepada golongan miskin tegar. Menurut Visser (2007) dan Moon (2002, 2004), amalan maksud CSR wajar digunakan secara formal dan tidak formal untuk menyumbang kepada pembangunan negara bagi memperbaiki pentadbiran, sosial, buruh, etika dan alam sekitar yang prihatin terhadap agama, sejarah dan konteks budaya. Cara tersebut

boleh mewujudkan bentuk pendekatan maksud yang tersendiri dan berasingan bagi cabaran agenda maksud CSR secara kolektif (Visser, 2008).

Menurut Korschun, Bhattacharya dan Swain (2011) dan Steiner (1977), keputusan aktiviti CSR telah memperbaiki pendekatan hubungan pekerja, sosial dan pelanggan dengan mentakrif secara sosial. CSR merupakan satu set persefahaman hubungan, obligasi dan tugas yang telah diterima pakai di antara organisasi dan masyarakat miskin dengan tujuan untuk memahami apakah faktor yang berselindung di sebalik sikap, nilai, motif dan perlakuan organisasi tertentu (Bartels, 2009). Set ini dikenali sebagai persefahaman kontrak sosial, sebagaimana yang terdapat dalam kajian oleh Fazio (1986), Fazio dan Zanna (1981), dan Bartels (2009). Dalam perbincangan pendekatan persefahaman hubungan (Bartels, 2009), terdapat keperluan untuk memperkenalkan konsep persekitaran masyarakat untuk mewakili persekitaran luaran perniagaan sebagaimana definisi Carroll (1998) iaitu persekitaran makro. Dalam persekitaran masyarakat kontemporari, seseorang itu perlu mengambil kira semua empat dimensi iaitu sosial, ekonomi, politik dan teknologi kerana mereka boleh memberi kesan dan menukar keseluruhan masyarakat dan perniagaan (Carroll, & Buchholtz, 2009). Menurut Hamilton (2002), pelbagai maksud mengenai CSR yang sukar dikenal pasti objektif dan tujuan pelaksanaan telah memberi kesukaran untuk mengenal pasti prestasi organisasi yang tepat dan konflik antara teori telah menimbulkan persoalan mengenai kewajaran peningkatan aktiviti CSR yang tanpa objektif dan hala tuju.

Sehubungan ini, pembuatan keputusan banyak merujuk pada proses pembuatan keputusan keorganisasian bagi mencapai kata-putus untuk melaksanakan tugas-tugas keorganisasian. Di mana, proses pembuatan keputusan dianggap satu 'seni memilih' di antara sebab tindakan alternatif yang direka bagi menghasilkan satu keputusan khusus dan dibuat berdasarkan semakan maklumat yang relevan serta dipandu oleh kriteria yang tepat terutama bagi perkara bersangkutan maksud CSR (Tavaragi, 2016; Skorinko, 2006; Rose, 1980).

Pada hari ini, proses keputusan bagi penyesuaian terhadap kehidupan manusia adalah tertakluk kepada pelbagai kemungkinan wujudnya rangsangan kepentingan atau tekanan persekitaran yang berusaha untuk membentuk objektif perancangan, pembinaan proses keputusan dan nilai keputusan akhir program aktiviti CSR (Liu, Fellows, & Tuuli, 2010). Seseengah kepentingan juga dilihat melangkaui penyertaan segera aktiviti program dan organisasi korporat media untuk memasukkan dan menghubungkan pelbagai pemegang taruh dalam kesepakatan yang sentiasa berubah (Egan, 1998; Liu, Fellows, & Tuuli, 2010). Seterusnya, ia mengembangkan matlamat dan objektif yang bergantung pada rangsangan pengalihan struktur kuasa untuk membuat keputusan, yang mempunyai potensi dan peluang bagi membina proses keputusan (Williamson & Maston, 1999; Liu et al., 2010).

Kajian mengenai CSR banyak dilakukan di Malaysia (Chamhuri & Nor Aini, 1996; Rohayu, Marina, Esa, Sarebah, Maziana, Anizam & Azmanirah, 2010) mengenai perhubungan kemiskinan bandar dan luar bandar serta keberkesanan program pembasmian. Manakala Dusuki (2008) telah mengkaji pembuatan keputusan maksud CSR dari sudut perspektif yang lain. Begitu juga dengan situasi ke atas pembuatan

keputusan CSR dalam pengurusan dan pentadbiran sesebuah organisasi yang mana ia adalah kuasa pemacu kepada pelaksanaan di antara masyarakat dan kemanusiaan (Waemusur, 2010).

Kajian-kajian terdahulu di luar negara banyak memberi tumpuan kepada hubungan di antara perhatian media dan pendedahan korporat dengan tumpuan kepada persoalan perhatian media di 'negara asal' organisasi (Brown & Deegan, 1998; Deegan, 2002). Kajian CSR di Malaysia pula, mendapati keputusan maksud CSR banyak berkisar kepada pengisytiharan, berasaskan naratif, dan semata-mata rujukan kepada komitmen bersifat umum (Amran, & Devi, 2008). Penjelasan asas sebenar kepada bantuan pengangguran, kehendak kemudahan asas, kemiskinan, atau pendidikan, tidak dilihat sebagai pendekatan yang praktikal (Aaijaz, & Ibrahim, 2012). Ini kerana CSR tidak dibuat untuk memahami penyelesaian punca dan konsep keseluruhan CSR perlu diletakkan di tempat yang betul. Bagi memastikan kemampanan, organisasi perlu untuk mengintegrasikan konsep maksud CSR pada akauntabiliti amalan pelaksanaan (Aaijaz, & Ibrahim, 2012). Oleh itu, kajian ini meneroka secara khusus (kajian kualitatif) mengenai bagaimana keputusan pendekatan maksud CSR ditentukan dan bagaimana kaedah proses pembuatan keputusan dibuat untuk akauntabiliti pelaksanaan aktiviti CSR korporat terutama organisasi korporat Malaysia.

1.2 Latar belakang Kajian

Objektif utama program TV terutamanya program TV Realiti adalah untuk menonjolkan imej atau situasi sebenar di sesebuah lokasi, terutamanya subjek kemiskinan tegar, untuk meraih simpati, memberikan kesedaran dan prihatin masyarakat untuk membantu.

Pelbagai persepsi dan tanggapan audiens terhadap program CSR TV, contohnya rancangan 'BersamaMu TV3' semenjak bersiaran di saluran TV3. Paparan secara realiti oleh media massa dilihat sebagai satu tema hiburan semata-mata yang mana maklumat bersifat sepintas lalu dan program dibentuk bagi mempengaruhi penonton untuk membuat keputusan rasional terhadap sesuatu sumbangan (Mustafa, 2010).

Melalui kajian ini, persoalan utama bagaimana keputusan dibuat bagi menentukan pendekatan maksud CSR untuk bantuan kepada subjek miskin tegar dalam program tersebut, dan bagaimana proses pembuatan keputusan di lokasi, mungkin dilakukan secara berpendekatan atau berasional iaitu sumbangan CSR secara kecemasan di lokasi bagi meringankan penderitaan situasi kemiskinan subjek miskin tegar pilihan. Persoalan pembuatan keputusan sama ada berbentuk keputusan simpati, keputusan ketidakpastian atau tidak percaya langsung oleh audiens program, terbit daripada 'teori kotak hitam' audien, pengesahan ulasan yang merujuk kepada Kotler dan Armstrong (2010).

Sekiranya rangsangan ini berlaku, maka akan terjadi keputusan perilaku audiens melakukan tontonan sebagai hiburan, sepintas lalu, menolak program sama ada memalukan atau simpati (menjadi setia kepada program). Audiens merupakan suatu konotasi pada yang bersifat pasif dan mudah menerima (Livingstone, 2007). Tetapi ramai yang tidak bersetuju mengenai pendapat itu (Fatimah, 2008) yang mana audiens sebenarnya mempunyai realiti, pengalaman hidup dan sukar difahami. Namun, sejak pertengahan dekad 60-an telah muncul pelbagai pendekatan yang mengandaikan bahawa audiens atau khalayak media adalah aktif sebagaimana ulasan merujuk pada pendapat Sukpanish dan Krugman (2006), dan Hitt, Hoskisson dan Kim (1997). Jimena (2007) turut menyokong pendapat yang diutarakan oleh Kim (2005, 2006) bahawa peranan media massa seharusnya aktif dan merupakan pemanduan utama bagi mempertingkatkan lagi kesedaran komuniti dalam keputusan kesedaran maksud CSR mengenai kemiskinan tegar melalui program TV termasuk program CSR TV Realiti dalam sosiologi komuniti dan masyarakat khalayak media yang mana pihak media perlu membuat liputan kepada contoh-contoh syarikat konglomerat atau perlakuan aktiviti sosialnya. Namun, media massa juga perlu memberi liputan seluas-luasnya sebagaimana digariskan oleh pengutaraan yang memandu inisiatif kesedaran CSR dalam syarikat konglomerat utama dan apakah yang mereka cuba dapatkan daripada khalayak publik mereka.

KPMG (2005) menjelaskan bahawa organisasi media massa merupakan 'platform' yang terbaik bagi mempromosikan kreativiti, kebebasan untuk bersuara bagi mendidik menjadi warganegara yang prihatin dan bertindak sebagai pemangkin aktiviti sosial komuniti khalayak media iaitu elemen utama dalam agenda kesedaran keputusan maksud CSR. Menurut KPMG (2005) lagi, hubungan interpersonal antara syarikat

konglomerat atau korporat dengan aspek kreativiti industri organisasi media massa telah diiktiraf sepenuhnya, dan telah mengenal pasti isu CSR bagi segmentasi media massa sepenuhnya. Kajian Dickson dan Eckman (2008) telah mengulas kajian Berger dan Luckmann (1967) mengenai pembinaan konsep dari sudut realiti dan pengetahuan, bahawa media massa telah menerbitkan laporan awam daripada FLA (Fair Labor Association) di England iaitu membina rangka kerja dan telah mencadangkan supaya ilmu pengetahuan dan kategori pemahaman dijadikan produk bagi memaksa masyarakat khalayak media (audiens) atau 'social force'.

Oleh itu, ilmu pengetahuan yang disalurkan oleh liputan media massa merupakan literasi sosial, sosialisasi dan perkongsian makna, seperti yang ditekankan oleh Dickson dan Eckman (2008). Ini disebabkan banyak kajian ke atas sikap dan sifat audiens yang secara jelas melakukan pelbagai keputusan perilaku ketika menonton rancangan program TV Realiti. Ianya lebih bersifat interaksi, contohnya, memberi komen dan berbincang tentang program yang ditayangkan dan seterusnya melakukan keputusan tindakan (Soukup, 2006; Nabi, 2007; Hu, & McDonald, 2010).

Jika dilihat dari segi sejarah program genre TV Realiti di peringkat awal (tahun 2000), ia banyak menumpukan aspek pendidikan kepada masyarakat. Format penyiaran pada masa itu lebih menitikberatkan bentuk siaran yang memberi ilmu, pengajaran dan kesedaran kepada rakyat (Abdul Ghalim, 2005). Sememangnya, wujud kecenderungan dalam kalangan penerbit rancangan TV terutama di negara-negara Asia untuk meniru program dari Barat (Fatimah, 2009). Menurut Fatimah (2009) lagi, peniruan tanpa penilaian 'kebaikan atau keburukan' serta tiada pertimbangan dari segi terjemahan dan objektif pelaksanaan yang diberi terhadap budaya dan sensitiviti

masyarakat setempat, boleh menjadikan program yang terhasil akan kelihatan janggal dan tidak boleh diterima. Walhal, berkomunikasi tentang keputusan maksud CSR tidak hanya mengenai perlakuan organisasi tetapi juga mengenai aktiviti jangka panjang yang boleh memberi potensi hasil yang sukar untuk digambarkan dengan nyata dalam proses pembinaan saluran komunikasi (Birth & Illia, 2008).

Ketelusan dalam keputusan maksud CSR adalah sukar (Birth, & Illia, 2008). Masalah intrinsik bagi mencapai ketelusan keputusan maksud CSR adalah dengan membina pendekatan keputusan maksud yang bersesuaian bagi objektif komunikasi dan proses pembinaan saluran (program TV) untuk pemahaman konteks komunikasi. Dalam perspektif yang lebih praktikal, maksud CSR masih sukar untuk dikendalikan pendekatannya (Pedersen, 2006). Malah, masih wujud jurang di antara retorik CSR korporat dan asas amalan pelaksanaan aktiviti CSR disebabkan kesukaran untuk membuatnya sebagai suatu operasi. Organisasi cuba untuk menterjemahkan konsep maksud CSR yang abstrak pada amalan melalui implementasi proses keputusan (Grayson, & Hodges, 2004).

1.2.1 Latar belakang Program Amal TV

Program amal TV 'BersamaMu' merupakan sebuah rancangan realiti TV bercorak amal atau CSR yang paling popular di Malaysia dan diterbit serta disiarkan melalui TV3 oleh Primeworks Studios Sdn Bhd (Media Prima Berhad). Rancangan ini mula disiarkan selama tiga puluh minit pada 30hb Mei, 2005 (Nordin, 2015). Kini, ia masih disiarkan dan mampu bertahan sehingga sepuluh (10) tahun. Rancangan ini masih mendapat sambutan serta kekal relevan dengan perkembangan masa. Ia merupakan

rancangan yang popular, mempunyai sokongan penonton yang setia, dan masih mendapat permintaan siaran daripada syarikat-syarikat korporat.

Rancangan ini diilhamkan oleh Dato' Seri Mohd Farid Ridzuan, Ketua Pegawai Eksekutif, Media Prima Berhad pada ketika itu. Idea program ini diinspirasi melalui rancangan 'Tabung BersamaMu' yang ditubuhkan pada tahun 2003. Menurut Penerbit Penyelaras 'BersamaMu', Noraini Tahir, tujuan penubuhannya adalah untuk menghulurkan bantuan kepada mereka yang memerlukan (Utusan Malaysia Online, 2005). Penubuhan program 'BersamaMu' ini berbeza daripada program-program amal yang lain kerana melalui pendekatan, ia dapat menyentuh perasaan penonton dan menarik perhatian pihak lain supaya mereka tampil memberikan bantuan.

Melalui pendekatan dan konsep program 'BersamaMu', kumpulan krew penerbitan perlu menjelajah ke seluruh Malaysia, baik di kawasan bandar ataupun di luar bandar, sehingga ke kawasan pedalaman yang hampir sukar dilalui, dengan cara mencari dan mendekati warga yang susah atau miskin untuk menghulurkan bantuan dan melakukan aktiviti CSR. Menurut Nordin (2005), pendekatan objektif 'BersamaMu' telah menyebabkan kumpulan krew penerbitan terpaksa membuang perasaan geli dan jijik apabila mendekati keluarga miskin. Malah, ada ketikanya mereka terpaksa memeluk dan mencium kanak-kanak terbabit dengan ikhlas walaupun keadaan kanak-kanak tersebut berhingus.

Kumpulan krew penerbitan yang dipertanggungjawabkan untuk menerbit dan mengendalikan program mingguan ini merupakan sebuah unit yang kecil iaitu seramai empat orang wartawan (dua wartawan tetap dan dua wartawan pelatih) dan diketuai oleh seorang Ketua Penerbit. Sejarah awal siri musim pertama program BersamaMu pada tahun 2005 telah diketuai oleh Noraini Tahir sebagai Penerbit Eksekutif manakala Kamaruza'ain A. Khadir dan Khalijah Abu Bakar, bertindak sebagai Wartawan Penyiaran dan Penerbit Bersama. Mazlin Nordin pada waktu itu pula, memegang peranan sebagai wartawan lokasi.

1.3 Permasalahan Kajian

Bahagian ini membincangkan tiga permasalahan utama kajian iaitu (i) pendekatan maksud dan tujuan CSR yang tidak selari dengan tindakan pelaksanaan aktiviti CSR; (ii) asas kognitif kepada proses pembuatan keputusan kurang diberi tumpuan sehingga membataskan nilai maksud dan tujuan bagi akauntabiliti pelaksanaan CSR; dan (iii) kemungkinan wujudnya rangsangan keputusan rasional yang mengawal dan memandu keputusan pendekatan maksud dan pelaksanaan CSR.

Pertamanya, maksud seharusnya mempunyai nilai dan kesinambungan kepada tujuan pelaksanaan (Zyglidopoulos, 2015). Malangnya, kebanyakan syarikat tidak menyedari kebenarannya. Keputusan penentuan maksud CSR kini banyak ditetapkan pada inisiatif CSR yang berkaitan amalan pelaporan audit sosial korporat (Nasir, 2015), sifat kapitalisme dan pemusatan kuasa (Kot, & Brzezinski, 2015; Aaijaz, 2012), dan keutamaan ekonomi (Razak, & Ahmad, 2014). Keputusan penentuan tersebut secara tidak langsung boleh memberi kesan kepada kehidupan dan nasib komuniti sasaran (Sheth, 2010; Chaudhri, 2014) seperti golongan dalam program TV BersamaMu.

Walaupun bagaimanapun, perletakan maksud yang merujuk kategori CSR kepada kemiskinan tidak lagi dilihat sebagai keutamaan (Aaijaz, 2012) dan inisiatif penyertaan organisasi korporat hanya ditentukan untuk tujuan meningkatkan aktiviti keuntungan melalui perhubungan awam organisasi, di samping memenuhi keperluan pembangunan masyarakat (Blowfield, 2007; Sarmila, 2015). Kebanyakan organisasi korporat mempunyai tanggapan yang salah bahawa keputusan penentuan maksud yang merujuk kepada kategori CSR tidak hanya dengan menandatangani pembayaran kepada kerja-kerja amal tetapi sebenarnya, pendekatan maksud CSR adalah melangkaui maksud nilai yang lebih daripada tindakan tersebut (Aaijaz, 2012). Maksud pada nilai-nilai kemanusiaan membentuk etika individu termasuk nilai-nilai sosio-budaya masyarakat iaitu agama, falsafah, budaya, polisi, dan pengaruh etika tindakan CSR individu. Namun, nilai dalaman seperti kesetiaan dan kepatuhan pegangan individu dinilai untuk mempunyai lebih pengaruh bersifat segera atau langsung kepada perlakuan dan keputusan individu (Carroll, & Buchholtz, 2009). Maka, timbul keperluan untuk melihat pada proses membuat keputusan beretika bagi mendapatkan kefahaman dan jawapan kepada persoalan nilai dan kesinambungan yang tidak selari dengan tujuan pelaksanaan (Carroll & Buchholtz, 2009).

Pengesahan oleh World Business Council for Sustainable Development (WBCSD) menunjukkan bahawa tiada piawaian yang global tentang apa itu CSR. Pendekatan maksud banyak bergantung kepada tahap faktor tempatan termasuk budaya, agama, dan polisi rangka kerja kerajaan atau perundangan di sesebuah Negara (WBCSD, 2014). Maka, jurang yang besar dalam kajian CSR adalah ketiadaan suatu atau persetujuan keputusan penentuan maksud yang merujuk kepada kategori CSR yang boleh dijadikan teras rujukan semenjak kemunculan konsep CSR (Taneja, Taneja, &

Gupta, 2011; Razak, & Ahmad, 2014). Oleh itu, pencarian kepada keputusan penentuan maksud yang merujuk kepada kategori CSR yang lebih praktikal masih diperlukan kerana ia boleh bertindak sebagai teras rujukan bagi menangani isu dan membantu menjelaskan pendekatan yang masih samar dan keliru daripada hubungan yang dinamik di antara syarikat dan masyarakat dari masa ke semasa (Okoye, 2009; Razak, & Ahmad, 2014). Namun begitu, masih kurang kajian dilakukan terhadap keputusan penentuan maksud yang merujuk kepada kategori CSR dan pelaksanaan aktiviti CSR korporat.

Amalan pendekatan maksud yang merujuk kepada ‘perniagaan adalah perniagaan’ telah dikritik dan keputusan penentuan maksud yang merujuk kepada kategori CSR yang mempunyai nilai kemanusiaan, beretika, bertanggungjawab, telus, dan akauntabiliti operasi mula diperbahas dan dipertimbangkan (Wang, 2011; Lindfelt, & Tornroos, 2006; Chaudhri, 2014). Wujud konsensus dari segi prinsip bahawa penetapan keputusan CSR adalah untuk menjalankan perniagaan secara mampan dan beretika demi menjaga tanggungjawab pemegang taruh (Wang, 2011; Hopkins, 2004; Panapanaan, 2003), dan turut menyumbang pada nilai serta jangkaan masyarakat (Mudzamir & Norfaiezah, 2005; Joyner, Payne, & Raiborn, 2002).

Masih terdapat ruang yang luas bagi kajian selanjutnya dan tiada keputusan pendekatan yang khusus untuk menerangkan maksud amalan CSR oleh organisasi (Choi, 1999; Hamid, & Atan, 2011). Maka, Wang (2011) mencadangkan supaya kajian selanjutnya perlu memberi penekanan pada perletakan keputusan pendekatan maksud yang mempunyai nilai dan perlakuan organisasi yang bertanggungjawab

untuk bagaimana ia diinterpretasikan dan memandu strategi keputusan menerusi akauntabiliti pelaksanaan aktiviti CSR.

Keduanya, asas kognitif kepada proses pembuatan keputusan dalam CSR kurang diberi tumpuan (Wang, 2014). Kelemahan yang membatasi nilai pelaksanaan CSR organisasi yang berkesan adalah tentang kefahaman dan jawapan kepada persoalan nilai dan kesinambungan yang tidak selari dengan tujuan pelaksanaan semasa dalam proses pembuatan keputusan yang tepat dan berstrategi (Moreno, & Capriotti, 2009). Penentuan dan pemahaman maksud yang merujuk kepada kategori CSR secara umum dan tidak jelas dalam proses pembuatan keputusan boleh menyebabkan pelaksanaan aktiviti CSR dilakukan secara sambil lewa, tidak menepati sasaran dan hanya sebagai syarat komitmen kepada keputusan CSR, boleh menimbulkan persepsi subjektif di kalangan masyarakat (Martinez, & Agüero, 2005; Costa, & Menichini, 2013). Situasi ini berlaku disebabkan oleh pilihan alternatif dalam proses pembuatan keputusan yang tidak tepat, salah jangkaan atau kesukaran untuk memahami di antara ketepatan objektif keputusan dan proses pembuatan keputusan (Bohanec, 2009; Rajkovic, 2011). Pembuatan keputusan merupakan proses kognitif dalam satu konsensus dan dikaitkan dengan pembuatan keputusan rasional (Bohanec, 2009; Lerner, 2015). Masalah keputusan adalah mengenalpasti keputusan yang terbaik, pembuatan keputusan yang logik, boleh mengukur dengan tepat dan sempurna, dan keputusan yang rasional sepenuhnya (Parmigiani, 2009; Parmigiani, & Rivera-Santos, 2011).

Kesukaran untuk mencari penyelesaian terbaik dalam proses pembuatan keputusan juga berlaku kerana organisasi beranggapan bahawa penentuan maksud untuk membentuk akauntabiliti pelaksanaan aktiviti hanya sebagai pelengkap bagi tujuan keputusan jangka pendek serta manfaat keuntungan maksima (Ligety, & Oravec, 2008). Proses pembuatan keputusan banyak berkisar pada situasi sesebuah organisasi dan tidak tertumpu pada maksud atau objektif, sedangkan pengguna pada masa kini mahu aktiviti perniagaan organisasi bergerak dalam gagasan yang melangkaui agenda keuntungan serta terlibat sepenuhnya dalam tanggungjawab sosial (Sharon, & Maziah 2009). Akibatnya, berlaku kelemahan untuk mengenalpasti dengan tepat pendorong atau motif yang menunjangi akauntabiliti pelaksanaan CSR menyebabkan keperluan kepada kefahaman mengenai penentuan maksud yang merujuk kepada kategori dan nilai CSR tidak menonjolkan bagaimana dan kenapa organisasi melaksanakan aktiviti CSR (Williamson, 2006; Zyglidopoulos, Georgiadis, Carroll, & Siegel, 2015). Justeru, kajian selanjutnya mengenai proses pembuatan keputusan perlu dikaji bagi mengetahui sejauh mana dan bagaimana pendedahan proses pembuatan keputusan CSR dihubungkan dengan hasil keputusan daripada pilihan pembuat keputusan di atas pertimbangan akauntabiliti bagi maksud dan pelaksanaan (Wang, 2014).

Keputusan seringkali dibuat secara autokratik, bertentangan dengan amalan pembuatan keputusan yang demokratik iaitu pembuatan keputusan meritokratik tanpa mempertimbangkan maksud dan tujuan yang selari dengan akauntabiliti pelaksanaan (Rajkovic, 2011). Hasil keputusan tersebut telah menimbulkan persoalan yang memberi kesan atau konflik kepada hak mereka yang turut mengambil bahagian. Penentangan penyertaan keputusan sering mempertikaikan kuasa pemegang taruh yang kurang pengetahuan, di mana tanggungjawab hanya dikongsi untuk

mempertahankan mereka yang dipertanggungjawabkan dan menggunakan manipulasi (Zarate, 2008; Rajkovic, 2011).

Kajian-kajian sarjana tidak banyak menyentuh mengenai proses pembuatan keputusan dan banyak memberi perhatian kepada karektor organisasi yang terlibat dalam aktiviti CSR serta hubungkait penghasilan keputusan prestasi (Brammer, & Millington, 2004; Maon, 2014). Malah proses pembuatan keputusan diletakkan di belakang pembentukan maksud dan akauntabiliti pelaksanaan aktiviti CSR sebagai persepsi ‘kotak hitam’ tanpa penjelasan yang tepat (Maon, 2014; Wang, 2014). Sedangkan, kajian proses pembuatan keputusan perlu memahami secara mendalam bagaimana pembuat keputusan membuat pilihan pendekatan, strategi dan juga perbezaan bagi tindakbalas berkaitan maksud dan pelaksanaan CSR (Wang, 2010). Dengan meneroka mekanisma asas yang memberi rangsangan kepada pembuat keputusan untuk melibatkan diri dalam proses pembuatan keputusan, secara tidak langsung telah membuka ruang bagi kajian selanjutnya (Su, & He, 2010).

Ketiga, kemungkinan wujudnya rangsangan keputusan rasional yang mengawal, memandu dan menunjangi keputusan pendekatan maksud dan pelaksanaan CSR terutama rangsangan (Stimulate-Organism-Response atau SOR) luaran kepada keperluan proses pembuatan keputusan (Liu, Fellows, & Tuuli, 2010). Hasil keputusan yang menjurus pada kepentingan yang berpihak (pemegang taruh) dan rasional, berkemungkinan wujud penglibatan pemegang taruh organisasi yang sering mengawal dan memandu penentuan pendekatan maksud CSR.

Percanggahan sering berlaku terhadap suatu hasil keputusan yang dibuat terutamanya dalam aktiviti CSR disebabkan kesamaran tujuan, objektif dan pelaksanaan (Costa, & Menichini, 2013). Persaingan dan percanggahan penentuan maksud CSR dan nilai pemegang taruh (Olander, & Landin, 2008; Sweeney, & Coughlan, 2008) telah memandu dan merangsang organisasi untuk bertindak atau melaksanakan program CSR dengan cara yang menonjol secara bersendirian, tidak jelas, secara sambil lewa dan sekadar memenuhi komitmen. Ada ketikanya, ia juga bertindak di atas permintaan pemegang taruh atau kuasa rangsangan (SOR) yang diperoleh dalam proses membuat keputusan (Miragaia, 2014; Jamali, 2008; Liu, 2010; Mitchell, Agle, & Wood, 1997). Hasilnya, sesetengah kepentingan kadangkala melangkaui akauntabiliti pelaksanaan segera aktiviti CSR untuk melibatkan dan menghubungkan pelbagai pemegang taruh dalam satu kesepakatan yang sentiasa berubah-ubah (Ghaye, 2014; Liu, 2010; Egan, 1998). Secara tidak langsung, tindakan dan tingkahlaku organisasi korporat boleh mengubah jangkaan perniagaan iaitu daripada ‘percaya’ kepada permintaan pemegang taruh kepada keperluan untuk ‘buktikan’ (Bridoux, 2015; Diffey, 2007).

Pemilihan pembuatan keputusan juga banyak membataskan beberapa pertimbangan terhadap pengaruh pilihan keputusan rasional yang sering dilihat terbatas (Beaver, 2015; Akers, & Sellers, 2009), maka beberapa faktor yang boleh merangsang keputusan rasional perlu dikemukakan untuk mempertahankan keputusan (Gelder, 2013). Kajian terdahulu masih kurang membincangkan tentang peranan keputusan rasional (Toplak, 2014) dan terdapat percubaan untuk mengenalpasti beberapa pengaruh terhadap ruang keputusan yang dibuat secara emosi (Chiesi, 2011; De-Ney, 2011). Namun, masih tiada ruang bagi peranan keputusan rasional untuk

meningkatkan atau mengurangkan penyatuan pengaruh dengan situasi proses pembuatan keputusan (Stanovich, Toplak, & West, 2011). Walaupun tumpuan diberi pada impak yang terpilih, dapatan hasil keputusan seringkali tidak konsisten (Toplak, 2014).

Maka, Liu, Fellows dan Tuuli (2010) telah mencadangkan keperluan supaya kajian selanjutnya dibuat untuk mengenal-pasti bagaimana dan hubung-kait rangsang-organisasi-respon (stimulate-organism-respon) atau SOR dalam proses pembuatan keputusan melalui perlakuan CSR korporat dan perspektif teori, ke atas aktiviti CSR pemegang taruh dalam industri yang berlainan terutamanya stesen penyiaran TV.

Secara keseluruhan, tiga permasalahan kajian di atas menunjukkan bahawa terdapat jurang untuk dikaji tentang bagaimana keputusan maksud yang merujuk kepada kategori CSR itu ditentukan oleh organisasi yang kemudiannya membuat keputusan untuk membentuk akauntabiliti pelaksanaan aktiviti CSR, di mana ia memberi kesan kepada komitmen organisasi dari segi amalan dan penghasilan yang efektif. Dari sudut kefahaman atau keilmuan, ia adalah salah satu jurang baru untuk mengkaji tentang gaya proses pembuatan keputusan dibuat oleh seorang ketua yang ada potensi kepada pengaruh keputusan rasional. Terdapat beberapa kajian yang telah dilakukan di Malaysia bagi menangani isu tentang keputusan pendekatan dan daya inisiatif CSR (Ismail, Alias, & Rasdi, 2015). Malah, sebahagian besar kajian banyak memberi tumpuan secara meluas kepada pendekatan konteks pendedahan mengenai isu CSR iaitu tahap pendedahan, kuantiti pendedahan maklumat, jenis pendedahan dan ciri-ciri syarikat (Nasir, 2015), tetapi terdapat perbezaan daripada dapatan hasil kajian (Ismail & Hong, 2015). Ini adalah kerana kajian yang dijalankan menggunakan kaedah dan

pembolehubah yang berbeza, serta di persekitaran dan populasi responden yang berbeza (Nasir, 2015). Justeru, kajian terhadap keputusan penentuan maksud yang merujuk kepada kategori CSR dan pelaksanaan aktiviti adalah sangat penting untuk dikaji bagi memperoleh pendekatan teoritikal yang efektif untuk merangka suatu keputusan pendekatan maksud yang ada ketepatan objektif pada pelaksanaan aktiviti CSR dan menghindari lebih banyak perkara atau persepsi negatif tentang CSR organisasi.

Terdapat dua komponen utama yang terlibat di dalam pembuatan keputusan iaitu set pilihan 'alternatif' yang ditentukan oleh pembuat keputusan, dan 'matlamat' yang dipersetujui dengan pilihan alternatif yang dipilih (Skinner, 2009; Rajkovic, 2011), mempunyai kaitan yang positif dengan CSR. Namun, mereka tidak mengkaji tentang proses pembuatan keputusan seperti mana diketengahkan dalam kajian ini. Maka, Mudzahir dan Norfaiezah (2005) dan Setyaningrum (2011) menyokong supaya kajian kualitatif dilakukan untuk mengintegrasikan pendekatan maksud dan proses keputusan CSR dalam organisasi media terhadap kategori ekonomi, etika dan budi bicara aktiviti entiti perniagaan yang telah diadaptasikan untuk menyumbang pada nilai dan jangkaan masyarakat. Oleh yang demikian, kajian ini dijalankan untuk mendapatkan gambaran yang lebih jelas mengenai bagaimana keputusan penentuan maksud yang merujuk kepada kategori CSR dan proses pembuatan keputusan ke atas akauntabiliti pelaksanaan aktiviti CSR program realiti amal TV dalam pengurusan organisasi penyiaran korporat. Kajian ini juga mengenalpasti bagaimana faktor penyebab rangsangan keputusan rasional itu wujud dan mempengaruhi akauntabiliti pelaksanaan aktiviti CSR.

1.4 Persoalan Kajian

1. Bagaimanakah keputusan maksud CSR yang merujuk kepada kategori CSR boleh membentuk akauntabiliti pelaksanaan program CSR 'BersamaMu'?
2. Bagaimanakah proses pembuatan keputusan itu dibuat dalam pelaksanaan program CSR 'BersamaMu'?
3. Bagaimanakah faktor penyebab rangsangan keputusan rasional itu wujud dalam pembuatan keputusan dan mempengaruhi akauntabiliti pelaksanaan program CSR 'BersamaMu'?

1.5 Matlamat Kajian

Matlamat kajian adalah seperti berikut :-

1. Mengkaji bagaimana keputusan penentuan maksud CSR yang merujuk kepada kategori CSR boleh membentuk akauntabiliti pelaksanaan program CSR 'BersamaMu'.
2. Mengkaji bagaimana proses pembuatan keputusan itu dibuat dalam pelaksanaan program CSR 'BersamaMu'.
3. Mengkaji bagaimana faktor penyebab rangsangan keputusan rasional boleh wujud dalam pembuatan keputusan dan seterusnya mempengaruhi akauntabiliti pelaksanaan program CSR 'BersamaMu'.

1.6 Signifikan Kajian

Kajian pembentukan maksud yang berkaitan kategori CSR telah berkembang jauh dan matang di Negara barat, tetapi ia masih baru di negara-negara membangun termasuk Malaysia. Malaysia berada pada peringkat awal pendedahan pembentukan maksud dan kategori CSR di mana negara ini berada di dalam kumpulan yang ketinggalan

(Zainal, 2013; Thompson, & Zakaria, 2004) dari segi proses keputusan penentuan maksud CSR bagi amalan pelaksanaan CSR yang lebih konkrit. Perbezaan agenda dan kategori CSR di antara negara maju dan membangun (Visser, 2008; Zainal, 2013) memerlukan perhatian khusus diberikan kepada CSR di negara membangun. Oleh itu, kajian ini merupakan suatu penerokaan hasil di mana ia memberi tumpuan kepada keputusan penentuan maksud CSR yang merujuk kepada kategori dan pelaksanaan aktiviti CSR korporat dan memperkayakan sumber ilmiah bagi dunia penyelidikan Malaysia.

Pada peringkat permulaan, keputusan penentuan maksud CSR korporat terarah kepada amalan sumbangan korporat dan sokongan pendidikan di mana ia diterima dengan meluas sebagai amalan hubungan masyarakat. Kini, perspektif pendekatan aktiviti kemasyarakatan terus berkembang dengan pesat menjadi pelopor yang paling penting untuk pergerakan CSR yang lebih moden (Carroll, 2015). Proses membuat keputusan bagi penentuan maksud CSR amat sukar untuk ditetapkan disebabkan oleh evolusi amalan. CSR merupakan keseimbangan jangkaan ekonomi, undang-undang, etika dan budi bicara masyarakat, di mana ia perlu dipertimbangkan dalam pembentukan maksud CSR bagi pelaksanaan yang lebih konkrit (Dahlsrud, 2008; Carroll, 2015). Pemahaman pendekatan maksud yang tidak jelas dan terlalu umum boleh menyebabkan pelaksanaan aktiviti CSR dilakukan secara lewa, tidak menepati sasaran sebenar dan hanya sebagai syarat komitmen yang mana boleh menimbulkan persepsi subjektif di kalangan masyarakat (Costa, & Menichini, 2013). Secara tidak langsung, dapatan kajian ini boleh menjadi panduan dan rujukan yang berguna untuk warga kerja bagi dunia pengkorporatan untuk merancang dan membina strategi pelaksanaan CSR yang efektif.

Populariti keputusan penentuan kategori CSR sebahagian besarnya menjurus kepada penyatuan kerja-kerja ilmiah. Kategori maksud CSR mungkin kelihatan serupa, namun ia masih tiada persetujuan bersama di antara pengkaji bagi menentukan maksud CSR yang konkrit. Setiap penentuan maksud yang unik mungkin akan mempunyai kandungan nilai yang sama seperti kategori CSR yang sering digunakan. Untuk kekal berada di hadapan dalam setiap isu, organisasi korporat akan meletakkan pelbagai perbezaan terma untuk meraih perhatian (Carroll, 2015). Semua terma tersebut (etika perniagaan, pengurusan pemegang taruh, kelestarian dan warga korporat) adalah berkait-rapat dengan rangka kerja CSR. Maka, kajian ini mampu memberi suatu dapatan keilmuan untuk meningkatkan keadilan dan keseimbangan penentuan maksud bagi pelaksanaan CSR yang konkrit kepada masyarakat.

Proses pembuatan keputusan melibatkan situasi yang rumit di mana ia mungkin bukan suatu jawapan atau keputusan yang mudah. Keputusan yang dibuat boleh berubah dari masa ke semasa (McCue, 2003; Garman, 2011). Kajian terdahulu tentang pembuatan keputusan (Lindbloom, 1959; Shaffritz, 2011) telah menggariskan dua metodologi iaitu perbandingan asas rasional (teori) dan perbandingan cabang berturutan. Kaedah asas rasional menjalankan perbandingan yang sistematik ke atas beberapa keputusan alternatif untuk menentukan alternatif yang manakah akan mencapai nilai terbesar. Pendekatan ini terdapat di dalam fasa awal proses membuat keputusan bagi tujuan keputusan dikenali sebagai fasa pendefinisian. Selepas itu, proses pembuatan keputusan akan hanya menghasilkan manfaat tambahan yang diperolehi melalui pengubahsuaian kepada keputusan awal. Justeru, pembuat keputusan cuba untuk melaksanakan perubahan melalui pengubahsuaian yang berterusan. Proses ini dikenali sebagai kaedah cabang berturutan. Kecelaruhan daripada proses pembuatan keputusan

menyumbang kepada penyebab mengapa suatu proses pembuatan keputusan mengambil masa yang lama atau dipengaruhi oleh faktor rangsangan untuk mencapai suatu matlamat keputusan dan ia perlu dikurangkan sekiranya pematuhan kepada teori pembuatan keputusan hendak dicapai (Shaffritz, 2011). Maka terdapat keperluan untuk pembangunan asas teori yang kukuh dan kebolehpercayaan pengukuran yang boleh menangani persoalan kajian tentang bagaimana potensi proses pembuatan keputusan dicapai. Maka, kajian ini boleh menawarkan suatu pendekatan untuk memahami proses membuat keputusan CSR melalui penyertaan oleh peserta pembuat keputusan yang berpotensi. Dengan gabungan beberapa teori, kajian ini mampu untuk memberikan gambaran yang mendalam bagi himpunan penyertaan perlakuan keputusan.

Kajian proses pembuatan keputusan CSR masih pada peringkat awal perkembangannya. Oleh itu, kajian ini boleh memperkayakan himpunan literatur CSR dengan menyediakan suatu latarbelakang teori dan penemuan empirikal mengenai fenomena gabungan himpunan pengalaman penyertaan pembuat keputusan. Tambahan pula kajian ini berkemampuan untuk menarik minat penyelidik untuk kajian selanjutnya dalam dalam bidang yang sama.

Sehingga kini, masih terdapat keperluan perkembangan keilmuan di dalam himpunan literatur untuk menilai tentang proses pembuatan keputusan terutamanya terhadap akauntabiliti pelaksanaan CSR, maka keputusan empirikal kajian ini diharapkan boleh digunakan sebagai asas teori dan rujukan keilmuan bagi perkembangan literasi selanjutnya untuk membina kefahaman dan penjelasan fenomena penyertaan proses pembuatan keputusan.

1.7 Skop Kajian

Kajian ini menggunakan pendekatan kualitatif iaitu kaedah temubual bersemuka secara mendalam untuk mengetahui proses pembuatan keputusan di peringkat kumpulan krew kerja penerbitan program dan juga organisasi pelaksana (stesen TV berkaitan program) terhadap pemahaman keputusan pendekatan maksud CSR oleh pengamal media. Di samping itu, kajian ini turut mengkaji bagaimana proses pembuatan keputusan dibuat dalam akauntabiliti pelaksanaan penerbitan program amal TV, dan bagaimana wujudnya pengaruh rangsangan keputusan rasional dalam pembuatan keputusan serta sejauh mana ia mempengaruhi keputusan dalam penerbitan program TV. Pengkaji memilih responden yang terlibat dalam penerbitan rancangan 'BersamaMu' dan 'Potret BersamaMu TV3', di organisasi media penyiaran TV3.

Pengkaji mengamati cara proses pembuatan keputusan dibuat dalam program amal TV dan membuat analisis temubual bersemuka secara mendalam terhadap warga kerja penerbitan yang terlibat dalam program 'BersamaMu', dan 'Potret BersamaMu TV3'. Pengkaji juga memilih beberapa kategori pekerja dalam kumpulan krew penerbitan dan organisasi media stesen TV3. Selain itu, pengkaji juga membuat analisa berbentuk 'soalan kajian mendalam' secara terbuka melalui temu-ramah bersemuka, serta membuat pemerhatian bagi mencari jawapan dan menjawab persoalan kajian. Soalan kajian menjurus pada persoalan mengenai pemahaman pendekatan maksud CSR dan proses pembuatan keputusan CSR dalam keseluruhan struktur program 'BersamaMu TV3' dan 'Potret BersamaMu TV3', proses pembuatan keputusan penerbit terhadap akauntabiliti pelaksanaan aktiviti CSR, dan juga mengenal pasti

sama ada wujud rangsangan terhadap proses pembuatan keputusan serta bagaimana rangsangan tersebut mempengaruhi pembuatan keputusan CSR.

1.8 Definisi

Dalam kajian ini, terdapat beberapa terma yang digunakan perlu diberi pendefinisian. Ia bertujuan untuk menerangkan tema yang digunakan dalam kajian ini dengan jelas.

1.8.1 Tanggungjawab Sosial Korporat (CSR)

Tanggungjawab sosial korporat diterjemahkan sebagai cara bagaimana organisasi berintegrasi dengan masyarakat dan persekitarannya termasuklah pertimbangan kepada ekonomi melalui nilai, budaya, pembuatan keputusan, strategi dan operasi organisasi mengikut ketelusan dan akauntabiliti serta memperkukuhkan amalan organisasi dalam mencipta kesejahteraan dan memperbaiki masyarakat (Kot, & Brzezinski, 2015). CSR melibatkan percubaan untuk menangani isu yang timbul daripada hubungan antara organisasi dan masyarakat dan ia perlu mengambilkira keadaan sosial dan ekonomi (Razak, & Ahmad, 2014).

1.8.2 Pendekatan Keputusan

Pendekatan keputusan diterjemahkan sebagai pendekatan yang dibina berdasarkan 'keputusan-orientasi-visual' proses perniagaan organisasi untuk menyokong mengenalpasti dan melaksanakan proses penambahbaikan langkah-langkah yang sesuai bagi amalan organisasi termasuklah pertimbangan kolektif proses komunikasi dan aktiviti di dalam rangkaian nilai, sokongan, dan aktiviti organisasi (Schuh, 2011).

1.8.3 Pembuatan Keputusan

Pembuatan keputusan merupakan sebahagian proses pengurusan bagi satu perolehan kata-putus yang dicapai, hasil daripada suatu proses komunikasi permuafakatan sumber perolehan maklumat yang lengkap dan dibuat bagi mencapai suatu maksud dan matlamat organisasi (Al-Tarawneh, 2012) .

1.8.4 Pembuatan Keputusan Tanggungjawab Sosial Korporat

Pembuatan keputusan tanggungjawab sosial korporat atau pembuatan keputusan CSR merupakan suatu proses pembuatan keputusan organisasi bagi melaksanakan tanggungjawab tingkahlaku sosial korporatnya demi kesejahteraan masyarakat di negara ia beroperasi, dan menjana keuntungan semaksima yang boleh daripadanya (Exforsys, 2015; Mansor, 2016).

1.8.5 Proses Pembuatan Keputusan

Proses pembuatan keputusan merupakan satu proses gaya kognitif yang mempunyai pertimbangan yang rumit (English, 2009) dan ia mendedahkan tiga peringkat dalam proses iaitu pencarian, saringan, dan perbincangan, dan akhirnya pengesahan untuk membuat keputusan (Foulsham, & Kingstone, 2012).

1.8.6 Keputusan Rasional

Keputusan rasional berlaku apabila pembuat keputusan tidak boleh menerima keputusan daripada proses pembuatan keputusan sebagai berwibawa atau muktamad, tetapi proses ini menyampaikan jawapan yang mana kesedaran mula bertindak (Schwartz, 2013) bahawa adanya perspektif alternatif (gabungan pilihan rasional dan perspektif bantuan rangsangan) yang melangkaui pilihan paradigma kewujudan dalam

situasi ‘tenang’ dan ‘tegang’ (Gelder, 2013) . Keputusan rasional mempunyai hubungan dengan terma ‘kesan dan sebab’ yang berkaitan dengan psikologi iaitu pertimbangan perasaan yang hadir pada suatu tempat, pada ketika itu, sewaktu proses keputusan hendak atau dibuat, bermula dengan huraian fakta kepada fasa yang menjurus kepada pemilihan, melaksanakan pilihan, dan merasai pengalaman daripada hasil keputusan yang dipilih (Loewenstein, & Lerner, 2003; Pfister, 2008).

1.8.7 Akauntabiliti

Akauntabiliti didefinisikan sebagai kewajiban individu atau organisasi untuk mengambilkira setiap aktiviti yang dilakukannya, menerima tanggungjawab, dan untuk mendedahkan keputusan secara telus di hadapan pihak yang berkepentingan (Patel, 2013).

1.8.8 Akauntabiliti Pelaksanaan

Akauntabiliti pelaksanaan didefinisikan sebagai tindakan perlakuan individu-individu yang dipimpin untuk menuntut kewajiban daripada penganjur di mana akauntabiliti pelaksanaan aktiviti sosial mewakili kemahiran berfikir yang lebih matang tentang kesan ke atas inisiatif pelbagai hasil termasuk penyampaian perkhidmatan, ketelusan bantuan, tadbir-urus, belanjawan dan kebebasan maklumat (Joshi, & Houtzager, 2012).

BAB DUA

SOROTAN LITERATUR

2.1 Pengenalan

Literatur bab ini mencakupi aspek pendefinisian dan pendekatan CSR, akauntabiliti pelaksanaan CSR, proses pembuatan keputusan dan keputusan rasional. Tumpuan literatur diberikan terhadap bagaimana penentuan maksud CSR itu dirujuk kepada kategori CSR, diintegrasikan kepada tujuan dan pelaksanaan, dan bagaimana proses pembuatan keputusan itu dibuat dan dilaksanakan dalam sesebuah organisasi korporat.

Perbincangan dalam bab ini dibahagikan kepada lapan topik utama. Topik 2.2 menerangkan maksud dan pendekatan CSR, manakala topik 2.3 pula, menerangkan tentang definisi CSR, proses pembuatan keputusan, akauntabiliti dan kemiskinan. Selanjutnya, topik 2.4 menerangkan komponen dan mekanisma akauntabiliti pelaksanaan pembuatan keputusan CSR dan topik 2.5 menerangkan mengenai pertumbuhan, pendekatan dan cabaran akauntabiliti pelaksanaan ke atas keputusan maksud CSR. Keterangan mengenai keputusan CSR di Malaysia terkandung dalam topik 2.6 dan topik 2.7 pula menerangkan tentang program TV Realiti. Manakala, topik 2.8 menerangkan tentang kerangka konsep untuk kajian ini. Topik terakhir iaitu topik 2.9 merupakan kesimpulan bagi keseluruhan Bab 2.

2.2 Maksud dan Pendekatan Tanggungjawab Sosial Korporat

Topik bahagian ini menerangkan tentang sejarah, penulisan awal CSR, pemahaman dan pendekatan maksud CSR termasuk juga kajian-kajian awal yang dilakukan oleh sarjana.

2.2.1 Sejarah Awal CSR

Sejarah awal CSR bermula di awal tahun 1905 oleh syarikat Cadbury melalui pembangunan Lembah Bournville untuk mempromosi konsep 'kilang dalam taman'. Ia menandakan era baharu dalam hubungan industri dan kebajikan pekerja (Katsoulakos, 2004). Menurut Katsoulakos (2004), Cadbury telah melaksanakan pembaharuan perumahan pekerja dan persekitaran hijau dengan pendekatan mesej maksud CSR iaitu 'kejayaan perniagaan dalam keceriaan komuniti' yang mana pekerja adalah sebahagian daripada keluarga syarikat. CSR di era tersebut didapati bergerak sebagai sebuah syarikat perniagaan keluarga yang berjaya dan Cadbury percaya bahawa perniagaan adalah untuk membuat keuntungan maka syarikat perlu menjana dan menguji idea-idea baharu. Secara tidak langsung, mereka telah mendapat pulangan yang setimpal apabila beroperasi mengikut asas kepercayaan tersebut. Keputusan pelaksanaan CSR Cadbury mungkin bertujuan untuk mencipta impak yang boleh memberi perubahan kepada kelestarian dan kualiti hidup pekerja dan generasi mereka (Okoye, 2009; Katsoulakos, 2006). Seterusnya, CSR amat jelas digunakan sebagai nilai mengimbangi kepentingan perniagaan dengan ketahanan pasaran bebas kapitalisme terhadap sistem komunisme Rusia semasa dalam tempoh awal Perang Dingin tahun 1945-1960 (Spector, 2008).

Dalam tahun 1950an, terdapat juga perbincangan yang menghubungkan CSR dengan manfaat untuk perniagaan (Palmer, 2015; Carroll, 2010). Fokus utama adalah tanggungjawab perniagaan kepada masyarakat dan melakukan pekerjaan yang baik untuk masyarakat. Tahun 1950'an banyak berkisar dengan amaran Levitt (1958) pada dunia perniagaan tentang bahaya tanggungjawab sosial (Trans, 2014; Levitt, 1958) kerana ideologi CSR terlalu ditumpukan pada aktiviti perniagaan kepada masyarakat. Levitt (1958) terlalu bimbang pada 'sindrom tanggungjawab' yang digunakan sebagai senjata terhadap kapitalisme. Levitt (1958) berpendapat bahawa golongan peniaga mempunyai dua tanggungjawab iaitu untuk menjadi warganegara dan untuk mencari keuntungan. Kebajikan dan masyarakat bukan merupakan tanggungjawab perniagaan (Levitt, 1958; Trans, 2014). Tegas Levitt (1958), sindrom tanggungjawab telah menghadkan kebebasan individu yang pihak syarikat anggap memegang tugas, kewajiban dan kuasa (Palmer, 2015). Levitt (1958) telah meneroka potensi akibat ke atas masyarakat jika peralihan daripada orientasi keuntungan kepada orientasi yang tertumpu pada CSR kerana CSR telah diisytiharkan sebagai penyelamat kapitalisme (Trans, 2014). Namun, di sebalik amaran Levitt (1958), CSR terus berkembang dalam populariti tersendiri dan mengisi ruang dalam tahun 1960'an di mana sebahagian besar perkembangan CSR didorong oleh gerakan-gerakan sosial yang telah menterjemahkan maksud CSR mengikut cara mereka serta wujud sarjana-sarjana yang cuba menyuarakan makna CSR yang sebenar termasuk juga yang tersirat bagi perniagaan (Carroll, 2010).

Jadual 2.1

Pendekatan CSR di tahun 60an

Tahun	Keterangan
1960'an	<p>Pendekatan maksud pada ekonomi pekerja.</p> <ul style="list-style-type: none"> • Untuk mencapai pertumbuhan tertinggi kelestarian ekonomi dan pekerja dan peningkatan taraf hidup sejahtera di samping mengekalkan kestabilan kewangan dan kemudiannya, menyumbang pada pembangunan ekonomi dunia. • Untuk menyumbang kepada pengembangan ekonomi di kalangan negara anggota dan bukan anggota OECD dalam proses pembangunan ekonomi. • Pengembangan perdagangan dunia pada dasar pelbagai hala tanpa diskriminasi mengikut kewajipan antarabangsa.
1966	<p>Pendekatan pada nilai sosial dan keadilan sosial.</p> <ul style="list-style-type: none"> • Penghasilan pelaburan dana yang dipegang oleh organisasi agama.
1968	<p>Kesedaran mengenai interaksi pengeluaran industri, kerosakan persekitaran, keperluan makanan dan penggunaan sumber semulajadi mewujudkan perbincangan konsep ekologi pembangunan kelestarian.</p>

Pendekatan CSR di tahun 70an

Tahun	Keterangan
1960'an	<p>Tumpuan pada tujuan pendekatan kesedaran persekitaran, ekonomi dan model sosial pengurusan korporat.</p> <p>Asas CSR korporat didefinisikan pada pendekatan etika, piawaian produk, persaingan, pemasaran dan pendedahan maklumat.</p>
1972	<p>Mencadangkan konsep kelestarian dan pembangunan kelestarian sebagai alternatif pada <i>an ethos of expansionism</i>.</p>
1979	<p>Kelestarian sosial.</p>

Pendekatan CSR di tahun 80an

Tahun	Keterangan
1980'an	Penambahbaikan biosfera dan kehendak kemanusiaan, pembiayaan, sumber kehidupan dan bukan kehidupan untuk kepuasan kehendak manusia dan memperbaiki kualiti kehidupan manusia. Pembangunan kelestarian mengenalpasti agen utama pemusnah bagi kemiskinan, tekanan populasi, ketidakadilan sosial dan terma-terma perdagangan. Strategi Pembangunan Antarabangsa diseru dengan tujuan menangani ketidaksamaan, pencapaian dinamik dan kestabilan ekonomi dunia, merangsang pertumbuhan ekonomi dan menangani kesan kronik kemiskinan.
1984	Pengurusan strategik: Teori <i>stakeholder</i> .
1987	Definisi Pembangunan Kelestarian.

Pendekatan CSR di tahun 90an

Tahun	Keterangan
1996	Penubuhan dan pengukuhan CSR Eropah. Tujuan: membantu syarikat mencapai keuntungan, pertumbuhan kelestarian dan progress manusia dengan meletakkan CSR di amalan perdana perniagaan.
1997	Pelancaran akauntabiliti sosial.
1999	Pengukuhan pentadbiran korporat (Corporat Governance).

Jadual 2.1 menjelaskan pada awal 1960-1970an, pendekatan maksud CSR ditumpukan mula pada objektif asas (Katsoulakos, 2006) iaitu persekitaran, sosial (hak asasi manusia dan piawai buruh) dan ekonomi (etika perdagangan dan pentadbiran). Isu alam sekitar menjadi semakin menonjol dan pencetus reaksi beberapa agensi perlindungan alam sekitar dan UNEP (United Nation Environment

Program). Perubahan cuaca dan kaitan pemanasan global menyumbang kepada pencemaran udara daripada aktiviti manusia termasuk proses industri (revolusi industri), pembakaran dan penerokaan tanah atau hutan. Ia menunjukkan keperluan kepada pembangunan kelestarian ekologi. Disebabkan isu tersebut, Bowen (1953) telah merangka empat pendekatan awal yang asas bagi maksud CSR korporat iaitu tanggungjawab meneruskan polisi perniagaan, untuk membuat keputusan, dan untuk mengikut garis panduan tindakan berasaskan objektif dan nilai kepada masyarakat (Carroll, 2009). Kesedaran CSR oleh syarikat bermakna perniagaan adalah bertanggungjawab terhadap akibat tindakan mereka dalam sfera yang lebih luas daripada yang dilaporkan dalam penyata keuntungan syarikat.

Sebelum 1970, pendekatan korporat untuk berkongsi keuntungan dengan komuniti melalui aktiviti filantropi CSR dan CSR merupakan tanggungjawab selepas keuntungan. Kesannya menjadi lebih teruk semasa kejatuhan ekonomi atau apabila syarikat diurus secara tidak beretika, di mana pemikiran jangka pendek pengurus mendorong kepada masyarakat tidak mempunyai pilihan dan menerima diskriminasi. Bagi mereka, sekiranya syarikat perlu beretika dan menderma kewangan untuk inisiatif sosial maka syarikat dilihat sebagai membazirkan kewangan pemegang taruh.

Maka semasa tahun 1970 hingga 1990, syarikat mula menukar pendekatan maksud CSR daripada berkongsi keuntungan dengan komuniti sebagai pendekatan lembut filantropi kepada pendekatan yang lebih keras iaitu menggunakan filantropi untuk tujuan membuat keuntungan (Siwar, 2004). Pendekatan ini dilihat sebagai pendekatan yang dapat dikaitkan untuk mempertingkatkan keupayaan imej dan prestasi di peringkat bawahan. Maka, pada tahun 1990 hingga 2001, penerapan asas pendekatan

maksud CSR dalam pengurusan korporat telah menjadi satu tanggungjawab korporat ke dalam misi, strategi dan tindakan (Haniffa, 2005).

Hanya pada awal tahun 1980an, isu mengenai kemiskinan sosial, tekanan populasi dan ketidaksamaan sosial, dan model konsep bagi CSR dicadangkan (Katsoulakos, 2004). Namun, CSR dipromosi untuk oleh kerajaan untuk menggunakan pendekatan maksud CSR pada pelaporan sosial dan persekitaran. Pembangunan awal bagi pelaburan CSR diperkukuhkan pada awal tahun 1970an oleh pihak gereja di Amerika Syarikat dengan mengambil polisi pelaburan kewangan untuk mempromosi CSR. Ia mengambil objektif pada pendekatan 'pemujukan CSR' yang dilihat sebagai peluang pilihan yang berkesan untuk meningkatkan kesan sosial korporat di mana organisasi gereja dirujuk sebagai aktivis pemegang taruh iaitu usaha kolektif untuk mempengaruhi pelakuan dan tindakan syarikat.

2.2.2 Penulisan Awal CSR

Tanggapan awal CSR pada peringkat akademik mula dikesan pada tahun 1960an di mana Carroll (1991) telah mencadangkan konsep pelbagai lapisan yang mengandungi empat aspek yang saling berhubungkait iaitu ekonomi, perundangan, etika dan tanggungjawab filantropi. Cadangan Carroll (1991) dikenali sebagai 'Piramid CSR Carroll' yang menganalisa dimensi pendekatan CSR.

Syarikat-syarikat perniagaan secara berperingkat mula diteliti dari pelbagai segmen pendekatan sosial bermula pada tahun 2000'an (Torres, 2012). CSR terus berkembang dalam pendekatan yang kompleks yang mana kini ia merupakan komponen utama pembuatan keputusan korporat yang dilihat sebagai kelompok hadapan bagi

mengintegrasikan CSR. Namun, disebabkan kelemahan polisi awam mengenai amalan terbaik korporat di beberapa negara, pendekatan penyertaan pelaporan CSR menjadi pilihan yang lebih baik dan relevan dengan keadaan persekitaran perniagaan (Lambooy, 2014).

Asas bagi CSR terus dibangunkan oleh persekitaran sosial yang cepat berubah termasuk tekanan daripada gerakan sosial untuk menerima pakai pendekatan, perspektif, sikap, amalan dan dasar CSR (Carroll, 2009). Di tahun 1960an, syarikat-syarikat di peringkat awal tidak melihat kepentingan pendekatan maksud pada persekitaran sosial seperti mana cara dilakukan pada hari ini. Namun, secara berperingkat, keseluruhan persekitaran sosial dibina melalui gerakan sosial dan hasil secara dramatik amat berbeza konteks, di mana syarikat kemudiannya perlu untuk beroperasi (Darus, 2012). Kegusaran Levitt (1958) tentang perhatian pada tanggungjawab sosial akan menjejaskan motif keuntungan yang begitu penting bagi kejayaan sesebuah perniagaan. Bagi tanggapan Levitt (1958), kebimbangan sosial dan kebajikan umum bukan tanggungjawab perniagaan tetapi kerajaan, dan perniagaan adalah untuk menjaga lebih daripada bahan aspek kebajikan (Carroll, 2009). Walaubagaimanapun, masih terdapat suara-suara yang positif semakin jelas mempengaruhi pergerakan CSR.

Keputusan maksud CSR dianggap sebagai satu kata putus yang diolah untuk membentuk tindakan yang terbuka dan telus bagi amalan perniagaan yang berasaskan pada nilai etika dan menghormati masyarakat, pekerja, persekitaran, dan pemegang taruh (Bursa Malaysia, 2008). Namun, tindakan pelaksanaan CSR sering dianggap tidak lebih daripada persepsi peluang untuk 'merawat pesakit' semata-mata dari sudut

pandangan perhubungan awam (Ameinfo, 2005; Aaijaz, 2012). Penentuan asas pemahaman maksud CSR harus diletakkan pada tempat yang betul dan jelas selaras dengan akauntabiliti pelaksanaan tindakan CSR (Adamu, & Yusoff, 2013; Aaijaz, & Ibrahim, 2012). Ia berlaku disebabkan kurang pemahaman mengenai penentuan maksud yang merujuk kepada kategori CSR untuk membina tujuan pelaksanaan aktiviti CSR di peringkat pengurusan pekerja bawahan dan pelaksanaan tersebut dilakukan secara tidak praktikal (Aaijaz, 2012). Maksud CSR perlu diintegrasikan dengan objektif dan tindakan amalan syarikat bagi memastikan kelestarian (Zyglidopoulos, Georgiadis, Carroll, & Siegel, 2015) dicapai secara objektif dan efektif.

Maksud CSR boleh dilihat sebagai salah satu bahagian terpenting dalam strategi perniagaan, identiti korporat atau sebagai polisi pengawalan (Werther, & Chandler, 2006). Rasional untuk pemahaman maksud CSR boleh berdasarkan kepada hujah moral, rasional atau ekonomi. Bagi membina kepercayaan kepada organisasi, maka ketua organisasi dan khalayak perlu memahami dahulu usaha memahami pendekatan maksud CSR organisasi dan ia boleh dilakukan melalui komunikasi yang berkesan dalam pembuatan keputusan.

Menurut Wang (2011), terdapat pelbagai maksud CSR telah diperkenalkan sebagai satu definisi yang bersifat universal. Namun wujud konsensus dari segi prinsip bahawa objektif CSR adalah untuk menjalankan perniagaan secara lestari dan beretika demi untuk menjaga tanggungjawab pemegang taruh organisasi (Wang, 2011; Hopkins, 2004; Panapanaan, 2003), dan menyumbang kepada nilai dan jangkaan masyarakat (Mudzamir & Norfaiezah, 2005; Joyner, Payne, & Raiborn, 2002; Coldwell, 2000; Grunig, 1979). Maka, Wang (2011) telah mencadangkan supaya

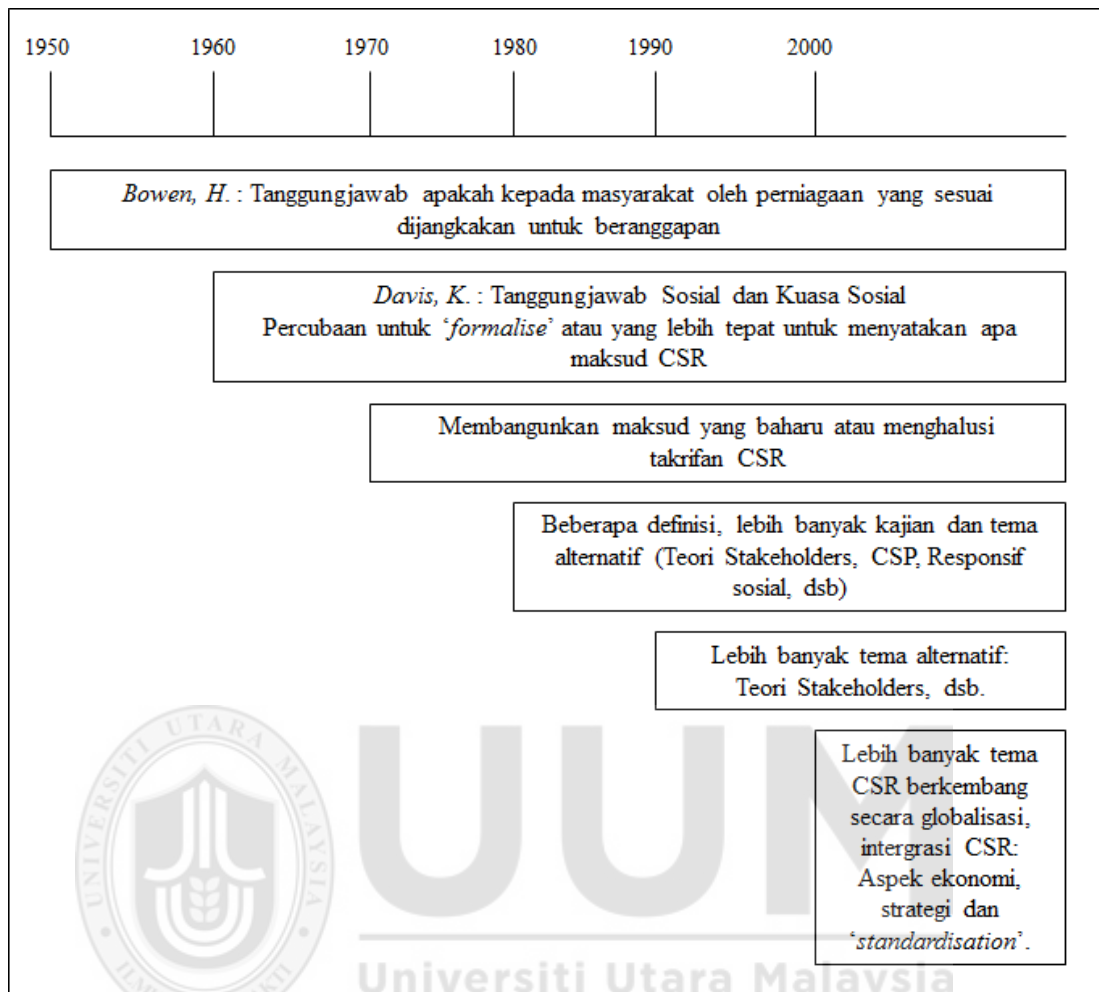
kajian selanjutnya perlu memberi penekanan kepada nilai-nilai korporat dan perlakuan organisasi dan bagaimana ia diterjemah dan mengawal strategi keputusan tindakan termasuk operasi. Maka, kajian berkaitan maksud dan pendekatan CSR terus berkembang untuk memperkenalkan teori-teori dan model-model baru (Abbaas & Yaqoob, 2009; Yukl & Lepsinger, 2005).

Walaupun keputusan takrifan maksud CSR merupakan salah satu fenomena yang diterimapakai, namun ia masih kurang difahami dengan jelas terhadap penentuan maksud CSR yang merujuk kepada pendekatan (Ragodoo, 2009; Jogulu & Wood, 2006), malah ia bukan hanya sekadar membuat bayaran bagi sumbangan derma (Aaijaz, 2012). Terjemahan mengenai penentuan maksud CSR masih lagi memerlukan kajian yang mendalam (Maignan & Ferrell, 2004; Ejbo, 2005). Secara tidak langsung, terdapat pelbagai perbezaan dalam pendefinisian (Carney, 2009; Murphy, 2005; Welford, 2002, 2005). Pendefinisian merujuk kepada strategi CSR mungkin secara positif mempunyai hubungan kepada konsep. Persoalan sering timbul mengapa CSR perlu bermula di dalam organisasi dan bagaimana ia dilaksanakan.

Dalam situasi untuk memahami maksud CSR yang dilihat sebagai suatu masalah yang rumit, setiap penyelidik mempunyai kesepakatan persetujuan yang tersendiri mengenai suatu isu atau topik serta ketegasan terhadap persoalan sebenar suatu realiti. Sebahagian penyelidik bersetuju bahawa karektor tertentu bagi olahan maksud CSR untuk tujuan dan pelaksanaan juga amat berkesan (Huang, 2008; Wright, 2008; Chiu, 2009; Wang, 2008; Marquis & Huston, 2000; Wang 2011), sementara yang lainnya, seperti pendekatan konsep ungkapan 'perniagaan adalah perniagaan' telah dikritik manakala istilah takrifan pembuatan keputusan CSR yang lebih berperikemanusiaan

dan beretika, lebih bertanggungjawab dan telus, dan lebih lestari operasi, mula diperbahaskan (Wang, 2011; Lindfelt & Tornroos, 2006; Marrewijk, 2003).

Penulisan awal CSR pada tahun 1950an oleh Bowen (1953) telah membuka suatu lembaran baru bagi perkembangan pemikiran CSR selanjutnya untuk masa hadapan (Carroll, 2010). Sumbangan literatur Frederick (1960) pula menekankan keutamaan pada tiga idea utama mengenai CSR yang telah ditonjolkan pada tahun tahun 1950an iaitu pemegang amanah awam, keseimbangan saingan tuntutan pada sumber korporat dan filantropi korporat (Frederick, 2006). Keutamaan idea CSR pada ketika itu adalah merupakan sokongan perniagaan pada perkara kebaikan dan fokus pada tanggungjawab perniagaan untuk masyarakat (Frederick, 2008). Maka, penulisan CSR terus berkembang dengan ketara pada tahun 1960an dan cenderung untuk memberi tumpuan pada persoalan apa maksud sebenar CSR dan kepentingannya kepada masyarakat dan perniagaan (Carroll, 2010). Penulisan Davis (1960) pula merujuk CSR kepada pembuatan keputusan peniaga dan tindakan yang diambil atas sebab sebahagiannya di luar kepentingan ekonomi atau teknikal firma. Pada masa yang sama, penulisan Frederick (1960) menekankan bahawa sumber perniagaan perlu digunakan untuk matlamat sosial yang lebih meluas. Di mana kajian Frederick (2008) telah mengkategorikan CSR di tahun 1960an dan 1970an sebagai peringkat responsif sosial korporat (CSP). Dalam erti kata, tanggungjawab sosial didorong dan dikawal oleh rasional luaran iaitu kesedaran motivasi sosial dan perniagaan tidak mencari ganjaran sebagai balasan (Carroll, 2010).



Rajah 2.1. Ringkasan tempoh masa penulisan awal CSR.

Sumber: Caska & Balzarova, 2008; Carroll, 2008.

Penulisan awal Murphy (1978) menunjukkan aktiviti CSR di tahun 1960'an dan awal 1970an adalah mengenai isu dan kesedaran CSR. Ini adalah kerana ia merupakan tempoh perubahan kesedaran sosial dan mengiktiraf keseluruhan tanggungjawab, penglibatan dalam kebajikan komuniti, perhatian pada hakisan perbandaran, pembetulan diskriminasi bangsa, pencemaran dan era filantropik di mana ia fokus pada sumbangan amal perniagaan. Kajian mengenai definisi maksud CSR mula berkembang pada tahun 1960'an dengan penekanan ke arah Prestasi Sosial Korporat

(Corporate Social Performance atau CSP) (Carroll, 1999). Di mana tanggungjawab sosial korporat, responsif dan prestasi mula menjadi perbincangan utama untuk mengupas aktiviti CSR di tahun 1960an (Carroll, 2010). Apa yang penting bagi syarikat bukan merupakan tanggungjawab tetapi tindakbalas pada persekitaran sosial. Syarikat lebih mempercayai bahawa CSP merupakan usaha untuk mendamaikan kepentingan CSR dan meletakkan penekanan pada mencapai keputusan atau menekankan hasil inisiatif tanggungjawab sosial (Wood, 1991). Ia mendorong pada cubaan untuk mengukur dan menilai keputusan dasar dan amalan CSR (Carroll, 2008).

Di sepanjang laluan perkembangan penulisan CSR, terdapat banyak cara yang berbeza untuk berfikir tentang apa maksud CSR yang terkandung dan apa yang dirangkuminya (Carroll, 2010). CSR tetap tidak berupaya lari dari pengkritik (Razak, 2014). Terdapat angin perubahan ke atas bagaimana dunia perniagaan melihat CSR dan ia semakin diterima (Pava & Krausz, 2013). Wujud kajian yang mendapati bahawa maksud CSR cenderung untuk mengenalpasti pelbagai dimensi yang memberi kategori pada makna (Dahlsrud, 2006). Dalam kajian analisis kandungan tersebut, dapatan mengenalpasti lima dimensi CSR dan menggunakan kiraan kekerapan melalui carian Google untuk mengira kegunaan relatif setiap dimensi. Dapatan memperoleh dimensi CSR yang paling tinggi peratusan kekerapan iaitu dimensi pemegang taruh, sosial, ekonomi, sukarela dan persekitaran (Dahlsrud, 2006). Walaupun dimensi ini dikenalpasti melalui petikan internet (Google), namun tiada kajian yang boleh membuktikan kesahihan telah dilakukan (Carroll, 2010).

2.2.3 Kajian Awal CSR

Literatur akademik yang bercorak kritis telah berkembang disebabkan wujudnya perkembangan pelbagai pendefinisian dan konteks CSR (Yang, & Rivers, 2009). Kajian awal terhadap maksud CSR telah memberi harapan baru kepada pemahaman sifat-sifat umum CSR bagi mengenal pasti perbezaan corak takrifan di antara tujuan, pembuatan keputusan dan akauntabiliti pelaksanaan. Kejayaan atau kegagalan sesebuah organisasi terhadap keputusan maksud CSR yang membentuk tujuan akauntabiliti pelaksanaan aktiviti telah memandu pengkaji untuk cuba memahami fenomena perkaitan di antara maksud dan pendekatan (Arman, 2014). Secara tidak langsung, kepentingan topik ini boleh diperkembangkan.

Tidak banyak kajian dilakukan untuk mengenal pasti kaitan di antara pendekatan masalah sosial dan amalan CSR di negara membangun (Ragodoo, 2009). Malah, kajian Aaijaz (2012) terhadap pemahaman maksud CSR dalam kalangan pekerja di beberapa organisasi korporat Malaysia menunjukkan responden berada di tahap yang rendah, jauh ketinggalan dan kurang kesedaran mengenai pemahaman keputusan maksud CSR dan juga isu sosial CSR yang berkaitan dengan operasi mereka. Analisis Aaijaz (2012) menunjukkan CSR tidak lagi hanya bersifat imej luaran tetapi juga merupakan komponen penting dalam penyampaian prestasi yang baik dan memerlukan seorang ketua untuk komited dan meletakkannya pada kedudukan pusat bagi perniagaan. Salah guna dan salah faham terhadap pemahaman maksud dan pendekatan yang berhubung-kait dengan keputusan maksud CSR adalah amat mengecewakan dan penganjuran aktiviti CSR tiada masalah dengan sumbangan dermawan tetapi pelaksanaan tidak seharusnya digambarkan sebagai CSR sekiranya masih samar dan tidak jelas hala tuju. Oleh itu, kajian selanjutnya perlu menganalisis

kaitan kefahaman maksud dan kategori CSR yang dikenal pasti sesuai dengan pelaksanaan tindakan (Hamid, & Atan, 2011) iaitu persekitaran, komuniti, organisasi, tempat kerja, dan posisi pasaran, yang mana bukan lagi merupakan suatu keutamaan (Aajjaz, 2012).

Sejak awal sejarah CSR dikenalpasti, beberapa kajian awal telah menarik perhatian pengkaji yang mencadangkan aktiviti CSR memberi jaminan perlindungan apabila kesusahan atau kesukaran sosial berlaku (Godfrey, 2009) di mana aktiviti CSR tidak hanya mempengaruhi pertumbuhan keuntungan syarikat tetapi juga mempengaruhi modal insan (Sen, 2006) sebagaimana mereka terlibat pada kedudukan CSR dari peringkat bawah berbanding berada di peringkat tinggi semata-mata (Carmeli, 2005). Dalam kajian Carroll (1991) terhadap empat kategori pendekatan asas CSR (Piramid CSR), beliau menyatakan bahawa empat kategori tersebut adalah tidak saling eksklusif di mana tiada tujuan untuk menggambarkan kontinum dengan pertimbangan ekonomi (di sudut kiri) dan pertimbangan sosial (di sudut kanan) (Wang, 2015). Secara asasnya, tanggungjawab ekonomi menunjukkan syarikat seharusnya menyediakan perkhidmatan dan bekalan kebaikan yang diperlukan oleh masyarakat dan menjual pada aras keuntungan. Manakala, tanggungjawab perundangan bermakna syarikat perlu patuh pada undang-undang sosial dan peraturan. Tanggungjawab etika pula merupakan jangkaan sosial bagi perniagaan yang berada di atas syarat-syarat sah di sisi undang-undang. Akhirnya, tanggungjawab filantropik memerlukan peranan yang jelas atas dasar sukarela dan keputusan hanya dibantu oleh keinginan perniagaan untuk terlibat dalam peranan sosial yang tidak diberi mandat, tidak dikehendaki oleh undang-undang dan tidak dijangka oleh perniagaan dalam erti kata yang beretika (Wang, 2015; Carroll, 1979).

Namun, masih terdapat kajian awal yang berusaha untuk memahami dan mengolah CSR terutamanya melalui pendekatan teori (Wang, 2015). Walaupun terdapat kekuatan yang tersendiri, tetapi peningkatan kelemahan menjadi semakin jelas semasa teori dibina. Pertamanya, Woods (2010) telah menghasilkan pembinaan kerangka Prestasi Sosial Korporat ('Corporate Social Performance' atau CSP) yang jelas dan memformulasi teori CSP dengan ukuran terperinci. Namun, hasil kajian Wood (2010) menunjukkan bahawa CSP merupakan penghasilan dari aktiviti CSR iaitu prestasi dan kerja-kerja. Wood (2010) hanya menerangkan sebahagian teori CSR. Keduanya, kajian Lee (2008) telah menerangkan laluan evolusi teori CSR yang baik dan telah mencadangkan suatu aliran dalam kajian CSR tetapi ulasannya banyak berunsur keterangan sejarah berbanding analisis saintifik. Ketiganya, kajian Garriga dan Mele (2004) cuba untuk membuat sempadan CSR dan mengkatogerikan teori dari perspektif politik, intergratif dan teori etika. Namun, tipologi mereka hanya berasaskan persepsi pengkaji semata-mata. Keempat, kajian komprehensif Lockett (2006) juga mengenalpasti beberapa kecacatan iaitu kajiannya hanya fokus pada kajian CSR di antara tahun 1992 hingga 2002 yang hanya menganalisis peringkat muda pembangunan termasuk jadual artikel yang menerangkan CSR tetapi tidak menganalisis secara statistik di sebalik jadual tersebut. Walaupun kajian pendekatan maksud CSR amat penting, beberapa ulasan tentang pendekatan maksud CSR masih kurang lengkap (Wang, 2015).

Kajian Maignan dan Ferrell (2004) tentang isu CSR menunjukkan organisasi bertindak dalam perkara tanggungjawab sosial apabila mereka mengimbangi pelakuan mereka dengan norma dan tuntutan pemegang taruh di mana Maignan dan Ferrell (2004) menghasilkan kerangka kerja untuk menganalisis latar belakang dan hasil

perlakuan CSR organisasi dari perspektif utama pemegang taruh (Lawton, 2011). Kajian Aguilera (2007) telah menghasilkan suatu gambaran untuk menerangkan keadaan semasa perubahan proses CSR, peranan pemegang taruh, hubungan syarikat dan pemegang taruh, dan bagaimana pemegang taruh mempengaruhi keputusan organisasi melalui mekanisme. Di mana, McWilliam dan Siegel (2011) melihat CSR diletak dalam strategi CSR untuk dilabel sebagai dasar maksud CSR. Dari segi pendekatan teori, ulasan semua situasi pada kajian awal adalah merupakan sumbangan strategi CSR untuk kelebihan objektif dan tujuan tindakan aktiviti CSR korporat (Lawton, 2011).

Terdapat kajian awal yang memfokus kepada ciri-ciri seperti responsif, kuasa, ketegasan, aktif dan berterusan (Littrell, & Nkomo, 2005; Hollenbeck, McCall, & Silzer, 2006) terutama mengenai perbezaan pendekatan bagi penetapan maksud CSR. Namun begitu, gaya pelaksanaan maksud CSR telah berubah kepada cabaran, manfaat dan penyesuaian (Blowfield, 2005), di mana aspek perlakuan mula dicerap untuk pelaksanaan tindakan (Robbins & Coulter, 2009).

Terdapat bukti bagi kajian awal di Malaysia pada tahun 1980an bagi kesedaran dan pelaksanaan CSR (Razak, 2014; Teoh & Thong, 1981). Di mana, aliran kajian banyak berasaskan inisiatif CSR yang menyumbang pada pertumbuhan publisiti dan meningkatkan CSR bagi maksud kesedaran persekitaran (Ramasamy & Ting, 2004). Namun, kebanyakan kajian yang dijalankan di Malaysia sehingga kini terlalu banyak menekankan aspek yang spesifik iaitu pendekatan maksud pendedahan dan pelaporan (Ramasamy & Ting, 2004), siasatan kesedaran mengenai CSR (Zulkifli & Amran,

2006) dan pentadbiran korporat (Devi, 2003). Bagaimanapun, ia hanya sebahagian gambaran sebenar pendekatan maksud CSR (Razak, 2014).

Bukti dapatan kajian Rashid (2002) terhadap kesedaran CSR di kalangan masyarakat Malaysia melalui pendekatan inisiatif CSR telah menjelma menjadi satu peningkatan fesyen aliran terutamanya terhadap kesedaran kualiti persekitaran. Peningkatan bilangan syarikat-syarikat telah menggunakan piawaian kualiti (ISO 14000) termasuk pelbagai polisi dan akta kualiti persekitaran dalam kajian temubual terhadap pengaruh pengamal CSR korporat yang berstatus konglomerat seperti Petronas dan Nestle (Rashid, 2002). Kajian Ahmad (2003) pula mendapati 91.3% responden pengurus secara relatif sedar mengenai CSR. Namun, mereka tidak benar-benar memahami tentang kepentingan pendekatan CSR. Kajian Rashid (2002) dan Ahmad (2003) menggambarkan situasi di mana kajian mereka tidak mengupas tentang pendekatan maksud CSR tetapi merujuk kepada keberkesanan pelaksanaan CSR.

Dapatan kajian Rashid (2002) juga mendapati didikan keluarga, kepercayaan tradisional dan adat mempunyai pengaruh yang kuat dalam peningkatan tahap kesedaran CSR di kalangan eksekutif dan pengurus. Dapatan Rashid (2002) bahawa pendidikan adalah kunci kejayaan di masa hadapan di mana pendidikan CSR di Malaysia amat diperlukan dari segi membantu organisasi dalam tempoh jangka panjang (Ramasamy & Yeung, 2009; Ramasamy, 2004; Ahmad, 2003; Rashid, 2002). Manakala, kajian Ramasamy (2004) lebih fokus pada menentukan tahap kesedaran CSR dari perspektif pekerja (beberapa set pemegang taruh) di Malaysia. Sebagaimana dijangkakan, dapatan beroleh peningkatan relatif syarikat dalam inisiatif kesedaran CSR tetapi berada pada tahap yang rendah tentang kesedaran CSR. Walaupun

terdapat perbezaan dan pandangan yang tersendiri, kajian maksud CSR masih dianggap berada pada peringkat awal di Malaysia (Ahmad & Rahim, 2003; Ramasamy & Ting, 2004; Rashid & Ibrahim, 2002).

Namun, pendekatan pelaksanaan CSR bukan baharu di Malaysia walaupun kajian CSR di Malaysia belum lagi menyeluruh (Zainal, 2013; Amran, 2009; Lu, 2009). Salah satu cabaran yang dihadapi oleh kerajaan ialah untuk memahami pendekatan maksud CSR sebenar, pemahaman masyarakat awam yang meluas terhadap kefahaman CSR, jenis amalan aktiviti CSR di Malaysia dan jenis bantuan yang kerajaan boleh tawarkan untuk memotivasi syarikat industri untuk melaksanakan CSR (Rashid & Ibrahim, 2002). Sebagaimana kajian banyak membuktikan bahawa pendekatan CSR didorong atau dipengaruhi oleh nilai kebaratan (Lindgreen, 2009). Bagi beberapa fakta mengenai amalan pendekatan dan status semasa CSR di Malaysia, beberapa kajian lanjutan termasuk pembinaan teori-teori induktif diharap boleh menyumbang pada pengkayaan penulisan mengenai CSR dan dapat mengisi jurang kajian dalam perspektif pendekatan Malaysia yang kelihatan masih di peringkat awal (Razak, 2014). Syarikat-syarikat di Malaysia masih hanya mengamalkan aspek tertentu untuk pendekatan CSR terutama filantropi dan perhubungan awam iaitu sebahagian daripada CSR. Maka secara jelas, terdapat tuntutan kajian lanjut untuk menghadirkan sinar bagi suatu wawasan baharu dalam aspek lain pendekatan CSR yang lebih padu dan ada akauntabiliti. Banyak usaha perlu dilakukan untuk mengubah cara pemikiran organisasi terhadap idea pendekatan maksud CSR yang lebih objektif dan ada hala tuju.

Oleh itu, kajian ini bukan untuk membina atau membangunkan satu takrifan maksud CSR yang baharu, tetapi adalah bertujuan memperkayakan pemahaman semasa dan mengenal pasti bagaimana penentuan maksud CSR yang dirujuk kepada kategori CSR Carroll (2008) membentuk akauntabiliti pelaksanaan aktiviti CSR korporat dan bagaimana proses pembuatan keputusan CSR itu dilakukan oleh organisasi dalam konteks negara Malaysia. Justeru, ia boleh memberikan sumbangan yang bermakna tentang CSR di Malaysia.

2.3 Definisi: Tanggungjawab Sosial Korporat, Pembuatan Keputusan, Akauntabiliti dan Kemiskinan Tegar

Definisi kepada konsep ‘pembuatan keputusan’, ‘akauntabiliti’, ‘Tanggungjawab Sosial Korporat (CSR)’ dan ‘kemiskinan tegar’, telah mula menjadi tumpuan perbincangan dan olahan makna dalam konteks CSR perlu diperjelaskan (Wood, 2010; Bhatkal, Alvis, & Nicolai, 2015; Gloppen, Rakner, & Tostensen, 2003). ‘Makna’ merujuk kepada sistem kepercayaan yang kolektif, terdiri daripada definisi, kategori, simbol dan cara perhubungan diakhiri, yang mendasari semua amalan sosial dan amat penting bagi menjelaskan struktur makro (Mohr, 2005; Buhr, 2006). Dengan itu, pengurusan terhadap konsep CSR telah memperolehi suatu makna melalui proses kontekstual yang telah kembali daripada ketetapan asal sebagai sebuah idea sejagat (Buhr, 2006; Czarniawska, & Sevon, 1996, 2005; Greenwood, Suddaby, & Hinings, 2002; Rovik, 2002; Sahlin-Andersson, 1996; Strang, & Meyer, 1993). Maksud yang tepat bagi hubungan akauntabiliti, pembuatan keputusan, dan CSR boleh membentuk suatu mekanisma kawal selia yang padu bagi sistem yang kolektif (Balassanan, 2006; Laporan *United Nations Development Programme* atau UNDP, 2006). Mekanisma ini boleh memastikan keputusan akauntabiliti pelaksanaan CSR kepada golongan miskin

tegar, dapat membentuk suatu struktur insentif dan meningkatkan keseluruhan kapasciti penghasilan pembangunan pro kemiskinan (Bhatkal, Alvis, & Nicolai, 2015).

2.3.1 Tanggungjawab Sosial Korporat ('CSR')

Sub-topik bahagian ini menerangkan tentang definisi pembuatan keputusan tanggungjawab sosial korporat (CSR) dan kajian-kajian awal yang dilakukan oleh sarjana terhadap pendekatan takrifan maksud CSR.

Walaupun terdapat sejumlah inisiatif untuk membawa kepada penjelasan sebenar suatu keputusan takrifan yang tidak berat sebelah mengenai maksud sebenar CSR, namun masih terdapat keraguan dan kesamaran tentang bagaimana keputusan maksud CSR itu seharusnya diterjemahkan dan diberi pendekatan yang merujuk kepada tingkat CSR Carroll (Kot, & Brzezinski, 2015; Birth, & Illia, 2008; Eagle, 2006). Dunia korporat masa kini berhadapan dengan banyak persoalan persepsi pendekatan CSR. Dengan jumlah isu yang semakin meningkat, organisasi korporat terpaksa melakukan keputusan tanggungjawab CSR (Welford, & Frost, 2006; Tutik, 2013) walaupun dibebani dengan persoalan kesamaran dan keraguan terhadap akauntabiliti pelaksanaan.

Persoalan maksud CSR sentiasa terbuka dan tafsiran adalah ungkapan yang tersendiri (Mitchel, 2005). Maka, pengetahuan selanjutnya ialah mengenai bagaimana CSR itu secara sosialilasi dibina dalam ungkapan yang lebih spesifik serta mempunyai maksud yang lain melalui terjemahan CSR. Amalan pembuatan keputusan CSR yang terbaik didefinisikan sebagai keseluruhan proses pengurusan yang diiringi segala daya usaha organisasi bersama dengan batasan etika perlakuan (Gebara, 2007). CSR bermula

secara dalaman bersama organisasi sebagai satu keyakinan dan proses nilai. Menurut Gebara (2007), organisasi akan berkomunikasi mengenai nilai-nilai etika melalui:- (i) Interaksi personal iaitu interaksi secara langsung atau secara ‘bertentang mata’, dan (ii) Komunikasi korporat. Kedua-dua perkara tersebut dimasukkan ke dalam strategi perniagaan dan visi yang mana strategi ini dipraktikkan sebagai suatu keseluruhan dan menjadi sebahagian daripada identiti (Gebara, 2007).

Merujuk kepada laporan ‘*The World Business Council for Sustainable Development 2005*’, oleh Idris (2005), pembuatan keputusan CSR merupakan satu komitmen perniagaan untuk berkerjasama secara langsung bagi pembangunan ekonomi, bekerja dengan para usahawan organisasi, keluarga usahawan dan masyarakat setempat (tempatan) dalam struktur untuk meningkatkan nilai kualiti kehidupan. Maka, organisasi akan menjalankan kerja-kerja aktiviti keputusan maksud CSR secara langsung dengan seluruh organisasi, ‘*pemegang taruh*’ dan masyarakat yang saling bergandungan untuk mengekalkan kestabilan imej, jenama dan aktiviti perniagaan (Idris, 2005). Konsep persyarikatan, per korporatan dan perniagaan yang berlandaskan kepada pengkomersilan ekonomi, tidak dapat dipisahkan daripada nilai-nilai kemasyarakatan. Namun, perniagaan bercorak ‘kemasyarakatan’ di lokasi ia beroperasi, mendefinisikan bilangan pemegang saham organisasi yang mempunyai tanggungjawab yang saling berhubung kait. Nilai kemasyarakatan mungkin akan berkembang luas (secara globalisasi), bergantung kepada industri organisasi itu terlibat dalam perspektifnya (Idris, 2005; Mansor, 2016).

Definisi pembuatan keputusan CSR merujuk kepada satu proses pembuatan keputusan pengurusan organisasi untuk melaksanakan tingkah laku tanggungjawab sosial korporat demi kesejahteraan masyarakat di negara ia beroperasi dan menjana keuntungan organisasi daripadanya dengan semaksima yang boleh (Exforsys, 2015; Visser, 2006; Mansor, 2016; Ismail, 2009). Menurut Mansor (2016), organisasi secara keseluruhan, bekerjasama secara langsung dengan masyarakat, kerajaan dan khalayak awam untuk menjamin suatu nilai kualiti kehidupan yang sempurna dan sejahtera, hasil daripada pemahaman keputusan penentuan maksud CSR yang merujuk kepada kategori CSR yang konkrit.

Bagi menentukan bagaimana proses keputusan CSR organisasi dilaksana menerusi pendekatan yang betul, penyelidik telah menggunakan rangka kerja pembangunan untuk menunjukkan perubahan terhadap kesedaran, strategi, dan ‘tindakan setiap masa’ termasuk menempatkan peringkat-peringkat CSR daripada elemen untuk diubah (Mirvis, & Googins, 2006; Calabrese, 2013). Jackson dan Nelson (2004) dan Capese dan Costa (2013) telah mengambil pendekatan untuk menawarkan rangka kerja CSR berasaskan kepada prinsip untuk menguasai apa yang dipanggil ‘peraturan baru aktiviti’ iaitu prinsip memanfaatkan inovasi CSR untuk kebaikan awam, meletakkan orang di lokasi, dan membuka peluang ekonomi.

Pada hari ini, kajian pendekatan takrifan maksud CSR boleh dibahagikan kepada dua aliran utama iaitu aliran pertama, berkaitan dengan teori ‘stakeholders’, yang menganggap CSR tidak diperlukan kerana ia mengubah asas syarikat daripada matlamat untuk memaksimumkan keuntungan (Karnani, 2011). Manakala aliran kedua pula, dirangka oleh perspektif kelestarian yang berkaitan dengan teori pemegang taruh

dan menganggap maksud CSR sebagai satu keperluan pendekatan perniagaan bagi syarikat untuk bertindak dan membangunkan strategi yang selaras dengan pemegang taruh (Carroll, & Shabana, 2010; Capece, & Costa, 2011).

Aliran pertama kajian memberi tumpuan ke atas pengukuhan situasi di mana maksud kepada tindakan aktiviti CSR hanya menjana keuntungan jangka pendek (Callan, & Thomas, 2009; Rathner, 2013). Pembuat keputusan terlalu fokus terhadap impak jangka pendek maksud CSR melalui penentuan pendekatan prestasi ekonomi atau kewangan dan tidak mengambil kira medium penciptaan atau penilaian untuk kelebihan saingan jangka panjang yang berkaitan pembangunan budaya CSR antara syarikat (Porter, & Kramer, 2011; Rathner, 2013). Akhirnya, kekurangan langkah yang sesuai untuk mengesan peringkat pembangunan budaya CSR syarikat telah menghalang pengenalan dan eksploitasi peluang pendorong CSR (Maon et al., 2010).

Dalam kajian aliran kedua, syarikat menggunakan strategi nilai bagi memaksimumkan keuntungan dan memenuhi kehendak komuniti (Porter, & Kramer, 2011; Carroll, & Shabana, 2010). Peralatan pembuat keputusan digunakan untuk mengurus secara serentak maksud CSR dan faktor-faktor yang berkaitan dengan prestasi ekonomi syarikat secara bersepadu (Carroll, 2010; 1991). Kajian Karnani (2011) menunjukkan pendekatan perspektif maksud CSR membolehkan syarikat mengekalkan daya saing dan keuntungan jangka panjang (Porter, & Kramer, 2011). Dimensi pembangunan keputusan maksud CSR menunjukkan bagaimana persaingan berkait secara strategik dengan orientasi budaya maksud CSR dan budaya sokongan CSR membenarkan syarikat untuk mengenali dan mengeksploitasi peluang perniagaan baru (Maon et al., 2010). Dimensi ini membolehkan syarikat mengenalpasti evolusi peringkat budaya

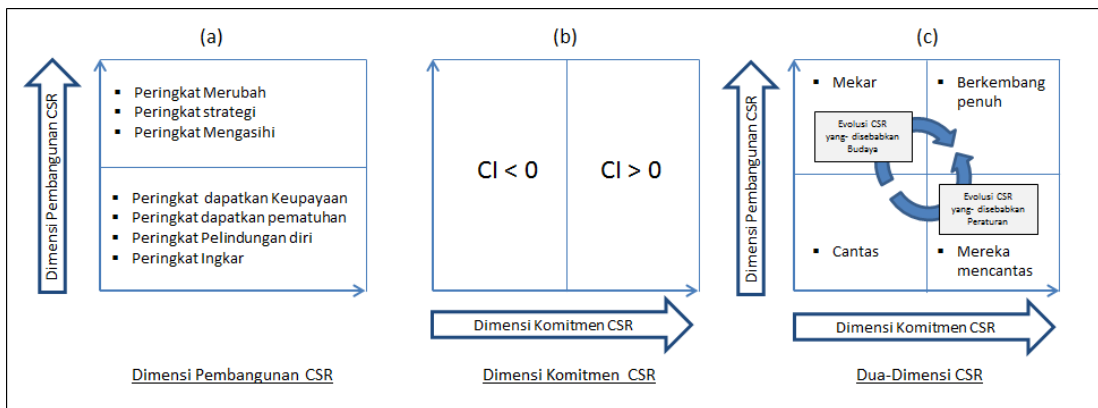
CSR mengikut kombinasi pandangan CSR Carroll dan Shabana (2010) dan model tingkat pembangunan CSR Maon et al. (2010).



Pandangan CSR (Carroll, & Shabana, 2010)	Peringkat Pembangunan CSR (Maon et al., 2010)	Perspektif	Peluang Pendorong CSR
Pandangan luas	Peringkat Merubah Peringkat Strategi Peringkat Mengasihi	Perubahan Metod/cara Kelestarian Dialog Pemegang Taruh	Kelebihan kompetitif Inovasi Membezakan Manfaat hubungan-pekerja Manfaat hubungan pelanggan Pembukaan pasaran baru Mengurangkan kos modal Pengurusan risiko Peningkatan imej Pengurangan kos.
Pandangan sempit	Peringkat Dapatkan Keupayaan Peringkat Dapatkan Pematuhan Peringkat Pelindungan Diri	Pengurusan Pemegang Taruh Syarat Reputasi & Pilitropik	Peningkatan imej Pengurangan kos, beroleh untung yang efisien Lesen beroperasi
Tiada pandangan	Peringkat Ingkar	Menang atas kos apa pun	Tiada manfaat

Rajah 2.2. Dimensi Pembangunan Tanggungjawab Sosial Korporat (CSR).
Sumber: Maon et al. (2010).

Model Maon et al. (2010) memberi perhatian kepada tiga fasa budaya berkenaan dengan pembangunan CSR iaitu ‘keingkaran CSR’, ‘genggaman CSR’, dan ‘pembenaman CSR’. Tiga fasa ini berkembang melibatkan tujuh peringkat di mana setiap peringkat menggambarkan pembangunan progresif budaya CSR dan dikaitkan kepada peluang strategik yang khusus (Rajah 2.2). Jika syarikat sedar di mana posisinya dalam dimensi pembangunan maksud CSR, ia akan mengeksploitasi peluang dorongan-CSR dengan baik dan berkesan membangunkan strategi CSR yang baru (Costa, & Menishini, 2013). Untuk menentukan posisi syarikat dalam dimensi pembangunan maksud CSR, ia perlu memahami dahulu peringkat evolusi budaya CSR dengan menggunakan skala.



Rajah 2.3. Model Dimensi CSR

Sumber: Maon et al. (2010).

Menurut Maon (2013), posisi syarikat dalam dimensi pembangunan maksud CSR bergantung kepada evolusi tujuh peringkat budaya CSR syarikat (Rajah 2.3a) iaitu ‘peringkat menolak’, ‘peringkat perlindungan diri’, ‘peringkat mendapatkan pematuhan’, ‘peringkat mendapatkan keupayaan’, ‘peringkat mengasahi’, ‘peringkat strategi’, dan ‘peringkat mengubah’. Dimensi pembangunan CSR kemudiannya digabungkan dengan dimensi komitmen CSR (Rajah 2.3b) dan bagi Rajah 2.3c, membolehkan pembuat keputusan memahami pendekatan CSR dengan baik dan untuk meningkatkan pertumbuhan daya saing jangka panjang melalui pendekatan orientasi-CSR bersepadu (Mirvis, & Googins, 2006). Rajah 2.3b, menunjukkan CI (Indeks Komitmen) positif syarikat terletak di posisi sebelah kanan dimensi komitmen CSR manakala syarikat dicirikan CI negatif terletak di posisi sebelah kiri. CI menggambarkan keseluruhan penglibatan syarikat dalam amalan CSR (Carroll, 2010). Pembangunan dimensi maksud CSR membolehkan syarikat untuk memposisikan perletakan dalam evolusi budaya maksud CSR mereka (Carroll, & Shabana, 2010; Maon et al., 2010). Dimensi komitmen CSR adalah berdasarkan kepada empat perspektif CSR (Carroll, 1991) dan ia menilai komitmen syarikat mengikut amalan

ekonomi (EC), filantropi atau sumbangan (P), etika (ET), dan perundangan (L) (Carroll, 2010).

2.3.2 Pembuatan Keputusan

Sub-topik bahagian ini menerangkan tentang definisi pembuatan keputusan, keperluan untuk membuat keputusan dan kajian-kajian awal yang dilakukan oleh sarjana terhadap proses pembuatan keputusan.

Dalam persekitaran organisasi yang sering berubah dan kompleks, pembuatan keputusan merupakan suatu perkara yang amat sukar untuk dilaksanakan dan kita boleh memulakan daripada apa sahaja. Namun hakikatnya, kita perlu membuat keputusan (Al-Tarawneh, 2012; Balakrishnan, Render, & Stair, 2007). Pembuat keputusan terdedah kepada penglibatan risiko untuk bertindak dalam membuat keputusan terutama apabila berdepan dengan persekitaran keperluan situasi untuk membuat sesuatu keputusan yang akhirnya berpotensi untuk mencuba suatu perlakuan yang baharu, dan pengalaman kuasa yang dimiliki olehnya untuk membuat suatu keputusan (Beckett, 1981; Pownall, 2012; Teale, Dispenza, Flynn & Currie, 2003).

Pembuatan keputusan organisasi didefinisikan sebagai sebahagian daripada proses pengurusan bagi satu perolehan kata-putus yang dicapai hasil daripada suatu proses komunikasi permuafakatan atau daripada sumber perolehan maklumat lengkap dan dibuat bagi mencapai sesuatu maksud serta matlamat organisasi (Al-Tarawneh, 2012). Menurut Narimah (2006) dan Calabrese (2013), seorang pemimpin dalam organisasi akan berbincang dan membuat keputusan yang bijak bagi 'pemegang taruh' organisasi.

Jadual 2.2

Definisi Pembuatan Keputusan.

Sarjana	Tahun	Definisi Pembuatan Keputusan
Chaffee	1983	Perlakuan pilihan yang aktif daripada alternatif yang diberikan di mana apabila dilaksanakan, memberi keputusan pada tindakan organisasi.
Stein	1984	Tindakan untuk membuat kata putus atas persoalan atau masalah dengan membuat penghakiman
Anderson	2003	Merupakan proses komunikasi yang mencipta jangkaan sosial dan membahagikan dunia mereka untuk menetapkan atau kontingensi yang terbuka.
Daft	2005	Penglibatan proses rangsangan untuk mempengaruhi ketua dan pengikutnya terhadap suatu kemuafakatan kata putus.
Alonso dan Matouschek	2007	Memahami apa yang menentukan peruntukkan dalaman bagi haknya membuat kata putus adalah pra-syarat untuk memahami dan berpotensi dapat meramalkan keputusan yang bakal dibuat untuk syarikat seperti bagaimana untuk melaksana sesuatu tugas.
Al-Tarawneh.	2012	Satu perolehan kata-putus yang telah dicapai hasil daripada proses komunikasi permuafakatan.
Mykannen dan Tampere	2014	Merupakan tindakan sosial dan memerlukan komunikasi.



UUM
Universiti Utara Malaysia

Bagi Bass (1999), dan Atkinson dan Pilgreen (2011), wujud ciri-ciri '4I' dalam diri seorang pemimpin organisasi iaitu kemampuan mempengaruhi (*'influence'*), inspirasi, intelek dan individualisme. Personaliti individu seorang pembuat keputusan organisasi merujuk secara 'keseluruhan' kepada karakter individu tersebut yang membolehkannya berasa stabil dalam pelbagai situasi dan masa.

Pembuatan keputusan CSR merupakan suatu konsep untuk melihat dan memahami hubungkaitnya dengan aktiviti CSR berkaitan isu CSR yang akan diketengahkan dalam kajian ini. Maka, wujud keperluan untuk mengetahui dan memahami komponen serta mekanisma dalam pembuatan keputusan bagi mendapatkan kefahaman proses pendekatan pembuatan keputusan yang terbaik.

Pembuatan keputusan memerlukan kebolehan dan inisiatif individu untuk bekerjasama dengan individu lain bagi membina pemahaman tentang permasalahan, memformulasi isu terlibat dan menjangkakan sesuatu yang bakal berlaku di hadapannya (Turban, Sharda, Delen, & King, 2010; Neher, 1995). Pelaksanaan perilaku keputusan akan mendorong individu lain untuk cuba menyelesaikannya dan seringkali ia memerlukan kematangan berkomunikasi. Sebagai sebuah organisasi yang sedang meningkat dan akan berubah untuk menyertai program pembuatan keputusan CSR tentunya tidak akan memusatkan kekuasaannya dan memberikan kuasa ahli malah kepada penggunaan sepenuhnya kualiti berpasukan untuk memfokuskan skil dalam kumpulan komunikasi. Ia merangsang kebolehan individu untuk bekerjasama secara berpasukan dalam organisasinya dan konsep ini menjadi matlamat utama terhadap pencapaian di dalam organisasi yang serba moden pada ketika ini (Turban, Sharda, Delen & King, 2010).

Keputusan ketua telah mempromosi suatu perubahan melalui proses ‘rangsangan untuk mempengaruhi’ di antara ketua dan pengikutnya (Daft, 2005; Barker, 2003; Winston, & Patterson, 2006). Gaya mempengaruhi ini didefinisikan dengan andaian penglibatan proses ‘sengaja mempengaruhi’ ke atas kumpulan kerja bagi tujuan membimbing, menstruktur serta memudahkan aktiviti dan hubungan dalam kumpulan kerja atau organisasi (Yukl, 2006). Maka, kajian terdahulu juga mencadangkan pelbagai gaya kepimpinan diaplikasikan dalam situasi berbeza (Turner, & Muller, 2005; Muller, & Turner, 2007), disebabkan tiadanya gaya yang sesuai pada sesuatu situasi kerana kurangnya pengetahuan dan kemahiran untuk membuat suatu tindakan (Rad, & Yarmohammadian, 2006). Seorang ketua perlu tahu waktu dan situasi yang sesuai bagi menterjemahkan pendekatan terbaik serta bagaimana untuk menonjolkan keupayaan bagi mempengaruhi ahli kumpulannya bertindakbalas terhadap matlamat pendekatan organisasi (Armandi, Oppedisano, & Sherman, 2003; Arman, 2014). Ianya amat penting bagi seorang pemimpin atau ketua untuk menyesuaikan pembuatan keputusan terhadap perubahan dalam agenda organisasi dan mengurus aktiviti CSR.

Permuafakatan hasil pembuatan keputusan berbentuk kata putus yang diperoleh bagi suatu penyelesaian masalah akan digunakan oleh ketua kumpulan untuk kepentingan organisasi dan kumpulan jawatankuasa yang dipimpin (Zacaroo, 2009; Hackman, 2001; Wu, 2006; Stewart, 2004). Begitu juga dalam sebuah organisasi media yang mempunyai jawatankuasa CSR, seorang pemimpin (ketua) akan membuat keputusan yang tepat bagi menjaga kepentingan bantuan kemanusiaan dari organisasi pelabur yang menyumbang.

Permuafakatan atau persetujuan untuk mendapatkan keputusan akhir adalah percubaan secara sengaja dan sedar mengenai maklumat yang berkaitan pembuatan keputusan dan memberi hasil keputusan yang kritikal (Parayitam, & Dooley, 2009; Mesmer-Magnus, & DeChurch, 2009). Kajian Shin, Kim, Lee dan Bian (2012) telah beroleh dapatan yang bercampur ke atas hubungan antara perkongsian maklumat dan prestasi pasukan membuat keputusan. Manakala, kajian Henard dan Szymanski (2001) pula menunjukkan perkongsian seluruh fungsi yang berbeza tidak berkait-rapat dengan keputusan pasukan yang mempunyai lebih baik maklumat (Frishammar, 2005; Xiao, 2015).

Kajian Mojzisch (2010) tentang hubungan antara perkongsian maklumat, membincangkan maklumat dan hasil keputusan berpasukan menunjukkan perkongsian maklumat tidak menjamin keputusan yang optimum. Profil yang tersembunyi merupakan satu fenomena di mana setiap ahli pasukan mempunyai maklumat yang sama dan maklumat itu sendiri bersifat unik (Xiao, 2015). Dalam situasi itu, pasukan mengutamakan maklumat yang sama terhadap maklumat yang unik dalam proses membuat keputusan dan seterusnya membawa kepada hasil keputusan sub-optima (Lightle, 2009). Profil tersembunyi telah didokumentasikan dan dikongsi tidak sama rata di antara ahli pasukan disebabkan oleh perbezaan sumber maklumat, kepakaran, pengetahuan, dan latihan (Xiao, 2015).

Kajian terdahulu mendedahkan andaian bahawa permuafakatan dalam proses membuat keputusan memastikan perkongsian maklumat dan penggunaan semua sumber kognitif untuk meningkatkan prestasi pasukan dalam membuat keputusan (Bezrukova, Jehn, Zanutto, & Thatcher, 2009) yang membayangkan perkongsian

maklumat membawa kepada proses perbincangan maklumat dan seterusnya meningkatkan kualiti keputusan. Andaian ini mungkin tidak sesuai di dalam keadaan tertentu terutama bagi penemuan yang tidak konsisten berkenaan perkongsian maklumat untuk membuat keputusan (Xiao, 2015).

Kajian Miller dalam Soares (2010) terhadap beberapa pengurusan syarikat perkilangan telah memasukkan tiga perspektif membuat keputusan iaitu rasional, interaksi dan ketegasan. Rasional diberi maksud sebagai sejauh mana perhatian diberi sepenuhnya kepada analisis masalah dan alternatif, dan sejauh masa dasar yang jelas benar-benar wujud. Interaksi pula disebut sejauh mana pembuatan keputusan dibuat oleh individu atau secara konsensus dan untuk skop bagi rundingan, isu yang berkaitan dengan perlakuan sosial dalam membuat keputusan. Akhirnya, ketegaran bermaksud sama ada tingkah laku proaktif dan sejauh mana risiko diambil dalam membuat keputusan. Keputusan analisis faktor menunjukkan kebebasan bagi tiga dimensi tersebut (Soares, 2010).

2.3.3 Akauntabiliti

Sub-topik bahagian ini menerangkan tentang keperluan dan komponen akauntabiliti bagi pelaksanaan CSR.

Akauntabiliti merupakan salah satu ciri utama pendekatan pengurusan dan pada dasarnya merupakan kewajiban untuk melaksanakan apa yang dikehendaki atau menanggung segala akibat daripada kegagalan (Kim, 2009). Menurutnya, konsep akauntabiliti itu kelihatan masih samar. Contohnya, maksud akauntabiliti bagi kakitangan awam, beberapa istilah yang digunakan termasuklah tanggungjawab

responsif, keupayaan menjawab (*answerability*), keupayaan sumbangan (*attributability*), (*blameworthiness*), liabiliti, dan obligasi (Sinclair, 1995; Dubnick, 2003; Hupe, & Hill, 2007; Kim, 2009), masih agak mengelirukan. Namun, Koppell (2005) menegaskan bahawa aspek utama akauntabiliti adalah ketelusan, liabiliti, kawalan, tanggungjawab dan responsif. Maka, Catherine (2010) menyarankan mekanisma utama akauntabiliti adalah struktur, pentadbiran keputusan, responsif, komunikasi dan akauntabiliti.

Akauntabiliti bukan hanya merupakan suatu pendekatan yang dilihat mudah tetapi ia mencerminkan beberapa elemen yang berlainan daripada asas pematuhan undang-undang atau kawalan etika yang merupakan salah satu daripada ciri teras kepada pengamalan urus tadbir yang baik (Kim, 2009). Beliau turut menyatakan bahawa konsep akauntabiliti tidak diterjemahkan dalam bentuk yang sama secara global. Kini di negara-negara maju, akauntabiliti dilihat seperti berorientasikan keputusan manakala di negara-negara kurang maju pula, akauntabiliti dianggap sebagai pembentukan dan pematuhan undang-undang (Kourtikakis, 2015; Kim, 2009; Abata, & Adejuwon, 2012; Lee, & Odugbemi, 2011).

Asas hubungan akauntabiliti CSR adalah di antara individu atau organisasi yang diamanahkan dengan tugas, kuasa dan sumber, untuk bertindak dan melaksanakan CSR (Bhatkal, Alvis, & Nicolai, 2015; Gloppen, Rakner, & Tostensen, 2003). Kajian Gloppen dan rakan-rakan (2003) telah menunjukkan pendekatan pemahaman hubungan akauntabiliti di antara suara miskin dan organisasi terhadap aktiviti CSR bagi mengurangkan tahap kemiskinan tegar. Mekanisma akauntabiliti beroperasi mengikut tiga kombinasi iaitu (1) 'ketelusan', (2) 'keupayaan menjawab', dan (3)

‘kawalan’ (Schedler, Diamond, & Plattner, 2003; Gloppen, Rakner, & Tostensen, 2003).

‘Suara’, ‘responsif’ dan ‘akauntabiliti’ juga merupakan elemen yang saling berkait bagi pendekatan yang berkesan untuk penentuan maksud CSR membasmi kemiskinan (Wood, 2010; Bhatkal, Alvis, & Nicolai, 2015; Schedler, Diamond, & Plattner, 2003; Gloppen, Rakner, & Tostensen, 2003). Tipologi ‘suara’, ‘responsif’ dan ‘akauntabiliti’ pula telah mengenalpasti permasalahan yang kompleks dan ia memudahkan lagi fokus yang sistematik kepada aktor (pelaku) dan mekanisma, sebagaimana menurut Gloppen, Rakner dan Tostensen (2003) iaitu:-

a. Suara

Ia merupakan tumpuan terhadap keperihatinan tentang bagaimana keberkesanan golongan sasaran yang dibantu akan membuat penjelasan dan menyuarakan. Persoalan timbul tentang bagaimana pendekatan untuk memenuhi peluang kehendak dan keupayaan organisasi terhadap golongan sasaran dibantu (warga miskin)? Apakah peringkat terpenting bagi penjelasan maksud CSR terhadap kepentingan dan tuntutan golongan sasaran yang dibantu?

b. Responsif

Responsif merupakan cara bagaimana pembuat keputusan melihat keperluan dan respon tentang tuntutan tertentu oleh golongan sasaran dibantu. Ia juga mengenalpasti mekanisma bagi pembuat keputusan di semua peringkat dalam organisasi untuk lebih responsif kepada suara golongan sasaran dibantu. Persoalannya, bagaimanakah untuk mengukuhkan keupayaan pembuat

keputusan untuk memahami pendekatan terhadap kebimbangan golongan sasaran dibantu bagi merancang dan melaksanakan polisi?

c. Akauntabiliti

Akauntabiliti mengenalpasti dan mewujudkan suatu pendekatan mekanisma bagi organisasi untuk bertanggungjawab terhadap keputusan, keutamaan, polisi dan penyelesaian bebanan kemunduran golongan sasaran. Mekanisma ini memerlukan kelestarian dan kaitan kepada ketelusan, pelaporan yang bersistematik profil golongan sasaran dan pembelanjaan kawalan iaitu keupayaan menjawab dengan memulakan prosedur perundingan hak untuk mendengar dan kawalan.

Oleh itu, dalam konteks kajian ini, akauntabiliti juga merupakan salah satu faktor pembolehubah untuk cuba melihat dan memahami perkaitan dengan pendekatan aktiviti CSR golongan sasaran. Maka, kepentingan untuk mengetahui mekanisma dalam akauntabiliti secara jelas adalah penting dalam konteks negara Malaysia.

2.3.4 Kemiskinan Tegar

Pendekatan pemahaman pendefinisian kemiskinan tegar di Malaysia masih tidak jelas dan berbeza-beza (Visser, 2006). Malaysia mempunyai kira-kira 10,400 keluarga yang telah dikategorikan sebagai miskin tegar atau 0.6% peratus daripada keseluruhan 30.5 juta orang penduduk negara ini (Unit Perancang Ekonomi, 2015). Ini bermakna miskin tegar dibahagi kepada dua iaitu miskin tegar bandar dan miskin tegar luar bandar (EPU, 2015). Mengikut definisi ini, golongan miskin tegar ialah mereka yang mempunyai pendapatan separuh daripada golongan miskin dan di Malaysia kadarnya

ialah RM520.00 sebulan (Kementerian Pembangunan Wanita, Keluarga, dan Masyarakat, 2015).

Menurut Hussin (2008) lagi, mereka yang dikategorikan sebagai tergolong dalam kemiskinan tegar ini turut meliputi mereka yang cacat anggota dan tidak berupaya untuk memperoleh pendapatan. Manakala, Salleh (2008) pula dalam pembentangan di Dewan Rakyat menyatakan bahawa Yayasan Basmi Kemiskinan (Laporan YBK, 2008) telah memberi definisi kemiskinan dengan ditakrifkan secara relatif mengikut keadaan masyarakat di sesebuah negara. Dua konsep definisi kemiskinan yang biasa digunakan adalah kemiskinan mutlak dan kemiskinan relatif. Pengukuran yang kerap digunakan bagi mengukur kemiskinan mutlak adalah peratus isi rumah yang berpendapatan di bawah paras garis kemiskinan. Pengukur kemiskinan relatif yang biasa digunakan pula adalah peratus isi rumah dengan pendapatan misalnya kurang daripada pendapatan penengah atau purata.

Maka, kemiskinan dilihat sebagai satu konsep yang mempunyai pelbagai dimensi seperti kehilangan hak (pendapatan, keperluan asas kehidupan dan kesejahteraan), kelemahan dan ketidakupayaan (kurangnya pengetahuan dan peluang untuk menyertai), (Bhatkal, Alvis, & Nicolai, 2015; Gloppen, Rakner & Tostensen, 2003; Sen, 1999). Menurut mereka, masyarakat antarabangsa telah mencapai satu konsensus terhadap pendekatan konsep definisi kemiskinan tegar yang diterimapakai oleh '*Millennium Development Goals*' (2003). Kemiskinan tegar telah menghuraikan suatu perkara asas kepada hak asasi manusia dan menimbulkan persoalan tuntutan moral dan perundangan (Gloppen, Rakner & Tostensen, 2003; Sen, 1999). Maka,

perbincangan perlu dilakukan sama ada terdapat perbezaan tahap pendekatan akauntabiliti perlaksanaan aktiviti keputusan CSR terhadap suara miskin tegar.

Garisan kemiskinan tegar dinyatakan sebagai peratusan pendapatan 'atas garisan' dalam membandingkan kadar kemiskinan (Forster, & D'Ercole, 2005; Smeeding, 2006) dan kaedah ini digunakan dalam kajian kemiskinan Australia (Harding, & Szukalska, 2000; Headey, 2006; Saunders, & Bradbury, 2006; Wilkins, 2007; Saunders, & Hill, 2008; Saunders, & Naidoo, 2009). Kajian ini memberi maklumat berguna yang mana kemiskinan tegar tidak sentiasa sinonim dengan berpendapatan rendah tetapi memerlukan pendekatan pendefinisian dan cara yang bersesuaian bagi mengatasi masalah. Pendekatan kehilangan hak (Townsend, 1979, 1987) dinyatakan sebagai dipaksa untuk meninggalkan lokasi tanpa barang keperluan disebabkan oleh ketidakmampuan dan didefinisikan sebagai disahkan kekurangan keperluan asas yang dilihat (Mack, & Lansley, 1985; Saunders, & Naidoo, 2009).

Memberi tumpuan terhadap kekurangan dalam taraf hidup sebenar yang dialami dan kehilangan hak untuk mengelakkan masalah bagi mengukur sumber ekonomi dan penggunaan skala setara yang sesuai dapat mengubah perbezaan pendekatan keperluan (McKay, 2004, 2005; Saunders, & Naidoo, 2009). Pendekatan ini memberi perbezaan ketara di antara siapa yang mampu dan tidak mampu untuk memperoleh keperluan asas iaitu sama ada pendapatan mereka berada di atas atau di bawah garisan kemiskinan tegar (Saunders & Naidoo, 2009). Dapatan kajian Saunders dan Naidoo (2009) menunjukkan suatu cabaran bagi pendekatan pendapatan kemiskinan dan menimbulkan persoalan tentang cukupnya peruntukan sokongan yang tersedia. Namun, ia membuktikan penghasilan anggaran empirik yang teguh dan dipercayai

serta menepati pemahaman mengenai apa artinya menjadi miskin (Saunders, & Naidoo, 2009).

2.4 Komponen dan Mekanisma Akauntabiliti Pelaksanaan Pembuatan Keputusan Tanggungjawab Sosial Korporat

Topik bahagian ini menerangkan tentang komponen dan mekanisma akauntabiliti pelaksanaan pembuatan keputusan termasuk kajian-kajian awal oleh sarjana.

Aspek terpenting dalam struktur akauntabiliti pembuatan keputusan adalah untuk mengenalpasti dan menganalisa komponen asas dan mekanisma. Komponen asas akauntabiliti pembuatan keputusan yang terdiri daripada konteks, matlamat, hak, kriteria (Exforsys, 2011; Sorach, 2000), penyertaan (Gonzalez, 2012; Sharmin, 2014) dan kejelasan (Zahran, 2011).

Pertamanya, 'konteks' menerangkan keadaan sekeliling keputusan (Exforsys, 2011; Sorach, 2000). Contohnya, tarikh akhir dan penglibatan yang perlu bagi memastikan hasil keputusan yang berjaya. Dari segi konteks, mengapakah ada 'trend' ke arah bentuk yang lebih koperatif bagi pembuat dasar walaupun ia perlu bagi kecekapan dasar untuk keterangkuman dan pluralism, yang berkemungkinan mempunyai akibat yang negatif terhadap akauntabiliti yang demokratik (Esmark, 2007). Akauntabiliti dianggap sebagai 'kuasa menurut perintah' oleh Bovens (2010). Namun begitu, pendekatan definisi akauntabiliti masih tidak jelas kerana akauntabiliti mungkin boleh menjadi dua makna atas sebab-sebab tertentu (March, & Olsen, 1995, 2005; Papadopoulos, 2010). Dalam konteks untuk meningkatkan demokrasi audien (Manin,

1997; Philp, 2009), ketua organisasi perlu lebih prihatin dengan bantuan perundingan melalui akauntabiliti yang jelas dan tepat (Papadopoulos, 2010).

Kedua, 'matlamat' merupakan satu kefahaman yang jelas tentang apa yang diinginkan hasil daripada panduan membuat keputusan dan membuatnya lebih mudah, logik serta kurang tekanan. Individu sering mengelak daripada membuat keputusan kerana kekurangan matlamat pencapaian yang jelas (Exforsys, 2011; Koenig-Archibugi, 2010; Sorach, 2000). Terdapat perbezaan yang besar bagi matlamat dan jangkaan terhadap akauntabiliti pelaksanaan keputusan organisasi (Koenig-Archibugi, 2010). Menurut Koenig-Archibugi (2010), asas pendekatan akauntabiliti pelaksanaan keputusan dianalisa dalam kaitan:- (i) takrifan makna dan bentuk yang khusus, (ii) matlamat dan kepentingannya, (iii) kewujudan bentuk yang empirikal dan kekerapan relatif, (iv) puncanya, dan (v) kesannya.

Ketiga, 'pilihan hak' merupakan usaha yang signifikan untuk mendedahkan pilihan hak asasi yang ada serta mengkaji bagaimana untuk melaksanakan dan apakah keputusan yang bakal diperoleh (Exforsys, 2011; Sorach, 2000; Savage, 2004). Seringkali mereka menghadkannya kepada beberapa pilihan hak yang jelas dan tidak meneroka idea yang ditemui. Merujuk definisi Bovens (2010), akauntabiliti pelaksanaan keputusan adalah teras pemerhatian luaran bagi makna dan tanggungjawab dalaman seorang individu atau organisasi. Rintangan dan kerumitan aktiviti dalam institusi masyarakat menghadkan penyeliaan (Bovens, 2010; Wille, 2010). Tindakan mendidik dan memotivasi secara bertanggungjawab bagi meningkatkan profesionalisma (Jackson, 2009), mereka seharusnya mempunyai hak keputusan ke atas tugas mengikut apa yang mereka lakukan (Wille, 2010).

Akauntabiliti pelaksanaan keputusan adalah ‘kuasa menurut perintah’ (Bovens, 2010). Maka, ketua perlu mempunyai definisi yang tepat mengenai tugas dan pemahaman ini bermakna mereka akan bertindak mengikut pilihan hak yang diberikan dengan bertanggungjawab (Wille, 2010).

Keempat, ‘kriteria’ pula digunakan untuk membuat pilihan terbaik yang ditentukan oleh konteks dan matlamat (Wille, 2010; Savage, 2004; Exforsys, 2011). Ia disebabkan oleh beberapa maksud termasuk penentuan nasib sendiri, hala-tuju diri, kebebasan untuk berinteraksi sendiri dengan orang lain, atau ditinggalkan untuk bekerja sendiri. Kriteria merupakan syarat daripada pilihan alternatif yang sering dipilih atau digunakan untuk membuat keputusan (Exforsys, 2011; Ebby, 2000). Kriteria yang ketat adalah syarat yang mesti dipenuhi bagi memperoleh keputusan yang berguna seperti kekangan bajet atau masa. Kriteria yang berhemah pula adalah syarat yang memerlukan penilaian subjektif dan sukar untuk dilaksanakan. Menurut Buchanan dan Keohane (2006) dan Wille (2010), pendekatan akauntabiliti pelaksanaan keputusan mempunyai tiga elemen iaitu: (i) sifat normal bagi mereka yang bertanggungjawab dan dijangka dapat memenuhinya, (ii) maklumat yang diperoleh untuk akauntabiliti pembuat keputusan yang boleh diaplikasikan dalam persoalan prestasi, dan (iii) kebolehan akauntabiliti pembuat keputusan untuk mengenakan sekatan.

Kelima, akauntabiliti pelaksanaan CSR adalah ‘penyertaan’ warga kerja kepada komuniti (Gonzalez, 2012, Sharmin, 2015). Akauntabiliti pelaksanaan penyertaan melibatkan pendekatan peningkatan berterusan CSR iaitu perancangan, susunan dan cara sistematik proses yang berterusan, peningkatan dan perubahan syarikat kepada

amalan sedia ada yang bertujuan untuk meningkatkan prestasi aktiviti (Gonzalez, 2012; Boer, 2000).

Peranan dan tindakan penyertaan warga seringkali akan berfikir ke arah dimensi sosial dan etika akauntabiliti (Scherer, & Palazzo, 2011; Savage, & Moore, 2004). Penyertaan dimensi akauntabiliti pelaksanaan sosial menetapkan nilai norma warga dan hak bagi tingkahlaku yang boleh diterima oleh masyarakat (Gaventa, 2002), yang bergantung kepada penawaran individu yang menjelaskan tindakan mereka, manakala penyertaan dimensi akauntabiliti pelaksanaan etika pula adalah kewajipan moral yang lahir daripada hubungan kepercayaan yang tersirat di antara pengamal dan ahli sosial (Savage, & Moore, 2004).

Usaha penyertaan warga kerja organisasi dalam CSR terhadap komuniti terutamanya golongan miskin tegar masih sering diberi fokus, dibincangkan, dan diberi perhatian (Stites, & Michael, 2011). Namun, penyertaan terhadap tindakan akauntabiliti pelaksanaan keputusan merupakan pendekatan yang lebih luas, yang melangkaui sumbangan dan dengan harapan adanya suatu pembinaan bentuk baharu persekitaran serta mengambil kira responsif sosial yang ada ‘membolehkan, memberi kuasa dan pembebasan’, yang berpotensi untuk mewujudkan komuniti yang adil dan lebih bermasyarakat (Lakin, & Scheubel, 2010; Arunachalam, 2007). Walaupun usaha, semangat dan populariti penglibatan komuniti korporat, tahap pelaksanaan sebenar dalam agenda pembangunan penyertaan komuniti dan peranan mereka untuk mengurangkan peratusan kemiskinan tegar dan tahap kelestarian komuniti masih terus menjadi persoalan serius (Sharmin, 2014). Ketiadaan isu berkaitan penyertaan komuniti dan akauntabiliti pelaksanaan usaha (Muthuri, 2008), boleh meningkatkan

eksploitasi kebimbangan berbanding pemberian kuasa komuniti (Muthuri, Chapple, & Moon, 2009).

Kajian Sharmin (2014) terhadap usaha penyertaan warga kerja korporat dalam penglibatan komuniti korporat di Bangladesh dengan tujuan untuk menilai sejauh manakah ia memenuhi jangkaan masyarakat di mana organisasi beroperasi, mendapati walaupun inisiatif penyertaan jelas dibawa bagi kesejahteraan kepada beberapa komuniti yang paling terdedah dan tersangat miskin, namun tahap penglibatan sebenar komuniti tempatan masih jelas marginal dan rendah (Blowfield, & Frynas, 2005). Peranan korporat dari segi usaha penyertaan secara praktikal masih cetek dan terhad malah penglibatan pihak berkepentingan dan pemilikan komuniti kepada inisiatif tersebut masih dipersoalkan dan menjejaskan kemampuan inisiatif serta memberi amaran kepada potensi impak negatif. Berdasarkan pengalaman kolaborasi penyertaan warga kerja korporat kepada komuniti juga telah mengenalpasti beberapa kelemahan (Dahan, Doh, Oetzel, & Yaziji, 2010; Hansen, Sextl, & Reichwald, 2010; Kemp, 2003) iaitu kelemahan pelaburan yang signifikan kepada masa dan lokasi, kelemahan kejelasan hasil keputusan, bilangan sasaran kepada komuniti yang tepat tersasar, limitasi skop operasi untuk kesan perubahan sebenar; dan tiada kemudahan sokongan serta usaha susulan untuk diterjemahkan kepada tindakan praktikal.

Keenam, 'kejelasan' dalam proses membuat keputusan amat penting. Di mana, maklumat dan komunikasi merupakan komponen penting bagi akauntabiliti pelaksanaan pembuatan keputusan (Zahran, 2011). Menurut Zahran (2011), seorang ketua harus mengerakkan segala usaha bagi merapatkan jurang maklumat yang sedia ada di antara tahap hirarki, bahagian, dan unit kerja dalam sesebuah organisasi.

Akauntabiliti pelaksanaan keputusan telah dipupuk dalam proses membuat keputusan yang amat jelas dengan kewajipan atau kesediaan untuk menerima tanggungjawab atau mengambilkira suatu tindakan walaupun wujud kehadiran campur tangan polisi yang aktif (James, & Lawler, 2011; Bendell, 2006).

Kekurangan maklumat dan komunikasi boleh memberi kesan rintangan yang tinggi kepada keberkesanan keputusan. Penyertaan kepada penjelasan adalah asas kepada elemen akauntabiliti kerana ia mengubah prinsip akauntabiliti daripada garis panduan peribadi kepada tradisi kolektif dan menetapkan asas bagi budaya yang dikongsi bersama akauntabiliti pelaksanaan (Zahran, 2011).

Kajian sedia ada mengenai kejelasan akauntabiliti pelaksanaan terhadap nilai sosial banyak memberi pertimbangan yang kurang menyakinkan (Khadjavi, 2014) dan ketelusan penjelasan sahaja mungkin tidak mencukupi (Lindstedt, & Naurin, 2010) atau boleh memberi impak negatif kepada kepentingan masyarakat secara keseluruhan (Kolstad, & Wiig, 2009). Di mana kajian Khadjavi (2014) telah meneroka kesan ketelusan kejelasan dan akauntabiliti pelaksanaan terhadap kerjasama dalam peruntukan kesejahteraan sosial yang didapati wujud kesan stigma bagi ketelusan penjelasan yang benar-benar membantu melestarikan sumbangan kepada kesejahteraan sosial untuk mengambilkira perlakuan tindakan individu.

2.4.1 Mekanisma Akauntabiliti Pelaksana Catherine (2010)

Kajian Catherine (2010) telah menemukan beberapa mekanisme baru bagi akauntabiliti pelaksanaan keputusan organisasi. Mekanisma ini dilihat agak selari dengan elemen perancangan, penilaian, komunikasi dan pentadbiran bagi rangka kerja

akauntabiliti (Kuchapski, 2002). Mekanisma akauntabiliti ini juga boleh mencadangkan suatu tindakan sebagaimana rangka kerja yang dibina oleh Catherine (2010). Mekanisma akauntabiliti kajian Catherine (2010) terdiri daripada struktur, pentadbiran keputusan, responsif, komunikasi, dan akauntabiliti.

Pertamanya, 'struktur' telah membina kapasiti bagi akauntabiliti melalui pengstrukturan peraturan dan hubungan kerja organisasi (Catherine, 2010). Literatur ini menyediakan satu mekanisma bagi organisasi untuk membina kapasiti akauntabiliti dengan mematuhi spesifikasi polisi kerajaan dalam terma penubuhan, struktur organisasi, operasi dan status keuntungan perniagaan CSR. Konsep ini termasuklah 'bagaimana' dan 'kepada siapa' organisasi perlu mengambilkira mengenai peraturan dan struktur hubungan. Menurut Kitching (2006), undang-undang bagi tujuan amal termasuklah kemajuan pendidikan dan kesihatan. Walaupun penekanan diberikan kepada pendekatan amal dalam prosedur perundangan, ia terdedah kepada gangguan tema dengan misi untuk memenuhi aplikasi akauntabiliti yang praktikal. Scott (2003) dan Catherine (2010) merujuk gangguan ini sebagai suatu 'pergerakan perlahan' dan berpendapat ia adalah hasil keputusan daripada satu fiskal baharu skim akauntabiliti yang telah ditetapkan oleh kerajaan dan penaja. 'Pergerakan perlahan' ini merupakan tema kepada perkaitan faktor kawalan dalam pengstrukturkan peraturan bagi amalan akauntabiliti dan isu timbul disebabkan oleh perubahan dalam polisi akauntabiliti yang memerlukan tapisan dalam membuat keputusan (Scott, 2003; Catherine, 2010).

Acar dan Robertson (2004) dan Catherine (2010) telah menghuraikan bagaimana ‘rangkaian pelbagai’ organisasi diwujudkan apabila seluruh organisasi hadir dengan masalah yang tidak boleh ditangani oleh organisasi yang bertindak secara sendiri. Menurut Morrison dan Salipante (2007), mereka telah menyertai organisasi sukarela NGO untuk menyelesaikan masalah dan sebuah organisasi baru telah muncul serta berkembang untuk membantu melaksanakan program-program yang direka bagi memenuhi misi organisasi.

Keduanya pula, dalam ‘pentadbiran keputusan’, keputusan yang dibuat oleh seorang ketua boleh digunakan bagi memimpin organisasi ke arah membina kapasiti untuk mentadbir melalui keputusan lembaga pengarah dan melaksanakan misi (Catherine, 2010; Gaventa, 2002). Mekanisma ini dikaitkan dengan tugas ketua untuk merancang strategi, menetapkan model pentadbiran lembaga pengarah, dan menggariskan peranan serta tugas-tugas pengarah dalam lembaga pengarah.

Gill dan Jones (2005) menterjemahkan tugas penguatkuasaan, arahan, dan kawalan organisasi untuk memastikan tujuan itu dicapai. Mereka telah membezakan model pentadbiran bagi lembaga pengarah kepada dua bahagian di dalam organisasi kecil iaitu : (i) ‘berdasarkan polisi’ yang diasingkan daripada pengurusan operasi harian dan (ii) ‘berdasarkan keputusan’ yang menyatukan situasi mengurus dan membuat polisi dengan pengarah eksekutif untuk memenuhi matlamat organisasi. Model pentadbiran lembaga merupakan penyelesaian yang universal berkenaan isu pentadbiran (Catherine, 2010; Cargo, 2005). Eadie (2008) menyatakan bahawa amalan akauntabiliti pentadbiran organisasi yang berkesan termasuk ketua dan pekerjanya diberikan fungsi akauntabiliti serta ditugaskan untuk memenuhi tugas

penting yang tertentu di samping pengawasan pengurusan, penilaian organisasi dan meningkatkan prestasi lembaga pengarah.

Jones (2005) dan Catherine (2010) menyatakan bahawa amalan kepimpinan terbaik bagi pentadbiran organisasi yang berkesan termasuk pengarah dengan kakitangannya dan kumpulan kerja yang ditugaskan bagi memenuhi tugas tertentu yang penting. Persoalannya, siapakah yang bertanggungjawab untuk mengekalkan pentadbiran yang berkesan dalam organisasi, lembaga dan pengarah eksekutif (Jones, 2005; Catherine, 2010).

Literatur ini dikaitkan dengan akauntabiliti dan tanggungjawab ketua bagi merancang organisasi (Ebrahim, 2005). Beliau menekankan kepada semua yang berstrategik dan perbincangan di semua peringkat organisasi. Menurut Morrison dan Salipante (2007), organisasi yang baharu akan mengalami ketidaktentuan atau transaksi perubahan kepimpinan di dalam penubuhannya dan mengekalkan peraturan melalui suatu pendekatan yang lebih luas terhadap akauntabiliti dalam misinya. Ebrahim (2005) mencadangkan supaya kewujudan visi tersebut dikongsi oleh semua peringkat kakitangan dalam organisasi. Axelrod (1997), Smith (2000) dan Catherine (2010) telah bersetuju bahawa pentingnya peranan pengarah sebagai 'penggerak', 'akauntabiliti kepada misi' dan visi untuk pekerja, ahli dan kumpulan kerja.

Ketiga, 'responsif' merupakan pendekatan yang mengabungkan pembuat keputusan dengan permintaan pemegang taruh yang boleh membuat keputusan di dalam proses pembuatan keputusan (Barnes, 2015). Responsif merujuk kepada cara individu pembuat keputusan itu melihat pendekatan kepada keperluan dan bertindakbalas

untuk suara ‘golongan sasar dibantu’ (Gloppen, Rakner, & Tostensen, 2003, 2009). Menurut mereka, responsif kepada keperihatinan ‘golongan sasar dibantu’ ditentukan oleh beberapa faktor:- (i) Budaya politik dan organisasi sama ada kepentingan golongan miskin tegar itu diiktiraf sebagai sah dan adil (ii) Penonjolan mandat pro miskin atau kemiskinan relatif, kebimbangan kepada agenda pembuatan keputusan (iii) Tahap kemiskinan relatif bagi pemegang taruh serta insentif untuk menangani kebimbangan mereka dan (iv) Keupayaan pembuat keputusan organisasi untuk memahami pendekatan kebimbangan terhadap golongan ‘sasar dibantu’ dan merancang serta melaksanakan polisi tindakbalas.

Menurut Gloppen, Rakner dan Tostensen (2009), faktor-faktor yang mempunyai suara golongan sasar dibantu termasuk (i) undang-undang asas pengurangan kemiskinan untuk sejauh mana hak golongan miskin tegar boleh berubah dan bergantung kepada instrumen perundangan, (ii) keupayaan golongan sasar dibantu dan pembela hak mereka untuk menyuarakan kebimbangan mereka (maklumat, pengetahuan dan kapasiti organisasi pada peringkat akar umbi) dan (iii) saluran institusi dan saluran media bagi keberkesanan menyuarakan kebimbangan golongan sasar dibantu.

Responsif CSR bukan sahaja berbentuk reaktif tetapi juga berbentuk proaktif (Tullberg, 2005). Proaktif bermaksud ‘beberapa langkah ke hadapan’ bagi mengelak kritikan kepada kegagalan untuk memenuhi permintaan baru, termasuk pendekatan responsif. Alternatif kepada pendekatan responsif CSR adalah pendekatan dasar yang lebih bebas atau ditentukan sendiri, dipanggil ‘autonomi responsif bagi CSR’ (Tullberg, 2005). Autonomi responsif bagi CSR dirangsang oleh pertimbangan, kehendak, prosedur, dan ciri-ciri yang tidak hanya melibatkan faktor luaran tetapi

juga pertimbangan kepada kesahihan diri pembuat keputusan (Christman, 2003; Bivins, 2006; McQueen, 2014). Kapasiti untuk membuat keputusan rasional bakal menentukan ikatan nilai moral yang mempunyai akauntabiliti kepada perlakuan tindakan dan melibatkan responsif kerana autonomi elemen rasional adalah asas yang mampu bertindakbalas terhadap ciri-ciri moral (Bivins, 2006). Bagi mengesan sama ada sempadan responsif dan akauntabiliti menjadi sukar sekiranya seseorang itu hanya bertanggungjawab pada tindakan maka ia mestilah menerima tahap akauntabiliti (Gibson, 1979; Gardner, 2011). Sekiranya berlaku kemurahan hati secara sukarela, ia tidak menyerap tindakan lain yang menyeru kepada akauntabiliti (Bivins, 2006; McQueen, 2014).

Responsif juga mengambil kira sikap 'aktif semula' emosi kepada perihatin, kasihan dan sedih berbanding tingkahlaku yang mungkin mempunyai nilai 'celaan' atau 'cuba mengelak' yang dipegang bersama sebagai suatu tahap kelas sosial (Wallace, 1996; Macnamara, 2011). Macnamara (2011) membezakan perlakuan aktif semula kepada dua perspektif responsif iaitu perspektif 'aretaic' (kelas kemuliaan) dan perspektif akauntabiliti. Perspektif 'kelas kemuliaan' dikaitkan dengan 'pandangan sebenar diri' pembuat keputusan mengenai responsif apabila berhadapan dengan situasi yang beremosi. Perlakuan keputusan tanggungjawab ini terbuka kepada penilaian kepercayaan atau hasil keputusan mengenai bagaimana perlakuan berlaku ke atas sesuatu tahap kelas sosial (Smith, 2008). Perspektif akauntabiliti pula memerlukan usaha dan kawalan ke atas keputusan responsif bagi keupayaan kepada perlakuan dan jumlah penilaian untuk memegang tanggungjawab yang lain (Macnamara, 2008). Memegang tanggungjawab merupakan 'hubungan triadik' yang melibatkan komunikasi interpersonal (tiga individu berkomunikasi) dan memerlukan peraturan

terhadap tugas serta tanggungjawab untuk tindakan (Watson, 1996; Macnamara, 2011).

Keempat, 'komunikasi' merupakan kapasiti untuk mengurus aliran maklumat dalam matrik hubungan akauntabiliti yang dikaitkan dengan maklumat, hubungan dan rundingan. Organisasi akan meningkatkan akauntabiliti dengan mengurus maklumat yang diperoleh, menilai atau menyebarkan, termasuk penilaian keputusan melalui pengukuran dan prestasi penilaian kontrak pengurusan. Bagi mengemudi organisasi yang mempunyai matrik hubungan akauntabiliti yang kompleks termasuk rundingan dengan pemegang taruh adalah komunikasi yang terbaik.

Mekanisma komunikasi begitu penting kepada pencapaian rundingan akauntabiliti dengan pihak berkepentingan. Literatur terhadap akauntabiliti peraturan dan limitasi telah mendorong Morrison dan Salipante (2005) untuk fokus 'bagaimana' organisasi boleh membina kapasiti dalam akauntabiliti yang lebih luas terutama dalam bentuk rundingan. Dapatan kajian Ebrahim (2005) membuktikan bahawa kepentingan dan nilai pemegang taruh telah mendapat pengiktirafan yang tinggi, di mana pengurusan strategik melibatkan semua pemegang taruh yang berkaitrapat dengan organisasi (Freeman, 1984, Ebrahim, 2005).

Bagi mengukur kapasiti akauntabiliti, Ebrahim (2005) memecahkan pendekatan penilaian kepada tiga kategori iaitu (i) gambaran status terkini, (ii) maklumbalas dalam pembuatan keputusan organisasi dan (iii) mereka yang terlibat dalam pengundian. Keputusan bergantung kepada bagaimana penilaian itu dibentuk (Ebrahim, 2005; Tassie, Murray & Cutt, 1998; Thompson, 2010).

Faktor lain dalam literatur adalah kesedaran dan persediaan ahli lembaga pengarah untuk memberi harapan dan penilaian prestasi bagi kontrak pengurusan. Ebrahim (2005) dan Eadie (2008) mendapati bahawa pengurusan seringkali terlibat dalam penilaian yang 'tidak boleh dipercayai'. Berbeza pula dengan pengamatan prestasi yang disebabkan oleh kecenderungan semulajadi ke arah pengiktirafan sendiri.

Kelima, 'akauntabiliti' ditakrifkan dalam pelbagai perbezaan dan melaksanakan dilema akauntabiliti, praktikaliti dan potensi krisis dengan cara yang berbeza (Bovens, 2010). Akauntabiliti sinonim didefinisikan sebagai struktur politik seperti pentadbiran yang baik, ketelusan, kesaksamaan, demokrasi, efisien, responsif, tanggungjawab dan integriti (Behn, 2001; Dubnick, 2007; Mulgan, 2000; Bovins, 2010). Menurut Grant dan Keohane (2005), akauntabiliti membayangkan beberapa aktor (perlaku) yang berhak untuk merencana perlakuan lain kepada satu set piawaian untuk mengadili sama ada mereka telah memenuhi tanggungjawabnya dan mengenakan sekatan sekiranya mereka yang menentukan bahawa tanggungjawab tersebut tidak akan tercapai. Akauntabiliti mempunyai dimensi bagi keupayaan untuk menjawab dan penguatkuasaan (O'Neil, Foresti, & Hudson, 2007).

Apabila akauntabiliti wujud, ia mempunyai lima faedah (O'Neil, 2007) iaitu: (i) Merencana insentif yang betul bagi organisasi untuk memenuhi tanggungjawabnya, (ii) Memberi jaminan kepada organisasi untuk memenuhi tanggungjawab, merancang dan membuat keputusan dalam konteks, (iii) Membantu kajian sama ada polisi boleh berfungsi atau tidak, (iv) Memudahkan ketelusan dalam tindakan organisasi, dan (v) Membantu organisasi utama untuk menyediakan ganjaran kepada agennya. Menurut O'Neil (2007), faedah ini dapat menyediakan rangkaian hubungan akauntabiliti dalam

program pembangunan yang panjang dan kompleks. ‘Golongan sasar dibantu’ sepatutnya mendapat manfaat daripada bantuan dana melalui pembasmian kemiskinan dan pembangunan ekonomi (O’Neil, 2007).

Lima hubungan akauntabiliti tersebut boleh memberi kesan terhadap kejayaan bantuan dana untuk pembangunan (Wenar, 2006) iaitu agensi pelaksana untuk golongan susah, pelaksana kepada kerajaan, kerajaan kepada golongan susah, kerajaan untuk penderma dan penderma kepada kerajaan serta golongan susah (Hoddinott, 2002; Adato, Hoddinott & Haddad, 2005; Winters, 2010).

2.5 Pendekatan dan Perkembangan Akauntabiliti Pelaksanaan Keputusan

Maksud CSR

Bahagian ini menerangkan tentang pendekatan dan perkembangan akauntabiliti pelaksanaan keputusan maksud CSR termasuk kajian-kajian awal yang dilakukan oleh sarjana.

Bagi CSR, ia tentunya berkenaan ‘sukarela’ iaitu mengambil tindakan dan inisiatif secara sukarela. Maksud akauntabiliti pelaksanaan maksud CSR organisasi adalah tentang persoalan tanggungjawab terhadap organisasi, peranan polisi awam dan perundangan, penguatkuasaan denda bagi kes-kes ketidakpatuhan, hak mangsa yang perlu dibantu, dan ketidakseimbangan dalam perhubungan kuasa (Utting, 2008). English (2009) pula mengerakkan pengertian konsep aktiviti CSR sebagai pengurusan perniagaan bersemuka dengan pemegang taruh mengikut pendefinisian keputusan CSR. Menurut Castka (2004), pendapat ini wujud di antara perniagaan organisasi dengan kumpulan pemegang taruh dan telah memberikan suatu konsep yang

kompleks dalam pengurusan aktiviti CSR. Carroll (1999) memecahkan pendekatan maksud CSR kepada kategori ekonomi, undang-undang, etika dan budi bicara dengan meletakkan pendekatan ekonomi di tangga piramid CSR pertama (di bawah) dan pendekatan kepada budi bicara (sumbangan) di tangga piramid CSR keempat (teratas). Pendekatan kepada ekonomi menjadi asas kepada misi pembangunan ekonomi aktiviti CSR untuk meningkatkan pendapatan warga miskin. Lantos (2001) memampatkannya kepada kategori etika, strategi dan '*altruistic*' (sumbangan atau '*philanthropic*'), bagi memberikan perbezaan antara motivasi untuk setiap jenis pendekatan pelaksanaan.

Penyatuan maksud CSR (Castka, 2004; Carroll, 1999; Lantos, 2001) telah menghasilkan konsep bahawa perniagaan organisasi secara sukarela telah mengintegrasikan etika, objektif, strategi dan sumbangan perhatian sosial dalam operasi perniagaan, dan interaksi mereka dengan pemegang taruh organisasi (Lock, 2015; English, 2009). Sumbangan English (2009) telah menambahbaikkan kategori '*altruistic*' dan '*philanthropic*'. Namun hasil mendapati terdapat kurang aplikasi dalam amalan CSR secara praktikal disebabkan terlalu banyak penekanan diberikan ke atas organisasi terhadap penglibatan dalam masyarakat miskin tempatan dan tidak mengenalpasti penentuan maksud CSR untuk pelaksanaan CSR yang sebenar iaitu bagaimana seorang ketua organisasi itu harus berfikir mengenai sejauh manakah masyarakat tempatan miskin itu perlu dibantu atau adakah aktiviti masyarakat itu memberi kelebihan sekiranya mereka sebahagian dari program bantuan CSR yang bersepadu (English, 2009). Kajian selanjutnya dicadangkan oleh English (2009) supaya menerokai kesan organisasi perniagaan tempatan dalam akauntabiliti pelaksanaan keputusan CSR di dalam masyarakat tempatan.

Akauntabiliti pelaksanaan aktiviti CSR telah muncul sebagai salah satu terma dalam literatur etika, pemasaran dan komunikasi (Zadek, 2006). Walaupun wujud pelbagai kepentingan yang fokus kepada pendefinisian maksud CSR (Meehan, Meehan, & Richards, 2006; Waddock, 2004; Wood, 1991), keputusan akauntabiliti pelaksanaan aktiviti CSR seharusnya ditakrifkan sebagai tanggungjawab sosial organisasi yang melangkaui di luar skop organisasi dan keperluan perundangan untuk melanjutkan isu sosial (Bhattacharya, & Sen, 2004; McWilliams, & Siegel, 2001; Johnston, & Beatson, 2005). Kajian Johnston dan Beatson (2005) mengesahkan tanggungjawab organisasi mengenai akibat (impak) terhadap sosial daripada tujuan amalan perniagaan serta dasar untuk mencapai kelestarian ekonomi, sosial dan alam sekitar (Bhattacharya, & Sen, 2004; Jenkins, & Yakovleva, 2005). Namun cabarannya, kebanyakan ketua pembuat keputusan organisasi masih sukar untuk memahami dan menyuarakan keputusan akauntabiliti pelaksanaan maksud CSR (Johnston, & Beatson, 2005) yang merujuk kepada pendekatan CSR Carroll.

Amalan pendekatan maksud yang merujuk kepada ‘perniagaan adalah perniagaan’ telah dikritik dan keputusan penentuan maksud yang merujuk kepada kategori CSR yang mempunyai nilai kemanusiaan, beretika, bertanggungjawab, telus, dan akauntabiliti operasi mula diperbahas dan dipertimbangkan (Wang, 2011; Lindfelt, & Tornroos, 2006; Marrewijk, 2003). Menurut Wang (2011), terlalu banyak definisi mengenai maksud CSR untuk diterima sebagai definisi CSR yang bersifat universal. Namun wujud konsensus dari segi prinsip dan tujuan bahawa objektif CSR adalah untuk menjalankan perniagaan secara lestari dan beretika demi menjaga tanggungjawab pemegang taruh (Wang, 2011; Hopkins, 2004; Panapanaan, 2003) dan menyumbang kepada nilai serta jangkaan masyarakat (Mudzamir, & Norfaiezah,

2005; Joyner, Payne & Raiborn, 2002; Coldwell, 2000; Grunig, 1979). Kassins dan Panayiotou (2006), DenHond dan De Bakker (2007) dan Sekajipo (2010) mencadangkan keperluan pandangan (idea) yang terbaik dalam tujuan penglibatan sosial walaupun wujud penurunan keuntungan jangka pendek dan ada kemungkinan akan memberi pulangan jangka panjang. Ia mengambilkira faktor yang mempengaruhi sumbangan korporat (organisasi) kepada isu-isu sosial.

Wang (2011) telah menggunakan pendekatan harmoni dalam CSR untuk menekankan kepentingan 'kemuliaan' terhadap keberkesanan pendefinisian maksud untuk akauntabiliti pelaksanaan CSR dan bukannya kepentingan diri serta mencadangkan supaya matlamat keseluruhan bagi organisasi dalam melaksanakan CSR adalah untuk memupuk kemuliaan 'humanisme', kebenaran, upacara, hikmat, keikhlasan dan tanggungjawab termasuk menjadi syarikat berprestij yang menyumbang kepada pembinaan masyarakat yang harmoni. Pendekatan sifat harmoni merupakan pendekatan 'nilai' bagi CSR disebabkan ia menyediakan kandungan moral yang amat berguna (penanaman kemuliaan dan ketua yang hebat) untuk mengarahkan tingkahlaku (Wang, 2011).

Hasil tindakbalas terhadap perkembangan kepentingan CSR seiring dengan pendekatan pemahaman dan cabaran keputusan akauntabiliti pelaksanaan maksud CSR, aktivis masyarakat awam dan organisasi telah digerakkan di bawah pendefinisian kerangka keputusan akauntabiliti pelaksanaan CSR korporat (Utting, 2008). Pergerakan ini telah membina suatu maksud identiti yang berbeza bagi keputusan akauntabiliti pelaksanaan aktiviti CSR korporat (Broad, & Cavanagh, 1999; Utting, 2005, 2008).

Pergerakan peningkatan keputusan akauntabiliti pelaksanaan maksud CSR ini telah menjadi taktik dan strategi yang lebih elektif (Uting, 2008). Bantahan sosial, kajian kritikal dan desakan kempen bagi perubahan penguatkuasaan telah dianggap berprofil tinggi dan pengembangan portfolio tindakan yang amat ketara (Levy, & Newell, 2002; Utting, 2005b). Kajian oleh Utting (2008) mencadangkan supaya mendalami dan memperluaskan lagi perkaitannya dengan pergerakan keputusan akauntabiliti pelaksanaan CSR korporat serta memperkukuhkan strategi untuk ketegasan kawalan sosial ke atas pasaran dan perniagaan. Secara tidak langsung, ia telah mengubah perhatian organisasi dan hubungan kuasa yang merupakan kunci bagi strategi transformasi.

Pertanyaan timbul bagaimana untuk mengukur atau menilai keberkesanan dan kejayaan sesebuah organisasi dalam keputusan akauntabiliti pelaksanaan maksud CSR (Sharmin, 2014; Marie, 2009). Menurut Marie (2009), hanya dengan pendefinisian CSR yang bersifat terbuka bukan merupakan satu jawapan dan pelbagai pandangan untuk tindakan yang hanya akan menambahkan kerumitan. Maka, satu kaedah pendekatan yang jelas dan konkrit diperlukan bagi membantu untuk memahami dengan lebih berkesan mengenai usaha organisasi terhadap keputusan akauntabiliti pelaksanaan maksud CSR yang merujuk kepada pendekatan tingkat CSR Carroll yang lebih konkrit (Marie, 2009; Lakin, & Scheubel, 2010).

Greenfield (2004) dan O’Riordan dan Fairbrass (2008) mengakui kesukaran bagi menterjemahkan pendefinisian dan mengukur kejayaan keputusan akauntabiliti pelaksanaan maksud CSR sesebuah organisasi. O’Riordan dan Fairbrass (2008) cuba untuk menekankan bahawa cara yang terbaik untuk mengukur keputusan akauntabiliti

pelaksanaan dan menangani isu kelestarian CSR adalah dengan melakukan dahulu aktiviti dan kemudian mula mengukur. Persoalan timbul, sama ada wujud perniagaan untuk berkhidmat kepada masyarakat (Weber, 1995; Swedberg, 2007; Boeddeling, 2012) atau tanggungjawab sosial perniagaan adalah untuk meningkatkan keuntungan (Bosch-Badia et al., 2013; Friedman, 2007). Greenfield (2004) memberi kesimpulan bahawa individu boleh berfikir mengenai apa yang dikehendakinya tetapi di waktu bekerja, mereka perlu mencapai misi sosial dan secara tidak langsung perlu membuat keuntungan kepada organisasi.

Menurut Park (2013), banyak literatur kajian pendefinisan maksud CSR menjurus kepada perbincangan mengenai pemahaman penyebab keputusan tindakan pelaksanaan CSR berorientasikan objektif imej jenama (Menon, & Menon, 1997; Wessels, 2003), kepercayaan (Swaen, & Chumpitaz, 2008), kepuasan pelanggan (Luo, & Bhattacharya, 2006), kesetiaan, kerjasama, dan tingkahlaku pro-sosial dalam kalangan pekerja (Ashforth, & Mael, 1989; Kramer, 1991; O'Reilly, & Chatman, 1994; Organ, 1988). Dengan meningkatkan reputasi syarikat (Rubbens, & Wessels, 2004), keputusan pelaksanaan aktiviti CSR boleh mendorong kepada peningkatan peluang pasaran (Porter, & Linde, 1995), kecekapan operasi, pengurangan kos (Hart, & Ahuja, 1996), dan peningkatan kualiti (King, & Lenox, 2001; Phil, & Rothenberg, 2003).

Namun begitu, tindakbalas yang positif terhadap amalan CSR dalam kajian Park (2013) telah meningkatkan permintaan kepada organisasi (McWilliams, & Siegel, 2001; Owen, & Scherer, 1993). Walau apapun pendefinisan dilakukan, keputusan maksud CSR adalah tetap kepada objektif mengenai prestasi perniagaan dalam

pelbagai aktiviti sosial dan topik alam sekitar (Carroll, 2008). Oleh itu, kajian bagi memperbaiki pemahaman tentang perkaitan, perlu membuka langkah kepada suatu penemuan (Carroll, & Shabana, 2010). Julia (2013) mencadangkan pengkajian selanjutnya kepada suatu alternatif iaitu penjelasan maksud CSR yang berbeza bagi membolehkan organisasi terlibat dalam portfolio aktiviti CSR dengan berkesan, tindakbalas yang berselang seli terhadap peralihan permintaan pemegang taruh. Ini kerana, dapatan kajian Julia (2013) memperlihatkan pemahaman motif dan komitmen bagi penglibatan keputusan CSR organisasi terhadap keuntungan dan selainnya pula terhadap amalan CSR untuk mempertingkatkan kesahihan akauntabiliti. Namun, organisasi masih berlumba-lumba melakukan aktiviti CSR disebabkan pendekatan maksud yang terlalu tinggi tujuannya melampaui prestasi kewangan sehingga menimbulkan persoalan kepentingannya (Julia, 2013).

Banyak kajian CSR yang menekankan kepada sifat tajuk CSR yang berpaksikan negara Barat (Jamali, & Mirshak, 2007), dan meneliti implikasi sifat dan perniagaan organisasi dalam konteks negara maju (Wang, 2011). Kajian Wang (2011) telah mempersoalkan tentang kepentingan yang perlu diutamakan dalam akauntabiliti pelaksanaan aktiviti CSR iaitu perkara yang perlu dimasukkan dan dilaksanakan dalam maksud CSR dan juga tentang sebab mengapa perlu bertanggungjawab dan pendirian individu.

Kajian Amato dan Amato (2007) pula menunjukkan wujudnya ikatan hubungkait di antara keuntungan organisasi korporat dan tindakan pelaksanaan maksud CSR. Menurut Sekajipo (2010), syarikat yang aktif dalam tindakan sosial korporat (CSR) akan menunjukkan keuntungan yang berlipat ganda. Menurut Sekajipo (2010) lagi,

penyataan Holmes (1976) mengenai pengaruh faktor yang memberi kesan terhadap tindakan pelaksanaan maksud CSR adalah merupakan tahap serius keperluan sosial dan kecekapan organisasi. Chakraborty (2004) menyatakan bahawa keuntungan adalah faktor utama tindakbalas organisasi kepada isu-isu sosial. Begitu juga Danko, Goldberg, Goldberg dan Grant (2008) menyatakan bahawa CSR dan keuntungan adalah saling berkaitan.

2.5.1 Proses Pembuatan Keputusan

Sub-topik bahagian ini menerangkan tentang pendekatan kaedah proses pembuatan keputusan, proses pembuatan keputusan dan kajian-kajian awal yang dilakukan oleh sarjana termasuk model-model yang dicadangkan oleh mereka.

Menurut Spackova (2014), pendekatan kepada kaedah pembangunan atau pelaksanaan proses membuat keputusan perlu merujuk kepada peraturan, polisi, dan kaedah ketetapan organisasi. Seseorang ketua perlu mempertimbangkan metod penilaian perlindungan strategi membuat keputusan iaitu analisis kawalan kos, analisis kos-faedah, analisis kos-efektif, dan analisis pelbagai-kriteria (Spackova, 2013). Tujuannya adalah untuk melihat perspektif jangka panjang yang memihak kepada penyelesaian yang fleksibel dan dapat menyesuaikan diri serta boleh menghadapi perubahan semasa pada tahap situasi, termasuklah perubahan suasana, pembangunan ekonomi kemanusiaan, dan perubahan keutamaan (Spackova, 2014). Usaha untuk melaksanakan proses kerangka pembuatan keputusan hendaklah bersesuaian dengan situasi tugas dan boleh digunakan dalam pelaksanaan amalannya.

Pendekatan proses membuat keputusan merupakan salah satu proses kognitif yang amat penting bagi memahami metod dan pengaruh faktor-faktor tertentu yang bakal memberi kesan kepada keputusan pendekatan akauntabiliti pelaksanaan CSR (English, 2009). Jika faktor-faktor rangsangan luaran dan dalaman mempengaruhi keseluruhan proses pembuatan keputusan, maka secara tidak langsung ia turut mempengaruhi keputusan bagi aktiviti pelaksanaan maksud CSR. Proses ini memberi kesan kepada kedudukan perniagaan untuk tindakan dan isu yang melibatkan peranan organisasi dalam masyarakat.

Walaupun pengkaji telah mencapai kemajuan dalam memahami pilihan kaedah proses pembuatan keputusan (Blattberg, Kim, & Neslin, 2008), laporan pengurusan menunjukkan pengetahuan mengenai proses pembuatan keputusan masih terhad dan kini beberapa organisasi mula mengambil pendekatan yang efektif dalam mengurus strategi proses pembuatan keputusan (Valentini, 2011). Dalam proses pembuatan keputusan, pengurus akan mengamalkan pelaksanaan pemikiran dan melaksanakan pilihan proses keputusan (Moe, & Yang, 2009). Kajian Valentini (2011) mengenai kewujudan dan sifat perubahan pilihan proses keputusan serta bagaimana perubahan terhadap proses keputusan mendapati kumpulan kerja secara relatifnya telah biasa dengan tugas mereka. Perubahan pilihan proses pembuatan keputusan berlaku disebabkan oleh pengaruh persekitaran dan faktor sosial di kawasan kerja dan kaedah proses pembuatan keputusan yang perlu merujuk kepada polisi yang ditetapkan.

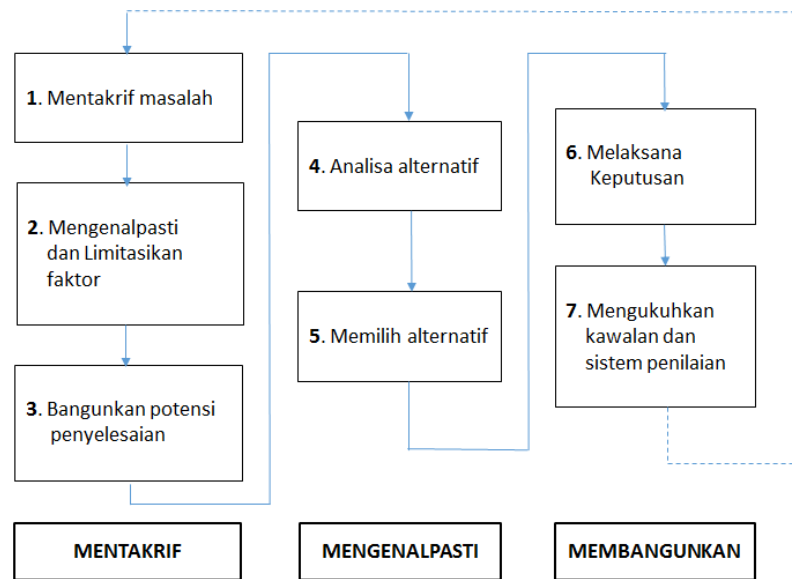
Pertimbangan terhadap proses pembuatan keputusan amat penting dan tanpanya fungsi pengurusan akan menjadi sukar (Al-Tarawneh, 2012). Proses pembuatan keputusan terutamanya, bakal melibatkan pemilihan jalan penyelesaian kepada satu pilihan terbaik daripada di antara dua atau lebih kaedah yang boleh memberikan pencapaian matlamat, objektif, kehendak, keinginan, dan nilai (Akbari, 2014; Hui, & Miksel, 2009; Fulop, 2005). Pemilihan kaedah yang betul tentunya mencerminkan pendekatan tertentu bagi menyelesaikan masalah atau isu tertentu (Akbari, 2014). Kajian Hamdi (2010) mengenai hubungan corak pembuatan keputusan ketua terhadap budaya organisasi korporat telah menunjukkan impak dan keberkesanan corak pembuatan keputusan ketua. Dapatan menunjukkan terdapat hubungan kerjasama secara langsung di antara orang bawahan dan corak autokratik pembuatan keputusan pada pemilihan penggunaan hirarki tingkat proses keputusan. Kajian Akbari (2014) mengenai corak pembuatan keputusan pengurus pentadbiran dan impak kepada budaya organisasi mendapati corak pembuatan keputusan memberi cara untuk menerangkan proses melalui pilihan penyelesaian. Dalam proses ini, pilihan antara beberapa alternatif dilakukan dan dipilih untuk menyelesaikan masalah. Proses pembuatan keputusan seharusnya melalui cara berfikir menggunakan pendekatan saintifik dan bersikap rasional (Akbari, 2014).

Menurut English (2009), proses membuat keputusan dalam persekitaran organisasi perniagaan sebahagian besarnya merupakan satu proses gaya kognitif yang mempunyai pertimbangan yang amat rumit. Setiap ketua pembuat keputusan organisasi mempunyai keunikan tersendiri dalam mempertimbangkan segala faktor-faktor dan beban yang telah diletakkan ke atas setiap faktor tersebut (Steward, 2011; Saaty, 2010; Fernandez-Huerga, 2008). McDevitt, Giapponi dan Tromley (2007) telah

menganalpasti bahawa umur, kepercayaan agama, jantina dan kematangan moral sebagai salah satu faktor dalam proses membuat keputusan beretika. Keupayaan untuk mengaitkan kepercayaan, keinginan, dan niat kepada orang lain merupakan sesuatu yang penting untuk menjelaskan dan meramalkan tingkahlaku seseorang di dalam membuat keputusan yang saling bergantung demi kerjasama dalam satu pasukan (Sodian, & Kristen, 2010). Dalam membuat keputusan yang saling bergantung dan muafakat, interaksi bercampur dengan motif yang mana hasil keputusan yang telah dibuat akan memaparkan emosi dan persepsi idea yang boleh memberi kesan kepada rundingan, amanah, tindakbalas kepada kata-dua, kerjasama dalam dilema komuniti yang baik, dan penyelesaian pertikaian (Melo, 2013).

Proses pembuatan keputusan kini banyak bergantung kepada gerak hati tetapi ia perlu dibuat dalam kebolehpercayaan yang boleh diukur yang mana pembuat keputusan memerlukan seorang ketua yang mengetahui matlamatnya, fungsinya dan pilihan alternatif (Saaty, 2010). Nilai keputusan seorang individu ketua dan organisasi mempunyai kaitan dengan arahan dan kualiti keputusan (Nwadei, 2004), yang mana dimensi persepsi moral dalam keputusan boleh mempengaruhi pertimbangan untuk menyelaraskan kepercayaan moral individu bagi hasil keputusan (Zyphur, 2011). Pembuatan keputusan juga mempunyai perbezaan kepentingan dalam proses pembuatan keputusan (Pownall, 2012) iaitu perspektif integrasi, disiplin, ikatan kognitif, dan hubungkait. Menurut Pownall (2012), pengaruh organisasi amat jelas dalam keputusan pelaksanaan aktiviti individu atau kumpulan kerja sebagaimana mereka bertindak dan berubah mengikut cara permuafakatan mereka.

Perubahan pilihan juga mempengaruhi corak proses untuk membuat keputusan yang mengambilkira personaliti pembuat keputusan dan bergantung kepada cara dia berkelakuan dalam membabitkan keputusan kumpulan atau membuat keputusan sendiri (Negulescu, 2014). Terutama, apabila berhadapan dengan masalah yang lebih kompleks dan memerlukan kerjasama yang lebih untuk meningkatkan keberkesanan dan nilai keputusan. Pembuat keputusan akan bertindak rasional dan memilih tahap kerjasama dengan mengambilkira kriteria iaitu memahami keperluan, pilihan dan masa yang ada, kerumitan masalah, tanggungjawab untuk melaksana keputusan dan nilai ketepatan keputusan untuk menyelesaikannya (TenBrook, & DeGregorio, 2010). Beberapa halangan juga mengenal pasti cara terjemahan isu yang betul yang menjadi perkara keputusan iaitu memberi perhatian pada kesan dan tidak pada sebab, persepsi terpilih dan mengupas masalah melalui penyelesaian (Cornescu, 2004; Jalal-Karim, 2013). Maka, model proses membuat keputusan yang mudah dan mengandungi peringkat langkah akan dipilih untuk membantu membuat keputusan (Wildman, & Salas, 2009). Menurut Negulescu (2014), pendekatan model yang sering dipilih dan diguna adalah model Tujuh Langkah Proses Keputusan (**Rajah 2.4**) dan model Lima Langkah Proses Keputusan (**Rajah 2.5**).



Rajah 2.4. Proses Pembuatan Keputusan Tujuh Langkah.
 Sumber: Litherland (2013).

Model Proses Pembuatan Keputusan Tujuh Langkah (**Rajah 2.4**) mengandungi tujuh peringkat untuk membuat keputusan (Litherland, 2013) iaitu mentakrif masalah, mengenalpasti dan menghadkan faktor, bangunkan potensi penyelesaian, analisa pilihan alternatif, memilih alternatif, melaksana keputusan, dan mengukuhkan kawalan dan sistem penilaian. Model proses ini sering menjadi pilihan kegemaran dan digunakan oleh ketua untuk membantu membuat keputusan. Peringkat proses pembuatan keputusan tujuh langkah adalah seperti berikut.

a. Mentakrif masalah

Mentakrif masalah merupakan langkah yang penting untuk mengenalpasti, mengesahkan dan memperincikan masalah. Kesilapan dalam mentakrif masalah akan mengakibatkan setiap langkah proses pembuatan keputusan berikutnya akan berdasarkan pada maklumat yang salah. Maka, ketua perlu fokus pada masalah dan penyebab, dan bukan simptom. Sekiranya peringkat

pertama ini tidak diberi perhatian akan mengakibatkan impak pada pembaziran masa dan tenaga.

b. Mengenalpasti dan menghadkan faktor

Mengenalpasti dan menghadkan faktor merupakan proses membataskan kekangan yang bakal mempengaruhi pilihan alternatif penyelesaian seperti kewangan, gangguan persekitaran, personaliti dan masa. Sekiranya tidak dibataskan, ia boleh memberi impak dan kesan yang di luar kawalan atau jangkaan sehingga boleh mengagalkan proses membuat keputusan.

c. Bangunkan potensi penyelesaian

Membangunkan potensi penyelesaian merupakan satu penyelesaian kepada masalah yang boleh ditangani, dineutralkan dan betul. Semasa membina potensi penyelesaian, ketua perlu bijak untuk mengelak daripada kritikan atau hukuman mengenai apa-apa alternatif yang berlaku. Pembangunan potensi alternatif memerlukan penyelesaian yang berasingan dan berbeza kepada masalah di mana perubahan akan dibangunkan dan kombinasi akan muncul.

d. Analisa pilihan alternatif

Tujuan menganalisa pilihan alternatif adalah untuk memutuskan merit relatif pada setiap alternatif. Bergantung kepada jenis masalah dan potensi penyelesaian yang dibina, ketua mungkin akan membuat analisis terperinci dengan menggunakan alat bantuan pembuatan keputusan yang khusus. Pada peringkat ini, segala kemungkinan yang bersifat positif dan negatif akan dipertimbangkan.

e. Memilih alternatif

Kadangkala penyelesaian optima merupakan kombinasi beberapa alternatif yang dipertimbangkan untuk dipilih dan diputuskan. Penyelesaian yang hadir sebenarnya menawarkan kelebihan yang lebih tinggi dan kelemahan kecil yang boleh diatasi.

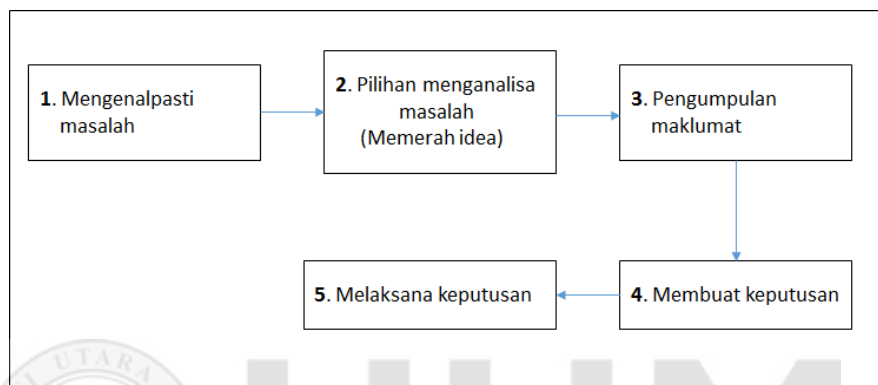
f. Melaksana keputusan

Ketua ditugaskan untuk membuat keputusan dan beroleh hasil dari keputusan di mana hasil sepatutnya diperoleh dari keputusan. Ahli yang terlibat dalam proses membuat keputusan perlu tahu apa yang perlu dibuat, bagaimana untuk melakukan, mengapa perlu dilakukan dan bila perlu dilaksanakan. Di peringkat ini semua aktiviti, prosedur, peraturan dan polisi perlu bernas dan dikuatkuasakan. Kelalaian di peringkat ini boleh mengakibatkan masalah.

g. Mengukuhkan kawalan dan sistem penilaian

Di peringkat ini, segala pelaksanaan tindakan perlu dipantau untuk mengukuhkan kawalan dan mengelak sebarang kelalaian. Sistem penilaian harus boleh menghasilkan tindakbalas (respon) ke atas keberkesanan keputusan yang dilaksana, apakah keputusan tersebut dan apakah perubahan yang perlu diperbaiki untuk mendapatkan hasil yang dikehendaki apabila keputusan telah dibuat dan dipilih.

Model Proses Pembuatan Keputusan Lima Langkah (**Rajah 2.5**) juga sering digunakan oleh ketua dalam amalan pengurusan unit atau jabatan disebabkan model ini mudah serta fleksibel dan mengandungi lima peringkat untuk membuat keputusan (Doyle, 2012) seperti mengenalpasti masalah, pilihan menganalisa masalah, pengumpulan maklumat, membuat keputusan dan melaksanakan keputusan.



Rajah 2.5. Proses Pembuatan Keputusan Lima Langkah.
Sumber: Doyle (2012).

Peringkat proses pembuatan keputusan lima langkah adalah seperti berikut.

a. Mengenal pasti masalah

Pada peringkat ini, ketua perlu mengenalpasti, memperinci dan mengesahkan masalah termasuk segala pemikiran mengenai keputusan yang akan dibuat dan menggariskan perbezaan-perbezaan sehingga keputusan itu akan tepat apabila dinyatakan untuk memenuhi hasrat. Mengenalpasti bakal keputusan boleh dibantu dengan menjawab persoalan ‘yang mana’, ‘apa’, ‘bagaimana’ dan ‘bagaimana jika’.

b. Pilihan menganalisa masalah

Di peringkat ini, pelbagai pilihan digubal, dibentuk dan dirancang malah kemungkinan andaian dan maklumat yang hilang akan dicatat. Menganalisis masalah bermula dengan menentukan implikasi pada penyelesaian (Balakrishnan, 2007). Penyelesaian kepada masalah akan memberi hasil keputusan berbentuk tindakan atau perubahan mengikut cara organisasi beroperasi. Implikasi pada tindakan dan perubahan perlu ditentukan sebelum keputusan diambil selepas mengumpul maklumat. Memerah idea merupakan teknik yang membayangkan setiap ahli unit untuk membantu pembuat keputusan menetapkan keputusan dengan mantap.

c. Pengumpulan maklumat

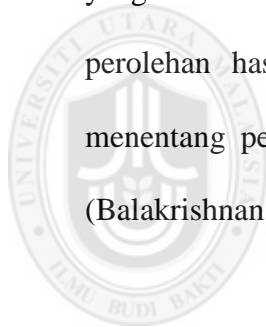
Segala maklumat dikumpul untuk dibincang dan dianalisa. Maklumat yang hilang boleh diperolehi dari pelbagai sumber data. Pengumpulan maklumat juga melibatkan penilaian pilihan-pilihan alternatif yang dikenal pasti. Ia termasuk memilih maklumat dan data yang terbaik dan sepadan dengan masalah yang diterangkan dan diambil dari sumber data. Memilih konteks yang paling sesuai untuk dianalisis antara alternatif yang dikenal pasti dibuat oleh ahli kumpulan.

d. Membuat keputusan

Di peringkat ini, pembuat keputusan membuat keputusan yang betul, tepat dan disasar untuk menangani masalah yang timbul. Keputusan tersebut harus disokong oleh semua ahli yang terlibat dalam proses pembuatan keputusan untuk memastikan ia berjaya dan efektif.

e. Melaksanakan keputusan

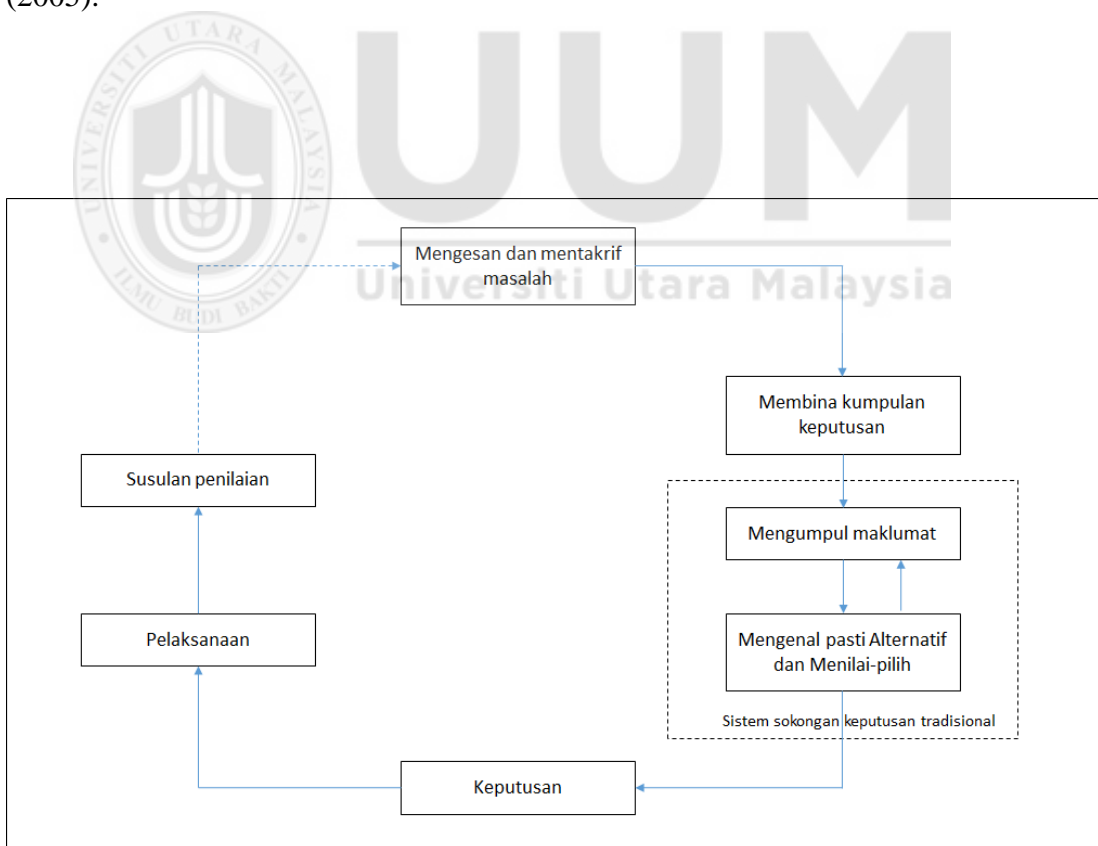
Maklumat dan pendapat yang dikumpul semasa merancang keputusan digunakan untuk mereka-bentuk pelan pelaksanaan. Langkah-langkah yang diikuti, arahan, peranan dan tanggungjawab merupakan asas kukuh yang dikenalpasti. Keputusan penyelesaian optima akan memberi perolehan hasil yang bakal memberi manfaat tetapi sekiranya ketua menentang penyelesaian baharu, model ini akan menjadi tidak bernilai (Balakrishnan, 2007).



UUM
Universiti Utara Malaysia

Menurut Pugacheva (2015), pemilihan pendekatan model langkah proses pembuatan keputusan yang tepat dan sempurna boleh meningkatkan keberkesanan pelaksanaan secara kolektif melibatkan pemahaman dan penyelesaian masalah untuk memastikan penglibatan dalam aktiviti CSR. Untuk mencapai matlamat organisasi dalam persekitaran yang kompleks, ketua terpaksa membuat keputusan yang cepat dan untuk mengubah konteks responden atau isu secara cepat, model langkah proses membuat keputusan adalah amat berguna (Negulescu, 2014).

Organisasi korporat secara tradisional menggunakan corak autoritarian dan hierarki struktur kuasa untuk membina model proses pembuatan keputusan (Garchet, & Brezillon, 2005; Khoo, 2009). Organisasi akan mengurangkan laluan proses keputusan yang panjang dan memupuk peranan struktur untuk bertindakbalas terhadap perubahan pesat dalam pasaran iaitu daripada birokrasi kepada struktur autokratik mengikut perubahan konteks. Kajian Gachet (2005) telah membuktikan penggunaan model empat peringkat dalam struktur organisasi yang mempunyai corak autoritarian berpusat untuk proses pembuatan keputusan. Model proses pembuatan keputusan (**Rajah 2.6**) yang diasaskan oleh Simon (1977) (iaitu siasat, merencanakan, pilihan dan melaksanakan) telah dikembangkan dan diperinci oleh Garchet (2005).



Rajah 2.6. Proses Pembuatan Keputusan Asas Simon.
 Sumber: Simon (1977)

Pada **Rajah 2.6**, sistem sokongan keputusan yang ada pada model Simon (1977) didapati menyokong ‘subset’ kecil pada tujuh peringkat tersebut iaitu ‘pengumpulan maklumat’ dan ‘mengenal pasti dan menilai alternatif’ (Garchet, & Brezillin, 2005). Pada peringkat tiga (3) iaitu ‘mengumpul maklumat’, sistem sokongan keputusan telah menjadi stor data untuk mengumpul dan menapis data hanya pada maklumat yang ada nilai sahaja. Manakala di peringkat empat (4) iaitu ‘mengenal pasti alternatif dan menilai-pilih’ pula berperanan sebagai apa yang dianalisa, mengenal pasti dan memilih alternatif.

Beberapa kajian terdahulu juga fokus kepada mengenalpasti aspek asas saringan bagi proses pembuatan keputusan khususnya mengenai bagaimana maklumat yang diperoleh cuba diintegrasikan, dan bagaimana keputusan itu dibuat berasaskan integrasi maklumat (Gidlof, 2013). Penggunaan pendekatan saringan bersistematik proses pembuatan keputusan melalui perbezaan tingkat dalam model proses pembuatan keputusan merupakan rangsangan yang semulajadi (Glaholt, & Reingold, 2011; Russo, & Leclerc, 1994). Proses mengenalpasti melalui perbezaan tingkat proses pembuatan keputusan boleh menjanjikan pendedahan proses kognitif yang mendasari keputusan, yang mana maklumat jelas menunjukkan terdapat tiga peringkat dalam proses pembuatan keputusan iaitu pencarian, saringan dan perbincangan, dan akhirnya pengesahan untuk membuat keputusan (Foulsham, & Kingstone, 2012). Amalan ini selaras dengan pendekatan perbezaan tingkat proses keputusan dan sesungguhnya kesimpulan yang diperolehi daripada proses pencarian yang diikuti oleh saringan dan perbincangan. Kemudian, hasil keputusan akan disesuaikan untuk pengesahan dalam struktur bagi pelaksanaan hasil keputusan (Glaholt, & Reingold, 2011; Foulsham, Walker, & Kingstone, 2011).

Kajian Garchet (2005) tertumpu pada peringkat dua (2) iaitu ‘membina kumpulan keputusan’ dengan tujuan mengembangkan proses sedia ada untuk menambah pautan dwi-arah iaitu ‘dari’ dan ‘ke’ peringkat pembinaan kumpulan keputusan. Garchet (2005) menegaskan modelnya kurang bergantung pada proses keputusan sebagai turutan langkah berbanding atas proses keputusan sebagai aliran maklumat dalam entiti kolektif yang muncul di sekitar matlamat. Apabila kumpulan keputusan dibina, struktur dan kandungannya akan berubah di sepanjang baki proses keputusan dan terjemahan masalah akan berubah semasa proses (maklumat baru yang dikumpul semasa fasa ketiga proses boleh meletakkan terjemahan awal masalah di bawah perspektif yang berbeza dan memerlukan rumusan). Perpindahan maklumat dengan perubahan konteks organisasi akan dicetuskan oleh pusingan proses yang lengkap (maklumat yang dikumpul dihantar kembali kepada kumpulan keputusan yang dibina di mana masalah perlu diterjemahkan semula dan disesuaikan dengan struktur kumpulan keputusan). Proses keputusan tradisional menjelaskan pembinaan dinamik kumpulan keputusan dan pengaruh pada fasa takrifan masalah dan fasa pengumpulan maklumat dalam proses global.

Kajian Gidlof (2013) mengenai himpunan data pemerhatian visual di dalam pemilihan proses saringan pembuatan keputusan dalam persekitaran dunia sebenar, jelas menunjukkan keperluan tingkat proses keputusan dan kewujudan perbezaan di antara tugas membuat keputusan dan tugas carian atau mengenalpasti. Dapatan penilaian pada peringkat tugas membuat keputusan jelas mengandungi lebih banyak ‘pengekalan-semula’ (penetapan-semula) pilihan dan maklumat tidak berstruktur berbanding peringkat perbandingan tugas carian (Foulsham, & Kingstone, 2012). Perbezaan ‘pengekalan-semula’ dengan bilangan frekuensi yang tinggi pada peringkat

kedua tugas keputusan perlu diberi perhatian apabila pengkalan-semula mula menjadi teras dalam proses membuat keputusan (Gidlof, 2013). Ini adalah kerana, karektor ciri yang terpenting dalam pembuatan keputusan adalah proses pengkalan-semula di sepanjang proses pembuatan keputusan (Russo, & Leclerc, 1994; Glaholt, Wu, & Reingold, 2010).

2.5.2 Perkaitan Antara CSR dan Pembuatan Keputusan

Sub-topik bahagian ini menerangkan tentang perkaitan antara CSR dan pembuatan keputusan dan kajian-kajian awal yang dilakukan oleh sarjana.

Pembuatan keputusan dan CSR merujuk kepada perkaitan satu proses pembuatan keputusan pengurusan organisasi dalam melaksanakan tanggungjawab tingkahlaku sosial korporat demi kesejahteraan masyarakat di negara atau lokasi ia beroperasi dan menjana keuntungan organisasi daripadanya dengan semaksima yang boleh (Visser, 2007). Organisasi secara keseluruhan, bekerjasama secara langsung dengan masyarakat, kerajaan dan khalayak bagi menjamin nilai kualiti kehidupan yang sempurna dan sejahtera.

Keputusan CSR merupakan satu bentuk pentadbiran atau respon terhadap suatu cabaran pentadbiran institusi (Levy & Kaplan, 2009). Menurutnya, keputusan CSR dilihat sebagai cara untuk mengurangkan jurang pentadbiran yang lemah dan ketidakupayaan sumber yang gagal menyediakan pelbagai perkhidmatan sosial. Blowfield dan Frynas (2005) juga mempersoalkan tentang logik sama ada keputusan maksud dan tujuan kepada pelaksanaan CSR diletakkan sebagai 'batu loncatan' bagi laluan kepada peraturan yang lebih baik atau adakah sebagai projek jangka panjang

bagi mengatasi kelemahan wilayah ketetapan mekanisma perundangan dan kebajikan yang boleh menangani batasan untuk mengawal selia ekonomi global di negara sedang membangun. Namun, telah timbul satu persoalan serius yang harus ditangani mengenai kebergantungan dalam pendekatan jurang pentadbiran bagi rekabentuk keputusan maksud CSR yang mana komuniti menjadi terlalu bergantung kepada keputusan penentuan maksud dan pelaksanaan CSR organisasi (Vissers, 2009). Ia memperlihatkan isu pengamatan yang kompleks bagi organisasi korporat yang telah merasai keperitan pengalaman (Ite, 2004).

Pengamatan Blowfield dan Frynas (2005) telah melihat keputusan penentuan maksud CSR yang dikaitkan pada kategori CSR sebagai satu alternatif bagi mengisi jurang dalam pentadbiran yang telah timbul daripada pemacuan ekonomi yang liberal globalisasi, di mana kajian '*World Business Council for Sustainable Development*' (WBCSD, 2000) telah menggambarkan satu perspektif bagaimana keputusan penentuan maksud CSR itu harus didefinisikan, membina kapasiti tempatan dan mengurangkan jurang pentadbiran masyarakat. Matten dan Moon (2009) pula melihat ia sebahagian daripada trend terbuka untuk mengisi kelemahan institusi dan pentadbiran, yang mana tanggungjawab diberikan kepada organisasi korporat untuk menjadi keluarga dan suku agama mereka atau meningkatkan prestasi perniagaan dan strategi yang mana organisasi boleh memainkan peranan (Moon, 2005).

Hao dan Suen (2009) telah mengulas beberapa perkembangan terkini dalam kajiannya mengenai pembuatan keputusan, dengan menggunakan tema CSR daripada karya terbitan mereka sendiri dan beberapa kajian yang berterusan bersama dengan Damiano (2007) untuk menetapkan paparan maksud CSR yang konkrit sebagaimana

kenyataan Li (2001), Li dan Rosen (2001) dan Suen, Damiano Li dan Suen (2008). Li dan Suen (2004) telah fokus kepada tiga isu utama yang terlibat dalam proses pembuatan keputusan CSR iaitu: (i) sama ada sekiranya jawatankuasa adalah pengumpul yang cekap bagi pelbagai maklumat, maka apakah insentif bagi individu ahli jawatankuasa untuk memperoleh maklumat pada tempat pertama; (ii) ahli jawatankuasa yang mempunyai tujuan berbeza dan keutamaan, maka apakah insentif bagi mereka untuk mendedahkan maklumat peribadi dalam proses pembuatan keputusan; dan (iii) ketika ahli jawatankuasa berperilaku secara berstrategik maka apakah suara pengaturan dan komposisi terbaik jawatankuasa akan meningkatkan kualiti pembuatan keputusan. Mesej utama yang diutarakan adalah apabila masalah insentif diambilkira maka ia akan menampakkan beberapa ketidakcekapan dalam proses pembuatan keputusan jawatankuasa yang boleh dibentuk secara lebih bernas (Hao, & Suen, 2009).

Dalam memacu pelaksanaan maksud CSR dan proses pembuatan keputusan organisasi korporat, Vissers (2009) mempersoalkan sama ada konsep dan model kebaratan CSR itu sesuai untuk menjelaskan takrifan maksud CSR di negara membangun. Model klasik CSR yang popular iaitu model 'Piramid CSR Carrol' mengandungi ekonomi, perundangan, etika dan tanggungjawab sumbangan, namun ia tetap mempunyai perbezaan kepentingan dan perkaitan pendekatan yang berbeza untuk berfungsi di negara membangun (Crane & Matten, 2007).

Oleh itu, Vissers (2009) mencadangkan kewajaran pembentukan pendefinisian maksud yang merujuk kepada model empat bahagian Piramid Carrol itu diuji agar keberkesanan maksud CSR untuk akauntabiliti pelaksanaan CSR dapat dilihat dalam konteks negara membangun. Ada kemungkinan sekiranya keputusan pendekatan ini diuji, susunan turutan lapisan CSR boleh menjelaskan pelbagai kategori tanggungjawab yang berbeza daripada piramid klasik Carrol (Vissers, 2006; Carroll, 2015). Oleh kerana ianya kurang dikaji, maka ia merupakan keperluan bagi menghadirkan peluang yang besar untuk meningkatkan pengetahuan dan kefahaman mengenai takrifan maksud CSR yang merujuk kepada pendekatan tingkat CSR Carroll dan proses pembuatan keputusan organisasi (Vissers, 2009).

Lockett (2006) telah mengklasifikasikan kajian CSR melalui pendekatan epistemologikal dan mendapati wujudnya pecahan perbezaan di antara kajian teorikal dan empirikal, yang mana literatur CSR di negara sedang membangun menjurus ke arah empirikal. Kajian CSR dan pembuatan keputusan banyak memberi tumpuan kepada peringkat negara atau kedaerahan secara keseluruhan (Frynas, 2006) manakala pada peringkat sektor korporat atau individu, ia kekal berkurangan dengan ketara (Pedersen, & Huniche, 2006). Dalam kajian Lockett (2006), literatur keputusan CSR di negara maju mendominasi 80% kaedah kuantitatif, manakala di negara sedang membangun atau mundur, kajian lebih menjurus kepada kaedah kualitatif. Di negara maju, pendekatan takrifan maksud CSR adalah kukuh dan menumpukan kepada indeks statistik prestasi korporat (Crane, & Matten, 2007), yang mana pembangunan rangka kerja CSR, piawaian, dan prinsip telah digunakan dalam amalan CSR organisasi walaupun kecenderungannya mengarah kepada konteks negara Amerika Syarikat (Lindgreen, 2009; Tilakasiri, 2011). Namun, perlakuan pendekatan takrifan

maksud CSR adalah berbeza mengikut perkara yang hendak dilaksanakan, terutamanya di lokasi, orang dan masa yang berbeza (Campbell, 2007; Lindgreen, 2009; Tilakasiri, 2011), dan tidak boleh dilaksanakan mengikut acuan negara membangun (Tilakasiri, 2011). Oleh itu, pemahaman kepada keputusan pelaksanaan maksud CSR yang merujuk kepada pendekatan CSR di negara sedang membangun atau mundur memerlukan penerokaan kajian literatur secara mendalam dan berkomunikasi dengan pelbagai respon terhadap struktur sosial sedia ada (Visser, 2007; Tilakasiri, 2011).

Malaysia agak jauh ketinggalan di belakang negara-negara Barat dari segi penglibatan dan pendedahan prestasi keputusan dan amalan CSR korporat (Hamid, 2011), terutamanya membabitkan isu sosial (Chong, 2010; Mansor, 2016). Menurut Mansor (2016), Malaysia perlu mengalakkan syarikat-syarikat korporat untuk membantu menangani isu sosial secara keseluruhan dalam usaha untuk memastikan peningkatan kesejahteraan hidup masyarakat. Hanya sedikit kajian dilakukan untuk memahami hubungan di antara masalah sosial dan pendekatan amalan CSR di negara membangun (Ragodoo, 2010; Mansor, 2016). Oleh itu, Vissers (2007) dan Hamid (2011) mencadangkan suatu kajian penerokaan kualitatif perlu dilakukan terhadap pendekatan dan strategi proses pembuatan keputusan CSR organisasi korporat untuk mengenalpasti pelbagai pendekatan dan definisi maksud yang memandu akauntabiliti pelaksanaan keputusan CSR di negara membangun seperti Malaysia. Tradisi budaya, sumbangan derma, dan CSR mempunyai perkaitan yang kuat di Malaysia (Tilakasiri, 2011). Budaya yang besar bergantung kepada pengamalan agama iaitu Islam, Buddha, Hindu, dan Kristian diselaraskan dengan CSR di negara-negara Asia (Nelson, 2004; Tilakasiri, 2011). Variasi perbezaan pendekatan takrifan maksud CSR tidak dijelaskan

pada peringkat pembangunan tetapi melalui faktor-faktor dalam sistem perniagaan negara berkaitan (Chapple, & Moon, 2005). Namun, negara-negara Asia berkongsi pertimbangan yang sama terhadap tanggungjawab sosial dan pembangunan yang lestari, di mana setiap negara mempunyai perbezaan keutamaan, norma, dan nilai yang berbeza pada peringkat pembangunan ekonomi sosial (Visser, 2008). Maka, untuk memahami keputusan pendekatan maksud CSR dalam perbezaan variasi perlu mengambil kira penerokaan secara mendalam terhadap keprihatinan, norma, dan keutamaan bagi setiap negara (Visser, 2008; Lindgreen, 2009). Secara objektif, ia boleh menjawab persoalan mengapa perlunya keputusan penentuan maksud CSR yang merujuk kepada kategori CSR untuk disesuaikan di negara sedang membangun atau mundur (Schwabensland, 2006; Tilakasiri, 2011).

2.5.3 Perkaitan Antara CSR dan Akauntabiliti

Sub-topik bahagian ini menerangkan tentang perkaitan antara CSR dan akauntabiliti melalui kajian-kajian awal yang dilakukan oleh sarjana.

Bagi Bovens (2010), hubungan konsep ini melihat akauntabiliti sebagai kebaikan (*'virtue'*) dan juga sebagai mekanisma yang berguna bagi kajian dan juga perbincangan mengenai tadbir urus CSR. Menurutnya, ia harus dibezakan dengan jelas bagi menangani pelbagai jenis isu serta dapat menggambarkan piawaian yang berlainan dan juga dimensi analitikal. Kajian ke atas akauntabiliti oleh Boven (2010) menunjukkan bahawa kajian kemuliaan (*'virtue'*) merupakan faktor utama yang menyumbang kepada prestasi sebenar ketua dan ahli organisasi. Mereka merumuskan bahawa satu set piawaian yang kukuh untuk pentadbiran yang baik dan menilai sama ada ketua dan ahli organisasi perlu mematuhi piawaian tersebut.

Dalam kajian Boven (2010), defisit akauntabiliti memmanifestasikan diri mereka sebagai tingkahlaku yang tidak sesuai, pentadbiran yang buruk atau organisasi yang menyeleweng. Sebaliknya, kajian akauntabiliti ini melihat pendefinisian sebagai satu mekanisma, tumpuan bukan kepada kesesuaian ketua tetapi cara yang mana pengurusan organisasi itu beroperasi. Kajian Bovens (2010) ini melihat sama ada terdapat hubungan yang boleh dipanggil mekanisma akauntabiliti, bagaimana mekanisma ini boleh berfungsi dan apa kesannya.

Dalam kajian Catherine (2010) pula, menunjukkan hubungan akauntabiliti telah diletakkan dalam empat mekanisma iaitu kapasiti struktur, pentadbiran, komunikasi dan pendidikan. Beliau menggunakan kaedah kualitatif dalam rekabentuk analisis kajian kes bagi menganalisa polisi, prosedur dan amalan untuk mendedahkan kerumitan dimensi akauntabiliti yang dihadapi di mana akauntabiliti organisasi dan mekanisma digunakan untuk membina dan mengekalkan kapasiti kebertanggungjawaban. Hasil kajian beliau telah menjelaskan kepentingan rekabentuk kapasiti struktur, kepentingan tujuan struktur hubungan akauntabiliti, pemahaman yang jelas mengenai akauntabiliti, dan kesedaran tranformasi pengetahuan.

Menurut Ebrahim (2005) dalam kajian Catherine (2010), 'trend' literatur akauntabiliti telah fokus pada garisan akauntabiliti yang mengukuhkan siapa yang perlu bertanggungjawab kepada siapa dan untuk apa yang mengarah kepada 'komunikasi menegak ke atas'. Kajian ini telah menimbulkan satu persoalan teorikal bagi hubungan linear dan akauntabiliti secara mendatar, walhal hubungan akauntabiliti dalam organisasi telah diumpamakan sebagai rangkaian. Maka kajian selanjutnya dicadangkan oleh Catherine (2010) untuk membina suatu panduan implimentasi bagi

mengukuhkan, mengekalkan dan menstabilkan peningkatan kapasiti bagi akauntabiliti melalui implimentasi empat mekanisma iaitu struktur, pentadbiran keputusan, responsif, dan komunikasi.

Bagi Gloppen, Rakner dan Tostensen (2003, 2009) pula, kajian mereka melihat hubungan CSR kepada akauntabiliti yang berdasarkan kepada tiga konsep iaitu suara warga susah, responsif dan akauntabiliti. Akauntabiliti banyak menjurus kepada hubungan antara hak asasi, peraturan atau perundangan bagi mandat meningkatkan kesejahteraan masyarakat melalui CSR. Oleh itu, mereka mencadangkan satu jawapan bagi menilai pendekatan maksud di mana suara warga susah boleh diberi perhatian berat, mengkaji mekanisma meningkatkan maklumbalas pembuat keputusan terhadap golongan susah dan meningkatkan akauntabiliti kepada komitmen penglibatan kesejahteraan masyarakat. Ia juga harus membincangkan soal kewajipan moral untuk bertanggungjawab terhadap masyarakat yang ingin dibantu untuk diaplikasi kepada semua ketua organisasi yang mempunyai kuasa dalam membuat keputusan dan tindakan yang bakal memberi kesan kepada masyarakat yang memerlukan bantuan (Gloppen, Rakner & Tostensen, 2003).

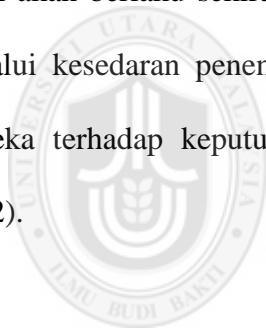
2.6 Keputusan Tanggungjawab Sosial Korporat di Malaysia

Bahagian ini menerangkan tentang perkembangan dan amalan pendekatan keputusan maksud CSR di Malaysia termasuk kajian-kajian awal yang dilakukan oleh sarjana.

Pada masa kini, pembangunan CSR di Malaysia telah mula berkembang dengan pesat dan Malaysia menjadi di antara negara yang amat aktif dalam kemunculan baru ekonomi yang ada penglibatan CSR (Nasir, 2015). CSR telah menjadi alat yang penting untuk mewujudkan pembinaan hubungan di antara organisasi korporat, pelanggan dan masyarakat (Saat, 2015). Organisasi korporat Malaysia semakin berani membuat keputusan pelaksanaan CSR dengan cekap dan kreatif menggunakan CSR untuk menyerlahkan etika amalan perniagaan mereka dan seterusnya telah mewujudkan imej yang positif (Jurisova, & Durkova, 2012). CSR di dalam organisasi korporat tidak hanya tertumpu kepada keuntungan semata-mata tetapi mereka juga perlu mengambil tanggungjawab ke atas pembuatan keputusan dan akauntabiliti tindakan mereka kepada masyarakat (Nasir, 2015). Keputusan dan akauntabiliti tindakan CSR kini bukan lagi satu pilihan tetapi merupakan satu keperluan dalam setiap organisasi korporat (Abdullah, 2016).

Namun begitu, keputusan maksud kepada tindakan akauntabiliti pelaksanaan CSR masih dianggap berada dalam peringkat awal di Malaysia (Amran, 2013). Dapatan daripada kajian terdahulu menunjukkan kesedaran CSR adalah rendah walaupun kerajaan Malaysia telah menyentuh mengenai agenda CSR semenjak awal lagi (Amran, 2007; Aaijaz, 2012). Pendekatan maksud dan tindakan CSR telah dibawa ke Malaysia melalui pengaruh dan amalan syarikat multi-nasional atau konglomerat asing (Azlan, & Susela, 2008; Chek, 2013). Bagi syarikat Malaysia dan masyarakat setempat, pendekatan maksud yang merujuk kepada penentuan tindakan pelaksanaan CSR masih agak baru walaupun amalan CSR telah dilaksanakan selama beberapa tahun. Malah, keseluruhan pendekatan tersebut masih disifatkan sebagai belum matang (Amran, 2013).

Walaupun perkembangan ini kelihatan menggalakkan inisiatif CSR korporat tetapi ia tidak mencerminkan keperluan dan jangkaan pemegang taruh terutama masyarakat setempat yang dianggap lemah dan pasif (Amran, 2013). Syarikat akan mendominasi hubungan sesama mereka dan kurang memberi perhatian kepada kebajikan masyarakat dan komuniti susah yang menyebabkan akauntabiliti pelaksanaan tindakan CSR korporat sambil lewa dan sekadar memenuhi penyertaan untuk populariti (Costa, & Menichini, 2013). Amalan keputusan CSR sering dirancang berdasarkan pendekatan barat dan didominasi oleh hubungan konglomerat tanpa perhatian diberikan kepada pemegang taruh di Malaysia dan mungkin tidak dapat disesuaikan dengan keperluan masyarakat setempat (Mansor, 2016). Hasil dapatan tidak akan berlaku sekiranya masyarakat setempat diberi kuasa membuat keputusan melalui kesedaran penentuan maksud CSR yang konkrit dan mengetahui hak-hak mereka terhadap keputusan syarikat tersebut (Capital Corporate Communication, 2012).



UUM
Universiti Utara Malaysia

Amalan akauntabiliti pelaksanaan maksud CSR di Malaysia dihubungkan kepada keputusan ketetapan pendekatan sumbangan korporat. Di peringkat awal pengenalan inisiatif pembangunan CSR ialah kepada golongan komuniti miskin di mana organisasi korporat melaksanakan pendekatan sumbangan korporat untuk membantu aspek sosial dan budaya komuniti tempatan (Prathaban, & Rahim, 2005; Mansor, 2016; Jie, 2015). Kajian Prathaban (2005) menunjukkan anggaran RM82.1 juta telah disumbangkan kepada pelbagai aktiviti amal sosial di antara tempoh 18 bulan (Julai 2003 dan Disember 2004) oleh sepuluh syarikat korporat ternama Malaysia (Amran, 2013). Dapatan tersebut secara jelas menggambarkan keseluruhan perniagaan korporat Malaysia masih berfikiran bahawa keputusan maksud untuk tindakan CSR tentunya

hanya mengenai inisiatif sumbangan korporat semata-mata dan pilihan pendekatan pelaporan untuk menggambarkan penyertaan adalah mencukupi (Amran, 2013).

Justeru, kebanyakan organisasi korporat di Malaysia suka memilih untuk meletakkan keputusan objektif maksud dan tindakan CSR khusus pada pendekatan melalui amalan pelaporan pendedahan CSR di dalam laporan tahunan kewangan semata-mata dengan memasukkan berita-berita yang memberi kebaikan untuk membina, mengekal atau meningkatkan populariti, reputasi dan imej korporat (Amran, & Susela, 2008; Singh, Rajendar, & Sofri, 2009; Ali, 2013). Amalan pelaporan ini berbeza-beza bagi setiap syarikat korporat disebabkan syarikat mempunyai perbezaan karektor dan berdepan perkara yang berlainan yang boleh mempengaruhi syarikat untuk membuat keputusan mengenai tanggungjawabnya (Ali, 2013; Othman, & Rashid, 2009). Beberapa kajian terdahulu mengutarakan bagaimana persepsi pemegang taruh tentang keputusan maksud CSR terhadap perlakuan tanggungjawab benar-benar mempengaruhi kemungkinan untuk mengekalkan manfaat daripada amalan maksud CSR kepada pengukuran persepsi CSR, menjadi isu utama dalam proses pelaporan CSR (Costa, 2013; Becker-Olsen, Cudmore, & Hill, 2006).

Pelaporan CSR tidak boleh mengetepikan persepsi pemegang taruh mengenai keputusan penyertaan CSR korporat di mana keuntungan daripada pelaburan CSR amat berkait rapat dengan pengiktirafan awam terhadap perlakuan tanggungjawab sosial syarikat (Costa, 2013). Pelaporan untuk maksud dan aktiviti CSR ditetapkan hanya sebagai penyertaan sosial korporat yang digambarkan untuk memupuk hak pemegang taruh dan kerjasama sosial sebagai tanggungjawab syarikat (Gariga, & Mele, 2004; Ismail, 2009). Atas sebab ini, satu pendekatan dimensi baru perlu

diwujudkan untuk menilai CSR korporat yang merujuk kepada integrasi ekonomi, persekitaran dan isu sosial demi untuk kekuatan syarikat berhadapan dengan persekitaran ekonomi yang moden (Menguc, & Ozanne, 2005; Koerber, 2010). Walau bagaimanapun, literatur CSR masih kurang membincangkan penyelesaian terkini untuk masalah ini dan masih terdapat ruang untuk membuat perubahan di Malaysia (Costa, 2013).

Akhirnya, keraguan, kesamaran dan kurang pemahaman maksud CSR yang berlaku kini telah mendorong perniagaan untuk mengamalkan versi maksud CSR mereka sendiri (Lu, & Castka, 2009; Zainal, 2013). Tanggapan maksud CSR masih gagal untuk bertapak secara meluas di Malaysia disebabkan pendekatan CSR yang samar dan tidak tepat (Zainal, 2013). Akhirnya, CSR di Malaysia masih di peringkat pembinaan. Di sebalik kelemahan ini, masih ada ruang untuk penambahbaikan melangkaui pendekatan sumbangan yang mana kelihatan seperti pengambilan jalan keluar yang mudah (Bohdanowicz, & Zientara, 2008; Bonilla-Priego, 2011).

Kajian Mansor (2016) juga menunjukkan bukti bahawa banyak amalan keputusan maksud CSR korporat Malaysia adalah bermusim, '*ad hoc*', dan penyertaan sumbangan terlalu banyak dibuat semasa musim perayaan. Ia menunjukkan kemurahan hati mereka dengan memberi sumbangan kepada warga tua, miskin tegar dan anak yatim yang mana akauntabiliti pelaksanaan aktiviti dilakukan di hotel ternama dan media dijemput untuk membuat liputan. Pemerhatian ini disimpulkan bahawa maksud dan tindakan CSR adalah cubaan secara jelas untuk manfaat populariti, mengekalkan dan meningkatkan imej syarikat semata-mata (Nik-Nazli, & Maliah, 2004; Thompson, & Zakaria, 2004; Azlan, & Susela, 2008, Amran, 2013).

Kajian kes oleh Wong dan Ahmad (2010) untuk memahami aktiviti CSR syarikat multi-nasional (MNC) menunjukkan kebanyakan syarikat multi-nasional di Malaysia telah mencuba pendekatan modus operandi baru dengan menggabungkan bidang CSR dalam operasi mereka (Jie, 2016). Hasil keputusan membuktikan operasi yang berlainan lokasi (Malaysia dan Negara barat) mempunyai pengaruh yang berbeza terhadap inisiatif maksud CSR (Wong, & Ahmad, 2010). Manakala Jamaluddin dan Jamil (2014) menganalisis pengerak CSR dan strategi oleh syarikat senaraian awam mendapati pendekatan pematuhan kepada keperluan dan kesahihan undang-undang memainkan peranan yang penting bagi maksud dan tindakan pelaksanaan CSR. Dapatan kajian mendedahkan bahawa syarikat tidak mempunyai jawatankuasa tertentu bagi aktiviti CSR (Jie, 2016).

Kajian mendalam oleh Maon, Lindgreen dan Swaen (2010) menunjukkan keputusan penyertaan maksud dan tindakan CSR korporat boleh berbeza daripada amalan sumbangan sukarela kepada nilai moral, yang mana perbezaan maksud CSR menggambarkan perbezaan bentuk pertimbangan pemegang taruh (pemegang taruh dalaman, luaran dan keseluruhan masyarakat). Peningkatan keputusan penyertaan maksud CSR harus mengubah keengganan penggunaan amalan CSR, di mana aktiviti organisasi dipengaruhi secara langsung oleh prinsip CSR (Costa, 2013).

2.6.1 Kaitan Terhadap Keputusan Kerajaan

Sub-topik bahagian ini menerangkan tentang kaitan amalan pendekatan maksud CSR terhadap keputusan kerajaan di Malaysia termasuk kajian-kajian awal yang dilakukan oleh sarjana.

Usaha kerajaan menggalakkan amalan CSR dalam syarikat kaitan kerajaan ('Government Linked Company' atau 'GLC') merupakan bahagian penting dalam objektif strategi Pelan Integriti Nasional (Hamid, & Atan, 2011; Ismail, 2015). Terbaru, semua organisasi korporat senaraian awam dan GLC telah dikehendaki oleh kerajaan Malaysia untuk mendedahkan keputusan aktiviti CSR mereka dalam laporan tahunan bermula tahun 2007 (Amran, 2013). Keperluan wajib ini juga telah diwartakan dalam syarat penyenaian Bursa Malaysia di bawah lampiran 9C, Para 29, (Kementerian Kewangan, 2006; Aman, 2015). Menurut syarat yang termaktub di dalam peraturan (lampiran 9C, Para 29), setiap syarikat korporat yang tersenarai di Bursa Malaysia wajib melaporkan keterangan mengenai segala aktiviti dan amalan CSR di dalam laporan tahunan kewangan syarikat di mana kegagalan berbuat demikian akan menyebabkan syarikat tersebut akan dikenakan denda (Bursa Malaysia, 2017). Maka, banyak syarikat yang dihargai sumbangan mereka kepada progress ekonomi dan teknologi telah dikritik kerana mengujudkan persepsi sosial (Muttalib, 2014). Oleh itu, adalah penting untuk memastikan sekiranya amalan pelaporan tanggungjawab sosial korporat mematuhi peraturan pelaporan yang dikenakan oleh Kerajaan Malaysia dan Bursa Malaysia dalam laporan tahunan.

Satu buku garis panduan yang khusus diperkenalkan untuk perhatian syarikat kaitan kerajaan (GLC) untuk kepentingan peranan mereka memacu syarikat korporat Malaysia (Rahman, 2011). Buku '*The Silver Book*' dilancarkan oleh Khazanah Nasional Berhad pada September 2006 di bawah inisiatif kerajaan berkaitan program transformasi syarikat untuk menyediakan garis panduan bagi GLC untuk menjalankan maksud dan akauntabiliti pelaksanaan tindakan CSR. GLC telah digalakkan dan dipaksa oleh kerajaan untuk memasukkan keputusan CSR dalam objektif perniagaan

dan falsafah korporat untuk meningkatkan nilai pemegang saham dan taruh (Zainal, 2013). Ia selaras dengan objektif komersil GLC untuk berkhidmat kepada Negara. Secara tidak langsung, kualiti pelaporan CSR di kalangan GLC telah meningkat (Bursa Malaysia, 2006). Dalam usaha mencapai cabaran pertama moral dan etika masyarakat, GLC perlu mempraktikkan amalan CSR yang membantu untuk mengekalkan dan meningkatkan piawaian etika dalam membuat keputusan perniagaan dan CSR (Ismail, 2015).

Penyelidikan empirikal mengenai keputusan pendekatan pelaporan CSR di Malaysia telah menganalisis sifat dan tujuan pelaporan termasuk motivasi dan penentuan untuk pelaporan (Zainal, 2013). Kajian oleh Teoh dan Thong (1984) dan Andrew (1989) adalah antara kajian terawal pelaporan CSR di Malaysia (Muniandy, 2010). Kajian tersebut telah mengkaji tiga isu berkaitan iaitu pendekatan CSR, sifat dan tahap penglibatan CSR korporat, dan pelaporan CSR. Kajian tinjauan ke atas seratus buah syarikat (asing dan tempatan) mendedahkan hanya 29% daripada mereka melaporkan prestasi sosial dalam laporan tahunan mereka manakala kebanyakan laporan memberi tumpuan kepada pendekatan sumber manusia dan keuntungan. Dapatan mengandungi sedikit data yang boleh diukur, memberi tumpuan maklumat yang berkaitan produk, pengguna, pekerja dan penglibatan masyarakat, dan melaporkan berita baik dan positif dalam persekitaran syarikat. Mereka menyatakan bahawa tahap yang rendah pelaporan CSR adalah disebabkan oleh beberapa faktor seperti kekurangan tekanan daripada kerajaan dan awam, kekurangan manfaat pelaporan, dan secara meluas dilihat tidak memberi kesan ketara kepada syarikat. Ketiadaan piawaian pelaporan CSR bersifat mandatori membawa kepada kekurangan keseragaman dan kekurangan maklumat (Zainal, 2013).

Kajian Othman (2011) ke atas kesan peraturan pelaporan CSR dan reputasi CSR mendapati peraturan pelaporan CSR dan syarikat pemilikan kerajaan (pendedahan CSR antara tahun 2006 hingga 2007) mempunyai perkaitan positif kepada tahap reputasi CSR. Kajian beliau juga menunjukkan syarikat pemilikan keluarga mempunyai perkaitan negatif kepada tahap reputasi CSR di mana pembolehubah keuntungan mempunyai hubungkait yang positif kepada reputasi CSR (Abdullah, 2011). Kajian selanjutnya boleh menyumbang kepada pendekatan pembangunan pelaporan CSR dan menghasilkan pemahaman yang lebih mendalam tentang keputusan maksud CSR yang merujuk kepada pendekatan amalan pelaporan CSR (Zainal, 2013). Ia boleh membimbing penguatkuasaan untuk bergerak ke hadapan tentang perkara peraturan berkaitan pelaporan CSR dan memberikan maklumat berguna kepada pemegang saham dan pemegang taruh untuk tujuan pembuatan keputusan (Zainal, & Zainuddin, 2013).

Malah, kajian yang dijalankan oleh Bursa Malaysia mendapati 40% syarikat PLC ('Public Listed Company') Malaysia berada di bawah tahap atau lemah bagi amalan terbaik antarabangsa untuk CSR berbanding hanya 4.5% berada di tahap yang terbaik (Bursa Malaysia, 2007; Jaafar, 2012; Ismail, 2015). Namun, tahap kesedaran keputusan CSR dikenalpasti berada pada tahap 16% peningkatan walaupun amalan CSR masih berada di tahap rendah (Jaafar, 2012). Inisiatif kerajaan Malaysia untuk menggalakkan aktiviti CSR masih tidak diambil serius oleh kebanyakan syarikat walaupun beberapa syarikat antarabangsa dan konglomerat adalah satu-satunya yang terlibat dalam projek CSR (Amran & Siti Nabiha 2009; Ibrahim, 2013). Kajian Thompson dan Zakaria (2004) menunjukkan 81.3% syarikat PLC dan GLC membuat

inisiatif pendekatan pelaporan CSR di dalam laporan tahunan yang mana didominasi oleh maklumat berkaitan pekerja dan sumber manusia.

2.7 Program Media Realiti

Topik bahagian ini hanya menerangkan tentang definisi program media TV Realiti.

Pendefinisian program TV Realiti mempunyai kaitan yang rapat dan bergabung dengan ‘perletakan penjenamaan’. Karrh (1998) dan Kotler (2010) mendefinisikan ‘perletakan penjenamaan’ sebagai cantuman berbayar produk berjenama atau pengenalan jenama, melalui nilai audio dan visual dalam program media massa mengikut genre baru. Program Media TV Realiti telah menyebarkan dengan cepat satu aliran dunia baru media TV, yang mana individu sebenar telah meninggalkan sebahagian dari diri dunia kehidupan sebenar untuk dirakam oleh penyiaran siar-rama bagi tontonan audiens atau umum (Bennett, 2010). Dalam TV Realiti ini, perletakan penjenamaan merupakan satu perlakuan bagi perundingan untuk meletakkan jenama tertentu dalam mesej media massa, baik di dalam filem mahupun di dalam program TV (Cianci, 2009; Marcelo, 2010), untuk dipromosikan dalam ‘trend’ yang baharu.

Terdapat juga sarjana mendefinisikan kategori program TV Realiti secara meluas, melingkari warta berita, rancangan temubual, dan dokumentari (Meng, & Lugalambi, 2003; Potter, 1997), yang mana lainnya menggunakan terma tertentu bagi menerangkan dengan jelas rancangan yang membezakan sebarang bentuk program yang bukan berbentuk cerita cereka (Hall, 2006). Maka, Nabi, Biely, Morgan dan Stitt (2003) dan Papacharissi dan Mendelson (2007) telah mencadangkan supaya Program TV Realiti pada hari ini dikategorikan sebagai satu set ciri-ciri yang spesifik seperti

difilemkan tanpa skrip, mempunyai penceritaan, bakal berfungsi sebagai satu hiburan, memperlihatkan subjek orang sebagai dirinya sendiri berbanding seorang aktor yang melakonkan peranan, dan difilemkan dalam dunia sebenar kehidupan atau persekitaran kerja daripada yang telah diaturkan serta tersedia.

Penggabungan aliran program realiti dan peletakan jenama serta penjelasan untuk mendefinisikan apa itu program TV Realiti merupakan satu isu yang sukar dan masih dikaji oleh para sarjana. Menurut Murray dan Quellette (2009) dalam buku '*Reality TV-Remaking Television Culture*', mereka mendefinisikannya sebagai satu 'lalu tanpa skrip' ke dalam dunia sebenar individu dalam situasi yang biasa dan luar biasa. Hill (2005) mengutarakan definisi aliran program TV Realiti ini sebagai satu program yang memfilemkan individu sebenar sebagaimana mereka meninggalkan kisah lamanya (yang dibuat atau sebaliknya) dalam hidupnya, seperti mana mengikut penceritaan kisah baru yang sedang berlaku, mengikut '*papan cerita*' yang direka dan direncanakan untuk diubah. Ia adalah individu yang menggambarkan dirinya, tanpa skrip, dengan kisahnya diletakkan dalam konteks penceritaan bagi tujuan tontonan hiburan sensasi untuk menarik minat audiens (Nabi, Biely, Morgan, & Stitt, 2003; Hill, 2005), yang mana telah menentukan lima (5) ciri sebagai sebahagian daripada definisi iaitu (a) individu sebenar, bukan aktor (b) difilemkan dalam persekitaran sebenar (secara langsung) (c) tanpa skrip, (d) pengkisahan diletakkan dalam konteks penceritaan dan (e) untuk tontonan hiburan sensasi.

2.7.1 Perkaitan Pendekatan Media TV Realiti dan Keputusan CSR

Sub-topik bahagian ini menerangkan tentang pendekatan dan hubungkait antara pendekatan media TV Realiti dan keputusan CSR termasuk kajian-kajian awal yang dilakukan oleh sarjana.

Menurut Jimena (2007), pendekatan peranan media massa TV mengenai keputusan CSR pada masa kini merupakan suatu trend baharu media (program CSR TV Realiti) yang boleh mempromosi konsep yang tepat mengenai CSR, menyediakan perubahan budaya yang boleh menggalakkan nilai-nilai etika dan visi bagi suatu dunia baharu dalam masyarakat. Malah, media massa TV boleh membangkitkan kesedaran masyarakat, membaiki pendidikan dalam masyarakat dan memainkan peranan sebagai pemerhati (McGann, 2007). Sebahagian daripada tanggungjawab media massa TV adalah untuk merangsang proses pembuatan keputusan bagi kepentingan awam dan perubahan tingkahlaku, menyediakan fakta yang jelas dan mewujudkan penyertaan dalam masyarakat.

Selain perubahan pesat lanskap media tradisional, evolusi baharu trend penyiaran pemberitaan CSR media massa, seperti program CSR TV Realiti telah dipuji oleh masyarakat sebagai peningkatan keupayaan untuk mencapai matlamat pendekatan dengan lebih berkesan (Cosar, 2007; Cianci, 2009). Ia memberi peluang untuk menghebahkan mesej secara langsung kepada khalayak massa tanpa pengantara (Stein, 2007). Selain itu, ia menyediakan saluran program alternatif yang popular dan boleh mencapai kumpulan sasaran yang besar; yang mana penceritaan gambaran realiti daripada penyiaran mungkin sukar untuk diabaikan oleh media massa lainnya (Bennett, 2003; Dahlgren, 2009). Tambahan pula, trend komunikasi baharu ini boleh

memberi keupayaan untuk penyatuan dan menggerakkan kapasiti baharu yang belum pernah terjadi sebelumnya (Nennett, 2003; Shirky, 2008).

Konsep pendekatan pelaporan menerusi program CSR adalah berkaitan untuk berkomunikasi dan memberi 'stakeholders' maklumat yang boleh disahkan bagi membina kepercayaan dari segi nilai sebagai asas prestasi sosial, alam sekitar dan ekonomi (Lafferty, 2006; Suzanna, & Stina, 2003). Namun begitu, masalah masih wujud tentang bagaimana untuk mengukur medan kekaburan, dalam kaedah yang biasa (Carolina, 2005; Beckett, & Jonker, 2002; Susanna, & Stina, 2003).

Seperti mana dinyatakan, perniagaan pada hari ini beroperasi dalam persekitaran yang dipengaruhi oleh prinsip 'tunjukkan saya' berbanding 'percayakan saya' (Zairi, & Peters, 2002; Couldry, 2006). Maka, kepentingan pelaporan siaran dan berkomunikasi dengan 'stakeholders' telah meningkat. Walau bagaimanapun, masih terdapat kekurangan dalam penerimaan secara globalisasi mengenai sistem pelaporan siaran bagi mengukur tahap penglibatan, yang mengambilkira kesukaran pembinaan yang mampan CSR (Susanna, & Stina, 2003). Dapatan kajian Susanna dan Stina (2003) terhadap konsep pendekatan komunikasi CSR dalam organisasi media secara dalaman dan luaran menunjukkan komunikasi dalaman dan alirannya dibina secara berstrategik untuk memudahkan peningkatan dan penyebaran maklumat yang sah. Komunikasi luaran pula, adalah berdasarkan kepada komunikasi dalaman disebabkan oleh fakta bahawa komunikasi dalaman adalah penting dan perlu untuk berkomunikasi dengan persekitaran luaran.

Dari segi praktikal, keputusan menyediakan bukti selanjutnya bahawa kepercayaan mengenai dunia sebenar boleh dipengaruhi oleh imej suara CSR yang disiarkan dalam TV (Potter, & Riddle, 2006; Cauldry, 2006; Barnes, 2010). Berdasarkan kepada hubungan di antara kepercayaan, sikap, niat tingkahlaku, dan tingkahlaku sebenar, kepercayaan oleh janaan media massa TV boleh mempunyai beberapa keputusan penting. Hasil kajian Riddle (2007) menunjukkan bahawa dari sudut positif, sebahagian keputusan boleh memberi manfaat kepada masyarakat. Dari sudut negatif pula, kepercayaan bahawa kemiskinan tegar yang kronik dan suara kemiskinan adalah lazim dalam dunia sebenar yang mana boleh membawa kepada emosi negatif seperti takut, bimbang, dan tingkahlaku mengelak. Maka, kajian selanjutnya diperlukan bagi menentukan bagaimana proses keputusan situasi dibina dan membawa kepada jenis masyarakat yang mudah terdedah kepada kesan negatif (Riddle, 2007).

Televisyen (TV) dari segi pendekatan hanya menyiarkan pembinaan maklumat yang jelas dan berbeza (Shrum, 2007, 2002; Riddle, 2007) kerana gambaran yang dramatik, dibesar-besarkan, dan stereotaip maklumat CSR. Siaran TV menggambarkan kekerapan maklumat bagi khalayak yang kerap menonton. Kemunculan agihan objek dalam sumber media dan penilaian pendapat awam menunjukkan kekukuhan pengaruh daripada sumber berita kepada pendapat awam (Carroll, 2004). Maka, TV berpotensi untuk mendedahkan kekerapan subjek CSR dan terkini untuk imej yang jelas dan berbeza-beza. Oleh itu, imej ini lebih mudah diakses daripada ingatan (Kim, 2009; Riddle, 2007). Hasil kajian telah menunjukkan kemajuan yang besar bagi tujuan ini dan telah mencadangkan bahawa pendedahan jangka panjang mesej secara konsisten dan kerap dalam media, telah meninggalkan imej yang berkaitan dengan

‘ingatan teratas’ kepada penonton dan; oleh itu, digunakan bagi pembentukan pertimbangan sosial (Holbrook, & Hill, 2005).

Dapatan kajian Riddle (2007) mengenai ‘ingatan teratas atau sentiasa dalam ingatan’ melalui media TV menunjukkan bahawa pendedahan yang kerap dan keterlaluan kepada media TV telah meninggalkan kesan gambaran media yang mudah diakses atau kebolehcapaian dalam ingatan yang kemudiannya digunakan untuk membentuk pertimbangan sosial. Menurut Lai (2014), pendedahan yang kerap kepada media boleh mendorong kepada ‘kesan penanaman’ (‘cultivation effects’) sebagaimana ‘model heuristik pemrosesan kesan penanaman’ Shrum (1996). Model Shrum menerangkan bagaimana khalayak membuat kesimpulan daripada imej dan peristiwa yang mereka tonton di media dan membuat pertimbangan meluas tentang kepercayaan mengenai fakta berkaitan dengan dunia sebenar yang boleh secara objektif disahkan dan dibandingkan dengan gambaran dunia dalam TV (Riddle, 2007; Custer, 2013).

Namun, masalah asas bagi bidang CSR disebabkan tiada pendekatan yang lazim untuk pendekatan keputusan CSR yang boleh diterima secara global (Tilakasiri, Welmila, Amstrong, & Heenatigala, 2011) dan ia merumitkan pendekatan pelaksanaan aktiviti oleh media massa. Maka, sarjana menggunakan pendekatan maksud CSR mengikut acuan kajian mereka untuk memahami idea yang jelas tentang konsep pendekatan (Tilakasiri, 2010). Menurut Cosar (2007), definisi pendekatan peranan media massa baharu untuk CSR memainkan peranan penting bagi keupayaan aktiviti kemanusiaan organisasi untuk menghebahkan usaha mereka, mendapatkan sokongan bagi perjuangan mereka, dan memberi kesan kepada perubahan.

Malah, dapatan kajian Maneri dan Wal (2005) dan McGann (2007) mengenai hubungkait pendekatan peranan media massa dan keputusan CSR menunjukkan wujudnya lima kategori pendekatan yang besar iaitu (a) pendekatan cermin, (b) pendekatan pembuat berita, (c) pendekatan instrumen hegemoni, (d) pendekatan berita dan sikap publik, dan (e) pendekatan konstruksi sosial.

Pendekatan ‘Cermin’ memfokus kepada ketepatan laporan media itu digambarkan berbanding pengukuran kesahan secara empirik atau statistik (Chiricos, & Eschholz, 2002). Tema-tema utama difokuskan kepada penerangan bagaimana ciri-ciri aliran terkini organisasi media memberi kesan kepada cerita yang dibina dan dibentuk berbanding mengukur ketepatan laporan media (McGann, 2007). Kajian Ware (2015) menunjukkan bagaimana sekumpulan budaya digambarkan dalam liputan kemunduran berbanding liputan terhadap demografi secara statistik untuk menunjukkan golongan minoriti terlalu diwakili sebagai tertindas, melalui media. Media berfungsi dalam sfera awam untuk memberitahu tentang isu sosial dan awam, yang melibatkan masyarakat dengan komuniti tempatan menggunakan objektif dan rangka maklumat (Hoewe, & Zeldes, 2012).

Pendekatan ‘Pembuat Berita’ pula menekankan kepentingan matlamat organisasi dan kekangan dalam penerbitan berita. Pendekatan ini tidak memberi tumpuan terhadap minat individu tetapi menekankan bagaimana norma kewartawanan, teknik, dan kekangan amalan penerbitan mempengaruhi kandungan dan perspektif berita (Gans, 1979; Maneri, & Wal, 2005). Kajian Bednarek (2015) mengenai cara pembuatan berita berbentuk suara dan nilai dalam pembacaan berita menunjukkan pengukuhan pembinaan kepercayaan bagi berita yang ada ketepatan masa, penyelarasan, jujur,

tepat, dan impak. Suara telah diintergrasikan dan nilai berita juga digabungkan untuk memenuhi matlamat organisasi dan mempengaruhi kepercayaan publik terhadap nilai maklumat berita yang disampaikan.

Manakala, pendekatan 'Instrumen Hegemoni' pula fokus kepada bagaimana ideologi dan kuasa dari institusi sosial yang berlainan dihasilkan semula melalui media dengan menggunakan instrumen analisis (Tierney, Bevc, & Kuligowski, 2006; McGann, 2007). Tanggapan hegemoni juga telah dibangunkan khususnya bagi kelas analisis dan digunakan sebagai alat analisis untuk memahami paksi tambahan konflik sosial (Feder, 2012). Contohnya, kajian Feder (2012) mengenai pendekatan instrumen hegemoni dalam analisis bagaimana polisi budaya memudahkan proses hegemoni bagi tindakbalas sumbangan awam melalui persembahan seni untuk mengubah pendidikan dan pendapatan golongan miskin menunjukkan bahawa perlaksanaannya merupakan proses yang kompleks dan hanya memenuhi kepentingan golongan elit.

Bagi pendekatan 'Berita dan Sikap Publik', ia fokus kepada bagaimana media mempengaruhi 'apa' dan 'bagaimana' orang ramai berfikir, di mana sarjana cuba memahami kesan mesej media serta bagaimana kesan ini berlaku (McGann, 2007; Gorham, 1999). Kajian Happer (2015) ke atas peranan berita media mengenai iklim perubahan dan tenaga mampan dalam membentuk corak pendapat, kepercayaan, dan sikap publik telah menunjukkan bahawa berita media juga turut membentuk atau mempengaruhi peranan yang berhubungkait dengan perlakuan atau sikap publik di bawah situasi tertentu terutamanya apabila pemberitahuan mengenai maklumat baharu isu CSR telah memberi kesan kepada corak kepercayaan, persepsi dan perlakuan publik.

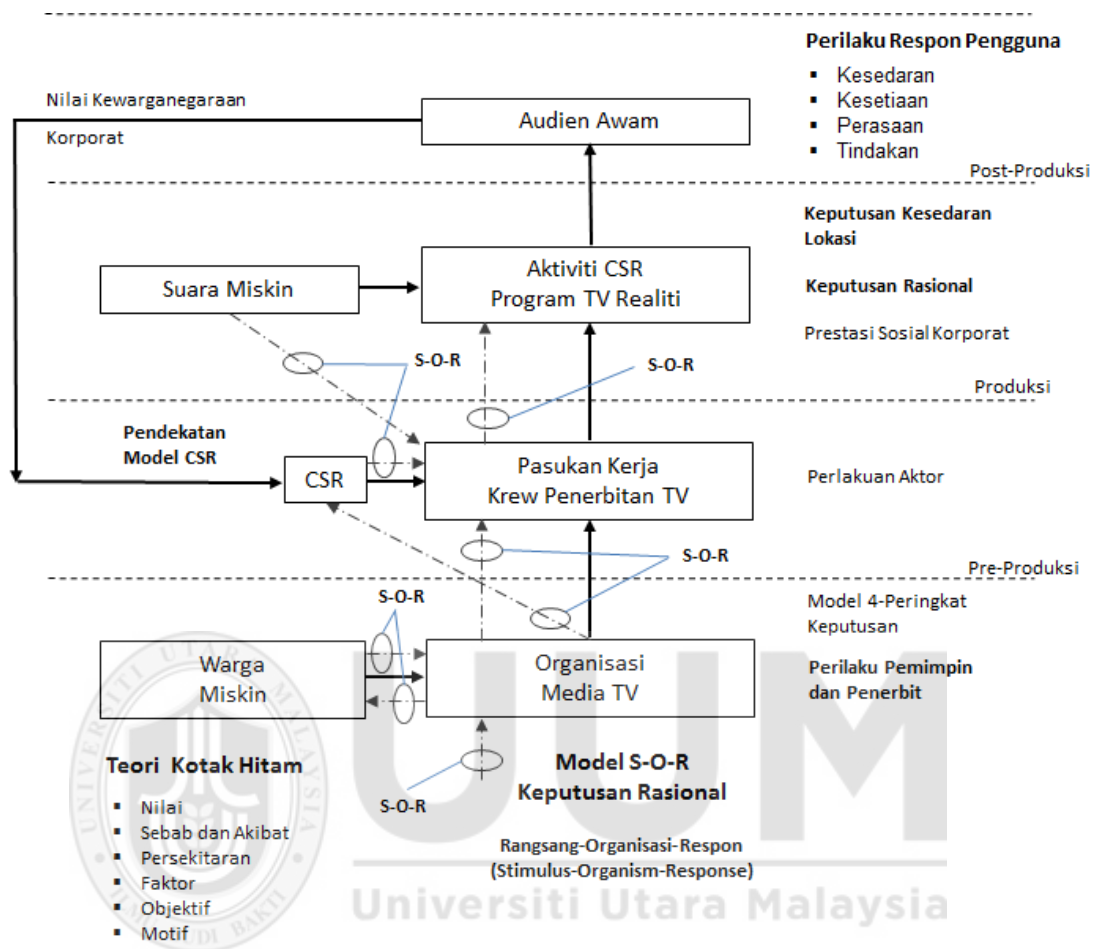
Pendekatan Konstruksi Sosial atau 'social constructionist' pula memfokus kepada peranan media dalam konstruksi masalah sosial melalui amalan proses pembuat-tuntutan dan aktiviti pembuat-tuntutan mentakrif situasi tersebut sebagai masalah sosial (McGann, 2007). Berita sepatutnya mengenai fakta dan realiti manakala 'constructionist' atau konstruksi adalah teori dan konsep 'construction' (pembinaan) adalah pendekatan 'orientasi-proses' (Lau, 2012). Ia memberi tumpuan kepada bagaimana dan mengapa keterangan tidak selaras dengan realiti yang mampu mencapai hegemoni dalam berita (Dispensa, & Brulle, 2003). Objektif perspektif konstruksi dalam pengeluaran berita, mengandungi pengulangan-berulang iaitu realiti yang dibina oleh berita sebagai keputusan karektor proses pembuatan berita walaupun kebanyakan tuntutan berasal daripada sumber bukan media (Herda-Rapp, 2003; Lau, 2012).

Bagi kajian McGann (2007) mengenai media massa terhadap masalah sosial, anjakan terhadap tuntutan utama oleh media mewakili semakan kepentingan teori kepada model pembinaan sosial. Perbezaan konsep di antara tuntutan yang primer dan sekunder yang diperkenalkan oleh beliau adalah penting untuk memperbaiki peletakan peranan utama media dan digunakan bagi kajian selanjutnya sebagai garisan antara perbezaan genre media yang menjadi kabur (McGann, 2007). Organisasi media TV sepatutnya perlu bertindak atau meletakkan diri mereka kepada tuntutan primer bagi meningkatkan kuasa dan pengaruhnya kepada isu masalah sosial yang ingin diutarakan dan media sememangnya mempunyai kekuatan pengaruh dalam gengaman mereka, yang tidak hanya dengan memberi ruangan untuk pembincangan awam tetapi juga dengan melibatkan diri dalam tuntutan primer; pengaruh media tidak hanya mengenai apa yang orang fikirkan tentang 'apa itu' tetapi juga bagaimana orang

berfikir mengenai isu tersebut. Sekiranya media berada dalam tuntutan sekunder pula, ia adalah mengenai peranan media terhadap sumber maklumat disebabkan mereka ialah organisasi media massa (Berinato, 2007). Namun, penjelasan konsep penting terhadap ciri-ciri yang menentukan media itu samada sekunder atau primer telah hilang (McGann, 2007). Menurut McGann (2007), dengan menyediakan ciri-ciri pendefinisian, kajian selanjutnya perlu mempunyai peluang untuk memperbaiki dan menggunakan peralatan analitikal bagi mengklasifikasikan serta memahami kemunculan genre baharu media massa.



2.8 Kerangka Konsep



Rajah 2.7. Kerangka Konsep.

Model Kerangka Konsep yang ditunjukkan dalam **Rajah 2.7**, menunjukkan hubungkait S-O-R dengan teori atau model yang memberi makna kepada Model SOR Keputusan Rasional.

(i) Model SOR Keputusan Rasional

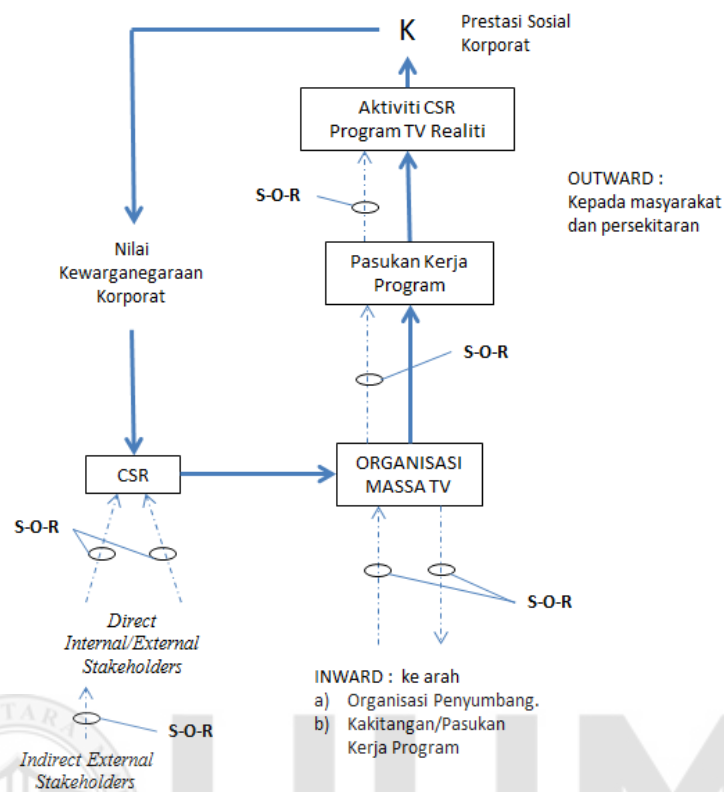
Model ini dibangunkan daripada hubungkait tanggungjawab prestasi korporat dan nilai warga korporat terhadap keputusan tanggungjawab korporat melalui keputusan penentuan perspektif maksud CSR dan 'teori stakeholders' (Anita, Fellows, & Tuuli,

2011). Teori 'stakeholders' mendorong formasi pembentukan pendekatan nilai korporat, halatuju, dan pengurusan prestasi halatuju projek manakala sasaran pula adalah hasil pelupusan kuasa mereka (Mitchell, 1997; Jamali, 2008; Walker, 2008). Pembangunan model daripada teori 'stakeholders' bersama dengan ketepatan deskriptif, kuasa dan kesahan normatif (Donalson, & Preston, 1995; Anita, Fellows, & Tuuli, 2011), muncul dalam pelbagai bentuk untuk memahami, mendefinisikan dan menerangkan struktur serta dimensi perniagaan termasuk hubungan masyarakat yang diambil daripada konsep CSR (Carroll, 1993; Jamali, 2008). Konsep piramid CSR yang dibina oleh Carroll (1979) pula mengandungi empat komponen utama tanggungjawab iaitu ekonomi, penguatkuasaan (perundangan), etika dan sumbangan ('*philanthropic*') (Dartey-Baah, & Amponsah-Tawiah, 2011), yang mana keputusan maksud dan tindakan CSR mencerminkan suatu jangkaan sosial dalam persekitaran organisasi untuk bertindak sebagai suatu kepentingan bagi tumpuan, bersaing dan berinteraksi dengan nilai-nilai intrinsik (Martin, 2002; Maon, 2010). Maon (2010) telah mengkategorikan CSR sebagai; (a) pertimbangan pembinaan orientasi 'stakeholders', (b) komitmen sukarela, (c) isu dalaman dan luaran organisasi, dan (d) pemahaman nilai tanggungjawab moral terhadap impak aktiviti dan proses dalam masyarakat.

Keputusan maksud CSR disokong oleh nilai-nilai korporat (berkaitan nilai warganegara korporat bagi kehadiran CSR) dan mendorong kepada responsif CSR (Spence, 2000; Vos, 2003; Jones, 2005), perlakuan organisasi terhadap masyarakat, dan kemudiannya, tanggungjawab prestasi korporat (Frederick, 1994). Contohnya, tanggungjawab prestasi korporat mewakili suatu '*mode*' responsif CSR, cuba untuk membina model dan mengukur tanggungjawab sosial dari segi sosial dan alam sekitar,

di samping prestasi kewangan (Wartick, & Cochran, 1985; McWilliams, & Siegel, 2000; Anita, Fellows, & Tuuli, 2011). Pembangunan integrasi inisiatif CSR juga ada kemungkinan sekiranya pendapat pengurusan mula berkembang dan pembuatan keputusan beretika telah menerima sokongan daripada budaya organisasi (Trevino, & Nelson, 2007; Maon, 2010), nilai-nilai korporat dan nilai warga korporat.

Model SOR Keputusan Rasional ini dibangunkan berdasarkan kepada proses pembuatan keputusan yang dinamik dalam sistem pelbagai pemegang taruh ('stakeholders') yang berpunca daripada kelompok keputusan rasional, bersaing tentang nilai dan matlamat keserasian (Locke, & Latham, 1990; Parsons, 2001; Anita, Fellows, & Tuuli, 2011). Menurut paradigma S-O-R ('*Stimulus-organism-response*') atau 'rangsang-organism-respon' dalam psikologi organisasi, tekanan 'stakeholder' (ekonomi, perundangan, dan sosial) bertindak sebagai rangsangan kepada pergerakan organisasi dan menyebabkannya untuk respon bagi membuat keputusan (Anita, Fellows, & Tuuli, 2011). Sebahagian daripada keputusan adalah untuk menanamkan kepercayaan (nilai pembinaan mampan) dalam ketetapan nilai warganegara korporat untuk melahirkan tindakan (komitmen perlakuan organisasi), dalam memahami dan memenuhi matlamat (sumbangan kepada pembinaan persekitaran yang mampan). Pendekatan nilai CSR amat penting bagi hubungan nilai kewarganegaraan korporat dan organisasi. Ia mencerminkan tahap penjelasan dan pengemblengan nilai yang boleh mempengaruhi matlamat dan objektif (Steers, & Porter, 1983; Anita, Fellows, & Tuuli, 2011), dan dinyatakan sebagai suatu fungsi hubungan antara manusia ('stakeholders'), projek CSR, dan persekitaran. Oleh itu, nilai dan penetapan matlamat (perlakuan secara langsung) adalah asas permulaan bagi perlakuan-prestasi-hasil keputusan (K) paradigma sebagaimana ditunjukkan dalam **Rajah 2.8**.



Rajah 2.8. Model SOR

Oleh itu, nilai warga korporat merupakan asas penetapan matlamat dan panduan kepada rangsangan tindakan atau perlakuan keputusan rasional (organisasi) bagi menghasilkan prestasi sosial korporat, yang membawa kepada hasil keputusan (K) untuk penilaian. Hasil keputusan itu kemudiannya akan dilanjutkan atau dikembangkan ke dalam penyatuan atau pengubahsuaian yang dipegang oleh organisasi korporat (Anita, Fellows, & Tuuli, 2011). Bagaimana organisasi itu berkelakuan akan bergantung kepada nilai warga korporat untuk menentukan prestasi dan hasil keputusan yang dianggap wajar berdasarkan kepada jangkaan keuntungan masa hadapan organisasi. Hubungan di antara nilai warga korporat dan organisasi adalah berasaskan kepada tanggapan nilai yang mencerminkan suatu set kepercayaan, yang tersurat atau tersirat yang mana pengaruh pilihan daripada dapatan data empirik

dan tindakan akhir yang sedia ada (Anita, Fellows, & Tuuli, 2011). Ahli-ahli organisasi akan bertindakbalas dengan komponen ‘dalaman’ organisasi massa TV (bagaimana pengurusan korporat menggunakan kuasanya dalam mengurus organisasi) dan melakukan keputusan tindakan yang mencerminkan peranan dan perilaku warga kerja organisasi (Parsons, 2001; Anita, 2011).

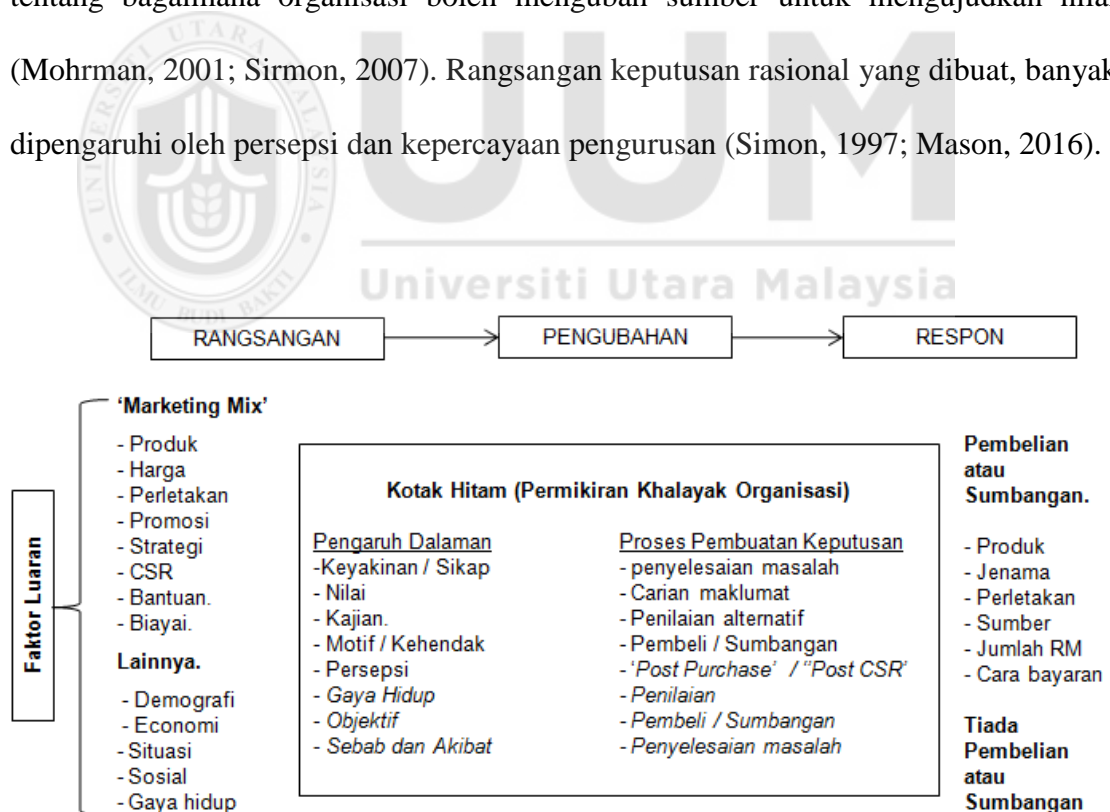
Hasil implimentasi model SOR (Anita, Fellows, & Tuuli, 2011) di negara-negara maju telah menunjukkan penjelasan dan pendekatan pendefinisian matlamat sasaran yang memberi agregat kepada prestasi. Cadangan ini bakal membentuk satu rangka kerja bagi mengenalpasti pelbagai persoalan dalam struktur berkaitan dengan pelbagai pemegang taruh di dalam pendekatan memahami operasi aktiviti CSR mereka.

(ii) Teori Kotak Hitam

Merujuk Kotler (2010), teori kotak hitam menggambarkan kajian tentang pencarian ‘bagaimana’ dan ‘mengapa’ perilaku khalayak membuat keputusan respon, dirangsang untuk bertindak dan membuat perlakuan, bagi melakukan aktiviti CSR dan juga untuk memahami ‘bagaimana’ perlakuan konsumer khalayak (publik) organisasi yang amat sukar diramal, dibaca, dibuat tanggapan dan dibentuk. Ia mendorong kepada pembuat keputusan untuk berfikir di luar kotak pemikirannya secara kognitif yang melangkaui maksud umum aktiviti CSR bagi mendapat maksud yang lebih konkrit dan efektif sehingga boleh memberi kesan kepada tindakan pelaksanaan CSR (Wang, 2014). Menurut Ayers (2015), kajian pengaruh rangsangan SOR boleh membantu membongkar suatu keputusan analisis daripada kotak hitam mengenai kapasiti pengurusan organisasi terutamanya tentang sumber nilai iaitu pencarian

matlumat tentang pengaruh dalaman, luaran dan proses pembuatan keputusan bagi kepentingan prestasi dan keberkesanan organisasi.

Rajah 2.9, menunjukkan organisasi perlu mengkaji nilai, persekitaran, objektif, motif, faktor, sebab dan kesan untuk membuat rangsangan bagi mencapai matlamat organisasi (Kotler, 2010) terutamanya untuk membuat keputusan. Keupayaan berstrategik melalui pendekatan kotak hitam berjaya melaksanakan tindakan yang bertujuan untuk memberi impak kepada pertumbuhan jangka panjang dan pembangunan akauntabiliti pelaksanaan keputusan aktiviti CSR (Lenz, 1980; Sirmon, Hitt, & Ireland, 2007). Namun begitu, tidak banyak penjelasan teori diperoleh tentang bagaimana organisasi boleh mengubah sumber untuk mengujudkan nilai (Mohrman, 2001; Sirmon, 2007). Rangsangan keputusan rasional yang dibuat, banyak dipengaruhi oleh persepsi dan kepercayaan pengurusan (Simon, 1997; Mason, 2016).



Rajah 2.9. Teori Kotak Hitam Kotler.
Sumber: Kotler (2010).

Banyak kajian terdahulu secara tersirat berterusan mengikut logik bahawa terdapat jurang antara hasil keputusan ‘yang tepat’, ‘yang dijangka’ dan ‘yang boleh diterima’, sesuatu yang mesti mencegah pembuat dasar keputusan daripada mencapai keseimbangan yang sebenar (Biesbroek, 2015). Oleh itu ia merupakan halangan untuk keperluan penyesuaian bagi menjelaskan jurang ini (Eisenack, 2014). Masalah utama kepada pemikiran ini adalah ia berpunca dengan andaian normatif yang mana pembuatan keputusan kolektif perlu menghasilkan keputusan dan tindakan yang mempunyai keupayaan efektif. Pemahaman pembuatan keputusan yang sangat linear dan fungsional menganggap sistem sosio-politik secara automatik menyesuaikan diri dengan perubahan dalam ketiadaan halangan (Biesbroek, 2015). Akibat pandangan ini, kerumitan penyesuaian membuat keputusan kolektif dikurangkan kepada model penghasilan yang mudah di mana dinamik dalaman dan proses yang penting tidak hadir. Situasi ini dirujuk sebagai pandangan kotak hitam untuk membuat keputusan (Wellstead, 2013).

Idea dan maksud tentang apa yang kita lihat atau laksanakan sama ada ia akan serupa dengan nilai pemahaman kognitif terhadap apa yang orang lain lihat, telah memberi pelbagai tanggapan yang mungkin pembuat keputusan akan berfikir secara ‘kotak hitam’ (Yang, 2015). Persepsi keputusan yang tidak berubah dicabar oleh beberapa orang yang mempertikai bahawa gangguan pemahaman adalah suatu pembinaan sosial (Hinkle, & Yang, 2014). Masalah utama ialah apabila kita mengetahui hanya sedikit mengenai mekanisma di sebalik persepsi idea keputusan bagi maksud CSR. Tanpa mengetahui apa yang ada di dalam ‘kotak hitam’ tentang gangguan pemahaman, maka timbul tanggapan tersirat bahawa persepsi gangguan pemahaman adalah seragam bagi pemikiran semua orang (Yang, 2014).

Kajian Sampson (2009; 2012) menunjukkan faktor seperti kepuasan impak efektif masyarakat atau jangkaan perlakuan masyarakat dan semua bentuk persepsi gangguan pemahaman individu telah hadir dengan banyak di lokasi pelaksanaan aktiviti CSR. Namun, kajian kurang mengkaji tentang persepsi gangguan pemahaman dari sudut persepsi kognitif pembuat keputusan untuk memahami samada rangsangan yang sama mendorong kepada persepsi yang sama bagi orang yang berbeza (Yang, 2014). Adakah mungkin bagi orang yang mempunyai peranan sosial tertentu akan lebih sensitif terhadap pengamatan gangguan pemahaman maksud? Oleh itu jika persepsi berbeza mengikut peranan sosial di dalam komuniti, maka adalah mungkin bagi ‘orientasi-kuatkuasa-gangguan’ pemahaman mendorong kepada ‘cagaran akibat’ dan gagal untuk mencapai keinginan tujuan (Sampson, 2012).

(iii) Pendekatan Model CSR.

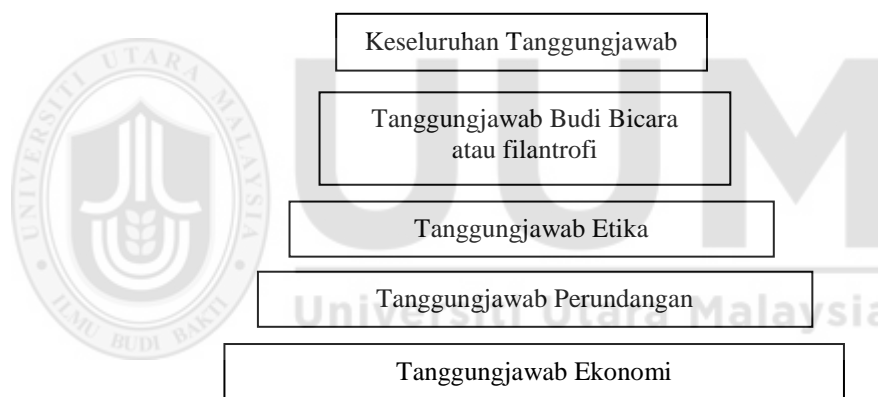
Walaupun terdapat peningkatan sorotan literatur mengenai CSR dan konsep berkaitan, keputusan maksud CSR masih lagi sukar difahami dan diterjemahkan dengan jelas dalam pelbagai pendekatan teori (Nesvadbova, 2009). Pertama, disebabkan oleh konsep dengan peraturan pelaksanaan yang terbuka (Moon, 2005; Matten, & Moon, 2008). Kedua, CSR seumpama ‘payung’ yang mendahului atau menjadi sinonim dengan konsep hubungan komuniti perniagaan lainnya (Matten, & Crane, 2005; Matten, & Moon, 2008). Ketiga, CSR masih merupakan fenomena yang dinamik (Carroll, 1999; Matten & Moon, 2008). Namun, menurut Nesvadbova (2009), teras CSR merupakan pendapat yang mencerminkan imperatif sosial dan juga kesan sosial daripada kejayaan perniagaan (Matten, & Moon, 2008). CSR masih lagi merupakan aktiviti perniagaan yang dianggap bahawa teori perniagaan itu seharusnya

menawarkan suatu pemahaman yang analitikal terhadap keputusan penentuan pendekatan maksud CSR (Nesvadbova, 2009).

Maka, maksud CSR mula menjadi persoalan identiti pihak berkepentingan, penglibatan dan komunikasi (Mitchell, Agle, & Wood, 1997; Morsing, & Beckmann, 2006; Morsing, & Schulz, 2006). Tujuan pengurusan pemegang taruh adalah untuk merangka satu rangka kerja bagi menguruskan strategi pelbagai kumpulan yang dipengaruhi secara langsung atau tidak langsung, dan keupayaan organisasi untuk mencapai objektif (Freeman, & Velamuri, 2006). Terkini, perspektif pemegang taruh ('*stakeholders*') telah mula menguasai tafsiran maksud CSR yang menolak persoalan kesahihan kuasa korporat serta dimensi moral bagi keputusan pengurusan yang lebih menjurus kepada latarbelakang korporat (Hockerts & Morsing, 2008).

Secara global, wujud pendekatan pendefinisian bahawa maksud CSR diintergrasikan ke dalam tiga bidang utama (Agarwal, 2008; Carroll, 2008; Prayukvong, & Olsen, 2009) iaitu (i) masyarakat (sosial), (ii) persekitaran, dan (iii) keuntungan (ekonomi). Maklumat ini menunjukkan walaupun konsep pendekatan pendefinisian maksud CSR ini dimulakan di negara maju, ia tidak boleh digunapakai secara langsung di negara sedang membangun (contohnya Malaysia) terutamanya dalam memerangi isu kemiskinan (Zainol, 2014). Untuk memahami pendekatan aplikasi pendefinisian CSR di negara sedang membangun maka kajian amatlah diperlukan di kedua-dua negara maju dan negara sedang membangun (Tilakasiri, Welmila, Amstrong, & Heenatigala, 2011). Namun begitu, persoalan berkemungkinan akan timbul tentang mengapakah konsep pendefinisian tertentu tidak boleh digunapakai secara langsung oleh negara membangun sebagai negara maju.

Merujuk kepada model asal Carroll (1991), CSR telah berkembang mengikut tindakbalas kepada kuasa luar yang mendalam, termasuklah memenuhi kewajiban polisi perundangan dan peraturan, bertindakbalas terhadap golongan elit dan keluasan pendapat awam yang menuntut suatu piawaian akauntabiliti yang tinggi, contohnya memenuhi keperluan alam sekitar dan memastikan kesesuaian piawaian buruh dalam rantaian pembekalan ('Asia-Pacific Economic Corporation' atau APEC, 2006). Carroll (1991) telah mengkaji semula empat (4) bahagian pendekatan maksud CSR beliau dan mengunjurkan konsep pelbagai CSR dalam membina piramid CSR (Rajah 2.10) (Jamali, 2008).



Rajah 2.10. Hirarki CSR Carroll.
Sumber: Carroll (1991).

Dalam Piramid CSR di **Rajah 2.10**, tanggungjawab ekonomi adalah asas utama dan kemuncak bagi budi bicara. Semakan semula Piramid CSR ini telah menunjukkan bahawa empat tanggungjawab asal (tanggungjawab ekonomi, tanggungjawab perundangan, tanggungjawab etika, dan tanggungjawab filantropi) adalah tambahan atau asas keseluruhan kepada keseluruhan tanggungjawab. Maka daripada perspektif ini, tanggungjawab ekonomi dan perundangan secara sosialnya amat diperlukan. Tanggungjawab etika sosial pula adalah dijangkakan manakala sumbangan (filantropi)

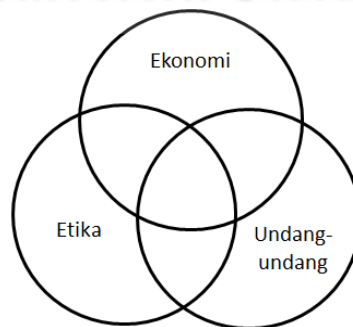
amat dikehendaki secara sosial (Windsor, 2001) dan setiap tanggungjawab ini terdiri daripada komponen asas jumlah keseluruhan tanggungjawab sosial bagi organisasi komersil (Jamali, 2008; Kristoffersen, Gerrans, & Clark-Murphy, 2005).

Rekabentuk semula piramid CSR Carroll dilakukan oleh Carroll (2004) disebabkan strategi saingan konteks korporat yang kompetitif dan kajian pendekatan maksud CSR memerlukan pemikiran semula yang berhati-hati, rangka kerja rasional yang jelas, bukti dan perbahasan intelektual untuk menjawab persoalan mengapa syarikat perlu melakukan CSR (Porter, 2003; Nalband, 2014). Dalam konteks kompetitif korporat, inisiatif sosial korporat atau filantropi boleh memberi kesan yang besar bukan sahaja kepada syarikat tetapi juga untuk masyarakat (Nalband, 2014). Peningkatan aktivisma sosial dan kemunculan harapan baru sesungguhnya telah menyebabkan aspek lain prestasi CSR korporat perlu diambil kira. Tindakbalas kepada persoalan Porter (2003), semakan semula menegaskan bahawa kepercayaan, nilai dan andaian masyarakat yang terlibat dalam perniagaan dan mereka yang berada dalam persekitaran perniagaan perlu membimbing syarikat untuk melakukan pendekatan maksud CSR untuk kelestarian perniagaan dan masyarakat. Penekanan penting apabila pendekatan maksud CSR diamalkan, ia adalah perniagaan dalam masyarakat dan bukannya perniagaan dan masyarakat iaitu persoalan yang difokus ke atas bagaimana syarikat menggunakan pendekatan maksud CSR (Garriga, & Melle, 2004).

Model pada **Rajah 2.10** memberi petunjuk bahawa pelbagai kewajipan (ekonomi dan etika) harus dipenuhi secara serentak dan sangat fleksibel pada pendekatan untuk menyesuaikan diri atau menerima pakai untuk maksud CSR kerana ia berdasarkan pada kepercayaan, nilai dan andaian khalayak utama organisasi sebagai satu pakej

tanggungjawab (Schwartz, & Carroll, 2003). Cadangan semakan semula model telah mempertimbangkan persekitaran luar dan dalaman persekitaran perniagaan namun keadaan akan hadir yang mana persekitaran akan menjejaskan kepercayaan, nilai dan andaian. Oleh itu, model CSR Carroll yang disemak semula tidak akan menderita dengan nilai yang terhad disebabkan ia sesuai diterima pakai secara universal (Nalband, 2014).

Oleh itu, dengan pengubahsuaian dalam amalan perlaksanaannya di negara maju tertentu (Sweden), keputusan penentuan maksud CSR didefinisikan sebagai tanggungjawab ekonomi, etika dan perundangan (Berglund, 2011; Carroll, & Schwartz, 2003), yang mana mereka telah mencadangkan satu Diagram-Venn yang bersilang bidang (**Rajah 2.11**). Persilangan bidang-bidang telah memberi maksud bahawa terdapat lebih daripada empat bidang model iaitu Ekonomi / Etika, Ekonomi / Perundangan, Perundangan / Etika, dan Ekonomi / Etika / Perundangan.

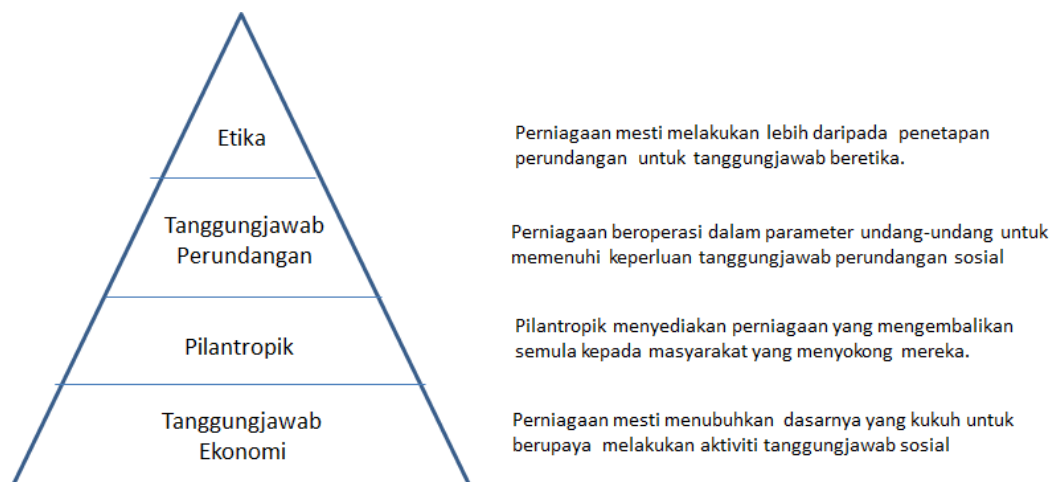


Rajah 2.11. Tiga kategori CSR Carroll dan Schwartz.
Sumber: Carroll & Schwartz (2003).

Aplikasi pendekatan kaedah pengubahsuaian konsep model bersilang CSR Carroll dan Schwartz (2003) oleh Berglund (2011) ini sesuai untuk memahami pendekatan proses perlakuan organisasi terhadap tindakan keputusan CSR di negara maju seperti Sweden.

Pendekatan Piramid CSR Carroll yang merangkumi tanggungjawab ekonomi, tanggungjawab perundangan, etika dan filantropi, hampir keseluruhannya berdasarkan kepada penyelidikan dalam konteks negara Amerika (Dartey-Baah, & Amponsah-Tawiah, 2011). Oleh itu, model Carroll ini telah dibangunkan untuk cuba diaplikasikan di negara-negara sedang membangun (Matten, & Crane, 2005; Visser, 2006). Walaubagaimanapun, beberapa kajian empirikal mencadangkan bahawa budaya mungkin mempunyai kepentingan pengaruh yang merangsang kepada tanggapan keutamaan CSR (Pinkston, & Carroll, 1994; Edmondson, & Carroll, 1999; Burton, 2000; Dartey-Baah, & Amponsah-Tawiah, 2011) yang telah mengubah struktur susunan model Piramid Carroll (1991) mengikut kajian pengkaji di negara-negara kajian yang mana, Visser (2007) telah mengubah model Carroll mengikut konteks negara-negara membangun dengan mengenalpasti manifestasi dan mengkaji bagaimana ianya sesuai diaplikasikan di negara-negara membangun tersebut.

Menurut Visser (2005), susun lapis peringkat CSR di negara-negara membangun boleh dikenalpasti pada **Rajah 2.12**. Di negara-negara membangun, tanggungjawab ekonomi masih diberi keutamaan tertinggi. Namun, filantropi (sumbangan) diletakkan keutamaan kedua tertinggi, diikuti oleh tanggungjawab perundangan dan kemudiannya, tanggungjawab etika (Visser (2007)).



Rajah 2.12. Susunlapis Piramid CSR Carroll di negara-negara membangun oleh Kajian Visser (2007).

Tanggungjawab filantropi (sumbangan) merupakan tindakan yang dijangkakan oleh masyarakat daripada organisasi korporat untuk menjadi warga korporat yang baik atau tanggungjawab warga korporat (Helg, 2007). Ianya juga mungkin boleh memberi jawapan kepada persoalan penentuan pendekatan pendefinisian maksud mengapa keputusan CSR amat diperlukan di negara-negara membangun (Schwabenland, 2006).

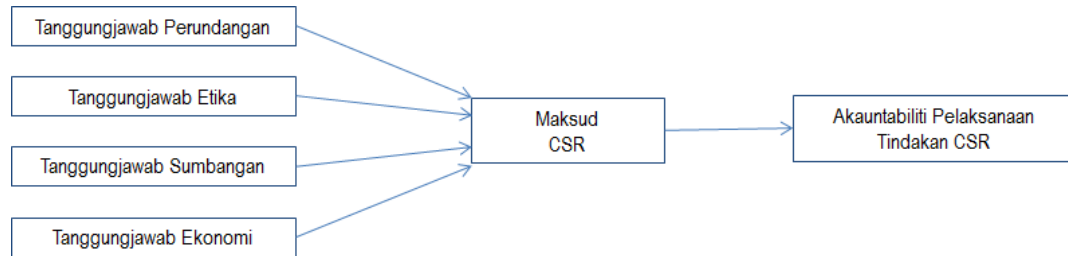
Selama dua dekad, pendekatan piramid CSR Carroll digunakan secara meluas bagi pendefinisian terbaik dan penerokaan di negara Amerika dan Eropah (Dartey-Baah, & Amponsah-Tawiah, 2011). Piramid ini berguna bagi pengurus untuk melihat perbezaan kewajipan dalam pengharapan masyarakat di lokasi organisasi korporat beroperasi. Di mana, Carrolls (1991) telah mengintegrasikan konsep ‘stakeholders’ dan warga korporat ke dalam piramid (Ramasamy, & Yeung, 2008). Tanggungjawab ini disimbolkan dalam bentuk piramid bersama dengan asas tanggungjawab lainnya (ekonomi dan perundangan) di bahagian bawah manakala tanggungjawab yang lebih penting (etika dan filantropi) berada di atas (Ramasamy, & Yeung, 2008). Analogi

piramid juga membayangkan satu asas tanggungjawab dan menyokong asas yang lebih baik. Bagi pihak berkepentingan korporat, contohnya pengurus dan pemegang saham, pembinaan CSR menterjemahkan pemahaman tahap penglibatan dalam masyarakat (Dartey-Baah, & Amponsah-Tawiah, 2011; Aupperle, 1985; Maignan, & Ferrel, 2000; Pinkston, & Carroll, 1994; Ramasamy, & Yeung, 2008).

Matten dan Moon (2008) telah mengemukakan satu rangka kerja konsep untuk memahami CSR daripada pembangunan CSR Carroll (1991), dipanggil ‘tersirat’ (implicit) berbanding ‘jelas’ (explicit) bagi konsep CSR (Dartey-Baah, & Amponsah-Tawiah, 2011). ‘Jelas’ (explicit) CSR terdiri daripada dorongan polisi dasar dan strategi organisasi korporat dengan objektif bertanggungjawab untuk kepentingan masyarakat. ‘Tersirat’ (implicit) pula merujuk kepada organisasi telah mendapat persetujuan untuk berkongsi tanggungjawab bagi kepentingan dan prihatin kepada masyarakat. Ia adalah mengenai nilai, norma dan peraturan yang menjadi keperluan organisasi untuk menangani bidang yang berkepentingan. Organisasi korporat dan pemimpin organisasi seringkali terlibat secara langsung di dalam takrifan dan perakuan kepada keperluan tanggungjawab sosial.

Konsep model Piramid CSR Carroll amat berguna dan tepat pada masanya serta mewakili suatu asas kemajuan yang penting dalam penyelidikan CSR untuk menentukan perbezaan penentuan pendekatan maksud, nilai atau dimensi tanggungjawab sosial (Jamali, 2008; Kristoffersen, Gerrans, & Clark-Murphy, 2005) bagi menyesuaikan impak di suatu lokasi pelaksana (**Rajah 2.13**). Sumbangan Carroll (2008) layak sebagai satu taksonomi, yang menggariskan pelbagai tanggungjawab kepimpinan organisasi untuk membuat keputusan CSR. Maka, di sini letaknya ikatan

bagi pendekatan yang berpotensi untuk diatasi dengan pendekatan yang lebih praktikal oleh pemegang taruh atau 'stakeholders'.



Rajah 2.13. Kerangka untuk pelaksanaan impak CSR

Sebagaimana kajian Nareeman dan Hassan (2013) ke atas impak persepsi amalan CSR terhadap kepuasan dan pengekaln pelanggan menunjukkan penentuan maksud CSR kepada pendekatan sumbangan (filantropi) memberi pengaruh positif dan signifikan terhadap kepuasan pelanggan dan kesetiaan jenama. Maksud CSR diputuskan mengikut rujukan CSR Carroll untuk dijadikan matlamat rangka-kerja CSR yang sebenar (tepat) dan kemudiannya membentuk akauntabiliti pelaksanaan aktiviti CSR yang berkesan dan efektif (**Rajah 2.13**).

Aktiviti sumbangan korporat mempengaruhi secara langsung terhadap permintaan masyarakat khalayak syarikat melalui tahap kepuasan dan pengekaln pelanggan yang tinggi dan terbukti boleh meningkatkan reputasi, pengiktirafan awam dan kepercayaan (Petrovits, & Radhakrishnan, 2010; Lober, 2012; Onlaori, 2010; Lee, 2011). Kajian terkini menunjukkan keputusan penentuan pendekatan kepada maksud CSR yang menjurus kepada sumbangan amal dan aktiviti pembangunan komuniti yang diputuskan oleh organisasi mempunyai hubungan yang positif dan signifikan kepada kepuasan pelanggan mendorong kepada pertumbuhan pendapatan yang tinggi, kepuasan pelanggan dan kesetiaan pelanggan (Lev, 2010; Hasan, 2013). Aktiviti amal

dan sukarela boleh membina hubungan yang baik dengan pelanggan dan meningkatkan pengekalannya kesetiaan pelanggan di mana pelanggan adalah masyarakat khalayak syarikat (Lev, 2010). Kajian Nareeman dan Hasan (2013) mendapati keputusan peletakan maksud CSR yang betul dan tepat benar-benar mempengaruhi keberkesanan pelaksanaan CSR bagi mencapai objektif syarikat dan memenuhi kepuasan masyarakat khalayak syarikat yang merupakan pelanggan setia syarikat.

Secara kesimpulannya, satu teori dan dua model yang berkaitan CSR telah dibincangkan dalam literatur ini iaitu teori kotak hitam, model keputusan rasional, dan model CSR Carroll. Perkaitan tersebut telah memberi gambaran yang jelas mengenai keperluan keputusan penentuan maksud CSR untuk membentuk akauntabiliti pelaksanaan CSR organisasi yang konkrit. Kerangka konsep kajian ini juga telah mencadangkan bahawa kemungkinan wujudnya faktor luaran dan dalaman yang saling mempengaruhi dalam menentukan pendekatan aktiviti dan perlakuan proses pembuatan keputusan terhadap pelaksanaan aktiviti CSR korporat.

Perbincangan dalam literatur terdahulu menunjukkan adanya kesukaran untuk mengasingkan perbezaan di antara keputusan untuk melibatkan diri dalam aktiviti CSR dan keputusan untuk mendedahkan pelaksanaan aktiviti tersebut (Zheng, 2014; Holder-Webb, 2009). Namun dalam literatur ini, pengkaji berpendapat bahawa keputusan untuk menzahirkan aktiviti CSR harus memerlukan hasil daripada pertimbangan ke atas semua faktor yang boleh mempengaruhi terhadap pendekatan matlamat dan objektif bagi menentukan akauntabiliti pelaksanaan keputusan tindakan. Dalam kajian ini, segala maklumat literatur akan digunakan sebagai panduan untuk mengkaji bagaimana faktor tersebut mempengaruhi pendekatan

takrifan terhadap akauntabiliti pelaksanaan aktiviti CSR dan bagaimana proses keputusan itu dilakukan melalui pendedahan dalam program media TV.

2.9 Kesimpulan

Faktor-faktor yang memberi kesan kepada organisasi korporat amat berbeza dalam mempengaruhi atau merangsang proses pembuatan keputusan (Lepoutre, & Heene, 2006; Moore, & Spence, 2006). Isu yang ditimbulkan masih belum mencukupi melalui penyelidikan akademik dan ia adalah faktor relevan yang mempengaruhi pembuat keputusan untuk mengalihkan sumber organisasi kepada aktiviti sosial CSR yang tidak memberikan pulangan keuntungan (English, 2009).

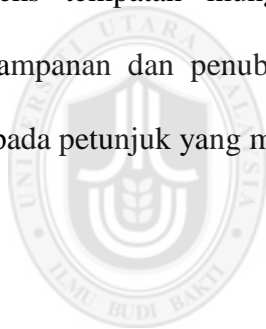
Menurut Buhr dan Grafstrom (2006), kajian terdahulu telah menunjukkan bahawa banyak kajian telah dilakukan dari tahun 1930an terhadap pembuatan keputusan CSR yang dilakukan oleh organisasi melalui media massa bercetak (Alvarez, Mazza, & Pedersen, 2005; Sahlin-Andersson, & Engwall, 2002). Hasil kajian menurutnya, banyak menekankan perilaku, kepentingan, impak dan tujuan organisasi kepada gaya aliran 'trend' dan persoalan makna atau nilai dalam pengurusan keorganisasian.

Jurang pengetahuan mengenai pengaruh pemikiran pembuat keputusan organisasi korporat boleh menawarkan peluang kepada kajian pemahaman pendefinisian selanjutnya yang lebih baik bagi proses kognitif dalam proses keputusan organisasi korporat (English, 2009). Kajian kes fenomenologi kualitatif menunjukkan kesedaran pembuat keputusan telah mengenalpasti faktor mempengaruhi atau rangsangan dalam keputusan penentuan maksud CSR (English, 2009). Hasil literatur kajian ini membuka perbincangan baru yang membawa kepada pembangunan bagi keputusan kepimpinan

dan pentadbiran organisasi korporat. CSR telah menjadi topik perdebatan dan subjek popular bagi pengkaji sosial semenjak dua dekad yang lalu sebagaimana Gray (1995), Mathews (1997), Gray (2006) dan Owen (2007), dalam mencari suatu teori dan pendefinisian maksud yang tepat terhadap nilai dan makna bagi permulaan dan akhiran. Dapatan kajian terhadap keputusan penentuan maksud yang membentuk akauntabiliti pelaksanaan maksud CSR adalah merupakan pendahuluan bagi membuat suatu keputusan dan prestasi (Mackintosh, Berridge & Freeth, 2007), yang mana melibatkan persepsi, pemahaman dan unjuran situasi terkini yang meliputi lingkungan persekitaran, tugas dan pasukan pelaksana itu sendiri yang boleh mewujudkan pemahaman situasi di ketika itu (Cooke, Stout, & Salas, 2001).

Literatur sedia ada menerangkan mengenai pendefinisian CSR dan faktor mekanisma terhadap akauntabiliti pelaksanaan aktiviti CSR. Tujuan bab ini adalah untuk menyediakan asas bagi konsep bahawa banyak faktor yang mempengaruhi proses pembuatan keputusan dan akauntabiliti, telah menentukan tahap CSR organisasi korporat. Keutamaan kepada pelbagai faktor dan mekanisma telah memberi perbezaan kepada organisasi korporat (Moore, & Spence, 2006). Ia menyediakan suatu pendekatan berstruktur untuk meneroka faktor mempengaruhi sikap ketua pemimpin organisasi korporat terhadap CSR. Kajian bermula dengan sejarah pemikiran ilmiah mengenai konsep CSR serta diringkaskan perbincangan dan pendefinisian. Secara tidak langsung, ia menyediakan penilaian pengaruh faktor dan mekanisma ke atas kognitif proses keputusan.

Walaupun populariti dan kerelevanan CSR semakin meningkat, ia telah mengalami perubahan yang berterusan untuk mengoperasikan konsep, pelaksanaan dan penilaian. Usaha ini tidak mudah disebabkan oleh kesan orientasi strategik perniagaan global dan perubahan dalam persekitaran, terutamanya di negara sedang membangun. Walaubagaimanapun, usaha terbaik hanyalah merupakan replikasi usaha bagi menyediakan garis panduan kerana keutamaan isu-isu serius yang saling bersaing, ketiadaan peraturan piawaian dan badan penguatkuasaan yang mengariskan secara sukarela bagi CSR (Julius, 2011). Ini menjadikan prestasi organisasi korporat sebagai salah satu cara menjejaki usaha CSR untuk memberi keutamaan kepada konteks menilai prestasi. Perubahan organisasi korporat mengenai kepelbagaian wilayah dan konteks tempatan mungkin boleh memandu cadangan masa hadapan kepada kemampanan dan penubuhan piawaian pendefinisian, akauntabiliti atau keperluan daripada petunjuk yang membezakan antara wilayah.



UUM
Universiti Utara Malaysia

BAB TIGA

METODOLOGI PENYELIDIKAN

3.1 Pendahuluan

Hammell (2006), mendefinisikan metodologi sebagai pendekatan tertentu falsafah dan etika, bagi mengembangkan dan membina ilmu pengetahuan, teori tentang bagaimana penyelidikan itu seharusnya diteruskan, dan juga untuk diperjelaskan. Perkara ini merupakan sebahagian daripada sebab fakta yang mana batasan di antara falsafah, metodologi dan kaedah masih ada jurang serta kurangnya konsistensi dalam terbitan literatur bagi penggunaan istilah-istilah tertentu. Metodologi kajian menghuraikan tentang bagaimana kajian dijalankan dan maklumat informasi dilaporkan secara terperinci untuk membolehkan mana-mana individu membuat rujukan (Salkind, 2006). Manakala bagi Adnan (2012), metodologi kajian merupakan tulang belakang utama kepada penyelidikan untuk menjawab semua persoalan kajian yang telah ditetapkan dan sekaligus boleh mencapai objektif bagi keseluruhan kajian tersebut.

Kaedah adalah istilah yang merujuk kepada teknik tertentu yang digunakan seperti temu bual, dan pemerhatian. Untuk kajian amalan pembuatan keputusan kepada akauntabiliti pelaksanaan aktiviti CSR ini, dua kaedah utama untuk pengumpulan data digunakan iaitu kaedah temu bual mendalam secara bersemuka dan kaedah analisis dokumen.

3.2. Rekabentuk Kajian

Proses rekabentuk kajian merupakan susun-atur penyelidikan dari tahap awal iaitu pembentukan soalan penyelidikan hingga ke tahap akhir iaitu menjelaskan jawapan kepada persoalan kajian (Yusof, 2007). Gay (2009) menyatakan bahawa proses kajian pada asasnya melibatkan enam peringkat utama yang boleh digunapakai dalam kajian kualitatif iaitu; (a) bermula dengan peringkat mengenal pasti topik kajian yang hendak dilakukan; (b) menjalankan kajian literatur; (c) pemilihan sampel kajian; (d) pengumpulan data; (e) melakukan analisis dan interpretasi data; dan (f) menulis laporan dan penilaian kajian. Namun begitu, Gay (2009) menyatakan bahawa proses kajian boleh berubah mengikut keperluan kajian yang sedang dilakukan.

Rekabentuk kajian kualitatif ini menggunakan rekabentuk kajian deskriptif dan penerokaan. Rekabentuk kajian ini amat sesuai digunakan dengan tujuan untuk memahami subjek kajian yang berkemungkinan baharu dan mengenalpasti faktor persepsi dan pengalaman yang mempunyai pengaruh penting kepada isu maksud CSR dan proses pembuatan keputusan (Barbie, 2010). Pendekatan penerokaan deskriptif melibatkan pengkajian rutin kerja penerbitan sebenar individu kajian dan ia cuba meneroka pengalamannya mengendalikan proses pembuatan keputusan pasukan kerja penerbitan dan mengambilkira persepsi peribadi individu tersebut yang bertentangan kepada usaha untuk menghasilkan satu kenyataan objektif terhadap pelaksanaan aktiviti kerja CSR korporat (Smith, & Osborn, 2008).

Menurut Barbie (2010), kajian penerokaan seringkali dilakukan untuk: (i) menyelesaikan persoalan dan keinginan pengkaji kepada suatu pemahaman yang lebih tepat, (ii) menguji kebolehlaksanaan bagi kajian yang lebih meluas, dan (iii) membangunkan kaedah atau teori yang akan digunakan bagi kajian selanjutnya. Ia juga disokong oleh Yin (2009) bahawa kaedah kualitatif secara penerokaan dan deskriptif merupakan kajian olahan dari temu ramah penyelidik terhadap responden organisasi media dan responden pasukan kerja program. Ia memberi fakta yang mendalam, data yang banyak dan penerangan yang jelas (Khan, 2014).

Maka, rekabentuk penerokaan deskriptif ini selari dengan objektif kajian ini dan digunakan untuk meneroka pengalaman dan persepsi responden kajian terhadap pembuatan keputusan maksud dan tindakan pelaksanaan aktiviti CSR korporat stesen penyiaran TV3. Kajian ini menggunakan instrumen temubual mendalam bersemuka secara separa struktur. Pendekatan analisis fenomenologi interpretatif digunakan untuk membimbing pengumpulan data dan analisis. Menurut Braun dan Clarke (2013), tujuan analisis tematik interpretatif digunakan untuk meneroka dan memahami dengan terperinci apa yang responden kajian fikir, alami dan perlakuannya tentang pengalaman proses pembuatan keputusan pelaksanaan, dan cuba untuk beroleh perspektif dalaman mengenai topik kajian. Pengkaji bertindak sebagai instrumen kajian atau pemberita. Semasa sesi temu bual, pengkaji bertanya soalan manakala orang yang ditemubual akan menjawab serta menerangkan tentang pandangan atau peranan mereka berhubung isu dan persoalan yang dikemukakan. Pengkaji sentiasa memastikan responden memahami pengalaman dunia rutin kerja harian mereka (Ismail, 2009).

Prosedur temu bual juga digunakan sebagai panduan untuk memastikan pengkaji tidak lalai dan hanya merangkumkan isu-isu yang sama bagi setiap responden temu bual untuk membanding perbezaan data yang dikumpulkan (Phillimore, & Goodson, 2004; Ismail, 2009). Soalan terbuka ‘tidak berstruktur dan separa struktur’ digunakan bagi mengawal situasi persoalan temu bual. Ianya memberi peringatan kepada pengkaji supaya bertanya hanya soalan yang berkaitan dalam skop kajian sahaja. Panduan temu bual dirangka dalam bentuk yang berbeza bagi mendapatkan data maklumat atau isu secara terperinci. Temuramah ini menggunakan soalan ‘separa berstruktur’ secara terbuka untuk responden kajian menjawab persoalan kajian.

Temu bual mendalam membenarkan responden kajian berfikir dan berkongsi pengalaman peribadi mereka berdasarkan kepada tingkah laku semulajadi mereka yang telah diukur dan diberi makna daripada sudut operasi (Gunter, 2000; Rademaker, 2008; Chaudhri, 2014). Pemilihan instrumen yang digunakan dalam kajian ini memberi peluang kepada responden kajian untuk berbicara secara terbuka tentang pengalaman mereka dengan memilih jawapan mereka sendiri dan menggunakan bahasa serta terminologi mereka sendiri. Ini jelas membuktikan bahawa instrumen ini adalah pilihan yang tepat bagi menerangkan dan menghuraikan pemahaman tentang keputusan maksud CSR, bagaimana proses pembuatan keputusan rancangan CSR dilakukan dan juga pengaruh kewujudan keputusan rasional.

Pengumpulan data bagi kajian ini adalah maklumat temu bual mendalam dan dokumen sekunder. Bagi proses pengumpulan maklumat temu bual mendalam, pengkaji melakukan proses rakaman manakala bagi pengumpulan maklumat sekunder pula, pengkaji mengumpul maklumat daripada surat khabar, internet, laporan tahunan syarikat, dokumen syarikat dan gambar-gambar aktiviti.

Kajian ini juga dijalankan secara induktif bermula dengan set dapatan hasil kajian melalui temu bual mendalam secara bersemuka dan kemudian berusaha untuk membangunkan satu penjelasan teoritikal daripada hasil analisis tersebut. Pendekatan ini menganalisis data mentah untuk memperolehi konsep, tema atau model melalui tafsiran. Pemahaman analisis induktif juga membolehkan suatu teori itu muncul daripada data (Strauss, & Corbin, 1998; Thomas, 2006). Pendekatan ini juga menghasilkan persoalan kajian yang berasaskan logik induktif. Pengkaji diberi ruang untuk mencari dan memerhatikan dimensi yang berkaitan (Burney, 2008).

3.2.1. Kaedah Kualitatif

Kaedah penyelidikan kualitatif telah dibangunkan dalam sains sosial untuk membolehkan penyelidik mengkaji fenomena sosial dan budaya (Myers, 2013) dan juga untuk mengkaji tingkah laku manusia dalam konteks sosial, budaya, dan politik (Salkind, 2006). Contohnya, kaedah kualitatif dalam kajian tindakan dan penyelidikan etnografi (Myers, 2013). Penyelidikan kualitatif dilakukan melalui pelbagai sudut seperti temu bual, kaedah sejarah, kajian artifak, dan fenomenologi dan ia biasanya menghasilkan data kualitatif utama (Salkind, 2006).

Dalam kajian kualitatif, pengkaji lebih mengutamakan huraian tentang ciri-ciri atau sifat yang menggambarkan fenomena yang dikaji. Menurut Bryman dan Bell (2011), kajian kualitatif merupakan kajian strategik yang selalunya menumpukan perhatian terhadap perkataan jika dibandingkan dengan kuantifikasi dari segi mengumpul dan menganalisis data. Menganalisa data jenis ini bermakna bahawa penemuan adalah berdasarkan pada keterangan pernyataan responden, dan pendekatan pada analisis yang bersistematik, yang menyokong ketegasan penekanan pada penemuan (Miller, & Daly, 2013).

Dalam kajian ini, kaedah kualitatif melibatkan temu bual secara langsung (*face-to-face interview*) bersama ketua-ketua program TV dan kakitangan krew program tersebut. Piaw (2006) menyatakan bahawa banyak perkara tidak dapat dijelaskan hanya dengan merujuk kepada data numerika dalam penyelidikan kuantitatif sahaja. Oleh itu, terdapat kes-kes khas yang memerlukan pemerhatian yang teliti, yang tidak dapat difahami dengan hanya menggunakan data kuantitatif (frekuensi, peratusan, kadar dan sebagainya), sebaliknya memerlukan data-data kualitatif yang didapati melalui temu bual atau pemerhatian yang teliti secara mendalam. Selanjutnya, Creswell (2003) pula menyatakan bahawa dalam kajian kualitatif, penyelidik adalah merupakan instrumen kajian. Mereka berfungsi sebagai pemungut data dan sekaligus melakukan analisis terhadap data tersebut. Miles dan Huberman (1994) dan Gay (2009) menyatakan bahawa tidak ada kaedah yang khusus untuk menentukan kebolehpercayaan dan kesahan dalam kajian kualitatif.

Kaedah penyelidikan adalah satu strategi siasatan yang bergerak daripada andaian asas falsafah kepada reka bentuk penyelidikan dan pengumpulan data. Pilihan kaedah penyelidikan mempengaruhi cara penyelidik mengumpul data. Kaedah penyelidikan yang khusus juga membayangkan kemahiran andaian yang berbeza dan amalan penyelidikan (Myers, 2013).

Kebanyakan penyelidik dalam bidang ini memberikan keterangan dan makna dalam sesuatu proses komunikasi. Cara ini lebih merupakan usaha untuk memberikan keterangan tentang sifat dan keadaan manusia dengan menggunakan pandangan umum tentang apa sahaja tindakan sosial. Oleh itu, kajian kualitatif tidak tertumpu ke arah pengumpulan maklumat yang banyak tetapi lebih kepada usaha memperoleh maklumat bermutu dengan memberikan tumpuan terhadap sampel yang kecil (Hamzah, 2010).

Melalui penggunaan kaedah kualitatif ini, penyelidik boleh meneroka ruang yang lebih luas berbanding sebelum ini hanya sedikit sahaja maklumat diketahui mengenainya atau mendapatkan perspektif baru dalam ruang yang telah banyak diketahui (Shreiber, & Stern, 2001; Troshynski, 2008). Penyelidik juga mengambil kira beberapa faktor yang menjadi keutamaan apabila mereka bentuk kaedah kajian mengenai proses pembuatan keputusan CSR yang membentuk akauntabiliti pelaksanaan aktiviti CSR.

3.2.2. Klasifikasi Penyelidikan Kualitatif Dan Kebenaran Bagi Mengambil Pendekatan Kajian

Penyelidikan kualitatif merupakan alat untuk memeriksa konteks kaitan idea sedia ada atau pandangan ‘sedimentasi’. Konsep kaitan idea berhubungkait dengan holisme. Cadangan pengetahuan mengenai situasi tertentu disusun dalam kelompok kaitan idea (Burns, & Groove, 2003). Teori adalah satu kelompok kaitan idea yang menerangkan situasi. Tujuan pendekatan kajian kualitatif adalah untuk membentuk kaitan idea baharu bagi menjana teori baharu. Maka, amat penting bagi pengkaji untuk bersikap terbuka kepada persepsi baharu (berkaitan idea baharu) yang dibentuk daripada maklumat yang diterima semasa proses penyelidikan (Burns, & Groove, 2003).

Kajian kualitatif ini direka bentuk dan diklasifikasikan dalam pendekatan penerokaan, deskriptif, dan kontekstual. Kaedah penerokaan ini dipilih untuk mendapatkan satu pandangan baharu yang menyeluruh, mencari idea baharu, atau meningkatkan pengetahuan daripada pengalaman yang terlibat. Pengkaji mula terlibat dalam kajian lapangan dengan persoalan ‘tidak mengetahui langsung’, dan mendapatkan data baharu mengenai situasi dalam konteksnya (Burns & Groove, 2003; Creswell, 2009).

Kaedah deskriptif sering digunakan untuk menerangkan faktor pengaruh dan bukan menguji tanggapan perhubungan antara faktor pengaruh. Objektif permilihannya adalah untuk memberi gambaran yang tepat tentang ciri-ciri individu, situasi atau kumpulan (Polit & Hungler, 2004). Ia banyak digunakan untuk mengumpul data pengalaman kumpulan kerja. Pengumpulan data ini membolehkan data yang benar-benar tepat sahaja diambil dan dapat memberi gambaran jelas tentang situasi yang

dikaji. Kajian deskriptif amat bersesuaian disebabkan ketepatan dan keperluan penerangan pengalaman yang sahih (Speziale, & Carpenter, 2007).

Dalam pendekatan kontekstual, situasi dikaji secara intrinsik dan terdapat kepentingan segera bagi kontekstual. Kontekstual merupakan ayat yang menerangkan maksud kepada kenyataan yang berlaku. Ia fokus kepada situasi khusus dalam suasana normal (Burns, & Groove, 2003), dan merujuk kepada persoalan yang dilakukan secara bebas tanpa manipulasi (Speziale, & Carpenter, 2003). Ini bermakna bahawa temubual kualitatif secara mendalam, separa struktur, dan terbuka, dilakukan kepada ahli responden kumpulan krew yang telah dikenal pasti di mana mereka bertugas.

Kajian berkaitan pemahaman cara proses pembuatan keputusan CSR ini menggunakan dua pendekatan iaitu temu bual mendalam secara bersemuka dan analisis sekunder bahan atau dokumentasi untuk mendapatkan jawapan kepada permasalahan dan persoalan kajian. Temu bual mendalam membolehkan satu analisis yang mendalam dilakukan dengan tujuan untuk menjawab soalan mengenai pemahaman maksud CSR, proses pembuatan keputusan dalam menjalankan tugas, pengaruh rangsangan akautabiliti pelaksanaan aktiviti, dan kewujudan rangsangan emosi rasional dalam pembuatan keputusan, dalam setiap program CSR TV.

Analisis deskriptif dokumentasi pula dilakukan bagi membantu dalam memberikan penjelasan tepat mengenai objektif hala tuju program TV dan aliran rangka kerja penerbitan program TV. Penggunaan dua kaedah kajian ini dapat menjawab persoalan kajian dan memberikan satu rumusan yang menyeluruh mengenai gambaran identiti

program CSR TV terhadap pemahaman maksud, proses pembuatan keputusannya dan kekuatan pengaruh rangsangan.

3.3 Responden Kajian

Dalam kajian kualitatif, jumlah bilangan responden kajian yang digunakan adalah kecil (Yin, 2009), dan Piaw (2006) menyatakan bahawa bagi kajian kualitatif yang mempunyai data demografi yang sama, saiz sampel sekecil lima subjek boleh diterima. Selanjutnya, Gay (2009) menyatakan bahawa tidak ada ketetapan yang khusus terhadap bilangan sampel atau peserta yang mungkin terlibat dengan kajian kualitatif. Pemilihan terhadap sampel kajian kualitatif bergantung kepada keperluan kajian yang dilakukan.

Merujuk kepada kenyataan di atas, seramai 14 orang responden kumpulan krew penerbitan program yang terlibat secara langsung dalam program amal CSR TV3 telah dipilih dan ditetapkan (**Jadual 3.1**). Persampelan dalam kajian ini adalah persampelan bertujuan ('purposive sampling') dan telah dipecahkan kepada dua kategori mengikut unit iaitu:- (a) pemilihan sampel (responden) dalam kalangan krew kerja kewartawanan dan penerbitan; dan (b) pemilihan sampel dalam kalangan kakitangan teknikal (sokongan). Jumlah bilangan responden bagi setiap kategori dibahagikan seperti berikut:

a) Krew Kerja Kewartawanan dan Penerbitan;

Seramai 9 orang terdiri daripada Wartawan Lokasi, Pembantu Wartawan, Wartawan Penyiaran, Pembantu Penerbit, Penerbit Penyelaras, Ketua Penerbit, dan Penerbit Eksekutif. Sembilan orang responden kajian ini

merupakan mereka yang boleh dan terlibat dalam proses membuat keputusan pasukan.

b) Kakitangan teknikal (sokongan);

Seramai 5 orang terdiri daripada Jurukamera, Penyunting, Pereka Montaj, Pereka Grafik, dan Juru-adun audio. Rasional pemilihan responden kajian ini disebabkan mereka terlibat di dalam perbincangan kumpulan penerbitan dan ada keperluan di beberapa 'setting', pendapat mereka dijadikan sebagai keputusan akhir dan mengetuai unit sendiri.

Jadual 3.1

Jawatan Responden

Kod		Kekerapan	Peratus	Peratus Kesahan	Peratus Kumulatif
RWP	Wartawan & Penerbit	9	64.3	64.3	64.3
RTS	Teknikal & Sokongan	5	35.7	35.7	35.7
	Jumlah	14	100.0	100.0	100.0

Nota: $N = 14$
Analisis SPSS

Dalam kajian kualitatif ini, ia memerlukan lebih daripada seorang individu responden untuk proses kesahan dengan jumlah yang tidak ramai untuk pengkajian (Piaw, 2006). Bagi matlamat kajian untuk menerangkan dan mengupas pemahaman tentang persepsi, kepercayaan, pengalaman, atau perlakuan (cara kerja) dalam kalangan satu

kumpulan kerja, bilangan 12 responden kajian adalah mencukupi (Guest, Bunce, & Johnson, 2006; Johnson, 1998) dan ketepuan data tema boleh dicapai selepas 12 responden ditemu bual (Edwards, & Holland, 2013; Guest, 2006). Namun sekiranya dapatan data bagi setiap responden kajian adalah banyak, maka jumlah 6 responden kajian adalah mencukupi (Denzin, & Lincoln, 2011; Morse, 2000; Guest, 2006).

Pemilihan individu responden temu bual dalam kajian ini adalah berdasarkan mereka yang mudah atau boleh berinteraksi, boleh memberi maklumat tersendiri untuk pencapaian dan hal naturalistik mereka ataupun yang boleh memberi penerangan mengenai fenomena tertentu, atau isu proses pembuatan keputusan CSR yang dikaji (Yin, 2009).

Jadual 3.2

Pengkodan Responden

Kod	Keterangan
RWP	Responden Wartawan & Penerbit
RTS	Responden Teknikal & Sokongan

Untuk memudahkan kajian ini ditulis, responden kajian telah dikodkan mengikut **Jadual 3.2**. Responden yang dikod dengan ‘RWP’ adalah responden katogeri ‘wartawan & penerbit’ (wartawan lokasi, wartawan penyiaran, pembantu penerbit, penerbit, atau penerbit eksekutif), manakala responden yang dikod dengan ‘RTS’ merupakan responden berkaitan ‘teknikal penerbitan’ (jurukamera, penyunting, pereka grafik, atau pengadun audio).

Maklumat demografi responden dirujuk pada **Jadual 3.3** mengikut penjawatan dalam organisasi stesen TV penyiaran swasta. Ia disebabkan pihak penyelidik hanya dibenarkan untuk melaporkan maklumat responden secara tanpa nama dan terpaksa menjaga kerahsiaan peribadi responden. Penyelidik telah diberi keterangan awal mengenai etika, disiplin dan peraturan organisasi semasa berurusan dengan staf organisasi TV penyiaran.

Jadual 3.3

Demografi Responden Kajian.

Kod	Jawatan	Jantina	Pengalaman di Program 'BersamaMu'	Tarikh Temu bual	Masih Bertugas di TV3
RWP 1	Ketua Penerbit Eksekutif	Wanita	11 Tahun	23/3/2015	Ya
RWP 2	Wartawan Penyiaran	Wanita	6 Tahun	23/3/2015	Ya
RWP 3	Pengurus Pengurusan Imej	Wanita	2 Tahun	29/3/2015	Ya
RWP 4	Penerbit Eksekutif	Wanita	10 Tahun	29/3/2015	Ya
RWP 5	Wartawan	Wanita	5 Tahun	16/4/2015	Ya
RWP 6	Pelatih	Wanita	1 Tahun	29/4/2015	Ya
RWP 7	Wartawan Penyiaran Eksekutif	Wanita	3 Tahun	24/5/2015	Ya
RWP 8	Pembantu Penerbit	Wanita	5 Tahun	24/5/2015	Ya
RWP 9	Penolong Penerbit	Lelaki	5 Tahun	09/5/2015	Ya
RTP 1	Jurukamera Eksekutif	Lelaki	4 Tahun	12/4/2015	Ya
RTP 2	Juru sunting/Grafik	Lelaki	6 Tahun	12/4/2015	Ya
RTP 3	Pembantu Jurukamera	Lelaki	2 Tahun	24/4/2015	Ya
RTP 4	Jurukamera	Lelaki	5 Tahun	16/4/2015	Ya
RTP 5	Penyunting	Lelaki	5 Tahun	23/5/2015	Ya

3.4 Temu bual Mendalam

Dalam kajian ini, soalan temu bual berbentuk separa terbuka berstruktur ('semi-structured') digunakan. Ia direka bentuk merangkumi persoalan mengenai maksud CSR dan bagaimana proses pembuatan keputusan CSR itu dibuat. Kajian ini bertujuan untuk mendapatkan maklumat berharga daripada penjelasan pemahaman maksud CSR dan aliran proses pembuatan keputusan bagi sesebuah program CSR TV.

Protokol temu bual kajian kualitatif direka bentuk berdasarkan kepada Alan (2006), yang mengkaji deskriptif pengurus tentang bagaimana dan apakah pengaruh rangsangan, asimilasi, dan penempatan kesedaran. Reka bentuk ini juga diadaptasikan daripada Jones (2013), yang mengukur persepsi kesedaran situasi dan sebilangan kecil perkara telah dipilih tanpa sebarang pindaan atau perubahan ke atas pernyataan soalan. Sampel protokol temu bual dilampirkan dalam Lampiran A.

Protokol bagi soalan temu bual kajian kualitatif ini berpandukan kepada pentadbiran dan pelaksanaan temu bual mengikut cadangan Lindloft dan Taylor (2011), dan Boyce dan Neale (2006). Arahan-arahannya telah diikuti dalam setiap temu bual untuk memastikan keselarasan dan meningkatkan kebolehpercayaan penemuan tersebut. Protokol ini terdiri daripada yang berikut:

(a) Helaiian Pengenalan

Tujuan helaiian pengenalan adalah untuk mengenal pasti dan menjejaki butiran maklumat responden kajian. Helaiian pengenalan ini adalah muka surat pertama sebagai panduan tetapi butirannya boleh diminta sebelum atau selepas sesi temu bual mengikut keadaan situasi.

(b) Panduan Temu bual

Panduan temu bual ini memberikan pengstrukturkan kepada setiap proses temu bual dengan peringatan kepada komponen utama, seperti ‘mengucapkan terima kasih kepada responden’, ‘menyatakan tujuan menemu bual’, ‘menyemak semula protokol kerahsiaan’, menyatakan tempoh proses temu bual’, dan ‘proses kebenaran’. Tambahan pula, ia tersenarai dalam soalan temu bual. Menurut Boyce dan Neale (2006), panduan soalan temu bual perlu mengandungi tidak lebih daripada 15 soalan berbentuk terbuka atau separa-terbuka. Oleh itu, panduan bagi kajian ini mengandungi 13 soalan separa terbuka berstruktur, dengan soalan tambahan ‘rangsangan’, yang mengalakkan responden mengulas lanjut jawapan mereka.

(c) Helaian Komen Selepas Temu bual.

Helaian komen adalah semata-mata ruangan kosong untuk responden bagi pengkaji menulis catatan berguna selepas temu bual. Beberapa perkara yang boleh diambil perhatian adalah masa temu bual, perihal penetapan dan responden, nada emosi dalam temu bual, masalah dihadapi, emosi peribadi semasa temu bual, persepsi dan refleksi peribadi. Komen-komen ini amatlah berfaedah semasa analisis temu bual.

3.5 Pengumpulan Data

Kaedah pengumpulan data deskriptif bagi kajian ini menggunakan pendekatan kaedah Barbie (2010) dan Yin (2003). Kaedah tersebut memberikan pandangan yang lebih holistik dan ‘naturalistik’ mengenai tatacara dan menyesuaikannya dengan

pendekatan 'toolbox' bagi kaedah dengan teknik (Maanen, 1983; Merriam, 1998; Bogdan, & Biklen, 1992; Wiersma, 2000, Boaduo, 2011).

Sebagaimana menurut Yin (2009), proses penyediaan pengumpulan data boleh bertukar menjadi kompleks dan sukar. Sekiranya tidak dilakukan dengan betul dan teliti, keseluruhan kajian boleh menjadi terjejas dan semua kerja-kerja terdahulu akan menjadi sia-sia. Pengkaji boleh merekod segala maklumat daripada proses temu bual dengan cara membuat penulisan nota simpanan, merakamkan suara, atau rakaman video melalui alatan perakam (Creswell, 2009).

3.5.1 Kaedah Pengumpulan Data Temuramah Mendalam

Pengumpulan data diperoleh secara temu bual mendalam dengan beberapa responden utama pembuat keputusan. Menurut Boyce dan Neale (2006), proses temu bual terbahagi kepada lima bahagian iaitu merancang, membangunkan instrumen, mengumpul data, menganalisis data, dan menyebarkan penemuan.

Fasa kaedah temu bual ini biasanya melibatkan pertemuan secara bersemuka (*face-to-face*) dengan responden kajian yang mana penemubual mengemukakan satu siri soalan. Kaedah temu bual merupakan salah satu kaedah yang digunakan untuk mengakses pengalaman seseorang dan juga pandangan mereka, termasuk sikap dan realiti perasaan mereka terhadap sesuatu perkara (Zhang, 2009). Mengikut Corbetta (2003), Fontana dan Frey (2005), Kajornboon (2008) dan Gay (2009), struktur temu bual boleh dikelaskan kepada tiga kategori utama iaitu temu bual berstruktur, temu bual spara struktur dan temu bual tidak berstruktur. Soalan yang sama boleh dikemukakan kepada semua responden yang terlibat mengikut kehendak kajian.

Selanjutnya, kaedah temu bual separa berstruktur adalah bentuk temu bual yang lebih bersifat terbuka berbanding kaedah temu bual berstruktur. Walaupun temu bual ini berpandukan skrip yang disediakan oleh penemu bual, ia juga menyediakan ruang yang lebih luas kepada responden untuk mengemukakan idea mereka atau isu lain yang berkaitan (David, & Sutton, 2004; Fontana, & Frey, 2005). Gray (2004) juga menyatakan kaedah ini boleh memberi ruang kepada penemu bual untuk meneroka dan mendapat pandangan yang lebih mendalam berhubung dengan perkara yang ingin dibincangkan.

Dalam penyelidikan ini, penggunaan kaedah temu bual adalah lebih cenderung kepada temu bual separa berstruktur (*semi-structured interview*). Dalam kajian ini, empat belas (14) orang responden yang mewakili jawatan masing-masing ditemu bual secara bersemuka (*face-to-face interview*). Pengendalian temu bual secara bersemuka mampu untuk menjelaskan dan menghuraikan sesuatu maksud yang kabur, dan sekaligus meningkatkan peluang kerjasama antara penemu bual dan responden (Legard, Keegan, & Ward, 2003; Rath, & Schuyt, 2015).

Sebelum temu bual dilakukan, lakaran soalan telah dibentuk oleh penyelidik bagi merangkumkan beberapa aspek utama yang menjadi asas kepada kajian tesis ini. Soalan yang dikemukakan mempunyai hubung-kait dengan hasil analisis daripada literatur yang diperolehi. Beberapa bahagian kemudiannya dipecahkan mengikut komponen iaitu daripada dapatan kajian dan literatur.

Soalan kajian temu bual mendalam diutarakan dan dibentangkan untuk dijawab oleh responden yang telah dikenal pasti bagi proses pengumpulan data dalam sesi temu bual di lokasi responden. Contoh soalan kajian temu bual mendalam boleh dirujuk dalam Lampiran A.

Pengkaji telah menghubungi setiap responden kajian yang tersenarai melalui bantuan kenalan dalaman dan matlamat utama bagi kajian ini telah diterangkan dengan jelas. Kerjasama yang baik telah diperoleh pada sepanjang sesi. Sesi tersebut dilakukan pada sepanjang bulan Januari 2014 hingga bulan Jun 2015.

Sejumlah 14 orang responden telah dikenal pasti, dihubungi dan bersetuju untuk ditemu bual. Analisis kajian maklumbalas merujuk pada **Jadual 3.4**.

Jadual 3.4

Analisa Kadar Maklumbalas.

Soalan kajian temubual	Jumlah	Peratus (%)
a) Jumlah set data responden soalan kajian dihubungi dan diedarkan.	20	100
b) Tiada maklumbalas atau menolak.	6	30
c) Jumlah set data responden soalan kajian ditemubual dan dikumpulkan:		
Wartawan/Penerbit	9	45
Teknikal (editing, jurukamera, grafik)	5	25
e) Data rosak atau ditolak	0	0

Berdasarkan **Jadual 3.4**, data yang dikumpulkan telah disaring secara sistematik dengan cara memeriksa asas statistik frekuensi agihan data. Maklumat menunjukkan bahawa 6 orang responden telah menolak untuk ditemu ramah. Perkara ini berlaku disebabkan oleh jawatan responden yang berprofil tinggi (contohnya Pengurus Jenama dan komunikasi) dan kesibukan yang menyukarkan penetapan masa untuk ditemu bual. Berdasarkan kepada jumlah set data penerimaan responden yang berjaya dikumpulkan, 14 set data responden sedia untuk proses analisis utama selepas proses saringan dilakukan.

Setiap responden disoal mengikut soalan kajian yang telah disediakan dan kadang kala berlaku kewujudan soalan-soalan baharu atau di luar-jangka sewaktu perbincangan. Namun, sesi tersebut dijalankan dalam suasana yang harmoni yang mana setiap responden kajian diberikan ruang secara bebas untuk menerangkan dan membincangkan secara terperinci tentang setiap topik persoalan kajian.

Proses temu bual perlu berpandukan pada persoalan kajian supaya kajian ini tidak lari daripada tujuan dan landasan yang telah digariskan. Soalan yang diajukan menyentuh perkara mengenai pengertian maksud, perbezaan pemahaman maksud, proses membuat keputusan, dan pengaruh faktor-faktor luaran yang memberi rangsangan terhadap proses pembuatan keputusan CSR.

Berdasarkan maklum balas yang diberikan oleh semua responden kajian, semua soalan telah diteliti dan dikategorikan kepada empat kategori yang sesuai dan berkaitan dengan persoalan kajian. Kategori-kategori yang dibentuk adalah hasil daripada kandungan jawapan yang diberikan oleh semua responden berdasarkan

pengalaman dan kepakaran dalam bidang penyiaran program TV. Kategori-kategori berkenaan adalah seperti berikut:

- i. Pemahaman maksud CSR: Melihat bagaimana pemahaman individu secara umum terhadap maksud CSR dan kaitan pemahaman peribadi individu kepada objektif dan tindakan pelaksanaan aktiviti kumpulan kerja. Perbincangan juga tertumpu kepada perbezaan pemahaman di antara organisasi korporat dan ahli produksi dalam melaksanakan kerja-kerja CSR.
- ii. Proses pembuatan keputusan: Di bawah tajuk ini, tumpuan ditumpukan kepada bagaimana keputusan CSR dibuat pada setiap peringkat pelaksanaan proses kerja, pada peringkat manakah keputusan banyak dilakukan, dan pilihan keputusan yang terpaksa dibuat.
- iii. Pengaruh rangsangan: Perbincangan ditumpukan kepada bagaimana faktor pengaruh rangsangan luaran dan dalaman boleh wujud dan mempengaruhi pembuatan keputusan atau berdasarkan pembolehubah seperti objektif, struktur, urus-tadbir, responsif, komunikasi, akauntabiliti, dan pilihan.

Di samping menjawab soalan mengikut skrip yang telah disediakan oleh penyelidik, responden juga berpeluang untuk membuat penilaian terbuka atau pilihan sendiri ke atas jawapan yang akan diberikan melalui temu bual separa berstruktur (David, & Sutton, 2004; Marican, 2005). Setiap sesi temu bual boleh mengambil masa selama satu hingga satu jam setengah dan alat perakam suara MP3 digunakan untuk tujuan transkripsi. Beberapa alat perakam suara tambahan juga digunakan sebagai sokongan.

Tujuan adalah untuk membuat salinan atau ‘bantuan sokongan’ sekiranya data rakaman mungkin menjadi tidak jelas, rosak, atau menghadapi masalah teknikal. Sejumlah gambar dan dokumentasi telah diperoleh daripada responden untuk menyokong kajian ini. Temu bual dikendalikan dengan menggunakan ‘Bahasa Malaysia’.

Tujuan temu bual dijalankan adalah untuk mengenal pasti apakah pemahaman dan pendekatan maksud mereka terhadap CSR dan bagaimana proses pembuatan keputusan menetapkan akauntabiliti pelaksanaan aktiviti CSR itu dilakukan. Malah, bagaimana wujudnya faktor rangsangan kepada pendekatan pemahaman maksud dan seterusnya mempengaruhi proses pembuatan keputusan. Rangka soalan yang dibuat adalah berdasarkan gabungan beberapa bahagian tersebut dan dihantar kepada responden seminggu lebih awal sebelum proses temu bual dijalankan. Langkah ini diambil supaya pihak responden mempunyai ruang masa yang mencukupi untuk membuat persediaan bagi menghadapi sesi temu bual.

3.5.2. Kaedah Pengumpulan Data Dokumentasi (Sekunder)

Menurut Patton (2002), pengumpulan data dokumentasi atau sekunder adalah amat penting bagi kajian yang memberikan sumber ilmu pengetahuan yang berguna untuk kemudahan dan kelancaran penyiasatan melalui temu ramah dan pemerhatian di mana ia melibatkan mesej komunikasi yang telah dicetak, disiarkan dan digambarkan termasuk kandungan teks pada perkataan, maksud, gambar, simbol, logo, ‘tagline’, idea, tema, dan warna (Creswell, 2009; Barbie, 2010).

Perkataan dokumentasi merujuk pada status rasmi atau tidak rasmi bahan yang mempunyai perkaitan dan pertalian dengan konsep, objektif, misi dan visi kajian. Sevenye dan Robinson (2004) menyatakan bahawa bahan dokumentasi tersebut boleh membina teori budaya bahan. Dalam kajian ini, pengumpulan maklumat sekunder termasuk sebahagian dokumentasi yang relevan melibatkan sesawang rasmi organisasi korporat, syarikat berkaitannya, direktori dan penerbitan, email, laman 'whatapps', laman 'instagram', laman blog, laman sesawang, laporan tahunan, surat berita, video rancangan, siaran akhbar, artikel berita, dan dilaporkan dalam media massa, gambar, memo, nota tugas, kertas kerja penerbitan, catatan kerja dan 'dokumen kerja' pekerja (boleh dirujuk di Lampiran D).

Pengumpulan maklumat dokumentasi ini bertindak sebagai rujukan utama untuk mengukuhkan 'pelengkap penemuan' dan analisis data dalam kajian ini termasuk data diperoleh melalui pemerhatian (dirakam secara video) dan temu bual mendalam (rakaman mp3). Maka, semua bahan dokumentasi termasuk cetakan atau dalam talian, dikumpul, disusun mengikut tatacara organisasi, dibaca dengan teliti, dan perkara pokok yang berkaitan dengan kajian ini dicatatkan dalam bentuk nota ringkas. Maklumat penting ini secara langsung menggambarkan suasana atau atmosfera 'amalan semasa' dalam budaya organisasi media TV. Selain itu, pengetahuan mengenai peranan yang dimainkan, hubungan dalam kalangan organisasi, pengalaman lalu mereka, dan rancangan masa depan juga diperoleh melalui bahan ini. Maklumat carian bahan cetakan termasuk laman sesawang internet difokuskan kepada tempoh tiga tahun antara 2013 hingga 2015.

Carian maklumat sekunder ditumpukan kepada maklumat berkaitan objektif CSR korporat organisasi TV3, pelaksanaan aktiviti CSR dan cara kerja warga kerja organisasi. Tumpuan juga difokus kepada dapatan 'maklumat dalaman' organisasi melalui kerjasama kakitangan di mana maklumat ini memaparkan dengan jelas cara, etika dan amalan kerja di kalangan mereka. Kategori data sekunder yang dikaji merujuk kepada penggunaan instrumen kajian sekunder iaitu borang pengkodan.

Perhatian juga diberikan kepada pengumpulan data mengikut pengasingan sebagaimana pecahan jenis data sekunder yang menunjukkan demografi, maksud dan seterusnya. Ia adalah mengikut semakan berkali-kali, mentafsir, dan analisis-silang setiap maklumat bagi membolehkan pengkaji mendapat pemahaman yang lebih baik terhadap keadaan isu CSR, aktiviti CSR, populasi dan penentuan kategori maksud untuk pelaksanaan CSR. Analisis data memberikan petunjuk dan menggunakan sumber maklumat tambahan untuk membantu membuat pertimbangan, pemerhatian yang munasabah, mencadangkan amalan dan rekabentuk susulan kajian. Menganalisis-silang data membantu pengkaji memahami bukan sahaja apa yang berlaku di lokasi CSR tertentu tetapi juga mengapa ia berlaku.

Dalam kajian ini, pengkaji telah membina hubungan dan kerjasama yang baik dengan beberapa responden kajian di mana beberapa nota tugas, laporan kerja, gambar dan video rakaman telah diberikan. Pengkaji telah dibenarkan memasuki laman sesawang responden kajian untuk mengambil maklumat-maklumat penting yang berkaitan dengan kajian. Pengkaji juga dibenarkan berada di beberapa lokasi rakaman untuk kebenaran mengambil gambar dan merakam sendiri video kerja-kerja proses rakaman aktiviti program CSR TV termasuk memerhati cara mereka bertugas dan membuat

keputusan di lokasi. Pengkaji tidak dibenarkan mengganggu proses tugas rakaman, atau pekerja yang terlibat semasa pelaksanaan kerja-kerja rakaman penyiaran.

Dalam kajian ini, beberapa langkah telah dipertimbangkan dan diikuti semasa proses pengumpulan data sekunder untuk mengelakkan pembaziran masa dan data yang tidak berkaitan. Langkah-langkah tersebut adalah seperti tersenarai (McCaston, 2005):

- a. Menentukan kelayakan dan kredibiliti sumber data.

Kelayakan dan kredibiliti data dan sumber data merujuk kepada latarbelakang, kerja atau penulisan terdahulu, pengalaman dan penglibatan penulis yang ada berkaitan dengan topik kajian. Sumber secara umum dianggap sumber data dan maklumat yang boleh dipercayai seperti laporan kajian atau berita yang didokumentasikan, diterbitkan, dilaporkan dan disiarkan.

- b. Menentukan tujuan dan objektif carian sumber.

Semua sumber data dan maklumat data perlu memenuhi dan mempunyai kaitan yang signifikan kepada tujuan dan objektif bagi topik kajian. Ia bagi mengelakkan berlakunya pembaziran masa, data atau kesalahan dalam memproses data.

- c. Menentukan maklumat sumber merupakan maklumat semasa atau terdahulu (tempoh ditetapkan).

Pengkaji perlu mengetahui tarikh penerbitan sumber data samada ia maklumat baru, semasa atau terdahulu. Ia juga memastikan topik yang diutarakan atau dilaporkan meliputi semua topik kajian atau berterusan melaporkan topik kajian di mana terdapat tuntutan bagi tambahan maklumat lanjut dan semasa.

- d. Tentukan sama ada data bertujuan untuk khalayak, pengkaji atau awam.

Data-data yang diterbitkan merupakan penerbitan yang bertujuan khusus atau umum. Data tersebut mungkin diutamakan kepada sasaran masyarakat awam.

- e. Menentukan sama ada dokumen meliputi semua topik atau sebahagian kecil topik.

Kerja-kerja carian perlu mencatatkan juga sumber-sumber lain, sokongan bahan-bahan lain, laporan-laporan yang dibaca atau menambah maklumat baru ke dalam topik yang dikaji dalam kajian.

- f. Menentukan data sama ada sumber primer atau sekunder.

Sekiranya maklumat merupakan sumber sekunder, ia perlu dipastikan secara tepat melaporkan perkara berkaitan persoalan kajian dan meliputi semua sumber primer.

- g. Menentukan maklumat mengandungi rujukan bagi data dan maklumat yang dilaporkan.

Apabila semua sumber data dan maklumat diberikan, perkara yang perlu dititikberatkan adalah rujukan penuh maklumat termasuk halaman, dokumen, nama dan tarikh sumber, alamat sesawang dan penulis. Tanpa rujukan sewajarnya kepada sumber maklumat, adalah mustahil untuk menilai kualiti dan kesahihan maklumat yang dilaporkan.

- h. Memastikan jumlah perolehan maklumat masuk akal.

Jumlah maklumat yang ditetapkan adalah munasabah mengikut kehendak pengkaji dan lengkap untuk menyokong analisis kajian. Jumlah maklumat kes berbanding peratusan apabila dibandingkan dengan data yang berkaitan dengan langkah-langkah adalah konsisten.

Pengkaji dinasihatkan untuk membina satu sistem susunan dokumentasi atau pita rakaman; membuat salinan bagi pengumpulan data yang dibuat dalam pengkalan data untuk semua bentuk data kajian supaya dapat mengelakkan sebarang kemungkinan yang sukar dijangka (Plummer, 1983; Davidson, 2003). Menurut Shiue (2008), pengkaji harus mengelakkan diri daripada segala bentuk dokumentasi yang salah, sumber atau gangguan yang boleh menimbulkan keraguan, ataupun kesamaran yang mesti dijauhi.

3.5.2.1 Instrumen Kajian Dokumentasi (Sekunder)

Sumber data dan maklumat sekunder diukur berdasarkan borang pengkodan. Sebanyak 8 kategori telah dibentuk dalam kajian analisis deskriptif ini. Data yang diperolehi dimuatkan dalam borang kodan berdasarkan pengkodan manual. Borang pengkodan merupakan satu borang yang memuatkan semua data yang berkaitan dengan bahan yang dikodkan. Manakala pengkodan manual pula kadang-kadang dirujuk sebagai 'kamus' analisis deskriptif sekunder yang merupakan penyata arahan untuk orang yang mengkod untuk menentukan kategori yang akan digunakan bagi mengelaskan teks berdasarkan satu set peraturan yang bertulis yang menentukan bagaimana teks tersebut diklasifikasikan (Bryman, & Bell, 2011).

a. Maksud CSR

Kategori ini melihat kepada makna pendapat dan interpretasi teks penyampaian idea dan tujuan terhadap maksud CSR oleh pengurusan organisasi korporat media untuk melakukan aktiviti CSR.

b. Kategori program CSR

Bahagian ini melihat perspektif keputusan kategori CSR yang dipilih oleh organisasi untuk melaksanakan aktiviti CSR korporat mengikut piramid CSR Carroll iaitu kategori ekonomi, sumbangan, perundangan, etika, kemiskinan, pendidikan atau alam sekitar.

c. Subjek sasaran program CSR

Kategori ini mengenalpasti siapakah subjek sasaran program CSR yang dibantu sama ada kategori warga miskin tegar, ibu tunggal, anak yatim piatu, orang tua, warga miskin terpinggir atau gelandangan.

d. Aktiviti program CSR

Bahagian ini melihat apakah dan bagaimana aktiviti program CSR dilakukan terhadap subjek sasaran yang dibantu oleh organisasi korporat mengikut penetapan pilihan kategori CSR.

e. Kekuatan program CSR

Penilaian kategori ini menumpukan kepada apakah pegangan pasukan kerja CSR dan keberkesanan program CSR itu dilaksanakan.

f. Kategori lokasi program CSR

Bagi kategori lokasi CSR, penilaian dilakukan untuk melihat pilihan kategori lokasi samada kategori luar bandar, bandar, kampung, hotel ternama, taman rekreasi atau di pusat komuniti setempat.

g. Kategori keadaan subjek sasaran program CSR

Bahagian ini melihat pilihan organisasi terhadap keadaan subjek sasaran program CSR sama ada ianya kategori keadaan daif, sakit kronik, sakit sebab miskin (penyakit), miskin sebab perkahwinan, miskin bencana, miskin sebab ekonomi atau miskin sebab kematian.

h. Proses pembuatan keputusan program CSR

Bahagian ini menilai bagaimana dan apakah rujukan pasukan kerja CSR bagi proses membuat keputusan untuk melaksanakan aktiviti CSR terhadap warga miskin. Pilihan kategori bahagian ini sama ada prosedur langkah proses, keputusan muafakat, keputusan ketua tanpa berbincang, atau keputusan arahan.

3.5.2.2 Tema Bagi Data Sekunder

Tema merupakan persoalan utama atau persoalan pokok yang terdapat dalam sesebuah artikel, siaran media, laporan, berita atau petikan akhbar. Tema juga merupakan idea atau interpretasi pemikiran pelapor mengenai apa yang cuba disampaikan kepada pembaca secara langsung atau tidak langsung. Kajian tema dalam pelaporan penulisan yang dihasilkan oleh pelapor dipisahkan kepada dua kategori utama iaitu bahagian tema utama dan bahagian sub tema. Idea penting dalam

topik yang dikaji dianggap sebagai tema utama dan idea lain yang menyokong isu utama dikategorikan sebagai sub tema. Dalam kajian ini sebanyak sebelas (11) tema telah digariskan sebagai asas panduan untuk melihat tema dan sub tema yang wujud dalam sumber data dan maklumat yang diperoleh.

- a. 'Tagline' 'hulurkan tangan ringankan beban mereka yang memerlukan'

'Tagline' hulurkan tangan ringankan beban mereka yang memerlukan merujuk kepada kefahaman ahli pasukan kerja CSR media terhadap maksud CSR mengenai maksud dan tujuan CSR korporat.

- b. 'Mendekati golongan miskin dan bantu mereka sehingga mereka boleh berdikari secara kesinambungan'

Tema ini melihat kepada pemahaman warga kerja organisasi media terhadap maksud CSR dan bagaimana pendekatan mereka mencapai objektif tujuan.

- c. 'Membantu kebajikan mereka yang memerlukan'

Membantu kebajikan mereka yang memerlukan bermaksud falsafah dan seruan yang dipegang oleh organisasi untuk tampil melakukan keputusan CSR korporat.

- d. 'Usaha sosial korporat'

Usaha sosial korporat merujuk kepada inisiatif organisasi korporat terhadap tanggungjawab mereka kepada masyarakat melalui usaha CSR secara kreatif dan mempunyai tujuan.

e. 'Pembangunan komuniti'

Kategori ini melihat kepada signifikan penglibatan organisasi melaksanakan aktiviti CSR masyarakat dengan cara meningkatkan taraf hidup, ekonomi, kesihatan dan pendidikan di kalangan komuniti setempat.

f. 'Konteks miskin itu sendiri'

Konteks miskin itu sendiri bermaksud situasi, keadaan dan pemahaman perspektif maksud miskin dalam konteks yang terbuka oleh pasukan kerja CSR media terhadap warga miskin.

g. 'Suratan takdir'

Suratan takdir memberi penilaian tentang latarbelakang dan kronologi yang dialami oleh sasaran warga miskin yang dibantu. Suratan takdir menggambarkan tahap kesukaran atau kesusahan dalam situasi miskin.

h. 'Memenuhi saranan kerajaan'

Memenuhi saranan kerajaan melibatkan rangsangan keputusan yang ada nilai akauntabiliti kepada pembuatan keputusan CSR untuk melakukan CSR korporat.

i. 'Manfaat keuntungan'

Kategori ini melihat semua topik yang membincangkan peranan dan pendekatan maksud CSR organisasi dengan matlamat mencapai keuntungan semaksimanya melalui aktiviti CSR korporat.

j. 'Kepentingan pelaporan korporat'

Kepentingan pelaporan korporat merupakan salah satu penentuan pendekatan maksud CSR bagi tindakan kepentingan melaporkan hanya yang baik mengenai syarikat bagi aktiviti CSR. Di mana syarikat mampu untuk beroleh impak kepada populariti, promosi dan identiti.

k. Lain-lain

Ia bermaksud isu yang tidak tersenarai dalam mana-mana sebelas topik yang dinyatakan dari 'a' hingga 'k'.

3.6 Analisa Awalan Dapatan Data

Data mentah yang telah diperoleh, dikumpul serta disaring dengan cermat dan teliti untuk mengekalkan keaslian dan kejelasan data daripada proses ketepatan perolehan dapatan atau pemerhatian yang hilang (Abdul, 2012). Ia penting bagi mendapatkan keputusan analisis yang baik dan bernilai.

3.6.1 Pembersihan Data dan Saringan

Segala data rakaman diperiksa dengan cermat dan teliti untuk memastikan ketepatan, kejelasan dan tidak rosak. Sebarang data yang tidak lengkap, tidak tepat atau ketidakjelasan, tidak dimasukkan ke dalam proses analisis deskriptif. Data penyataan yang kabur dan hilang juga diperiksa bagi setiap persoalan tentang faktor yang mempengaruhi dalam soalan kajian.

Semua data pernyataan setiap responden yang telah dirakam menggunakan MP3 diubah ke dalam bentuk format penulisan skrip. Format penulisan skrip ini dibina mengikut piawaian format skrip dialog menggunakan 'Microsoft Word'. Semua pernyataan dilaporkan dengan tepat, tiada yang hilang, tersusun dan tiada perubahan dibenarkan. Kemudian, semua data tersebut dikodkan dan dianalisis secara manual dengan rujukan tematik.

3.6.2 Analisis Data Temu bual

Proses analisis data kualitatif melibatkan penyusunan data perolehan yang telah kita lihat, dengar, dan baca (Glesne, 2011). Dari situ, kita boleh menterjemahkan apa yang telah diperolehi dan kemudian membuat pertimbangan kesahan kepada kebenaran. Kaedah ini mungkin berbeza mengikut falsafah setiap pengkaji walaupun ia masih dalam lingkungan entiti yang terbuka. Namun, langkah dan panduan untuk melaksanakannya perlu dipastikan dahulu peraturan dan pilihan langkah yang betul dalam kajian (Lofland, & Lofland, 1995).

Analisis data bagi kajian ini merujuk kepada Barbie (2010), Ellis (2004), dan Dutta-Bergman dan Pal (2005). Data temu bual dianalisis untuk memperlihatkan pelbagai butiran tentang kandungan dan fokus kajian ini berbentuk deskriptif, dan penerokaan. Oleh itu, analisis kajian ini fokus kepada hubungan keseluruhan kerangka teori, persoalan kajian, dan pengumpulan data. Kajian ini memilih untuk menggunakan analisis tematik secara kontekstual bagi merangka dan menyusun perolehan data daripada temu bual.

Menurut Glesne (2011), analisis tematik menggunakan kaedah analitikal bagi menyusun dan segmentasi maklumat melalui pengasingan (pecahan) kepada ‘tema’ dan ‘subjek’. Analisis tematik ini merujuk pada membina penceritaan sebagai data dan menggunakan analisis untuk mewujudkan tema yang menyerlahkan kandungannya, kekuatannya atau keseluruhan penceritaannya. Akhirnya, penekanan akan berlaku pada analisis abstrak berbanding penceritaan naratif tersebut (Ellis, 2004).

Langkah-langkah bagi analisis data kajian ini juga merujuk pada kaedah yang digunakan oleh Barbie (2010), Ellis (2004), dan Dutta-Bergman dan Pal (2005) iaitu:

(a) Menyalin (transkripsi)

Semua data temu bual disalin ‘perkataan demi patah perkataan’ untuk membolehkan proses analisis tematik dijalankan. Memandangkan terlalu banyak data temu bual yang perlu disalin, pengkaji mendapatkan bantuan sokongan bagi membantu menyalin beberapa data temu bual yang lain. Kadangkala, pembantu transkripsi pengkaji tidak berada dalam kedudukannya dan tidak begitu arif dengan topik menyebabkan terdapat transkripsi dilakukan dengan tidak betul. Terdapat juga masalah yang mana dia tidak dapat menyalin bahagian tertentu data tersebut kerana suara sayu, perbincangan bertindih atau wujudnya bunyi luar (gangguan fizikal). Maka, pengkaji perlu menyemak dan membetulkan kembali transkripsi manuskrip bagi memastikan perpindahan data yang betul dan sama dalam konteks situasi.

(b) Pengkodan

Data ini kemudian dilabel ke dalam set kod yang boleh mengelaskan tema atau subjek tertentu. Pada peringkat ini, konsep tersebut merupakan prinsip utama. Pengkodan merupakan satu kaedah yang boleh diterima pakai untuk menguji andaian yang dihasilkan oleh teori sebelumnya. Dalam kajian ini, dua jenis pengkodan telah digunakan (Barbie, 2010) iaitu pengkodan terbuka dan pengkodan paksi.

(i) Pengkodan Terbuka

Pengkodan terbuka dijalankan, yang mana setiap patah maklumat diasingkan, diperiksa, dan dibandingkan antara satu sama lain dalam usaha untuk mendapatkan pertalian. Kemudian, idea-idea berbeza yang berkaitan dengan persamaan fenomena akan dikategorikan ke dalam konsep yang sama, digelar 'kategori'. Contohnya, kod 'tepat', 'urus', 'perhatian', dan 'sopan' telah diletakkan di bawah kategori 'pengalaman positif', sementara 'bimbang', 'susah hati', dan 'pelik' telah diletakkan di bawah kategori 'harapan negatif'.

(ii) Pengkodan paksi

Pengkodan paksi dijalankan yang mana konsep teras (utama) bakal dibentuk. Peringkat ini melibatkan pengumpulan semula konsep yang telah dibuat semasa peringkat pengkodan terbuka. Rumusan hubungan 'dalam kalangan' dan 'di antara' kategori dijalankan. Contohnya, apabila penganalisan semula kategori 'pengalaman positif' dan 'jangkaan negatif', ia boleh menjurus kepada hubungan 'anjakan paradigma', yang mana jangkaan 'responden maklumat' tidak

menghasilkan pengalaman negatif tetapi memberi keputusan pengalaman yang positif.

(c) Memo peringatan

Semasa data sedang dikod, catatan memo dan nota perlu dalam penyusunan data. Label-label kod dan maknanya amat penting kerana mereka akan memberikan penjelasan tentang pengkodan. Memo teori juga penting kerana mereka menjelaskan hubungan di antara konsep dan pre-posisi teori. Tidak semua hubungan boleh diperolehi dengan mudah dan jelas. Oleh itu, banyak catatan diperlukan untuk menjelaskan dan membangunkan hubungan antara kategori.

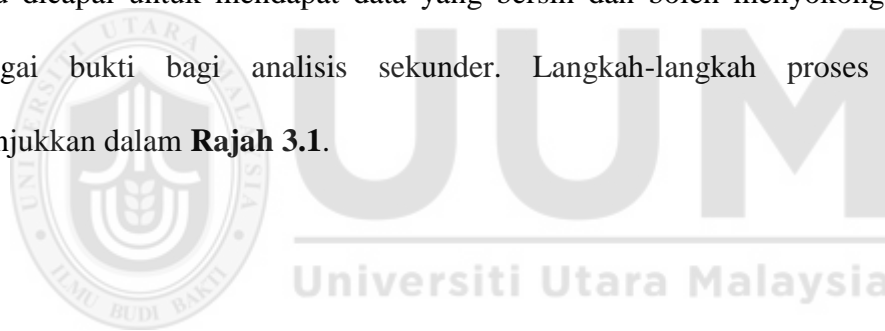
Melalui analisis ini, pengkaji boleh terus melangkah ke proses seterusnya dalam satu peringkat penerangan awal selepas pengutipan data, kemudiannya terus pada satu proses menganalisis data dengan lebih terperinci pada bahagian-bahagian yang lebih kecil di samping melihat bagaimana ia menghubungkan konsep-konsep baharu dan menyediakan satu asas untuk satu gambaran yang baharu (Miles & Huberman, 1994).

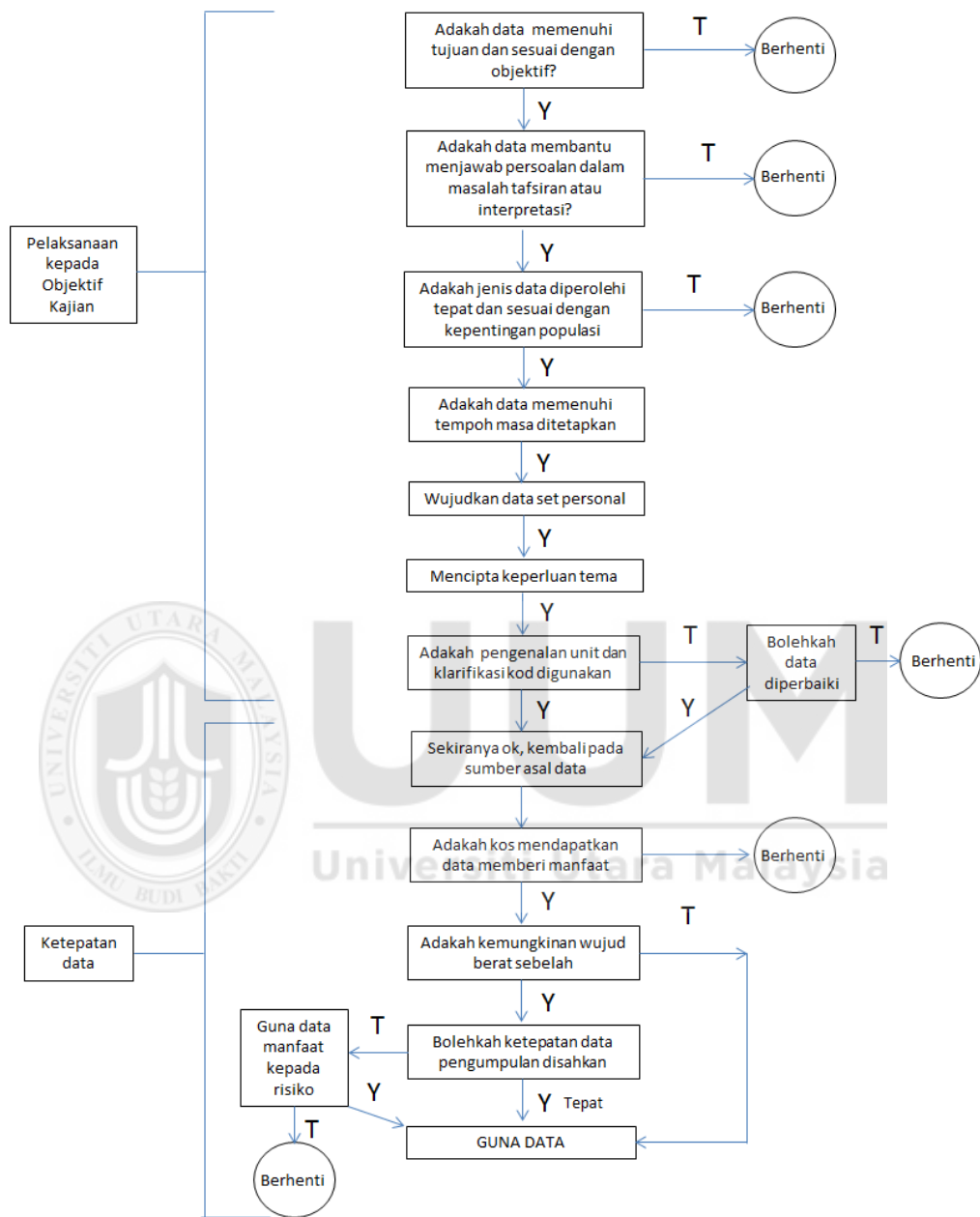
3.6.3 Analisis data sekunder

Maklumat sekunder amat berharga untuk menjana hipotesis dan mengenalpasti skop atau isu kepentingan kritikal yang boleh dikaji semasa aktiviti pengumpulan data primer (temubual mendalam) (Johnstone, 2014). Dalam kajian ini, pengkaji membuat semakan berulang-kali, mentafsir, dan analisis deskriptif setiap maklumat bagi membolehkan pengkaji mendapat pemahaman yang lebih baik terhadap isu maksud CSR, pelaksanaan aktiviti CSR dan proses pembuatan keputusan CSR. Analisis data

tersebut memberikan petunjuk kepada sumber maklumat tambahan untuk membantu membuat pertimbangan, pemerhatian yang munasabah, mencadangkan amalan dan rekabentuk susulan kajian.

Proses pengukuran analisis deskriptif bagi kajian ini melibatkan beberapa langkah mengikut Anderson (2011) iaitu: (a) penentuan tujuan pengumpulan maklumat; (b) mengenalpasti jenis maklumat yang perlu dikumpulkan sesuai untuk memenuhi tujuan (sasaran populasi, lokasi dan kaitan data); (c) wujudkan data set personal (menyusun aktiviti, ekstrak pembolehubah, pengkodan tema teras, dan mengstruktur data); dan (d) mencipta keperluan tema teras. Objektif pengukuran dalam proses ini perlu dicapai untuk mendapat data yang bersih dan boleh menyokong data primer sebagai bukti bagi analisis sekunder. Langkah-langkah proses pengukuran ditunjukkan dalam **Rajah 3.1**.





Rajah 3.1. Proses Analisis Data Sekunder Anderson.

(Y= Ya; T = Tidak)

Sumber: Anderson (2011).

Merujuk kepada **Rajah 3.1** sebagaimana mengikut Anderson (2011), langkah-langkah bagi proses menganalisis data sekunder adalah seperti tersenarai:

a. Mengenalpasti data sekunder bagi pelaksanaan tujuan dan kehendak kajian.

i) Carian data set sekunder

Langkah pertama dalam proses ini penting untuk memastikan keupayaan menjawab persoalan kajian dan merangka pembinaan data peribadi. Perolehan sumber data dan maklumat ini penting untuk mengenalpasti tujuan dan objektif utama kajian kerana keadaan perkara tertentu akan menentukan jenis data yang diperlukan. Mengesan sumber maklumat yang mengandungi data terpenting mungkin menjadi pelbagai langkah proses.

ii) Sasaran populasi

Pertimbangan kepada kehendak sasaran populasi adalah penting bagi data sekunder. Pengkaji akan menyedari beberapa batasan data yang mungkin memberi kesan kepada generalisasi dalam satu penemuan. Data yang dibuat persampelan secara sistematik mengikut sasaran populasi akan mengukuhkan kesahan bagi suatu kesimpulan. Data sekunder juga merangkumi maklumat yang lebih dari satu sumber dan dari jenis pemerhatian yang berbeza dan perlu diberi pengkelasan dan kategori. Maka, ia mungkin perlu untuk menggabungkan data daripada semua peringkat yang berbeza untuk menghubungkan tema teras kontekstual kepada penghasilan peringkat-individu.

iii) Lokasi data

Sumber data sekunder sangat berguna dalam kajian aktiviti termasuk kejadian yang berlaku pada masa-masa tertentu di dalam masyarakat. Contohnya, aktiviti CSR, kejadian kecelakaan dialami dan situasi susah warga miskin tegar, dan gejala penyakit. Data ini mengandungi tarikh, masa dan lokasi bagi penerbitan sumber data samada ia maklumat baru, semasa atau terdahulu.

iv) Perolehan data dan mengukuhkan hubungan

Banyak organisasi menyediakan data yang diselenggara melalui komunikasi web, terus ke komputer, rakaman media atau CD ('compact-disk'). Penggunaan set data sekunder yang mempunyai dokumentasi sedia ada termasuk nota buku kerja untuk tafsiran tema teras dan pengkodan tema. Sumber data juga boleh berkongsi pandangan mengenai data yang berat sebelah, membaiki normal untuk mengatasi masalah yang dihadapi apabila data dimanipulasi, atau berkongsi tema teras selepas dibersihkan dan dikodkan. Ia boleh menjimatkan masa apabila membangunkan fail data untuk dianalisis.

b. Mencipta kategori personal set data

i) Menyusun data

Dalam usaha untuk mengesan jumlah maklumat yang banyak dalam dokumentasi sekunder, pengkaji perlu mengawal dan menyusun data mengikut kehendak kajian. Pengkaji mencipta 'folder' bagi fail elektronik dan menyusun salinan mengikut kategori: hubungan repositori maklumat;

dokumentasi termasuk salinan nota kerja; soal-selidik, panduan kerja produksi, lampiran kerja, artikel terbitan yang menggunakan data, komunikasi dan nota mesyuarat, nota peribadi, gambar, artikal dan carian literatur mengenai persoalan kajian, kajian khusus kod tema teras, bilangan dan jenis analisis terdahulu dijalankan termasuk tafsiran maksud yang digunakan dan konsep-konsep baru sedia ada, rekod di mana fail arahan disimpan secara elektronik dan disokong, dan nama fail versi terkini data dan arahan fail.

ii) Ekstrak tema teras

Memberi nafas kepada pembolehubah umumnya adalah menarik keluar pelbagai tahap tema teras yang mungkin asalnya berguna untuk membolehkan perbandingan unik dan pembangunan skala atau proksi (tema yang sama menerangkan pembinaan kepentingan). Cara yang baik untuk mengkaji mengenai tema utama yang terdapat dalam data sekunder termasuk untuk membiasakan diri dengan kajian lain yang menggunakan data yang sama, serta berhati-hati, teliti dan berulang-kali membaca dokumen data. Oleh itu, amat penting bagi setiap ekstrak data tema teras atau tema utama (pembolehubah) mengenalpasti pemerhatian dalam data sekunder supaya pelbagai set data direka pada masa yang berlainan dan akhirnya boleh dianalisis.

Di peringkat ini, pengkaji mencari beberapa perkaitan kepada isu CSR iaitu penyambung linguistik, konteks berkaitan bahan, analogi, dan kategori dan juga melihat nilai tema yang paling menonjol dalam korpus data di mana topik yang berlaku dan menonjol atau kebiasaannya berulang-ulang sering memberi penekanan yang ada kategori. Analisis tertumpu kepada memproses data dari borang kodan.

Pada peringkat ini, pernyataan teks yang signifikan dan frasa yang berkaitan dengan perubahan imej atau teks bahagian dan strategi 'coping' diekstrak daripada setiap perenggan skrip dokumen. Kenyataan-kenyataan ini ditulis dalam helaian berasingan dan dikodkan berdasarkan transkrip, muka surat dan garis nombor. Selepas ekstrak pernyataan yang signifikan dalam bentuk transkrip, analisis tema dilakukan untuk mendapatkan keputusan.

iii) Mencipta set data personal

Makna dirumuskan daripada pilihan pernyataan dokumentasi. Setiap makna yang dikenalpasti akan diasingkan, dikodkan, dan dikategorikan dalam satu kategori kerana ia menunjukkan keterangan yang lengkap. Perbandingan rumusan makna dengan makna asal mengekalkan konsisten bagi keterangan. Seluruh pernyataan dan makna diperiksa berkali-kali untuk memastikannya betul dan maknanya konsisten.

Struktur yang tersusun seringkali mengandungi tema teras yang penting dan dokumentasi tema utama dalam set data yang boleh digunakan. Pengkaji memastikan adanya label pada semua tema teras serta mencipta label deskriptif bagi nilai jenis-kategori data yang diekstrak. Setiap data perlu didokumentasi lengkap termasuk nama data set, tarikh ia diwujudkan, senarai semua tema dengan label dan kod nilai yang hilang di setiap tema yang dikenalpasti. Semua tema yang muncul telah ditafsirkan menjadi keterangan yang lengkap. Dalam pertembungan tema melalui analisis deskriptif tema, seluruh struktur fenomena persepsi maksud dan pelaksanaan aktiviti telah diekstrak dan diketahui mengenai maksud dan tujuan.

iv) Mengstruktur data

Langkah ini lebih kurang serupa dengan langkah sebelumnya tetapi tiada makna yang menyeluruh dicari. Dalam langkah ini, pengurangan dapatan telah dilakukan di mana lebihan, salahguna atau penerangan yang berlebihan telah dihapuskan dari seluruh struktur. Ia seolah-olah usaha dibuat untuk memberi penekanan kepada struktur asas. Beberapa pindaan telah digunakan untuk menjana hubungan yang jelas di antara kelompok tema dan tema yang diekstrak termasuk menghapuskan beberapa struktur yang samar dan kabur yang mana boleh melemahkan keseluruhan keterangan yang bakal digunakan untuk menyokong data primer.

v) Mengurus data yang banyak dan besar

Dalam situasi data sekunder yang besar dan banyak, pelbagai set data diperoleh daripada pertemuan tema untuk membuat fail yang sesuai bagi persoalan kajian yang berbeza. Maka, satu cara yang berkesan untuk mengurus adalah dengan membuat 'folder' elektronik yang mewakili kategori set data (contoh: tujuan aktiviti CSR, maksud CSR dan cara pelaksanaan aktiviti) dan meletakkan setiap set data yang berkaitan di dalam folder terbabit.

Apabila perubahan dilakukan pada set data, ia amat berguna untuk menyimpan data mengikut catatan tarikh dan nama diberikan di fail berkaitan. Melalui cara ini, ia ada kemungkinan untuk kembali ke fail data sebelumnya untuk menyemak kesilapan dalam proses pengkodan dan merekod. Pengesanan berterusan yang mudah bagi analisis dan pengkodan yang tidak berfungsi boleh menjimatkan masa untuk berurusan dengan data seterusnya.

c. Kesahan dan guna data

Peringkat ini bertujuan untuk mengesahkan perolahan hasil dapatan. Pada asasnya, analisis sekunder menunjukkan kepercayaan dalam menyediakan ketegasan dan kekuatan untuk kesahan dan kebolehpercayaan dalam semua peringkat termasuk pengumpulan data, analisis data dan penerangan.

Kelebihan untuk analisis-silang data maklumat sekunder dengan sumber data lainnya (Johnstone, 2014) adalah: (a) ia boleh dijalankan dengan cepat dan tertib; (b) Kebolehcapaian maklumat sekunder yang sedia ada membolehkan penyelidik menjimatkan masa dan kos serta mengelakkan pertindihan masa; (c) bergantung kepada tahap pengasingan data mendorong menawarkan satu cara yang mudah untuk memantau perubahan di setiap masa; dan (d) ia melengkap koleksi data primer dan menjimatkan masa termasuk sumber yang sering dikaitkan dengan lebih pengumpulan data primer. Pada pendapat pengkaji, analisis akan menjadi lebih bermanfaat sekiranya mampu beroleh pelbagai sumber untuk mempertingkatkan keyakinan dalam penemuan, dan mampu menjelmakan kesimpulan bagi perbandingan atau menyediakan pilihan untuk membezakannya.

3.7 Kesahan Dan Kebolehpercayaan

3.7.1 Kesahan

Kesahan (validity) instrumen amat penting bagi mempertahankan kejituan instrumen daripada terdedah kepada kecacatan. Bagi penyelidikan menggunakan pendekatan kualitatif sama ada melalui temu bual, pemerhatian dan menganalisis dokumen dalam usaha pengkaji untuk mengumpul sebanyak mungkin maklumat atau data, kaedah analisis triangulasi adalah satu kaedah yang terbaik dalam memperkukuh kesahan kajian adalah benar dan pasti (Guion, 2002). Benar bererti penemuan yang tepat dan mencerminkan keadaan sebenar manakala pasti bermakna penemuan disokong dengan keterangan, tiada alasan untuk meragui keputusan atau kesimpulan kajian. Malah, menurut Ghazali (2005), perolehan data daripada pengesahan kriteria dalam temu bual dicapai melalui menemu bual individu yang benar-benar memiliki pengetahuan dan maklumat terhadap bidang kajian pengkaji.

Triangulasi dibahagikan kepada beberapa kategori. Bachri (2010) menyatakan bahawa terdapat lima kategori iaitu: (a) triangulasi sumber; (b) triangulasi waktu; (c) triangulasi teori; (d) triangulasi penyelidik; dan (e) triangulasi kaedah. Manakala menurut Gay dan Airasian (2000), terdapat tiga jenis triangulasi iaitu pertama, membandingkan punca data responden, yang berbeza masa dan tempat. Kedua, perbandingan pelbagai keputusan responden dengan dapatan beberapa orang responden yang memberi maklumat atau fakta bagi menjawab soalan kajian yang sama dan ketiga adalah perbandingan pelbagai cara menganalisis data (pendekatan ini melihat kepada pelbagai cara menganalisis data bermaksud pelbagai alat kajian digunakan untuk mendapatkan data yang berbeza tetapi untuk menjawab soalan kajian yang sama).

Kajian ini menggunakan kaedah temu bual mendalam dan analisis sumber sekunder (dokumentasi) dari pelbagai sumber dalam usaha untuk mengumpul sebanyak mungkin maklumat atau data. Semua pendekatan ini digunakan untuk menjawab persoalan kajian yang telah digariskan. Justeru, triangulasi sumber digunakan dalam kajian ini untuk memastikan pengukuhan kesahihan data yang diperolehi serta membuat perbandingan berdasarkan pelbagai sumber yang diperolehi (Maanen, 1983; Suseela & Marohani, 2001; Yin, 2009). Ianya tidak hanya tertumpu kepada hasil kajian tetapi juga keseluruhan proses kajian (Kvale, 1996). Triangulasi sumber melibatkan penggunaan pelbagai sumber data dan maklumat (Guion, 2002) dan meningkatkan proses kajian. Menurut Banister (2011), lebih daripada satu sudut pandangan, laman sesawang atau sumber, boleh meningkatkan pelbagaian data dan dengan itu membawa kepada peningkatan pemahaman topik kajian. Strategi utama adalah untuk mengkategorikan setiap kumpulan atau jenis pemegang taruh bagi kajian

ini. Kemudian, kajian ini memastikan penglibatan beberapa individu setaraf dari setiap kumpulan pemegang taruh dalam kajian penilaian.

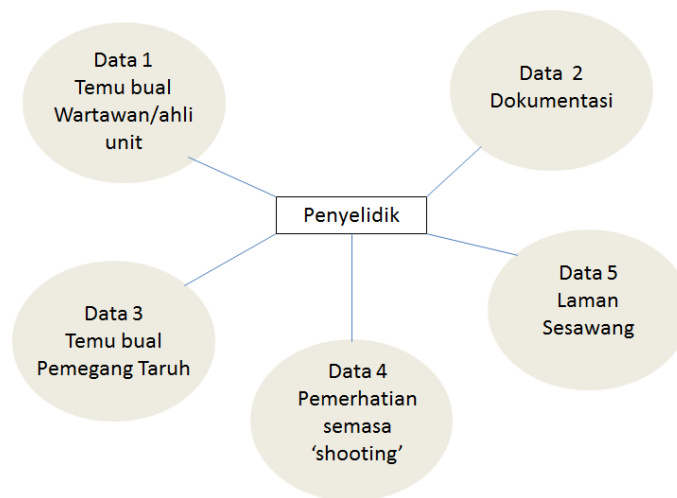
Temu bual mendalam dijalankan ke atas empat belas orang responden iaitu sembilan responden kewartawanan atau penerbitan dan lima responden sokongan teknikal penerbitan. Triangulasi wujud apabila semua responden menjawab satu set soalan yang sama tetapi memberikan data dan pendapat yang berbeza (Yeasmin, & Rahman, 2012) manakala analisis sumber dokumentasi dilakukan terhadap sumber yang diperoleh daripada data primer dokumentasi organisasi. Di samping itu, triangulasi sumber menganalisis hasil kajian berlandaskan data dari sumber yang berlainan dan memberikan bukti yang boleh menghasilkan satu cadangan tentang beberapa fenomena sosial. Dengan mengabungkan penumpuan ('convergence') triangulasi antara sumber, kaedah, analisis dan dokumentasi, diharap boleh mengatasi kelemahan atau intrinsik yang berat sebelah dan masalah yang timbul daripada satu kaedah, analisis dan dokumentasi (Yeasmin, 2012).

Terdapat tiga jenis tindakan berat sebelah ('biasness') (Yeasmin, 2012) iaitu: pertamanya, pengukuran penilaian yang berat sebelah disebabkan cara data dikumpulkan; keduanya, berat sebelah terhadap responden kajian disebabkan populasi yang dikaji tidak dimasukkan; dan ketiga, prosedur berat sebelah berlaku apabila mereka meletakkan tekanan untuk memberi maklumat. Oleh itu pendekatan pengesahan melalui triangulasi sumber boleh mengatasi cabaran yang berkaitan dan meningkatkan pemahaman tentang fenomena yang dikaji.

Pengkaji akan membuat triangulasi bagi mencari hasil keputusan yang mempunyai persetujuan oleh semua pemegang taruh. Kekuatan kukuh bukti menunjukkan jika setiap pemegang taruh yang melihat isu CSR dari sudut pandangan yang berbeza telah melihat hasilnya, maka ia mungkin menjadi hasil keputusan yang benar. Jenis triangulasi ini lebih popular, mudah dilaksanakan dan sesuai untuk kaitan perbezaan pemegang taruh yang mempunyai kepentingan dalam kajian ini.

Nilai sumber bukan hanya penyelesaian teknologi kepada pengumpulan data dan analisis masalah tetapi ia adalah sebagai teknik yang menyediakan tambahan bukti yang lebih baik untuk pengkaji membina idea yang bermakna mengenai dunia keputusan CSR masyarakat (Mathison, 1988; Yeasmin, 2012). Triangulasi sumber bergantung kepada dapatan pelbagai sumber bukti untuk membina penjelasan tentang punca fenomena sosial yang berlaku untuk memudahkan rujukan kepada pembuatan keputusan.

Melalui cara ini, salah satunya akan menjadi terlalu terhad untuk membuat tuntutan kesahan tentang fenomena keputusan CSR masyarakat. Ia juga tidak perlu dikongkong oleh bukti empirikal yang sedia ada dalam memberi beberapa kefahaman tentang fenomena keputusan CSR masyarakat. Penganalisan dengan penjelasan mencadangkan beberapa tahap bukti diperlukan untuk pengkaji membina penjelasan munasabah. Pemahaman mengenai maksud kepada tindakan aktiviti sering diutarakan dan sebahagian besarnya mempunyai pengetahuan yang tersirat. Ia mengambilkira semua peringkat tersebut untuk memberi penjelasan yang baik dalam lingkungan pelbagai sumber data yang dikumpulkan melalui strategi triangulasi.



Rajah 3.2. Triangulasi Sumber Data.

Rajah 3.2, menunjukkan kaedah triangulasi yang digunakan dalam kajian dan hubungannya dengan sumber yang digunakan dalam kajian iaitu sumber data yang digabungkan untuk penumpuan ('convergence') dan membincangkan mengenai proses pembuatan keputusan dan bagaimana pengaruh kewujudan faktor rangsangan rasional dan bukannya mengenai apa yang mereka lakukan sekarang. Triangulasi dalam kajian ini wujud apabila kaedah kajian dan sumber data digunakan untuk menjawab tiga persoalan kajian bagi mendapatkan hasil kajian yang bersepadu.

Pengkaji boleh mempertahankan bukti dapatan kajian daripada hasil kajian lengkap dan boleh mempertimbangkan kelemahan yang ditemui dalam reka bentuk kajian untuk bagaimana kajian boleh diperbaiki dan apa keperluan bagi kajian selanjutnya.

3.7.2 Kebolehpercayaan

Kebolehpercayaan bermaksud kestabilan dan ketekalan instrumen dalam mengukur sesuatu konsep (Ghazali 2005). Menurut Yin (2009), penggunaan protokol temu bual adalah sebagai salah satu cara untuk meningkatkan kebolehpercayaan yang mana ianya merupakan panduan temuramah dalam kajian ini. Kebolehpercayaan dipertingkatkan dengan membuat nota lapangan terperinci serta mengadakan rakaman pita yang berkualiti dan menyalinnya (Silverman, 2011).

Beberapa prosedur kebolehpercayaan telah dicadangkan (Yin, 2003; Gibbs, 2007; Creswell, 2009) iaitu:- (a) memeriksa transkrip untuk memastikan tiada kesilapan ketara berlaku semasa proses transkripsi; (b) memastikan tiada perubahan kepada kod definisi dan makna semasa proses pengkodan; (c) koordinasi komunikasi di antara pengkodan melalui dokumentasi perbincangan dan berkongsi penganalisan; dan (d) semakan semula kod dikembangkan dengan membandingkan hasil yang bebas diperoleh.

Penyelidik kualitatif juga boleh mempertimbangkan kebolehpercayaan dalam penyelidikan mereka dengan melihat kepada kebolehpercayaan teknik yang digunakan untuk memperoleh data. Sebelum ini, Miles dan Huberman (1994), telah menyatakan tiada ketetapan yang khusus terhadap pengukuran ini. Namun begitu, dalam kajian tesis ini, kebolehpercayaan hasil kajian dilihat dari segi kaedah teknik analisis triangulasi yang digunakan. Hasil yang diperoleh daripada pelaksanaan keputusan organisasi media TV digunakan sebagai penanda aras kepada pendekatan pemahaman dan proses pelaksanaan rancangan yang telah disahkan dan diakui oleh semua 'stakeholder' organisasi tersebut.

3.8 Prosedur Analisa Data Kualitatif

Merujuk Yin (2009), prosedur kualitatif termasuk kebolehan untuk bertanya soalan kajian dan mentafsir jawapan dengan baik, menjadi pendengar yang baik, boleh menyesuaikan diri dan fleksibel untuk bertindakbalas terhadap pelbagai situasi, mempunyai isu yang digenggam erat untuk dikaji dan tidak berpihak kepada tanggapan terdahulu. Menurutnya, pembangunan peraturan dan prosedur adalah terkandung dalam protokol analisis yang mana meningkatkan kesahan dan kebolehpercayaan. Protokol tersebut termasuk: (i) gambaran keseluruhan projek kajian iaitu termasuk objektif, isu, dan pembentangan mengenai topik yang sedang dan akan dikaji; (ii) prosedur lapangan iaitu peringatan mengenai prosedur, kelayakan untuk akses kepada sumber data, dan lokasi sumber; dan (iii) panduan bagi laporan kajian iaitu garis panduan dan format bagi laporan kajian.

Dalam prosedur penganalisis data, data disusun mengikut kategori dan kronologi, disemak semula berulang kali dan berterusan mengkodan. Rakaman wawancara dan diari responden juga dirakam dan disalin. Nota lapangan dan catatan diari juga dikaji (Creswell, 2007).

Analisis tematik dalam kajian ini juga merupakan cara yang mudah untuk mengenalpasti, menilai, dan melaporkan hasil data secara deskriptif bagi fenomena pengalaman situasi (Fereday, 2006) untuk mengenalpasti hubungkait sebab dan penyebab atau perbezaan corak dalam data kajian (Gregorio, 2000; Patton, 2002). Kekaburan dalam data boleh dikendalikan dengan terus memulakan analisis selepas pemerhatian pertama sehingga siapnya analisis (Azeem, & Salfi, 2012) dan proses ini melibatkan usaha mengenalpasti tema-tema asas dan utama melalui ‘pembacaan

berhati-hati dan pembacaan semula data' (Fereday, 2006). Setiap langkah dalam proses ini merupakan kaedah menunjukkan ketelusan bagaimana pengkaji merumuskan tema menyeluruh daripada data awal responden (Higgs, 2001; Rice, & Ezzy, 1999; Horsfall, 2001).

Melalui proses ini, ia memudahkan untuk mengenalpasti secara jelas bagaimana suatu tema itu dapat dibangunkan daripada data mentah untuk mendedahkan makna yang berkaitan prestasi maklumat maklumbalas responden dan bagaimana maklumbalas ini dapat menerangkan tentang penilaian diri responden mengenai pengalaman kerja mereka (Braun, 2006). Transformasi data ke dalam dapatan kajian secara kesimpulannya membantu dalam pengurusan dan sintesis pendapat serta membangunkan kefahaman baru, teori mengenai data, dan juga menguji jawapan kepada soalan kajian.

3.9 Kesimpulan Bab

Keseluruhan bab ini menerangkan dengan terperinci tentang metodologi kajian yang dilaksanakan. Terdapat dua fasa digunakan oleh pengkaji bagi mencapai objektif dan menjawab persoalan kajian ini. Peringkat fasa pertama melibatkan pengumpulan data sekunder (dokumentasi) dari pelbagai sumber mengenai aktiviti CSR organisasi dan proses kerja daripada organisasi stesen TV swasta yang dipilih. Kedua, kaedah kualitatif temuramah mendalam secara bersemuka dijalankan dengan menggunakan protokol temu bual melibatkan 14 orang ahli kumpulan krew penerbitan program amal stesen TV swasta. Keseluruhan proses dalam kajian ini mendorong kepada penggunaan pendekatan analisis triangulasi bagi memperkukuhkan perolehan keputusan data.

Analisis silang merupakan gabungan metodologi dalam kajian terhadap fenomena yang sama untuk tujuan meningkatkan kesahihan dan kebolehpercayaan data dengan mendapatkan data dari sumber yang berbeza (Denzin, 2005). Instrumen dan analisis kajian dibina serta dijalankan bagi mendapatkan penjelasan dan menjawab persoalan kajian.

Analisis tematik yang digunakan untuk menganalisis data dalam kaedah triangulasi sumber merupakan kaedah untuk mengenalpasti, menganalisis, dan melaporkan tema di antara data (Braun, 2006). Ia secara minima disusun dan menerangkan set data dengan terperinci. Pendekatan ini mengandungi pemisahan yang jelas di antara tema deskriptif yang 'didorong-oleh-data' dan tema analitikal yang 'didorong-oleh-teori'. Ia menunjukkan bagaimana soalan-soalan kajian tersebut menyediakan struktur teori yang mana ia berkemungkinan untuk membangunkan kategori tema yang beraras tinggi (Thomas, & Harden, 2007).

Kajian ini dipercayai dapat menghasilkan keputusan yang berguna kepada pembinaan dan pengujian kerangka kerja. Bab berikutnya akan membincangkan tentang keputusan dapatan analisis temu bual mendalam secara deskriptif.

BAB EMPAT

DAPATAN KAJIAN

4.1 Pengenalan

Bab ini menganalisis keputusan data temu bual dan data dokumentasi. Perbincangan dalam bab ini dibahagikan kepada lima topik utama. Topik 4.2 menerangkan dapatan mengenai dapatan temu bual mendalam manakala topik 4.3 pula, menerangkan tentang kesimpulan dapatan temu bual mendalam. Seterusnya, topik 4.4 menerangkan dapatan sumber dokumentasi dan topik 4.5 berikutnya menerangkan kesimpulan dapatan sumber dokumentasi. Topik terakhir iaitu topik 4.6 merupakan kesimpulan bagi Bab 4.

4.2 Dapatan Temu bual Mendalam

Topik ini membincangkan tentang dapatan data dari temu bual mendalam. Pertama, pengkaji mengenalpasti pemahaman pendekatan maksud CSR di kalangan krew yang terlibat dalam unit penerbitan bagi program ‘Bersamamu’ di TV3. Kemudian, pengkaji melihat reaksi awal mereka di lokasi rakaman penerbitan. Seterusnya, pengkaji membincangkan pendedahan media tentang tafsiran di waktu sebelum dan semasa di unit ‘Bersamamu’, kerana ia relevan dengan objektif dan tujuan pelaksanaan CSR organisasi untuk mengetahui gaya proses pembuatan keputusan. Sememangnya, tafsiran dan tindakbalas terhadap strategi keputusan CSR juga dinilai untuk memahami pilihan proses pembuatan keputusan apabila berinteraksi dengan maksud CSR. Akhirnya, pengkaji mengenalpasti pengalaman krew dengan pengaruh kewujudan pengaruh keputusan rasional dalam konteks pembuatan keputusan.

4.2.1 Tafsiran Pemahaman Maksud CSR

Analisis ini telah menghasilkan dua kategori tema yang menonjol yang diekstrak keluar daripada perbualan dan dikenalpasti berbeza tetapi ia saling berkaitan. Dua kategori (bahagian) tersebut adalah ‘adaptasi pendekatan maksud CSR’ dan ‘memahami kehendak konteks’. Bahagian pertama ‘adaptasi pendekatan maksud CSR’ membawa pengalaman responden kajian mengenal dengan lebih dekat secara realiti CSR dan bagaimana pengalaman tersebut berkembang membentuk kefahaman maksud yang lebih memberi pengertian kepada tujuan dan tindakan yang harus dilakukan.

Bahagian kedua pula, ‘*memahami kehendak konteks*’ menggabungkan bagaimana CSR membawa kepada peralihan ke dalam perlakuan tindakan yang bertujuan dan merangkumkan pengalaman dengan penilaian semula corak akauntabiliti pelaksanaan CSR. Penerangan lanjut mengenai bahagian tema, diiringi dengan petikan responden kajian (menggunakan kod atau ‘pseudonyms’) disediakan di topik berikutnya. Keputusan, perbincangan yang bersepadu, dan sumbangan tema kepada literatur juga diterangkan.

4.2.1.1 Adaptasi Pendekatan Maksud CSR

Dalam bahagian ‘adaptasi pendekatan maksud CSR’, tema-tema asas (terbuka) yang menonjol telah diekstrak keluar daripada perbualan temu bual mendalam untuk membentuk 3 tema utama (paksi) seperti dalam **Jadual 4.1**, iaitu mengenai ‘kumpulan sasar miskin’, ‘pembangunan dan penyertaan kepada komuniti’, dan ‘objektif kepada tujuan tindakan’.

Jadual 4.1

Pemahaman Pendekatan Keputusan Takrifan CSR

Tema Asas (Terbuka)	Tema Utama (Paksi) (Gabungan tema-tema asas)	Pecahan Bahagian
<ol style="list-style-type: none"> 1. Mereka yang miskin dan tidak berkemampuan. 2. Orang yang susah. 3. Hidup melarat. 4. Mereka yang amat memerlukan. 5. Bantu keluar dari hidup susah. 6. Beri mereka kehidupan. 7. Niat dan inisiatif syarikat. 8. Penjanaaan idea. 9. Matlamat dan tujuan. 10. Penjanaaan 'tagline'. 11. Autoritarian. 	<ol style="list-style-type: none"> 1. Kumpulan sasar miskin 2. Pembangunan dan penyertaan kepada komuniti 3. Objektif kepada tujuan tindakan. 	<ol style="list-style-type: none"> 1. Adaptasi Pendekatan.
<ol style="list-style-type: none"> 12. Maksud miskin yang luas. 	<ol style="list-style-type: none"> 4. Perspektif miskin itu sendiri. 	<ol style="list-style-type: none"> 2. Memahami Kehendak konteks.
<ol style="list-style-type: none"> 13. Persekitaran miskin. 14. Suara miskin. 	<ol style="list-style-type: none"> 5. Nasib miskin 	
<ol style="list-style-type: none"> 15. Perlu kesinambungan. 16. Adanya tahap kesedaran dan tanggungjawab. 	<ol style="list-style-type: none"> 6. Pemantauan kesinambungan 	
<ol style="list-style-type: none"> 17. Berkomunikasi dengan kumpulan sasar. 18. Komunikasi antara personal. 	<ol style="list-style-type: none"> 7. Konteks komunikasi dua hala 	

i. Tema Utama 1: ‘Kumpulan sasar miskin’.

Tema utama ‘kumpulan sasaran miskin yang perlu menerima bantuan’ dibangunkan hasil daripada gabungan empat tema asas iaitu 1) ‘mereka yang miskin dan tidak berkemampuan’, 2) ‘orang yang susah’, 3) ‘hidup melarat’, dan 4) ‘mereka yang amat memerlukan’.

Semasa proses temu bual, pengkaji telah diajak untuk turut serta dalam kerja-kerja penerbitan di lokasi untuk memerhati dan memahami budaya kerja unit penerbitan. Sewaktu proses temu bual, ke semua ahli kumpulan kerja (krew penerbitan) telah menerangkan pengalaman mereka mengenai maksud CSR dengan lebih dekat secara realiti CSR berdasarkan kerja-kerja harian, iaitu kedua-dua (pengalaman dan CSR) sebagai telah berakar dalam memori (kenangan) awal apabila melihat ahli unit melibatkan diri secara dekat dengan warga sasaran CSR di lokasi dan juga pengalaman peribadi mereka merasai penderitaan warga sasaran CSR.

Di peringkat awal setiap perbualan temu bual, pengkaji mula sedar bahawa semua responden kajian menerangkan maksud CSR mereka secara umum dan terbuka dan mengambilkira muafakat kumpulan unit.

“CSR maksud bantu... Kita wajib membantu orang yang susah, yang memerlukan. Terutama fakir miskin, asnaf dan keluarga yang menderita.

..... kita bantulah mereka.”

(Temu bual Responden RTP 04, April 16, 2015).

Mujurlah, pengkaji cepat sedar dan mengenalpasti maklumat soalan yang berpotensi akan memudahkan perolehan maklumat pengalaman kerja dan makna yang boleh dikaitkan dengan responden kajian. Menggunakan satu cara penyaluran tema untuk mengembangkan idea supaya jauh dari pandangan secara umum oleh responden kajian mengenai topik untuk penjelasan tentang pengalaman yang lebih khusus. Melalui soal siasat, salah seorang responden kajian (RWP 01) yang telah merasai pengalaman sebenar mengenai apa itu maksud CSR. Pada waktu itu, RWP 01 baru selesai mengendalikan rakaman menyalurkan bantuan CSR kepada warga sasar miskin. Semasa ditemu bual, beliau mendedahkan bahawa melakukan CSR adalah membantu ‘orang susah’ (miskin) mengikut motto program TV yang telah ditetapkan oleh mereka.

“Bagi saya, aktiviti CSR ia membawa maksud suatu aktiviti kebajikan yang ada kesinambungan, yang berterusan. Kita bantu mereka yang susah yang memerlukan macam tagline kita: huluskan tangan, ringankan beban mereka..”

(Temu bual Responden RWP 01, Mac 23, 2015).

Menurut RWP 01, pasukan kerja penerbitan telah diarahkan untuk melaksanakan tugas aktiviti CSR korporat dalam perspektif kategori kemiskinan. Mengikut skop tugas, pasukan ini terpaksa menjelajah ke seluruh pelusuk negeri untuk mencari warga miskin yang betul-betul tegar. Melalui pengalaman berhadapan, merasai dan mengurus penderitaan warga sasar CSR, pasukan kerja menterjemahkan maksud CSR menggunakan pengetahuan daripada pengalaman sebenar tugas pasukan. Menurut RWP 02, apabila berkata mengenai CSR, pandangan masyarakat akan berkata

bahawa CSR adalah membantu orang miskin. Bagi RWP 01, orang yang ‘miskin dan tidak berkemampuan’ adalah dalam kategori kemiskinan dan berada dalam kumpulan sasar miskin yang perlu dibantu.

‘Program CSR kita ni... kita pegi habis, “all out” redah satu Malaysia. Kita masuk kampong-kampong kita cari sampai dapat.... Sampai dapat...! Orang yang betul-betul susah. Miskin... memang tak mampu pun. Kita tak kira bangsa, tak kira kulit, tinggi ke.. rendah ke....’

(Temu bual Responden RWP 01, Mac 23, 2015)

‘..... tanggungjawab sosial itu orang ingat kira membantu masyarakat yang susah, tidak berkemampuan, tiada keupayaan, supaya mereka boleh terus hidup.....’

(Temu bual Responden RWP 02, Mac 23, 2015)

Responden kajian RWP 06, merupakan salah seorang ahli kumpulan kerja penerbit juga sependapat bahawa pengolahan maksud CSR di kalangan mereka benar-benar merujuk kepada objektif pengalaman kerja mereka melalui moto (‘tagline’) program TV BersamaMu iaitu ‘hulurkan tangan, ringankan beban’.

“Orang media macam kita ni lain Encik. Kita tak serupa macam yang di luar sana tu. Maksud CSR, kita ikut cara kita orang media. Kita ‘more’ kepada bagi kesedaran dan cari orang supaya bantu mereka ni... Macam tagline kita:hulurkan tangan, ringankan beban.....

Ramai orang yang susah..... ”

(Temu bual Responden RWP 06, April 29, 2015)

Isu menentukan maksud CSR memainkan peranan yang penting terutamanya apabila ia dikaitkan dengan kumpulan sasar yang hendak dibantu (miskin) yang sepatutnya menerima sesuatu bentuk bantuan (Hurairah, 2008; Hadi, 2011). Pendekatan kepada maksud CSR seharusnya lebih fokus supaya CSR menjurus kepada kumpulan sasar yang tepat dan dapat memberi manfaat secara menyeluruh kepada tujuan pelaksanaan (Aaijaz, & Ibrahim, 2012). Pengalaman jelas memberi kesan yang mendalam kepada pengupasan maksud CSR supaya nilai maksud memberi makna kepada tujuan pelaksanaan.

Dalam perbualan, pengkaji cuba fokus pada penjelasan responden kajian tentang apa yang dikatakan mengenai maksud 'orang susah' sehingga perlu diberi bantuan CSR. Menurut responden kajian RWP 06, 'orang susah' juga dikategorikan sebahagian daripada kumpulan sasar miskin disebabkan oleh situasi kesusahannya. Hasil daripada penjelajahan, beliau telah menemui dan melihat dengan jelas paparan hidup susah dan apakah yang dimaksudkan dengan tema hidup susah. Melibatkan kepada kesengsaraan dan keperitan hidup yang dialami oleh warga susah, golongan ini wajar dipertimbangkan ke dalam kategori kumpulan sasar miskin. Menurutnya, orang susah dimaksudkan merupakan yang serba tegar kekurangan iaitu yang terlalu susah dan wajib dibantu melalui CSR.

“Susah ni.. yang kais pagi makan pagi, kais petang makan petang, mungkin jugak tak bekerja, yang menganggur, dan jugak tak mempunyai tempat tinggal yang lengkaplah. Mungkin jugak tak ada langsung kemudahan-kemudahan yang sepatutnya ada dalam sebuah rumah.....” (Temu bual Responden RWP 06, April 29, 2015).

“Mereka tak macam kita, ada gaji tetap. Mereka ada duit pun kadang-kadang tak sampai RM50. Yang kita jumpa, makan pun kadang-kadang ada kadang-kadang tidak. Kesian En Jo. Susah benar... Rumah, baju, keperluan dapur untuk anak isteri, jauh lagilah.”

(Temu bual Responden RWP 09, Mei 9, 2015).

Pengalaman boleh menjadi satu kenangan yang menyedihkan dan memilukan sehingga ia mengubah persepsi dan mempengaruhi maksud CSR dan akhirnya terpahat dalam minda individu. ‘Hidup melarat’ juga beberapa kali disebut dan berulang-ulang oleh beberapa responden kajian semasa dalam proses temu bual. Mungkin disebabkan responden RWP 04 telah merasai pengalaman pilu mendekati keluarga yang benar-benar hidup dalam ‘dunia kesempitan tegar dan melarat’. Pengalaman ini telah memberi nilai kemasyarakatan dan kemanusiaan kepada erti maksud CSR terutama bagi RWP 04. Ahli pasukan menjadi agak beremosi dan rasional bila diajukan persoalan erti maksud CSR di mana penjelasan maksud banyak dipengaruhi oleh keadaan semasa warga susah.

“Sepanjang saya bersama dengan program ‘BersamaMu’ ni kan, saya betul-betul amat tersentuh. Rupa-rupanya masih ada juga mereka yang hidup melarat, rumah macam reban ayam, makan nasi dengan garam dan ada pulak yang makan siput babi. Macam cerita dulu tahun bila saya dah lupa tapi yang saya tahu itu di Sarawak. Ia banyak menyedarkan saya. Mereka inilah yang patut kita bantu.”

(Temu bual Responden RWP 04, Mac29, 2015).

“Bila kita sebut miskin tegar ni, yang saya tahu, ia boleh kata dia ni melarat macam ‘flat’ habis. Rumah teruk, keluarga terbiar, kerja tak tentu, keperluan hidup lagilah, tak boleh sedia. Macam dalam BersamaMu, mereka ni semuanya miskin-miskin belaka. Nak beli ubat pergi klinik pun tak ada, tak cukup. Rumah bumbung lubang-lubang, dinding terkopak sana sini... Makan tak tentu. Kesian. Situasi macam ini kita panggil miskin tegarlah”.

(Temu bual Responden RTP 02, April 12, 2015).

Menyedari kesengsaraan, kesempitan, kepayahan dan kesedihan warga sasaran miskin, pasukan krew penerbitan mendapati bahawa golongan yang perlu difokuskan untuk bantuan CSR kemiskinan merupakan golongan ‘mereka yang amat memerlukan bantuan’. Semasa berseloroh dengan responden kajian, mereka menyatakan logiknya bantuan CSR untuk mereka yang benar-benar memerlukan sahaja dan mustahil diberikan kepada golongan yang berkemampuan. Kefahaman CSR responden RWP 04 dan RWP 06 mendekati, memahami dan membantu meringankan kesulitan warga susah memberi satu sumber maklumat bahawa ini adalah golongan yang amat memerlukan bantuan merupakan golongan sebenar yang perlu dibantu dan cara pelaksanaan haruslah mempunyai tujuan.

“..... kita tolong mereka habis-habisan. Dia orang amat perlukan bantuan kita. Kita hulurkan tangan membantu dan cuba bersama-sama dengan mereka untuk memahami kesusahan mereka.

Mendengar rintihan mereka.”

(Temu bual Responden RWP 04, Mac29, 2015).

“Mereka pun manusia macam kita. Punya perasaan, punya keinginan. Mereka tak mintak jadi macam tu, tapikan... Takdir dah menentukannya. Mereka redha. Mereka amat perlukan kita. Bantu mereka. Kita hulurkan tangan untuk bantu mereka.”

(Temu bual Responden RWP 06, April 29, 2015).

ii. Tema Utama 2: Pembangunan dan Penyertaan kepada Komuniti.

Tema utama ‘pembangunan dan penyertaan kepada komuniti’ dalam golongan kumpulan sasar miskin ini muncul hasil gabungan daripada tiga tema asas yang sepadan, iaitu 1) ‘bantu keluar daripada kehidupan susah’, 2) ‘beri mereka kehidupan’, dan 3) ‘niat dan inisiatif syarikat’.

RWP 01 selaku ketua penerbit sentiasa memberi motivasi dan penjelasan kepada pekerja bawahannya bahawa untuk melakukan proses CSR, mereka perlu memahami makna dan keperluan CSR. Walaupun setiap pekerja mempunyai maksud CSR yang tersendiri namun dalam setiap tugas, penetapan harus dilakukan untuk mengelakkan berlakunya kesilapan atau tersasar daripada objektif program yang telah ditetapkan. Bagi mencapai objektif dan tujuan CSR organisasi dalam program ‘BersamaMu’, RWP 01 akan menetapkan ideologi CSR organisasi pada setiap pekerja bawahan dalam unitnya agar mereka faham dengan jelas apa yang dititikberatkan dalam program ‘BersamaMu’, tujuan CSR dan apa yang perlu dicapai oleh organisasi

supaya masyarakat yang menonton dalam siaran TV tidak akan mempunyai prasangka atau persepsi ‘serong’ terhadap maksud CSR dalam ‘BersamaMu’. RWP 01 menyatakan setiap pekerja yang mengendalikan aktiviti CSR harus ‘bertanggungjawab dan melaksanakan tugas dengan jujur’ serta berjiwa kemanusiaan demi untuk pembangunan dan penyertaan kepada komuniti.

“...., kami buat yang terbaiklah. ‘Yes’, kami akan buat yang terbaik. Dengan erti kata, kita kena buat yang terbaiklah... sebab terang-terang, sebab saya kata,
Hah...., jiwa dia, kita kena bentuk dulu..., untuk dia punya ‘responsibility’ macam yang kita kata..., ‘ala, lecehlah makcik tuu’.. Kata, jangan buat macam tu..., kita kena fikir keluarga tu..., budak tu., nak sekolah, kita kena sekolahkan jugak..
Bab tanggungjawab ni...kan, saya dengan pihak pengurusan, kadang-kadang tu, kita pun ada masa-masa tertentu, kita akan bagi staf-staf ni motivasi... Jangan buat begitu, begini... Hahh...”
(Temu bual Responden RWP 01, Mac 23, 2015).

Menurut RWP 02 dan RWP 01, pelaksanaan pembangunan dan penyertaan komuniti dalam program CSR TV mempunyai objektif dan tujuan untuk pembangunan golongan sasaran miskin ini agar kehidupan mereka boleh ‘berubah dan keluar daripada belenggu kemiskinan’. Secara tidak langsung golongan ini boleh berdikari dan berusaha sendiri tanpa sumbangan bantuan yang berterusan yang mana, aktiviti CSR korporat dapat memimpin dan memberi penyelesaian terhadap masalah asas bagi golongan miskin ini.

“..... Hidup mereka susah dan kita bantu mereka supaya mereka boleh terus hidup macam kita semua tapi taklah sebegitu senang. Yang penting, dia boleh hidup sendiri, mampu berdikari dan ada kemampuan untuk sediakan keperluan sendiri. Boleh sara anak bini. ‘At least’, ada pendapatan untuk beli itu ini buat nak makan hari-hari. Sekurang-kurangnya biar ada tetap dan tak macam kais pagi makan pagi. Iyalah..., bantuan takat boleh... Kita cuba bangunkan mereka dan bukak jalan keluar kepada kehidupan baru mereka....”

(Temu bual Responden RWP 02, Mac 23, 2015).

“..... Kita membantu mereka yang memerlukan, macam tagline Kita ‘Hulurkan Tangan, Ringankan Beban’, duduk bersama dengan mereka, makan, minum, tidur, bantu mereka, hingga mereka keluar dari kepompong kesusahan. Kalau mereka boleh berdikari, hah... itu kejayaan CSR kita. Hah... Kira boleh senyumlah.”

(Temu bual Responden RWP 01, Mac 23, 2015).

Perlakuan dan pelaksanaan pendekatan tema pembangunan dan penyertaan kepada komuniti oleh kumpulan krew penerbitan, telah memberi tema ‘sinar kehidupan baru’ kepada kumpulan sasar golongan miskin. Dalam perbualan dengan RWP 07, beliau menegaskan bahawa pendekatan mereka dengan cara mendekati golongan susah secara dekat atau ke lokasi, memahami bersama, dan membantu menyelesaikan masalah telah memberi kesan yang efektif terhadap komuniti tersebut.

“Program BersamaMu tu macam kita mendekati sebuah keluarga tu dengan lebih dekat lagi. Ok, kita faham situasi dia apa..., tahu selok belok dia, apa kira macam apa kita kena tahu apa kesusahan dia. Kira macam mendalamilah. Bagi dia cahaya hidup.... Kira macam orang lain, dia tahu dari segi luaran aje dan bila kita mendekati dia orang, baru kita faham dia takda duit sebab sekian, sekian, sekian. Mungkin dia ada anak sakit ke, kadang-kadang orang tak tahu anak dia sakit sebenarnya.”

(Temu bual Responden RWP 07, Mei 24, 2015).

Seterusnya, RWP 03 menekankan bahawa maksud CSR telah memberi kehidupan kepada komuniti susah di mana bantuan diberikan dan beban kemiskinan ditangani bersama-sama. RWP 09 berkata usaha mereka telah membuka peluang pekerjaan dan jaminan keperluan asas seperti makanan dan kesihatan. Menurut responden kajian, pelaksanaan maksud CSR bermaksud membuka kepada sebuah kehidupan yang lebih sejahtera di kalangan golongan ini.

“Kita bagi mereka kehidupan. Kita bantu mereka tapi taklah sampai mereka tiba-tiba hidup senang. Itulah cara bantuan yang betul. Bukan takat bagi baju terpakai atau sepingan nasi aje. Cara kami berbeza....

Sebab itu, tagline kita ‘Hulur Tangan, Ringankan Beban’.”

(Temu bual Responden RWP 03, Mac 29, 2015).

“Jadi, kita bantu mereka. Bagi peluang kerja, ada sedikit keperluan makan minum. Kalau yang sakit, kita bawak pergi hospital ke, klinik ke. Beli ubat bagi. Mereka ni En Jo, nak beli ubat pun tak mampu. Bayangkanlah untuk makan macam mana. Maka jadinya, kita cuba ikhtiar apa yang terdaya untuk bagi mereka keluar dari kesempitan hidup. Macam-macam cara ada, cuma mereka tak tahu aje. Jadi, kita panggil orang ramai tolong. Dia boleh hidup ok.”
(Temu bual Responden RWP 09, Mei 9, 2015).

Semasa perbualan, pengkaji merasa tersentuh apabila diceritakan pengalaman pilu RWP 05 berhadapan dengan situasi kesusahan tegar warga miskin telah memberi persepsi di sanubari RWP 05 bahawa aktiviti CSR banyak bergantung kepada tema ‘inisiatif dan niat’ syarikat untuk sejauh mana syarikat tersebut mahu membantu. Ada inisiatif syarikat hanya sekadar menghulurkan barangan asas sahaja atau sekadar wang perbelanjaan untuk beberapa hari sahaja ataupun memberi makanan yang enak untuk dirasai. RWP 08 menyokong kata-kata RWP 05 bahawa inisiatif dan niat syarikat untuk melaksanakan CSR perlu ada kejujuran, amanah, dan bersungguh-sungguh. Melalui inisiatif dan niat yang tepat bagi maksud CSR, maka terungkai segala matlamat, objektif dan misi syarikat yang mana masyarakat mudah memahami dan memberi pengiktirafan kepada akauntabiliti pelaksanaan CSR korporat yang ada nilai.

“..... bila kita sampai dekat satu keluarga, yang betul-betul miskin.. Yatim piatu pulak...! Saya menangis. Saya betul-betul tersentuh. Sedih yang amat. ‘So’, kita rasa terpanggil. ‘aku mesti bantu mereka ni’. Tengok pun tak tergamak. Kita bertanya dalam hati kita, ‘macam manalah mereka ni hidup’... Ikut niat kitalah... Kita memang tak sanggup. Tapi, mereka dok lalui...! Mereka tahan dugaan... Dahsyat punya pedih. ‘So’, keadaan kat situ bagi kita nampak. Hah, itu tanggung-jawab kita. Keadaan mereka..., sengsara mereka..., susah mereka..., hidup mereka..., dah naikkan perasaan sayu kita kat dia orang. Mereka orang susah En Ju. Rasa tanggung-jawab tu... niat tu datang dengan sendirinya...”

(Temu bual Responden RWP 05, April 16, 2015).

“..... Mereka berdoa dalam sembahyang mintak satu hari tergerak ke..., tup, tup, kita datang! Anak dia memang sakit teruk... Tak bertanggung wang ringgit.... Habis semua duit-duit... Kerja siang malam bagai nak rak..., tak cukup nak tampong... Susu lagi..., ‘pampers’ lagi..., makan lagi....! Mana nak termampu. Cuba tengok..keadaan tu dah buat kita sedih. Keadaan tu juga buat kita usaha nak tolong. Kot, kot, boleh ‘recce’ dekat mana-mana boleh mintak bantuan. Tengok anak kecil tu pulak! kan... kesian.... Bergantung pada niat dan hati kita macam mana....”

(Temu bual Responden RWP 08, Mei 24, 2015).

Untuk memastikan usaha CSR korporat memberi impak pembangunan kepada komuniti, syarikat korporat digesa untuk memberi fokus dan pendekatan kepada usaha pembangunan komuniti bagi komuniti sasar miskin (Sum, Bustami, & Ghapur, 2012). Melalui inisiatif pelaksanaan pendekatan ini, CSR korporat berpeluang untuk mengurangkan jurang melalui inisiatif dan niat

yang perlu dilaksanakan terhadap golongan sasar miskin yang masih belum terlaksana (Ideamudia, 2008, 2014; Sum, 2012).

Agenda pembangunan dan penyertaan komuniti bagi pembasmian kemiskinan kumpulan sasar mula bergerak ke arah pemusatan pemikiran strategik perniagaan dan juga terdapat keperluan yang semakin meningkat secara kritikal kepada penyertaan tindakan sosial korporat terutamanya mengenai peranan perniagaan dalam komuniti tempatan terhadap kumpulan sasar miskin yang melangkaui sumbangan (pilotrofi) (Lakin, & Scheubel, 2010). Apapun inisiatif dan populariti dalam penyertaan komuniti, namun tahap sebenar penyampaian agenda pembangunan penyertaan komuniti terhadap peranan untuk membasmi kemiskinan dan tahap kemampanan komuniti masih kekal sebagai satu persoalan yang terbuka (Sharmin, 2014).

iii. Tema Utama 3: Objektif kepada Tujuan Tindakan.

Terdapat empat tema asas selanjutnya yang telah membangunkan tema utama (objektif kepada tujuan tindakan), iaitu 1) 'brainstorming', 2) 'matlamat dan tujuan', 3) 'penjanaan 'tagline', dan 4) 'autoritarian'.

Responden RWP 03 meluahkan kepada pengkaji tentang wujudnya situasi di mana rakan kerja dalam unit pasukan kerja diberi 'tekanan saranan-mental' ('brainstorming') mengenai objektif dan tujuan CSR syarikat secara autoritarian dan tidak bebas mengikut cara tersendiri. RWP 07 menyatakan tujuannya adalah untuk memaksa rakan kerja atau pekerja bawahan memberi persepsi maksud CSR mengikut 'acuan' atau 'bingkai' ('frame') program

syarikat sahaja. Secara tidak langsung, kupasan maksud dan tujuan CSR merujuk kepada pengalaman kerja yang dilakukan atau dilaksanakan.

“Kita buat program dengan pendekatan kita bantu. Maka, kita rancang, setkan, “brainstorm” betul-betul dan terus buat. Tujuan kita betul, cara kita betul dan lagi ‘nawaitu’ kita pun betul. Kemudian, kita jalan ikut macam mana yang dirancang. Kita buat keputusan, dan semua rakan-rakan kita pun ikut apa yang kita rancanglah. Dia orang semua pergi buat kerjalah.....”
(Temu bual Responden RWP 03, Mac 29, 2015).

“Kita beri penjelasan keputusan mesyuarat dengan jelas, set mental tentang matlamat aktiviti CSR yang bakal dilaksanakan, kepada pasukan yang terlibat. Tafsiran, makna, pengisian atau-pun skop kerja bagaimana nak buat kerja, untuk cover ke..satu satu kes.
Semua..semua.... pegang satu kepala ikut acuan kita”.
(Temu bual Responden RWP 07, Mei 24, 2015).

Semasa ditemu ramah, RWP 01 menyatakan maksud CSR mesti dikupas bersama objektif dan tujuan supaya pelaksanaannya betul dan mengikut panduan. Baginya, maksud CSR dipacu oleh tema matlamat dan tujuan. Beliau begitu beremosi meluahkan dan menerangkan maksud CSR yang perlu nampak aspek objektif dan tujuan supaya masyarakat tahu apa yang dilakukan.

“...Ya. memang! Objektif kita, BersamaMu, adalah untuk mengurangkan kemiskinan dan sebagainya... ‘That is’ objektif utama kitalah. Kan.! Saya rasa tak ada masalahlah bagi kita. Pihak-pihak saya dan krew-krew kita oranglah..., nak melaksanakan benda-benda ni semua. Tak larilah.. ‘basically’ tujuan kita adalah nak membantu golongan yang memerlukan. Dan, ramai yang di luar sana yang perlu kita bantu.... Secara tak langsung, objektif tu merangsang orang luar...”
(Temu bual Responden RWP 01, Mac 23, 2015).

Manakala RWP 04 menyatakan bahawa mereka telah dimaklumkan oleh pihak pengurusan tertinggi syarikat mengenai hasrat, objektif dan matlamat penubuhan program CSR. Terutama semasa di peringkat awal penubuhan rancangan, kertas cadangan dan pembinaan siri program CSR ‘BersamaMu’ telah di ‘set’ kan dan ditetapkan matlamat dan tujuan. Maka beliau mengupas maksud CSR berdasarkan kepada matlamat dan tujuan yang termaktub dalam kertas kerja program.

“... di peringkat awal sebelum kita mulakan program..., kita telah diterangkan hala tuju dan objektif maklumat kerja kita. Pihak ‘company’ dah bagi tahu ‘siang-siang’, ‘kau orang semua kena buat yang ni, ni, ni, ni... Jangan lebih-lebih...!’ ‘Takat’ itu aje. Bagi kita mudah aje. Dah ada garis panduan.... kan... Taklah kita ‘tersasar’ jauh...”
(Temu bual Responden RWP 04, Mac 29, 2015).

“... Dalam BersamaMu, objektifnya telah ditetapkan, dan hala tujuan kami, krew kerja juga telah ditetapkan. Keputusan yang dibuat akan mengambilkira kehendak objektif kerana kita nak objektif tu sampai kepada keluarga yang kita pilih ni, dan penonton-penonton yang prihatin kepada mereka. Kalau tidak, sia-sia saja jadi cerita hiburan tak jadi kesedaran. ‘So’, kita perlu bekerja sebagai satu pasukan, bersatu hati, dan ikhlas... kan..”

(Temu bual Responden RWP 06, April 29, 2015).

Menurut RWP 01, rancangan aktiviti CSR akan memberi makna, simbol, gambaran objektif, dan hubungan komunikasi dua hala di antara media, organisasi korporat, dan masyarakat termasuk kumpulan sasaran komuniti yang ingin dibantu. Secara tidak langsung, mereka membuat keputusan membina satu tema motto (‘tagline’) yang menerangkan maksud CSR iaitu tema ‘Hulurkan Tangan, Ringankan Beban Mereka Yang Memerlukan’, yang benar-benar telah memberi kesan yang mendalam dan saling mempengaruhi dalam hubungan komunikasi dua hala di antara organisasi media dan kumpulan sasar miskin. Tema ini mengandungi nilai kepada ‘objektif dan tujuan’ pelaksanaan.

“Bagi saya, aktiviti CSR itu membawa maksud suatu aktiviti kebajikan yang ada kesinambungan, yang berterusan. Kita membantu mereka yang memerlukan, macam tagline kita ‘Hulurkan Tangan, Ringankan Beban’, duduk bersama dengan mereka, makan, minum, tidur, bantu mereka, hingga mereka keluar dari kepompong kesusahan. Kalau mereka boleh berdikari, hah... itu kejayaan CSR kita. Hah... Kira boleh senyumlah.”

(Temu bual Responden RWP 01, Mac 23, 2015).

“Kalau En tengok, tagline kita ‘Hulurkan Tangan, Ringankan Beban’, kita tolong mereka habis-habisan. Kita hulurkan tangan membantu dan cuba bersama-sama dengan mereka untuk memahami kesusahan mereka. Mendengar rintihan mereka!”

(Temu bual Responden RWP 04, Mac29, 2015).

RWP 04 dan RWP 08 sependapat bahawa maksud CSR adalah membantu golongan yang susah dan yang memerlukan dengan cara berkomunikasi melalui ‘hubungan dua hala’ di antara pasukan krew penerbitan media dan masyarakat umum untuk merayu bantuan kebajikan kepada golongan komuniti susah ini. Program CSR ‘BersamaMu’ merupakan saluran realiti yang tepat untuk menyuarakan rintihan dan rayuan supaya masyarakat umum menonton, prihatin dan hadir menghulurkan bantuan, sapa RWP 08 lagi.

“.....Iya..., memang, memang, memang..., Betul...! Mereka siap tadah tangan lagi...! Siap bersyukur kami datang. Mereka tak tahu sapa nak hubung... Tengok, Tengok, kita datang....! Mengejut pulak tu..! Dia orang tak tahu... ‘Makcik! Makcik! kami ni dari BersamaMu tv3’. Kami sembang sama-sama, dengar cerita... blar., blar., blar., blar...’ Ale..., ale..., nangis! Mereka berdoa dalam sembahyang mintak satu hari bergerak ke... Tup! Tup! Kita datang.....!”

(Temu bual Responden RWP 08, Mei 24, 2015).

“... Memang ada. Banyak, dan macam-macam! Nama CSR tu aje dah cukup kuat. Kita buat ni... hati kita kena jujur. Kita ‘rece’ dan kita ambil ‘info’ dari ‘contact’ kita. Kita ‘communicate’. Kita tengok mereka susah, mereka daif, sengsara, mereka sakit ..., kita terpanggil untuk bantu mereka. Mereka tahu, ‘BersamaMu’ boleh bantu mereka. Nampak..., ada komunikasi dua hala di sini.... Mereka tak sangka kita boleh datang kepada mereka. Mereka memang mengharap. Cuma, mereka takda sesiapa nak bawa mereka kepada kita. Naluri kita nak bantu mereka. Naluri kita nak tolong mereka.”
(Temubual responden RWP 04, Mac 29, 2015).

“Bersama dalam persamaan dari segi jiwa, dari segi emosi, dari segi peribadi, dari segi ‘attachment’. Err, apa perhubungan kita dengan keluarganya. Kita cuba untuk mendalami kisah dia dan dia juga sebenarnya ada ‘attachment’ dengan kita. Emm, bukan saja dia, kita saja mengetahui kisah dia, dia juga mengetahui kisah kita. Kita ‘compile’kan dan kita kongsi cerita dengan orang ramai. Jadi Bersamamu ada wartawan, ada responden dan ada masyarakat.”

(Temu bual Responden RWP 08, Mei 24, 2015).

Apabila ditanya mengenai jawapan yang nampak formal dan menjurus kepada ayat yang telah dibingkai, RWP 05 menyatakan mereka telah lama bekerja di syarikat dan fikiran mereka telah di ‘set’ oleh setiap tugas CSR. Mereka berkerja mengikut arahan dan keputusan berpusat (autoritarian) daripada pihak ketua pengurusan mengenai matlamat dan tujuan yang telah ditetapkan serta mahukan apa yang terbaik untuk penjenamaan syarikat. Menurut RWP 09, pihak produksi dan penerbitan terpaksa merangka, membina, dan melaksanakan maksud CSR dengan berhati-hati sebagaimana yang telah

diarahkan oleh pihak pengurusan atasan. Menurut RWP 09 lagi, situasi autoritarian memang berlaku dan menjadi satu prosedur kerja.

“... Bila bos tu, dia orang buat keputusan, tentulah ada panduan-nya. Mereka akan berpandukan kepada matlamat objektif asal kita. Apa tu, orang kata, buku kitab... ha..ha.. haaaa. Ehhh... kita pun buat kitab. Adaa.... ‘you’... Kita buat kerja tak lari... Semua ikut objektif yang dah dibuat dalam buku rangka program BersamaMu yang awal-awal boss ‘approve’ nak buat program BersamaMu ni.. Yalah... dalam tu, semua ada..., tapi sikit-sikit itu kita ‘adjust’ ‘adjust’lah jugak, tapi ‘still’ dia tak lari dari objektif asal tadi. Kena macam tu, betul tak.....”

(Temu bual Responden RWP 05, April 16, 2015).

“...Selalunya, kita buat keputusan, mesti bergantung kepada arahan. Arahan kata, akhirnya begitu.... Bla.., bla.., bla..., kita buat keputusan ikut arahan tu..lah! Dah praktisnya macam tu....”

(Temu bual Responden RWP 05, April 16, 2015).

“...Kita semua ni, orang bekerja... Macam En Ju jugaklah... Beza cumanya, kita ni lebih kepada orang medialah. Cara kerja tu, berbeza sikit. Arahan ni..., apa dia..., masa buat keputusan..., pengaruh dialah... ok..., ok...! Masa kita buat keputusan, ada terlibat pengaruh arahan tu..., ya...! Yang saya tahulah, semua.., semua..., polisi kerja... Haa..., engkau kuli.., orang bawah aku.., kau kena ikut aku... Kau kena dengar apa yang aku suruh...! Apa aku arah..! Kau buat...! Kalau aku pulak kuli.., aku pulak dengar cakap engkau. Ikut apa kau nak...! Dalam kerja begitulah!”

(Temu bual Responden RWP 09, Mei 9, 2015).

Pengupasan maksud CSR yang mempunyai tema pendekatan objektif kepada tujuan pelaksanaan amat penting bagi membina matlamat kepada tindakan dengan lebih berkesan dan memberi impak yang mendalam kepada kumpulan sasar dibantu. Pendekatan terjemahan objektif CSR yang jelas dan tepat merupakan paparan kepada pelaksanaan tindakan dan aksi organisasi terhadap kebaikan sosial (Zyglidopoulos, Georgiadis, Carroll, & Siegel, 2015).

Pengkaji mendapati pelaksanaan perjalanan operasi aktiviti program CSR TV oleh kumpulan krew penerbitan, memperlihatkan situasi yang lebih fokus melalui perspektif tema pembangunan dan penyertaan kepada komuniti yang menjurus kepada kumpulan sasar dibantu. Dengan pembinaan matlamat dan tujuan yang betul dan tersusun, ahli krew penerbitan mempunyai motif untuk melaksanakan tindakan yang lebih efektif, memberi impak mendalam dan memberi peluang kelebihan manfaat yang menyeluruh. Maksud CSR dibentuk melalui pendekatan tekanan saranan-mental, penjanaan ‘tagline’ dan autoritarian supaya menjadi panduan dan amalan kepada pekerja organisasi media.

Secara kesimpulan, dapatan tema yang bertunjangkan kepada ‘adaptasi pendekatan’ menunjukkan tema-tema paksi dalam ‘adaptasi pendekatan’ (kumpulan sasar miskin, pembangunan dan penyertaan kepada komuniti, dan objektif kepada tujuan tindakan) adalah idea yang hadir dari kefahaman pada masalah persekitaran sosial telah digunakan sebagai matlamat untuk membentuk maksud CSR yang dikatakan selari pada hala tuju pelaksanaan aktiviti CSR yang berkesan oleh organisasi dan telah diterima dengan baik

oleh masyarakat Malaysia. Gambaran persekitaran masalah sosial telah dibuktikan boleh dijadikan topik matlamat pendekatan maksud untuk diadun pada tujuan pelaksanaan dan kemudiannya merangsang kesedaran CSR termasuk memberi kefahaman sebenar maksud CSR organisasi.

Organisasi media merupakan jambatan kepada masyarakat, syarikat-syarikat korporat dan sumber-sumber berita masyarakat (Kitchen & Uzunoglu, 2015; Balkhi & Tench, 2009). Organisasi media TV3 telah memainkan peranan yang penting untuk menggembleng pergerakan CSR sebagaimana ia membantu untuk membentuk norma-norma nilai tema pada maksud dan amalan CSR yang sah, dengan bertindak sebagai orang hadapan, penyaring atau orang tengah pada jenis maklumat yang disampaikan kepada masyarakat (Bortree, 2014; Cone, 2004). Secara tidak langsung, organisasi media telah berjaya membantu syarikat-syarikat korporat untuk membina kepentingan dan pengetahuan mengenai maksud CSR yang baik kepada keseluruhan masyarakat melalui tema-tema yang ada nilai dan akauntabiliti sebagaimana perolehan dapatan kajian pada tema-tema paksi dalam tunjang tema 'adaptasi pendekatan' (Balkhi & Tench, 2006). Keseluruhannya, perkembangan bentuk aliran semasa CSR dan populariti telah meningkatkan sebahagiannya pada pendekatan maksud yang ada hala tuju sebagai hasil tekanan yang dimiliki oleh organisasi (Rasoulzadeh, 2013; Galbreath, 2006). Melihat pada persekitaran sosial yang kompetitif, organisasi boleh membina CSR melalui strategi yang berkesan dan mampu mencapai matlamat dengan cemerlang (Galbreath, 2009).

4.2.1.2 Memahami Kehendak Konteks

Bahagian ini menganalisa tentang pemahaman kehendak konteks dalam keputusan pendekatan maksud CSR dalam kalangan staf warga kerja program ‘BersamaMu’ dan organisasi media penyiaran stesen TV3. Tema-tema asas (terbuka) yang menonjol telah diekstrak daripada perbualan temu bual mendalam untuk membentuk tema-tema utama (paksi) iaitu mengenai ‘perspektif miskin itu sendiri’, ‘nasib miskin’, ‘pemantauan kesinambungan’, dan ‘konteks komunikasi dua hala’.

- i. Tema Utama 1: Perspektif miskin itu sendiri.

Tema utama ‘perspektif miskin itu sendiri’ dibangunkan hasil daripada penemuan satu tema asas iaitu ‘maksud miskin yang luas’.

Pengkaji dibawa ke beberapa lokasi produksi dan ditunjukkan beberapa jenis kemiskinan. Semasa di lokasi tersebut RWP 02 menyatakan apabila pasukan mereka ke lokasi dan berhadapan dengan pelbagai isu dan masalah miskin tegar dalam kalangan kumpulan sasar untuk dibantu dan mereka mula menyedari tentang perbezaan maksud kemiskinan yang agak luas yang mana boleh mempengaruhi pengupasan maksud CSR bagi tujuan pelaksanaan. Melalui pengalaman, RWP 02 dan RWP 08 mendapati kemiskinan untuk maksud CSR juga boleh merujuk kepada kemiskinan pendapatan, sebab sakit, tiada upaya peroleh pelajaran, kemiskinan (kecetakan) ilmu agama, miskin bandar, atau miskin tegar keseluruhan.

“Begini, maksud miskin ni terlalu luas. Ahh... baru-baru kita cover, aaa..agak sempurna juga, ada kereta. Orang nampak. Tapi, tau tak... 3 tahun lepas tu sebelum tu memanglah, kita tengok anak-anak tu pun kita boleh bezakan tau. Anak-anak ni memang dari keadaan yang ok, terus jadi miskin, ada memang pun orang miskin. Nampak beza dia. Dia punya apa orang kata, dia punya... jadi diri dia semangat pun berbeza. Dia dah jadi senang, tiba-tiba dia jadi susah. Dia punya ni dah jadi lain. Ah... dia memang miskin, dia miskin dia susah. Ahh.....”
(Temu bual Responden RWP 02, Mac 23, 2015).

“Miskin ni... saya tengok dari segi... err..., dari segi macam ni...lah, kalau macam orang katakan...lah gaji 2 ribu hebatlah tu. Kat kampung, kalau dia dua ribu boleh dapat juga. Orang bukan cakap kat bandar aje. Ya..lah, nak bayar dua ribu, nak bayar itu, nak bayar ini. Kat kampung begitu juga. Kita bukak skop kita luas sikit. Kita tengok kepada orang sakit. Walaupun gaji dia dua ribu, tapi kalau dia dah sakit. Dari segi satu hari dia nak bayar dua ribu setengah, kononnya sebulan dua ribu setengah... Berapa aje dia yang tinggal, sama aje. Sama juga gaji dengan orang lain...kan. Dia miskin bukan miskin yang tak ada duit. Miskin yang ada, banyak. Macam miskin ni, kalaulah bila kita dekati mereka-mereka ini. Mereka ni, kebanyakanlah elemen miskin tu miskin ilmu, miskin agama, dan juga miskin informasi.....
..... Takrif miskin dari segi itu. Dahlah miskin takda duit. Miskin dari segi agama pula. Orang macam ini, dia tak tahu ke arah mana, ikut kat mana. Lepas tu...miskin ilmu, anak tak pergi sekolah. Jadi, kita bagitau kat dia orang. Ni miskin ilmu, ilmu ni dik..., ibarat kita bagi pati..lah. Dengan ilmu ni..dik, kalau kau miskin sekalipun, dengan ilmu ni, ‘one day’ dia akan ubah hidup. Tu yang kita kena bukak minda dia orang ni. Bukan hanya miskin kita bagi duit aje”. (Temu bual Responden RWP 08, Mei 24, 2015).

Isu memahami tema ‘perspektif miskin itu sendiri’ amat penting untuk dikaitkan dengan pendekatan maksud CSR kerana ia mempengaruhi objektif dan tujuan bagi pelaksanaan aktiviti CSR yang efektif untuk kumpulan sasar. Perbezaan perspektif miskin memberi gambaran yang berbeza bagi maksud CSR disebabkan makna miskin itu yang luas. Kemiskinan mempunyai takrifan dan maksud yang banyak serta perlu diberi perhatian (Aaijaz, & Ibrahim, 2012).

ii. Tema Utama 2: Nasib miskin.

Majoriti responden kajian menyatakan bahawa latar belakang nasib warga miskin mempengaruhi idea dan pengalaman mereka mengupas terjemahan maksud CSR. Tema utama latar belakang nasib miskin ini dibangunkan hasil daripada gabungan dua tema asas iaitu 1) persekitaran miskin, dan 2) suara miskin.

Melalui pengalaman lalu di sepanjang penjelajahan memenuhi tugas program ‘BersamaMu’ ke lokasi kumpulan sasar miskin, pengkaji dan RWP 06 mendapati latar belakang nasib atau takdir yang membelenggu kehidupan warga miskin menyebabkan mereka terhimpit oleh keperluan ekonomi dan kehidupan. Keadaan ini jelas mempengaruhi pembinaan maksud CSR bagi menentukan kelayakan bantuan CSR. Menurut RWP 06, salah satu elemen yang boleh menghubungkan kupasan maksud CSR dengan nasib warga miskin adalah juga dengan mengamati pengaruh tema ‘persekitaran miskin’ tersebut.

“... satu kes dekat Sarawak dulu... Mula-mula, kita dengar ‘info’ orang bagi tahu, kita dah terasa... Ehhh... betul ke...! Kita dah terangsang nak ambil tahu... Dengar bab persekitaran miskin dia kita dah gigil dah... Teringin nak pergi tengok depan mata. Betul ke..., ada lagi ke..., orang buat macam tu...! En tahu apa dia...! Makan nasi bubur dengan siput babi...! Cerita tu..., dia punya sengsara... dah buat kita naik meremang dah! Kerja kita..., kita “alert” segala-galanya... Kita dedahkan segala-gala. Mana boleh main sorok-sorok... Dah benda, cerita betul. Baru kita tau macam mana nak reka bantuan kat dia orang...”
(Temu bual responden RWP 06, April 29, 2015).

Menurut RWP 06 lagi, keadaan persekitaran miskin memberi idea dan persepsi kepada beliau untuk mengupas dan mencorak keputusan maksud CSR kepada corak tujuan bagaimana pelaksanaan CSR harus dilakukan untuk memperbaiki dan mengubah nasib warga miskin tersebut. Objektif utama CSR korporat adalah menyedarkan dan menyeru masyarakat umum tampil menyumbang bantuan melalui program ‘BersamaMu’ sebagaimana ditekankan oleh RTP 03.

“.....ekkk, kalau bahan cerita tu daif sangat..., rumah sampai senget nak tumbang, kita kena buat keputusan...! Definitely’ kita tahu, dan kita dapat jangka. Tunggu masa saja nak timpa bala, kalau runtuh! Tak ke boleh menimbulkan kecederaan atau apa-apalah, kematian ke...? Jadi, dia orang ni, memang hidup dalam benda yang berisiko, kita kena bantu...! Tengok persekitaran miskin macam mana, pening ke... Cari mereka rumah lain, atau kita buat balik rumah tu... Perasaan simpati, kesian tu, dia ‘on the spot trigger’ otak kita, kena mintak ‘decision’ dekat boss kita.. Ni, nak kena buat sebab bahaya ni!”
(Temu bual Responden RWP 06, April 29, 2015).

“... Encik tak pernah rasa...! Kami pergi merata..., pusing....
Ada tempat yang kami pernah pergi buat ‘shooting’ tu..., kita
Ingat ok-ok aje... Bukan macam tu..., mereka susah jugak..lah.
Tapi, yang ini... terus tangkap hati kita... Terdiam, tengok
keadaan dia orang... Mana tak kesian..., kita nak ‘shoot’ pun
tak terdaya.... Terlampau sedih sangat...! Kita orang laki pun nangis...
Terpaksa ambik masa... Tangan ni lemah..., gigil...,
tak pernah jumpa... Tengok-tengok depan mata..., kita ‘shoot’
jugak.. Sekitar miskin Dia wah duh... gile punya air mata...
Kita nak tolong macam mana..., BersamaMu nilah...”
(Temu bual Responden RTP 03, April 24, 2015).

Melihat kepada situasi persekitaran miskin yang serba daif, ada ketikanya RWP 09 dan RWP 07 merasa terlalu emosi apabila mendengar ‘suara rintihan’ dan seruan supaya golongan komuniti miskin ini dibantu. Pemahaman terhadap tema seruan kehendak suara komuniti miskin ini ditagih oleh RWP 09 dan RWP 07 daripada organisasi korporat untuk mengisi keperluan sebenar suara golongan miskin ini.

“... Itu lumrah seorang manusia..., bila kita lihat benda
yang sedih. Lihat! Benda yang terlalu dekat... dengan diri kita.
Arr..., sebab, kita pun buat benda tu.. Bila dah terlalu dekat dgn
diri kita ni..., arr..., perasaan emosi tu lebih... lebih la... Bila
kita tengok, kita mendalami...! Menghayati mereka... Ehh...,
sedihnya... Tu yang datang perasaan tu... Maknanya, tiba
masanya ‘aku kena bantu dia ni..’. ‘Aku mesti buat sesuatu..
Tak patut aku biarkan dia orang...’ Dah dia merayu-rayu...,
suara pulak tu...!
Menangis-nangis ‘explain’ dekat kita suruh kita tolong tu, tu, tu!
Jadi, kita buat keputusan, kita bantulah...”
(Temu bual Responden RWP 09, Mei 9, 2015).

“Kadang-kadang... masa kita ‘recce’, kita tengok..., kita nak tangkap gambar ke..., kita tengok semua..., kita dah terasa tau... Kita dah mula rasa simpati, nak tanya..., nak ambil tahu.... ‘Betul ke, apa yang orang bagi tau kat kita! Sakit apa ke....? Kenapa...? Apa sebenarnya yang berlaku....? Suara dia nangis... Soalan tu dah datang tau.... Kita dah tertanya-tanya tau..... Itu yang kita kata rangsang tu... Keadaan mereka merangsangkan kita supaya datang kepada dia orang..., bertanya....., ‘makkik, apa khabar makkik... ? Sihat ke...? Anak makkik ni kenapa ya...? Sakit apa sebenarnya...? Dah lama ke....? Bagaimana sebetulnya keadaan dia...? Kan...aaa. Tu..lah dia...”

(Temu bual responden RWP 07, Mei 24, 2015).

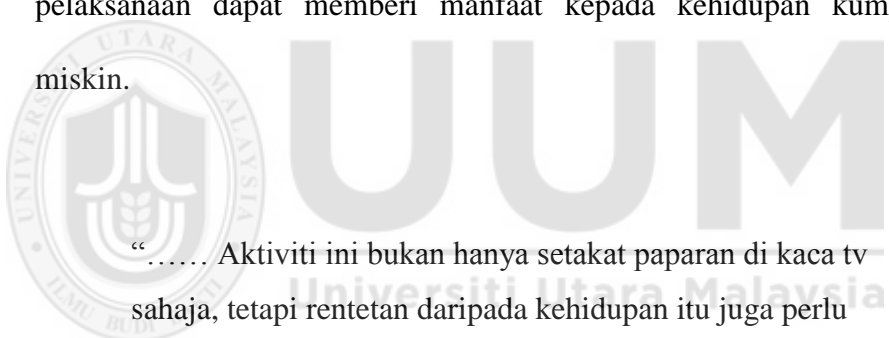
Untuk memahami dengan jelas keputusan pendekatan maksud CSR, elemen asas kepada CSR iaitu pengetahuan kepada latar belakang tema ‘nasib komuniti miskin’ perlu dimasukkan ke dalam strategi etika pada tingkat Piramid CSR Carroll sekiranya ingin berjaya (Davidson, 2009). Latar belakang nasib miskin merupakan penceritaan masalah etika kepada pendekatan kemiskinan ini (Pralhad, 2005).

iii. Tema Utama 3: Pemantauan kesinambungan.

Walaupun majoriti responden kajian mengatakan bahawa mereka benar-benar berfikir secara positif berkenaan kejayaan corak ‘pemantauan kesinambungan’ dalam CSR, sebahagian besar dari mereka mengakui bahawa mereka dirangsang oleh corak tema ini dalam membentuk dan mengupas maksud CSR untuk akauntabiliti pelaksanaan yang lebih efektif. Tema utama pemantauan kesinambungan ini dibangunkan hasil daripada gabungan dua tema asas iaitu

1) ‘perlu kesinambungan’, dan 2) ‘adanya tahap kesedaran dan tanggungjawab’.

Semasa ditemu bual, pengkaji tersedar bahawa majoriti responden kajian menyatakan pemberian bantuan melalui aktiviti CSR kepada kumpulan sasaran miskin merupakan usaha yang murni dalam proses memahami kesengsaraan kumpulan sasaran malah kehidupan kumpulan sasaran juga perlu dipantau untuk melihat adanya ‘kesinambungan’ perubahan kepada kehidupan golongan komuniti ini selepas dibantu melalui pemantauan. Sekiranya berlaku perubahan, maka maksud CSR yang mengandungi objektif dan tindakan pelaksanaan dapat memberi manfaat kepada kehidupan kumpulan sasaran miskin.



“..... Aktiviti ini bukan hanya setakat paparan di kaca tv sahaja, tetapi rentetan daripada kehidupan itu juga perlu diketahui. Kita tengok apa yang jadi pada mereka selepas dibantu....berjaya ke atau tidak. Macam ‘Potret BersamaMu’. Kita ikut perkembangan mereka.

..... Kita penuhi kehendak-kehendak mereka supaya mereka boleh saling membantu keluarga mereka kembali. Itu antara pra-syarat dan motif utama. Ia kena pantau dari mula sampai berjaya....”

(Temu bual Responden RWP 01, Mac 23, 2015).

“... Ada juga CSR kalau kita tengok, Pusat Zakat... dia berpanjangan, ada seinambungan sebab dia memang kena tengok. Pantau! Yang itu dia bantu tapi memang dia orang dah bukan ‘consider’ korporat. Dia orang dah memang satu badan organisasi yang perlu membantu mereka ni... kan..., kita bekerjasama dengan dia orang. Dan dia orang berpanjanganlah... Sampai lima tahun, lapan tahun.., sampai sekarang pun, dia orang jaga. Dia boleh keluar dari ‘asnaf’ dia... dah boleh lepaskanlah.”

(Temu bual Responden RWP 08, Mei 24, 2015).

Menurut RWP 01, keperluan kepada pendekatan pemantauan bagi tema kesinambungan ini penting kerana syarikat-syarikat korporat tidak pernah melakukan pemantauan ataupun mempunyai kesinambungan dalam pemberian bantuan CSR kepada kumpulan sasar miskin. Melalui pendekatan ini, RWP 09 melihatnya sebagai satu percubaan pendekatan yang boleh memberi kejayaan maksima dan kepercayaan di antara hubungan korporat dan masyarakat. Walaupun hakikatnya, syarikat-syarikat lebih berminat untuk memenuhi kehendak pelaporan dan prestasi imej usaha sosial korporat sahaja.

“Tapi ada juga syarikat-syarikat korporat yang banyak bekerjasama dengan kita orang... dia ‘one-off’ ajelah. Dia masuk kat program tu katakanlah produk ‘so and so’. Masa ‘family’ tu ok, dia bagi keluarga tu, ini dan habislah. Dia bagi macam-macam! Lepas tu, dia tak kesahlah... dan ‘bukan aku punya masalah!. ‘Aku dah selesaikan dan aku punya ‘what-ever KPI they call it’, dah ada membantu golongan ni..dengan ‘certain certain amount’. Aaa... tapi saya pun tak boleh nak memaksa juga. Kita kena tengok CSR dia orang ni macam mana... Ada yang ‘one-off’. Banyak gitulah...”

(Temu bual Responden RWP 01, Mac 23, 2015).

“Ahh... organisasi tu macam syarikat-syarikat besarlah. Mereka buat keuntungan yang berlipatganda. Dah untung banyak, so, dia cuba bagi balik sedikit keuntungan dekat masyarakat. Ahh! bantu khidmat sosiallah! Kita bagitau apa yang orang miskin ni perlukan, maka, mereka akan usahakan dan luluskan bantuan. Mereka bagi. Hahhh... tapi tu...lah. Dia jenis ‘apa kau nak aku bagi, bantu, tapi tak boleh kerap-keraplah’. Mereka tak ‘monitor’, macam kita ‘monitor’ orang miskin ni. ‘Just’ bagi bantuan, lepas tu ‘declare’ dalam laporan tahunan mereka, dah buat CSR. Itu aje. ‘Just for commercial value’ dan ‘promotion’ aje.”
(Temu bual Responden RWP 09, Mei 9, 2015).

Majoriti responden kajian termasuk RWP 09 berkata bahawa pemantauan kepada kesinambungan ini wujud untuk mencapai objektif bagi membasmi kemiskinan sifar dan mengubah komuniti miskin kepada kesejahteraan sebenar. Oleh itu, organisasi dan masyarakat perlu mempunyai tema tahap ‘kesedaran dan tanggungjawab’. Ia bukan sekadar melakukan CSR dengan menghulurkan bantuan semata-mata malah melangkaui maksud CSR sebenar dengan memasukkan matlamat kesedaran dan tanggungjawab.

“.... Tanggungjawab pun ya jugak! Sebahagiannya, lah kita kan, kita ni manusia biasa, dan bila kita..., bila kita tengok, bila kita dah sampai dekat lokasi.., situ..., kita rasa macam, emm, walaupun kita tak, walaupun kita tak ada duit ke...lah, nak bantu dia, tapi dengan cara macam BersamaMu yang kita orang buat ni.... Diri kita akan bertanya, apa aku nak buat kat keluarga ni...ya’. ‘Apa aku boleh bantu?’ Memang! Memang perasaan tu akan timbul. Memang kuatlah! Jadi, tak menghairankanlah. Kita bertanggungjawab untuk kalau kita tak ‘shoot’ pun, kita kena untuk jaga dia, ataupun cari jalan penyelesaian lah. Macam tu!”
(Temu bual Responden RWP 09, Mei 9, 2015).

Untuk membantu kumpulan sasar miskin yang telah dikenalpasti jenis dan kategori (Aaijaz, & Ibrahim, 2012), memahami kehendak konteks bagi pemantauan kesinambungan dalam aktiviti CSR yang berkesan memerlukan organisasi untuk memahami komuniti miskin itu sendiri. Seterusnya, memantau untuk kesinambungan dari segi pemberian bantuan ekonomi kemanusiaan perlu untuk melihat perubahan kepada kehidupan (Simin, 2015).

iv. Tema Utama 4: Konteks Komunikasi Dua-Hala.

Pemahaman terhadap kehendak konteks bagi pemantauan kesinambungan dibincangkan dalam tema utama 3 mengenai latar belakang nasib komuniti miskin juga dibincangkan dalam tema utama 2 termasuk hasil daripada kupasan mereka terhadap perspektif miskin itu sendiri juga telah dibincangkan dalam tema utama 1, telah menjadikan penyelidik berupaya untuk membina tema utama 4 iaitu komunikasi dua hala. Majoriti responden kajian menyatakan persetujuan bahawa persoalan mengupas maksud CSR yang tepat memerlukan komunikasi dengan kumpulan sasar dan komunikasi interpersonal. Terdapat dua tema asas selanjutnya telah membangunkan tema utama yang keempat ini, iaitu 1) ‘berkomunikasi dengan kumpulan sasar’, dan 2) ‘komunikasi interpersonal’.

Menurut RWP 08, tema ‘berkomunikasi dengan kumpulan sasar’ miskin penting bagi mengetahui masalah dan kesengsaraan yang dihadapi oleh komuniti miskin supaya maksud CSR dapat dipermudahkan mengikut kehendak CSR yang khusus. Mereka terpaksa membuang perasaan malu dan jijik semata-mata untuk mendekati golongan susah dan berkomunikasi untuk

memahami kesusahan golongan ini. Tanpa ‘komunikasi’, situasi akan menjadi sukar manakala proses membantu golongan ini akan terencat dan tidak akan sampai kepada tujuan objektif pelaksanaan aktiviti program CSR TV.

“..... Sebab, mereka tak kenal kita, dan kita pun tak kenal dia. Jadi, pekenalkan diri dulu.. Kami dari BersamaMu ni, ni, ni... Dia jemput kita duduk, kita duduk sembang laa... aaa.. ‘Berapa orang kat rumah ni cik... sunyi aje...’ Tengok, kita berlakon ni aaa... ‘Ohhh tak da... anak makcik ni ada empat orang.... ‘ Jadi bila kita bercakap... ‘Approach’... Dengan cara kita ‘approach’ kadang-kadang memberi kita informasi pada kita. ‘Entahlah, makcik tak tahu le...’ tengok tu jawapan dia.....
(Temu bual responden RWP 08, Mei 24, 2015).

“..... Kadang-kadang kita buat lakonan sikit tu... kita nak tengok karektor dia macam mana... Kita tanya soalan pun tak boleh aaa... aaa... macam, orang, orang yang dah lama tahu. Kita kena rendahkan diri... Dah kena rendahkan diri... tapi setakat ni oklah... Keadaan orang tu membuat kita, kita..., merangsang kita untuk ‘fikir’ macam, macam cara untuk dapatkan informasi yang betul-betul tepat...haaa..kan.”
(Temu bual responden RWP 08, Mei 24, 2015).

Menurut RWP 01, konteks komunikasi dua hala ini merupakan ciri-ciri tema komunikasi interpersonal yang mana ia merupakan proses komunikasi secara langsung di antara pihak media krew penerbitan, penyumbang, dan warga miskin itu sendiri dengan tujuan serta objektif untuk menjalinkan suatu hubungan, perkongsian maklumat, menyelesaikan masalah, dan mencapai objektif maksud CSR. Perhubungan interpersonal ini telah membina konsep kekeluargaan di antara krew penerbitan dan warga susah.

“..... Kita tengok apa yang dah jadi kepada mereka. Sebab, kita mengikut perkembangan mereka. Kita berhubung. ‘Personal touch’. Sebab kita tahu, bila kemiskinan ini, kadang-kadang dia orang ni boleh belajar. Anak-anak ni... bijak-bijak pandai. Mereka ni, kita bimbing dan Alhamdulillah, dah ada yang dah jadi macam-macam....., atas sebab apa yang boleh kita bina tanggungjawab untuk mengubah mereka. Kita Nampak.... Jadi, sebab, saya kata... dan saya punya pasukan, kami berpanjangan dan ada kesinambungan. Mereka ‘still contact’ saya...”
(Temu bual responden RWP 01, Mac 23, 2015).

“Mereka ni, kita kena dekati, baru dia orang percaya dan cerita apa masalah mereka.... Kita dengan dia orang pun, kadang-kadang dah macam tiba-tiba jadi keluarga. Kadang-kadang, sikit-sikit talipon, mengadu.... Dia percaya kita, lebih dari mak bapak dia orang... Benda-benda kecik pun, dia orang mengadu bagitau...”
(Temu bual Responden RWP 07, Mei 24, 2015).

Pendekatan maksud pelaksanaan aktiviti CSR sebenarnya merupakan komunikasi dua hala di antara organisasi korporat dan kumpulan sasar miskin (Schmeltz, 2012). Kebanyakan syarikat korporat menggunakan konteks komunikasi dalam tindakan maksud CSR untuk memenuhi keperluan sosial masyarakat (Matten, & Moon, 2008), bagi menjaga pihak berkepentingan dalam membina imej yang kuat dan keberkesanan CSR (Perks, 2013; Lauritsen, & Perks, 2015).

Secara kesimpulan dalam tema ini, dapatan tema yang bertunjangkan kepada ‘komunikasi dua hala dan interaksi interpersonal’ juga menunjukkan tema-tema paksi dalam ‘memahami kehendak konteks’ (perspektif miskin itu sendiri, nasib miskin, pemantauan kesinambungan, dan konteks komunikasi dua hala) iaitu idea yang hadir dari kefahaman pada keadaan masalah persekitaran sosial, juga telah digunakan sebagai matlamat untuk membentuk maksud CSR sebenar yang dikatakan selari pada hala tuju pelaksanaan aktiviti CSR yang berkesan oleh organisasi dan telah diterima dengan baik oleh masyarakat Malaysia. Konteks sosial telah menerangkan keadaan persekitaran masyarakat di mana organisasi melaksanakan aktiviti CSR (Lu & Liu, 2013).

Masyarakat seringkali mengharapkan sesuatu sebagai balasan daripada organisasi untuk mereka terima sebagai suatu nilai dan memberi pengiktirafan (Porter & Kramer, 2006). Maka, organisasi perlu menunjukkan kefahaman kehendak konteks sosial secara rasional di persekitaran operasi organisasi dan mempamerkan inisiatif kebajikan secara serius termasuk penambahan pada aset ekonomi dan sosial masyarakat tempatan dalam operasi organisasi (Frederick & Joseph, 2007). Sebahagian komuniti benar-benar mengharapkan pelaksanaan CSR yang memahami konteks mereka iaitu sumbangan filantropik dan aktiviti-aktiviti yang memberi impak langsung kepada kesejahteraan kehidupan komuniti tersebut dan akhirnya hasil dapatan telah menunjukkan kehadiran tema-tema paksi dalam tema yang bertunjangkan ‘memahami kehendak konteks’ sebagai maksud CSR sebenar yang ada nilai tujuan (Frederick & Joseph, 2007; Gillis & Spring, 2001).

4.2.2 Proses Pembuatan Keputusan Program TV

Dalam proses pembuatan keputusan, seseorang itu perlu tahu masalah, keperluan dan tujuan keputusan, kriteria keputusan, sub-kriterianya, pemegang taruh dan pilihan kaedah keputusan, atau tindakan alternatif yang boleh diambil (Saaty, 2008). Semua maklumat dikumpulkan untuk membantu memahami proses dan fenomena dalam usaha untuk membangunkan pertimbangan yang baik bagi membuat keputusan.

Perbincangan dapatan data temu bual mendalam ini adalah mengenai bagaimana adaptasi kaedah pelaksanaan proses pembuatan keputusan diamalkan oleh kumpulan krew penerbitan dalam program CSR TV.

4.2.2.1 Adaptasi Proses Pembuatan Keputusan

Bahagian ini membincangkan tentang adaptasi amalan proses pembuatan keputusan CSR dalam kalangan staf warga kerja krew penerbitan program 'BersamaMu' dan organisasi media penyiaran stesen TV3. Tema-tema asas (terbuka) yang menonjol telah diekstrak daripada perbualan temubual mendalam untuk membentuk tema-tema utama (paksi) iaitu mengenai 'muafakat meja-bulat', 'tahap tingkat keputusan', dan 'perspektif pihak berkepentingan'.

Jadual 4.2

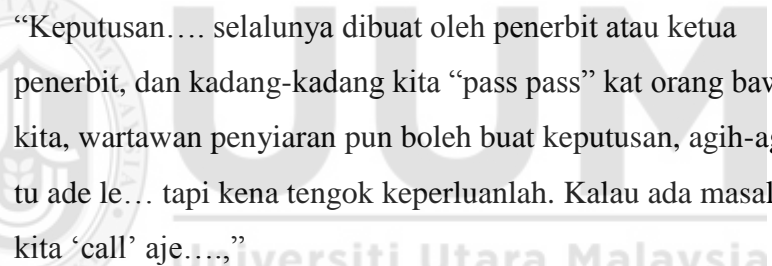
Pendekatan Proses Pembuatan Keputusan.

Tema Asas (Terbuka)	Tema Utama (Paksi) (Gabungan tema-tema asas)
1. Agihan kuasa kepada individu ketua.	1. Muafakat meja-bulat
2. Perbincangan dalam kumpulan.	
3. Polisi amalan struktur aliran.	2. Tahap tingkat keputusan
4. Tahap tingkat keputusan.	
5. Kuasa struktur dan autoritarian.	3. Perspektif pihak Berkepentingan.
6. Dasar.	
7. Objektif.	
8. Responsif.	
9. Ketelusan.	

i. Tema Utama 1: Muafakat meja-bulat

Di sepanjang temu bual, responden kajian sering menekankan kenyataan tema muafakat meja bulat dalam majoriti proses membuat keputusan. Beberapa ketetapan yang berbeza akan timbul dalam perbualan, dan masih lagi responden kajian mengatakan bahawa mereka akan melakukannya di kalangan krew unit dan bukannya dengan pihak pengurusan jabatan. Tema utama muafakat meja-bulat dibangunkan hasil daripada gabungan dua tema asas seperti dalam Jadual 4.2, iaitu 1) ‘agihan kuasa kepada individu ketua’, dan 2) ‘perbincangan dalam kumpulan kecil’.

Apabila RWP 04 ditanya sama ada proses pembuatan keputusan sering dibuat oleh ketua, beliau berkata 'agihan kuasa kepada individu ketua' memang diamalkan dan ia memudahkan kumpulan krew penerbitan untuk membuat keputusan yang difikirkan perlu dan sesuai bagi melicinkan pembikinan program. Ini kerana kumpulan krew penerbitan seringkali berhadapan dengan situasi yang memerlukan pembuatan keputusan dilakukan dengan segera dan kadangkala pula wujud emosi keputusan rasional. Pendekatan tema agihan kuasa kepada individu ketua digunakan dan diberikan kepada penerbit atau wartawan penyiaran sewaktu mereka berada di lokasi bagi proses membuat keputusan.



"Keputusan.... selalunya dibuat oleh penerbit atau ketua penerbit, dan kadang-kadang kita "pass pass" kat orang bawah kita, wartawan penyiaran pun boleh buat keputusan, agih-agih tu ade le... tapi kena tengok keperluanlah. Kalau ada masalah, kita 'call' aje....,"

(Temu bual Responden RWP 04, Mac 29, 2015).

"..... 'So', aarr... kalau saya jadi producer, saya akan buat 'booking' untuk 'camera'... aaa... booking camera.. 'so', I cakap I nak 'cameraman', 'technician', 'the ENGT' apa tu 'lighting'. 'So', aarr... dia orang ni yang akan ikut kita orang... 'So', dia orang ni akan ikut arahan dari kita oranglah... sebab dia orang bagi servis. Arahan dari Eksekutif Producer atau Producer... lah..tu..ni.. ni... aarr... Maksudnya, kita akan buat 'booking' pada dia orang..tapi, bila kat 'location', 'this are the people' kalau producer takda.... dia ikut cakap 'broadcast journalist'. 'Reporter'lah... OK,..."

(Temu bual Responden RWP 08, Mei 24, 2015).

Semasa di lokasi, pengkaji ternampak ada suatu ketika beberapa pekerja berkumpul untuk berbincang secara kumpulan kecil. Pengkaji tidak mendekati mereka disebabkan tidak dibenarkan mencampuri urusan mereka di lokasi produksi. Pengkaji terpaksa menunggu sehingga perbincangan itu tamat dan responden kajian mempunyai kelapangan masa untuk berbicara. Dalam perbualan, pengkaji bertanya mengenai sebab berlakunya perbincangan kumpulan kecil dan proses yang terlibat dalam perbincangan tersebut. Menurut RWP 08, perbincangan dalam kumpulan kecil sudah menjadi tradisi dalam kalangan ahli kumpulan krew penerbitan disebabkan bilangan mereka yang kecil.

“.....Kami bincang antara kami berempat dengan Cik Inn aje. Ah...ha, cara kami muafakat. Bincang cara kecik-kecik aje. “In a group”. Kami sepakat, setuju, kami buat, tapi dengan persetujuan Cik Inn lah...”

(Temu bual Responden RWP 08, Temubual Ogos 26, 2015).

Kata RWP 08 lagi, secara formal mereka perlu membentangkan hasil dapatan maklumat warga miskin untuk dibincang, diperhalusi, diberi penilaian, dan membuat keputusan dalam ‘mesyuarat meja bulat’. Ketua akan membuat keputusan selepas menapis semua dapatan dan analisis maklumat.

“Kita akan adakan perbincangan kita orang ni, sebenarnya sebulan sekali... itu yang ‘officially’, sebulan sekali. Itu merangkumi apa kita nak buat... Tapi kita patah balik ya..., masa ‘recce’ tu... pulak..., mana yang kita dapat maklumat..., sapa yang pergi. Antara empat-empat orang wartawan ni-lah..., sapa yang pergi..., dia ‘recce’ dulu.. Dia ‘recce’ dulu..., tengok mana yang sesuai. Jadi, bila kita ‘meeting table’ tu nanti..., kita tanyalah, ok..! Sapa yang ada ni... ada... ada responden. Jadikanlah.... Responden ni, bagus tak bagus..., bagusss.... Tapi, cerita dia tak boleh dipanjangkan pulak...., dari segi visual tak cukup...! Macam tulah... Keputusan memang antara kesepakatan apa tu macam meja bulat...”

(Temu bual Responden RWP 08, Mei 24, 2015).

“..... Keputusan semua melalui perbincangan dalam kumpulan kami, kira team kerja kamilah. Kita bagi pendapat, ‘so’ ‘and so’... kalau boleh pakai, ‘on’ aje boss kata ok. Ala... team kecil aje, 4 ke 5 orang aje.... kami ni. Bukannya ramai. Ha.... Ya. Keputusan tu macam bos arah atau bos suruh ke, ataupun bos mintak nak macam tu, ini, ini, ini....”

(Temu bual Responden RWP 04, Mac 29, 2015).

Apabila ditanya bagaimana peranan dan perlakuan ketua dalam perbincangan kumpulan, RWP 07 dan RTP 04 berkata bahawa dalam perbincangan di antara ahli dalam kumpulan krew penerbitan, ketua penerbit seringkali akan mempengerusikan mesyuarat serta membuat keputusan untuk langkah-langkah seterusnya dalam penerbitan program yang melibatkan pemaparan warga miskin.

“..... Apa-apa pun, kena bagitau dia. Kena mintak ‘green light’. Kalau dia kata ok, kita senang buat kerjalah... Baru kita boleh ‘redah’ ke..., buat apa ke..., tapi, kalau boss kata tak boleh, ‘takat’ tu aje..., kita usaha cara lain pulaklah... Arahan tu penting. Nak dapat ‘mandate’ tu pun penting jugak... Aah, ha...ha..ha..... Tapi, kadang-kadang dia suruh kita buat. Tengok tempatlah...”
(Temu bual Responden RWP 07, Mei 24, 2015).

“Selalunya... dalam mesyuarat, mereka tetapkan apa yang perlu dibuat. Jadi kita buat kerja apa yang kena diarahkan. ‘Setting’ dengan ‘design’ tu mereka yang tentukan. Kita buat dan tunjukkan kepada mereka untuk bagi ‘green light’. Kalau kena dekat ‘site’, in ‘chase’..., kita hanya ‘call’ atau maklumkan. Kalau tak ada bantahan, jalan aje. Semua ok”
(Temu bual Responden RTP 04, April 16, 2015).

Komunikasi pembuatan keputusan melalui ‘permuafakatan secara meja-bulat’ merupakan sebahagian daripada proses pengurusan bagi satu perolehan kata-putus, yang dibuat bagi mencapai sesuatu maksud dan matlamat organisasi (Al-Tarawneh, 2012). Seringkali, organisasi tidak akan memusatkan kekuasaannya dan memberikan kuasa ahli malah lebih menjurus kepada penggunaan sepenuhnya kualiti berpasukan untuk memfokuskan skil dalam kumpulan komunikasi. Secara tidak langsung, ia menunjukkan bahawa kebolehan individu untuk bekerjasama secara berpasukan (Turban, Sharda, Delen & King, 2010).

Secara kesimpulan, hasil dapatan menunjukkan amalan proses pembuatan keputusan secara kumpulan iaitu tema paksi ‘permuafakatan’ benar-benar diamalkan di lokasi dan di dalam unit kerja. Tema ini boleh berlaku dalam keadaan formal dan tidak formal. Di mana, jenis-jenis masalah juga mempengaruhi pemilihan gaya proses pembuatan keputusan sama ada secara formal dan tidak formal. Kehadiran tema-tema asas iaitu ‘agihan kuasa kepada individu’ pembantu kanan kecil yang boleh dipercayai untuk membuat keputusan dan ‘perbincangan dalam kumpulan’ kecil benar-benar berlaku serta amat menonjol dalam proses temubual. Amalan gaya proses pembuatan keputusan ini dipilih dan dilaksanakan adalah untuk mengelak konflik kerja dan memudahkan proses kerja berjalan dengan lancar tanpa rintangan kerana unit tersebut hanya kecil dan boleh dikawal secara kesepakatan. Secara tidak langsung, birokrasi dan ketidakpastian dalam proses pembuatan keputusan dapat dikurangkan ke tahap yang paling minima. Sekiranya proses pembuatan keputusan memerlukan kuasa pemutus yang lebih berprofil tinggi melangkaui ‘permuafakatan meja-bulat’ maka pelaksanaan akan dijalankan menerusi tema paksi berikutnya iaitu akan melalui ‘tahap tingkat keputusan’.

ii. Tema Utama 2: Tahap tingkat keputusan

Kesemua responden kajian mengatakan ketua mereka akan membuat keputusan merujuk kepada tahap tingkat keputusan bagi menjamin langkah-langkah atau prosedur membuat keputusan diambil dengan betul, teratur, lengkap dan sistematik. Oleh itu, tema utama tahap tingkat keputusan ini dibangunkan hasil daripada gabungan dua tema asas iaitu 1) ‘polisi amalan struktur aliran’, dan 2) ‘tahap tingkat keputusan’.

Di sepanjang proses perbualan, pengkaji sedar bahawa ke semua responden kajian dan ahli unit penerbitan berbicara secara terkawal dan tidak bebas. Keputusan yang dibuat sentiasa mempunyai rujukan dan arahan oleh seseorang yang mengawal bidang kerja. Apabila ditanya kepada responden RWP 02, beliau berkata bahawa pendekatan adaptasi proses pembuatan keputusan dalam proses kerja pembikinan program TV sering dirujuk kepada ‘polisi amalan yang telah ditetapkan’ oleh organisasi. Setiap ahli krew sememangnya telah arif malah mematuhi dan mempraktikkan cara amalan yang telah sedia termaktub bagi memudahkan kerja.

“Hem... Begini. Kita ada polisi cara kerja kita. Kita rujukan carta proses aliran tugas penerbitan. Untuk kita rujuklah. Keputusan tu, banyak penerbit yang buat. Kalau agak berat, kita ‘pass’ dekat ketua penerbitlah. Tu... pun jarang...”
(Temu bual Responden RWP 02, Mac 23, 2015).

Pendapat RTP 04 juga menyumbang kepada polisi amalan untuk melancarkan kerja dengan lebih tersusun sebelum membuat keputusan akhir.

“..... Selalunya, kerja kami bermula apabila ‘step’ mula mereka akan panggil kami, dan terangkan apa yang nak kena buat. Polisi-polisi kerja dialah... Nak guna peralatan ape ke, nak bawak alat-alat apa ke. ‘So’, kita siap sedialah. Kemudian, kita akan duduk berkumpul dan dia orang terang satu, satu apa yang nak buat. Apabila dah ‘ready’ depan benda ke, orang ke, yang nak kita rakam tu, jadi kita setlah. Jadi, kita ‘shoot’ ikut macam mana mereka mau...”

(Temu bual Responden RTP 04, April 16, 2015).

Semasa berada di dalam pejabat unit penerbitan BersamaMu, pengkaji diberitahu bahawa semua pasukan penerbitan membuat keputusan organisasi mengikut beberapa peringkat yang telah ditetapkan. Ada beberapa proses yang telah sedia ada menjadi amalan organisasi dan unit. Menurut RWP 01, kaedah langkah proses keputusan ditetapkan dan proses pembuatan keputusan dalam kerja-kerja penerbitan rancangan CSR TV bermula dengan membuat analisa bagi mengenalpasti warga miskin yang akan dibantu untuk dijadikan subjek paparan di kaca TV. RWP 06, ahli unit krew penerbitan, juga menyatakan mereka perlu melalui beberapa proses sebelum membuat keputusan dalam setiap peringkat pembikinan siri program TV. Antaranya, pengecaman dan mengumpul maklumat identiti cadangan subjek paparan, berbincang untuk menilai maklumat, membuat keputusan kepada pemilihan yang terbaik, dan kemudiannya melaksanakan keputusan dalam bentuk proses rakaman. Semua ketetapan empat peringkat ini dikenali sebagai kaedah tingkat keputusan yang telah sedia termaktub menjadi amalan penggunaan dalam pengurusan unit penerbitan rancangan TV.

“... ada ‘meeting’, ada peringkat-peringkat dia le... sikit ada ‘pre pro’, dia sikit.. ‘production’ dia, dan ‘post production’ dia. Jadi, keputusan tu adalah kat kat situ sikit kat sini yang perlu perlu, dan yang boleh terus aje. Arahan ‘simple’ aje, bila terima arahan tu, kena buat betul-betul...”

(Temu bual Responden RWP 01, Mac 23, 2015).

“..... Masa dapat nama, nak hantar ‘reporter’ pergi ‘recce’, dia yang tentukan dan arahkan. Untuk mengesahkan keluarga mana tu, dia juga ‘confirm’kan. Tapi, kita kena ‘collect info’ biar lengkap segalanya. Sebab, nanti nak kena ‘table’ dalam ‘meeting’ nak buat ‘evaluate’ untuk pilih yang mana terbaik untuk buat cerita TV. Bila keputusan dah buat, nak tarik balik susah... memang susah! Jangan cari pasal.... Serupa juga, bila dia buat keputusan, boleh mula ‘shooting’ dekat ‘location’ dengan ‘so on, so on’... Keluarga miskin tu... kalau kalau ada wakil rakyat juga ke, ketua kampong, kadang-kadang producer kena ada untuk buat keputusan, kalau-kalau ada ‘ad-hoc’. Yalah... dia yang susun semua keputusan. Kita ikut aje bagi siap. Dia tak tentu, nanti kalau-kalau ada kena ubah ‘storyline’ ke, atau ada tiba-tiba kena tambah. Jadi, ‘cameraman’ nak kena ikut kata producer, atau kalau producer tak ada, ‘broadcast reporter’ ada. Bila visual semua siap dekat ‘location’, balik, nak kena ‘pass’ dekat teknikal untuk ‘voice over’, pun nak kena bentang dulu, semua lengkap ke... tidak. Apa-apa pun, semua keputusan dalam ‘meeting’ tentukan Eksekutif Producer buat ‘final decision’. Baru boleh ‘green light’.....”

(Temu bual Responden RWP 06, April 29, 2015).

Begitu juga dengan RWP 06 apabila beliau menerangkan kepada pengkaji mengenai proses keputusan yang menggambarkan ada tahap peringkat keputusan. Pengkaji terpaksa memahami keseluruhan maksud pernyataan teks untuk ekstrak keluar maksud tema ada tahap tingkat keputusan sebagaimana yang dimaksudkan.

Menurut RWP 01 lagi, setiap keputusan dalam peringkat tingkat keputusan perlu dirujuk kepada beliau kerana beliau mempunyai kuasa pemutus untuk menentukan keputusan yang terbaik untuk diterimapakai.

“.....‘Decision’ buat dekat banyak peringkat. Ada proses-proses dia. ‘Decision’ memang buat, buat, buatlah... Budak-budak akan rujuk pada saya dulu... arrr... saya selaku Penerbit Eksekutif, saya kena buat keputusan. Saya yang akan arahkan budak-budak ni buat apa benda ke...yang ini, itu, itu, itu!
Dan, saya arahkan budak-budak saya pergi.....”

(Responden RWP 01, Temu bual Mei 27, 2015).

Setiap organisasi mempunyai corak (paten) proses pembuatan keputusan tersendiri dan pendekatan kepada adaptasi kaedah pembangunan atau pelaksanaan proses membuat keputusan perlu merujuk kepada peraturan, polisi, dan kaedah yang ditetapkan oleh organisasi (Spackova, 2014). Tujuan adalah untuk melihat perspektif jangka panjang yang boleh memihak kepada penyelesaian yang lebih fleksibel, dapat menyesuaikan diri dan membolehkannya menghadapi perubahan semasa termasuk perubahan suasana, pembangunan ekonomi manusia, dan perubahan pada keutamaan, di samping usaha memahami pilihan kaedah proses pembuatan keputusan yang bersesuaian (Blattberg, Kim, & Neslin, 2008).

Secara keseluruhan, hasil dapatan pada tema paksi ‘tahap tingkat keputusan’ begitu menonjol mengawal tema-tema utama iaitu ‘polisi amalan struktur aliran’ dan ‘tahap tingkat keputusan’. Kuasa pembuatan keputusan amat jelas menguasai dua tema paksi tersebut. Tema ‘polisi amalan struktur aliran’

menunjukkan kuasa yang dipegang oleh setiap kedudukan individu dalam struktur penjawatan dan kebolehan untuk membuat keputusan dan memimpin proses membuat keputusan. Namun, individu tersebut masih terikat kepada beberapa polisi dan peraturan organisasi.

Manakala, tema utama 'tahap tingkat keputusan' menunjukkan kebolehan individu yang memegang jawatan dalam struktur untuk memilih tahap tingkat keputusan yang bersesuaian mengikut amalan sesebuah organisasi. Tahap tingkat keputusan bagi tema utama dikaitkan kepada beberapa model proses pembuatan keputusan yang difikirkan sesuai oleh individu yang memegang kuasa ketua. Signifikan hubungan dua tema utama ini jelas amat saling berkait-rapat untuk membentuk tema paksi 'tahap tingkat keputusan'. Dapatan hasil temu bual jelas menampakkan rangsangan kedua-dua tema utama untuk membentuk tema paksi yang begitu dominan. Keseluruhan ahli krew penerbitan jelas amat memahami dan mematuhi amalan proses pembuatan keputusan mengikut pengaruh tema paksi sebagaimana yang ditetapkan oleh organisasi. Bukan mudah untuk mengurus pelbagai siri rancangan yang berbeza di setiap minggu bersiaran dan kebolehan ketua mengurus proses pembuatan keputusan (tema paksi) yang efisien tidak akan merencatkan perjalanan aliran kerja penerbitan.

iii. Tema Utama 3: Perspektif Pihak Berkepentingan

Salah satu paten yang saya sedar dari pengamatan dapatan responden kajian adalah corak pematuhan persepsi mereka kepada kehendak perspektif pihak berkepentingan termasuk pemegang taruh dalam proses membuat keputusan.

Keseluruhan responden kajian sangat berhati-hati apabila berurusan dengan pembuatan keputusan organisasi. Mulanya, mereka bimbang mengenai batasan dalam proses pembuatan keputusan dan kepentingan perspektif pihak pemegang taruh banyak diutarakan dalam perbualan. Maka, pertimbangan adaptasi proses keputusan kepada perspektif pihak berkepentingan menjadi penting dan berupaya untuk dibangunkan hasil daripada gabungan empat tema asas iaitu 1) 'kuasa struktur dan autoritarian', 2) 'dasar', 3) 'objektif', dan 4) 'responsif'.

Dalam setiap tugas yang dilalui oleh RWP 03 dan RWP 05, mereka perlu tahu siapa ketua mereka untuk proses melapor dan memohon kelulusan supaya maklumat dan kerja-kerja pembikinan program CSR TV berjalan dengan sempurna dan lancar mengikut arahan yang telah ditetapkan dan memenuhi objektif yang tepat dan betul. Pemusatan arahan boleh memudahkan proses mengawal selia kaedah proses pembuatan keputusan dalam konteks perlaksanaan aktiviti kerja kumpulan krew penerbitan. RWP 05 menyatakan bahawa 'struktur kuasa dan kuasa autoritarian' adalah budaya kerja organisasi media.

“Setiap keputusan tu dibuat perlu ikut ataupun kita tengok kuasa tu turun ke naik... naik makna mintak arahan... turun kalau dapat arahan... ikut rank jugaklah. Ia tak kita kat mana walaupun dekat location. Kau buat kau kena mintak dekat aku. Aku Producer, kau kena hormat..aku bertanggungjawab kalau apa-apa berlaku. Selalunya taka da masalah dengan budak-budak krew. Mereka ok. Tapi macam tulah... pengaruh kuasa struktur tu ada dan kena hormat...”

(Temu bual Responden RWP 03, Mac 29, 2015).

“Dalam satu satu pembinaan program..., dia ada ‘team’ dia..., producer, ast. producer, broad-journalist, dan geng-geng wartawan..... Mereka main peranan mereka masing-masing. Jadi, bila producer bagi arahan atau buat satu keputusan..itu kerja dia. Dan kita pun kerja bawah dia..., dengan dia..., nak bagi sesebuah program tu siap. Macam BersamaMu nilah...! Kak Lin, dia ketua producer... Dia buat arahan dan keputusan. Ada ketika, kita kena mintak dekat dia, terutama apabila kita berdepan dengan masalah-masalah tertentu..., kalau-kalau berkenaan ada halangan ke..., ‘jamp’ ke..., atau kita mati akal ke! Ada juga bab buntu-buntu tu... Ha..ha..ha... Haa..la... Penat, penat kita usaha, mereka kata no...! Tak ke geram kita... Ada...!. Memang kita akan jumpa... Tak lari punya... Memang budaya kerja kita macam ni, mesti ikut siapa kuasa...”
(Temu bual Responden RWP 05, April 16, 2015).

Apabila ditanya mengenai persepsi awal tentang keutamaan ‘dasar’ dalam proses pembuatan keputusan, RWP 03 berkata bahawa beliau tiada pilihan dan beliau sebenarnya mengambil langkah untuk berhati-hati dan mengikut sahaja amalan yang tersedia pakai. Adaptasi terhadap dasar memainkan peranan penting bagi proses pembuatan keputusan. Menurut RWP 05, dasar syarikat terhadap proses membuat keputusan menjadi sebahagian daripada amalan pembuatan keputusan organisasi dan mereka terpaksa mengikut segala kaedah yang telah ditetapkan. Apabila tugas diberi, setiap pekerja telah diberi penerangan dan ditetapkan pemikiran (brainwash) mengenai perkara-perkara dasar dalam setiap proses pembuatan keputusan.

“Ya..., ha...! Setiap keputusan ada cara, dan had dia... Ikut polisi apa yang dah tetapkan.... Dasar, dasar ni... biasalah...! Cara dia macam ni..., ni..., ni..., jadi ‘decision’ dia tak bercelaru. Sebab, dalam media ni..terutama ‘broadcasting’... tak boleh silap! Satu Malaysia tonton...! Kalau silap..., parah dibuatnya... Banyak nanti kita nak kena betulkan... Satu hal lagi..., boss kita pulak nanti ‘tenyeh’ kita...! Jadi, nak elak semua-semua perkara ni berlaku..., ada garis panduan dia... Benda semua dah disetkan gitu..., gitu., gitu...”

(Temu bual Responden RWP 03, Mac 29, 2015).

“Memang! Semua kena ikut apa yang dah set... dasar tu memang dah set awal-awal. “Decision” apa pun, ada cara macam mana dia..., tapi ada ‘time’ dia..., kita sikit-sikit tu, langgar jugak...! Tengok keadaan. Ia kena ‘fleksible’ sikit..., tak semua lah. Benda kecil-kecik tu..., kita ‘settle’ kat situ aje... Nanti boss bisung pulak, dia ‘sound’, apalah benda kecil-kecik macam ni, ni, pun, nak bawak dekat aku...! Takkan kau orang semua tak boleh fikir...? Betul tak....! Tulah..., kena tengok keadaan jugak... Keadaan macam mana kan..., kuranglah...”

(Temu bual Responden RWP 05, April 16, 2015).

RWP 04 menghuraikan bahawa di peringkat awal beliau telah dimaklumkan dengan jelas tentang keperluan ‘objektif’ dalam setiap proses pembuatan keputusan dan perlu menyesuaikan diri dengan batasan yang perlu dijaga. Namun begitu, beliau mendapati pendekatan terhadap objektif dalam setiap proses pembuatan keputusan banyak mempengaruhi ahli kumpulan krew penerbitan. Pendapat RWP 04 disokong oleh RWP 05 bahawa membuat keputusan memilih kaedah proses keputusan yang bersesuaian harus

mempunyai objektif yang tersendiri dan mesti mempunyai hubungkait kepada situasi permasalahan.

“... di peringkat awal sebelum kita mulakan program..., kita telah diterangkan hala tuju dan objektif maklumat kerja kita. Pihak ‘company’ dah bagi tahu ‘siang-siang’, ‘kau orang semua kena buat yang ni, ni, ni, ni... Jangan lebih-lebih...!’ ‘Takat’ itu aje. Bagi kita mudah aje. Dah ada garis panduan...kan... ikut aje... Bila nak buat keputusan, ikut proses yang dah set. Jangan nak memandai, mandai... Semuanya main rujuk, rujuk.. Taklah kita ‘tersasau’ jauh...”

(Temu bual Responden RWP 04, Mac 29, 2015).

“.... Bila bos tu, dia orang buat keputusan, tentulah ada panduannya. Mereka akan berpandukan kepada matlamat objektif asal kita. Apa tu, orang kata, buku kitab... ha..ha..haaa. Ehhh... kita pun buat kitab. Adaa.... ‘you’... Kita buat kerja tak lari... Semua ikut objektif yang dah dibuat dalam buku rangka program BersamaMu yang awal-awal boss ‘approve’ nak buat program BersamaMu ni.. Yalah... dalam tu, semua ada..., tapi sikit-sikit tu kita ‘adjust’ ‘adjust’lah jugak, tapi ‘still’ dia tak lari dari objektif asal tadi. Kena macam tu, betul tak.....”

(Temu bual Responden RWP 05, April 16, 2015).

RWP 01 amat berhati-hati mengenai ‘responsif’ dan sentiasa menasihati ahli unit penerbitan kelolaannya supaya sentiasa responsif dan melaksanakan tanggungjawab dengan baik. Adaptasi kepada responsif dalam proses membuat keputusan adalah amat penting dan ia mempengaruhi ketua untuk memilih dan melaksanakan proses membuat keputusan CSR. Keutamaan kepada adaptasi tema responsif haruslah unik dan bukan satu kemungkinan. Menurut RWP 02,

mereka perlu menguasai dominasi arahan secara responsif dalam penentuan perlakuan untuk proses membuat keputusan, yang mana mereka perlu menguasai cara-cara yang berkesan untuk menggerakkan usaha bersepadu orang lain, sedangkan pada peringkat individu, mereka perlu mengawal-selia motivasi diri sendiri dan tindakan mereka.

“Hah...! Tanggungjawab... ! Kalau nak kira budak-budak kami, kami buat yang terbaiklah. ‘Yes’, kami akan buat yang terbaik. Dengan erti kata, kita kena buat yang terbaiklah... sebab terang-terang, sebab saya kata, bila, setiap wartawan tu... dia ada tukar-tukar... Cukup masa dia akan tukar..... kan.... Bukan senang, bila orang biasa buat kerja kepolisian, tiba-tiba kena buat BersamaMu! Hah..., jiwa dia, kita kena bentuk dulu, untuk dia punya ‘responsibility’ macam yang kita kata..., ‘ala, lecehlah makcik tuu’.. Kata, jangan buat macam tu..., kita kena fikir keluarga tu..., budak tu., nak sekolah, kita kena sekolahkan jugak.. Bab tanggungjawab ni...kan, saya dengan pihak pengurusan..., kadang-kadang tu, kita pun ada masa-masa tertentu, kita akan bagi staf-staf ni motivasi... Jangan buat begitu, begini... Ikut cara, begini, begini, begini.... Mereka kena tahu macam mana nak buat keputusan. Bukan main redah aje... Kita ajar cara-cara dia.... Hahh...”

(Temu bual Responden RWP 01, Mac 23, 2015).

“..... apabila kita nak buat keputusan tu..., ia adalah tanggungjawab kita kepada dia orang ni... Kita tahu dia orang macam mana keadaan ni..., apa kita nak buat. Jadi, kita buat keputusan, tengok keadaan..., samada ia tu penting ke..., kena ke..., atau tak perlu ke... Kita buat benda yang betul. Kena ingat tu... bukan saja-saja.... Kita tak nak ada budaya asyik memintaminta... Sampai bila..! Dia orang dok macam tu jugak, tak berubah. Jadi, sama-sama bertanggungjawab jugak lah. Buat yang terbaik...”

(Temu bual Responden RWP 02, Mac 23, 2015).

Menurut RWP 01, keutamaan kepada adaptasi tema ‘ketelusan bagi kejelasan’, ketepatan, dan logik dalam proses pembuatan keputusan amat penting supaya masyarakat faham dan percaya kepada kesengsaraan yang dipaparkan oleh media TV melalui program amal CSR dan dapat mengurangkan curiga atau persoalan keraguan.

“..... Kalau macam ‘story line’ kita nak menyentuh hati perasaan manusia ni, kena pandailah...jelas.. kan..muzik dia mainkan peranan.....
..... Nak buat kau buat, tak nak buat, kau tak payah buat, senang aje. Biar telus. Kita tak nak menekan sangat, sebab kerja ni... bukan kerja yang mudah. Kreativiti orang ni, kita kena ‘relax’ sikit. Aaaa... benda ni... kena buat datang dari hati ‘you’. ‘You’ kena apa yang ‘you’ rasakan ‘you’ kena paparkan di kaca tv tu. Benda-benda ni, kena minat. Tak minat, kena bagitau supaya kita bagi buat program yang lain. Aaa... terang-terang saya cakap begitu.. ‘I do the work’, I buat betul betul... jujur dan terang... Aaarr.... kan...”

(Temu bual Responden RWP 01, Mac 23, 2015).

“Penelitian amat perlu dalam membuat perbandingan terhadap siri-siri program yang sebelumnya. Ia penting dalam membuat penambahbaikan terhadap program TV, apatah lagi ini melibatkan program berunsur CSR.....

..... Setiap keputusan mesti dibuat dengan berhati-hati di setiap peringkat tersebut supaya jalan ceritanya menusuk jiwa dan memberi kesan kepada penonton, untuk bawak mereka tampil hulurkan bantuan. Nampak ‘real’, betul benar dan bukan seronok seronok dibuat....”

(Temu bual Responden RWP 03, Mac 29, 2015).

Hubungan adaptasi konteks pembuatan keputusan ketua terhadap budaya organisasi korporat telah menunjukkan impak dan keberkesanan corak proses pembuatan keputusan ketua (Hamdi, 2010). Ia juga menunjukkan terdapatnya hubungan kerjasama pemegang taruh secara langsung antara orang bawahan dan corak autokratik pembuatan keputusan pada pemilihan kegunaan hirarki tingkat proses keputusan. Proses pembuatan keputusan seharusnya melalui cara berfikir, mempertimbangkan pendekatan keseluruhan pemegang taruh, lebih saintifik, dan bersikap rasional (Akbari, 2014).

Secara kesimpulan, dapatan tema paksi ‘perspektif pihak berkepentingan’ yang memiliki tema-tema asas (kuasa struktur dan authoritarian, dasar, objektif, responsif dan ketelusan) yang jelas memberi fokus kepada kepentingan pemegang taruh organisasi. Perspektif pihak berkepentingan dalam tema paksi ini nampak ditujukan kepada pemegang kuasa pemutus. Hasil dapatan daripada temubual responden-responden unit penerbitan mendapati amalan proses pembuatan keputusan banyak dipengaruhi dan dikuasai oleh apa yang

telah dibina dan dirangka oleh pemegang taruh. Menurut Welford dan Frost (2006), hala tuju kepada proses pembuatan keputusan datangnya daripada pemegang taruh organisasi. Pemegang taruh menganggap apa yang dituntut oleh mereka untuk bertanggungjawab pada amalan proses pembuatan keputusan CSR ada termasuk pada semua tema yang ditunjangi oleh tema paksi (Garriga & Mele, 2004).

Pentadbiran CSR yang efisien dan akauntabiliti pelaksanaan yang baik merupakan proses jangka panjang yang memerlukan kreativiti dan perancangan yang teliti dalam proses pembuatan keputusan (Lu & Liu, 2013).

Di sebalik terdapat konflik objektif dan kepentingan dalam proses pembuatan keputusan di kalangan pemegang taruh, mengekalkan hubungan yang baik dan harmoni dengan semua pemegang taruh merupakan kunci kejayaan dan keberkesanan pelaksanaan CSR dalam organisasi media TV3. Menghormati rangsangan dan pengaruh kuasa ketua pada tema-tema utama (kuasa struktur dan autoritarian, dasar, objektif, responsif dan ketelusan) merupakan inisiatif pembuatan keputusan CSR yang berstrategi, ada komitmen atau altruistik pada tema paksi 'perspektif pihak berkepentingan' iaitu pemegang kuasa pemutus (Vogel, 2005). Di samping adanya komitmen pemegang kuasa pemutus dalam tema paksi, namun penglibatan pihak pengurusan di tema utama juga meningkatkan kesedaran proses pembuatan keputusan pelaksanaan aktiviti CSR melalui organisasi media TV3 (Raps, 2005) dan membantu untuk membina satu konsensus dalam kesepakatan yang ada nilai.

4.2.3 Situasi Keputusan Rasional Dalam Pembuatan Keputusan

Pembincangan analisis dapatan data temubual mendalam ini adalah tentang bagaimana faktor keputusan rasional wujud untuk mempengaruhi proses pembuatan keputusan bagi pelaksanaan aktiviti CSR secara menyeluruh dalam sesebuah rancangan CSR TV. Namun, untuk menggambarkan penemuan, kadangkala pengkaji terpaksa mengulangi beberapa bahagian temu bual responden.

Jadual 4.3

Tema-tema Kewujudan Keputusan Rasional Dalam Pembuatan Keputusan.

Tema Asas (Terbuka)	Tema Utama (Paksi) (Gabungan tema-tema asas)
1. Keputusan emosi dan persepsi naluri.	1. Pembentukan keputusan rasional
2. Keputusan mendesak.	
3. Rasa tanggungjawab.	2. Faktor pengaruh rangsangan keputusan rasional
4. Situasi kronik warga miskin.	
5. Situasi persekitaran lokasi.	
6. Faham objektif.	

Kebanyakan responden kajian mengatakan mereka melalui dua pengalaman iaitu terkejut dan terharu disebabkan oleh rangsangan faktor dalaman dan luaran kepada proses pembuatan keputusan. Terdapat enam (6) tema asas yang muncul dan dikategorikan kepada dua tema utama yang menggambarkan kewujudan keputusan rasional dalam proses pembuatan keputusan seperti pada Jadual 4.3. Tema-tema asas (terbuka) yang menonjol ini telah diekstrak daripada perbualan temu bual mendalam ini untuk membentuk dua tema utama (paksi) iaitu mengenai 1) ‘pembentukan keputusan rasional’, dan 2) ‘faktor pengaruh rangsangan keputusan rasional’. Tema-tema tersebut menggambarkan persepsi dan prihatin mereka tentang isu masyarakat.

i. Tema Utama 1: Pembentukan Keputusan Rasional

Semasa perbualan, kebanyakan responden kajian menyebut bahawa pembentukan keputusan rasional berlaku disebabkan perubahan emosi dan perilaku terhadap kehadiran rangsangan faktor luaran yang tidak dijangka. Tema utama pembentukan keputusan rasional dibangunkan hasil daripada gabungan dua tema asas iaitu 1) '*keputusan emosi dan persepsi naluri*', 2) '*keputusan mendesak*', dan 3) '*rasa tanggungjawab*'.

Pengkaji berasa teruja semasa dalam perbualan apabila responden kajian (RTP 03) mengatakan banyak rangsangan yang bersifat positif kadangkala hadir dan berbaloi untuk dipertimbang dan dilaksanakan. Semasa di lokasi, ada ketikanya beliau bersama ahli kumpulan krew penerbitan yang lain akan merasa terangsang kepada situasi 'beremosi' apabila melihat suara rintihan dan nasib yang dialami oleh komuniti sasar miskin. Secara tidak langsung, keadaan ini merangsang persepsi naluri RWP 06 untuk mengajukan kepada ketua dan memohon pertimbangan bagi membuat keputusan rasional.

“... Encik tak pernah rasa...! Kami pergi merata..., pusing...
Ada tempat yang kami pernah pergi buat 'shooting' tu..., kita
ingat ok-ok aje... Bukan macam tu..., mereka susah jugak..
lah.... Tapi, yang ini... emosi, terus tangkap hati kita...
Terdiam, tengok keadaan dia orang... Mana tak kesian...,
kita nak 'shoot' pun tak terdaya.... Terlampau sedih sangat...!
Kita orang laki pun nangis... Terpaksa ambik masa...
Tangan ni lemah..., gigil..., tak pernah jumpa... Tengok-
tengok depan mata..., kita 'shoot' jugak.. Kita nak tolong
macam mana ...”

(Temu bual Responden RTP 03, April 24, 2015).

“..... Keputusan simpati ni, dekat semua peringkat dia ada..., sebab, kita ‘deal’ dengan orang susah..., orang miskin..., orang sakit.... Takkan..lah, tak ada simpati langsung...! Kot..iya pun, perasaan naluri... kesian ke..., Ehh! Manusia ni... Kita pun, kadang-kadang tu, mengalir air mata tengok kesusahan dia orang....! Tulah..., main dengan BersamaMu ni.., kita jumpa banyak orang. Banyak jenis sengsara..., jadi, pengaruh perasaan emosi... rasional tu memang adalah....”

(Temu bual Responden RWP 06, April 29, 2015).

Disebabkan terkejut dengan situasi seorang anak warga miskin tegar berumur sembilan belas (19) tahun di Johor yang masih belum berkhatan, RWP 03 telah mengambil inisiatif membuat keputusan rasional yang drastik secara muafakat di lokasi untuk membawa budak tersebut berkhatan di hospital berdekatan tempat tinggalnya dengan kos ditanggung oleh syarikat media TV3. Beliau menelefon ketuanya untuk memaklumkan keputusan yang telah diambil. Bagi mereka, kejadian ini tidak sepatutnya berlaku terutama pada hari ini di zaman yang serba digital.

Disebabkan tahap miskin tegar dan kesengsaraan yang keterlaluan, RWP 03 dan krew penerbitan merasakan ada ketikanya ‘keperluan untuk membuat keputusan mendesak’ memang wujud bagi menghulurkan tangan secara tiba-tiba dalam usaha untuk membantu meringankan beban kesengsaraan hidup yang keterlaluan.

“... Percaya tak percaya, saya pernah sunatkan budak lelaki Umur sembilan belas tahun... Hemmm, kami terus buat keputusan gile punya terdesak. Kami sunatkan...! Emm... dia kata, tak cukup duit sebab dia nak pergi hospital pun, duit sepuluh, lima puluh ringgit pun, duit mana ada...! Ahhaa... (sama-sama gelak).! Kami sunatkan..! Hah, ni pulak, keluarga Johor ni.., tiga empat orang ni..., tak ada ‘IC’... Itu, kita bantulah sebab..., mungkin kita tengok tak berapa sangat. Kita tak tahu! Mana kita tahu, tiba-tiba... Tapi, dia memerlukan ‘IC’ untuk pergi sekolah... Hah, yang itu, kita kena itu ha.., kita tengokkan... Haa..! Yang baru-baru ni, nampak ‘steady’ aje kan.. Tapi, kesian tak, anak dia, dua orang tu... ni sementara ada orang nak memberikan... Ni, dua orang anak sekolah tu kan... Alhamdulillah, ada orang luar.., tapi kita pun tak tahu.. Orang luar, dia ada cara dia orang jugak.. Mungkinlah dia ‘sound’lah, tak bolehlah ni, nak tambah, tambah ni semua..., benda-benda ni, kena ambil kira juga....”
(Temu bual Responden RWP 03, Mac 29, 2015).

Dalam perbualan pengkaji dengan RWP 06 sewaktu duduk bersebelahan dengan golongan susah di lokasi penggambaran, beliau memberitahu bahawa faktor yang membentuk keputusan rasional adalah dirangsang oleh faktor luaran seperti situasi miskin tegar atau keadaan persekitaran yang boleh membahayakan nyawa. Maka, keputusan rasional berlaku dalam proses pembuatan keputusan atas kapasiti peribadi RWP 06 yang ada ‘sifat tanggungjawab atau responsif’ di mana beliau cuba untuk mempengaruhi keputusan supaya idea beliau diterima dan nasib warga miskin tersebut dapat beliau ubah secara bantuan asas. Semasa RWP 06 meluahkan pendapatnya, beliau didapati merenung lama ke wajah responden warga susah yang mereka

telah pilih untuk dirakam dalam program ‘BersamaMu’, seolah-olah ada sesuatu yang ‘berdetik’ di fikiran RWP 06.

“..... ekkk, kalau bahan cerita tu daif sangat...., rumah Sampai senget nak tumbang...., kita kena buat keputusan cepat jugak...! Betul-betul tanggungjawab! Definitely’ kita tahu, dan kita dapat jangka... Tunggu masa saja nak timpa bala..., kalau runtuh.. Tak ke boleh menimbulkan kecederaan atau apa-apalah, kematian ke...? Jadi, dia orang ni, memang hidup dalam benda yang berisiko, kita kena bantu...! Cari mereka rumah lain, atau kita buat balik rumah tu... Perasaan simpati, kesian tu, dia ‘on the spot trigger’ otak kita.....

..... Ni, nak kena buat sebab bahaya ni....”

(Temu bual Responden RWP 06, April 29, 2015).

Apabila pengkaji menyentuh tentang impak, RWP 04 mengatakan bahawa kadangkala faktor rangsangan juga penting dan diperlukan malah kehadiran rangsangan ini benar-benar memberi impak positif pada proses pembuatan keputusan.

“..... Kita yang tiap-tiap minggu berjumpa dengan macam-macam kes... Macam-macam jenis... Mana tak timbul perasaan tanggungjawab. Memang tipulah...! Benda-benda ni, memang buat kita terpanggil.... Memang ni, dok menangis panggil kita. Dok mengharap kita datang bantu mereka... Siang malam mereka berdoa... Mereka siap peluk kita lagi... Mana tak menangis... Mereka ni lah..., yang tahu makna terima kasih....”

(Temu bual Responden RWP 04, Mac 29, 2015).

Keputusan rasional mempunyai pelbagai pengaruh rasional dan tidak rasional dalam pertimbangan, keputusan dan tingkah laku (Pfister, 2008). Keputusan rasional digunakan untuk mempengaruhi proses pemikiran ahli krew kumpulan, ketepatan kepercayaan mereka berasaskan logik serta teliti, keupayaan mereka untuk mengawal, dan kecenderungan mereka untuk mengambil risiko. Begitu juga dalam situasi mencari alternatif lain sekiranya suatu penyelesaian tidak dapat dilakukan berdasarkan maklumat yang digunakan (Albert, & Steinberg, 2013). Representasi ketepatan maklumat yang kompleks dalam bentuk yang sesuai boleh dipertimbangkan sebagai input pada perkaitan corak yang membenarkan pembinaan semula perkaitan penyelesaian yang perlu atau boleh dipelajari (Rolls, 2013b). Justeru, rangsangan motivasi tema paksi ‘pembentukan keputusan rasional’ perlu wujud dan sering berurusan untuk tempoh tertentu sehingga tindakan yang dilakukan mengandungi matlamat tema-tema asas; dan keadaan rasional boleh berterusan untuk suatu tempoh yang lama apabila matlamat dicapai terutama sekiranya matlamat tidak diperolehi untuk mengarahkan tindakan pembuatan keputusan selanjutnya (Rolls, 2014b).

ii. Tema Utama 2: Faktor Pengaruh Rangsangan Keputusan Rasional

Beberapa responden kajian menyatakan faktor pengaruh rangsangan keputusan rasional hadir disebabkan oleh situasi kronik, keadaan persekitaran yang boleh menyentuh emosi, dan batasan objektif. Perbezaan faktor rangsangan ini telah menyumbang kepada kemunculan beberapa tema asas. Tema utama faktor pengaruh rangsangan keputusan rasional dibangunkan

hasil daripada gabungan tiga tema asas iaitu 1) '*situasi kronik warga miskin*', 2) '*situasi persekitaran lokasi*', dan 3) '*faham objektif*'.

Pengkaji diajak oleh RWP 01 dan RWP 02 untuk duduk berehat bersama mereka setelah bertungkus-lumus menghabiskan babak pertama rakaman. Kami duduk di satu kawasan di bawah pohon yang mempunyai pangkin (tempat duduk diperbuat daripada kayu) yang kelihatan hampir reput. Sambil berbual, kami bertiga bertukar-tukar pendapat tentang pandangan saya pada keadaan warga susah yang uzur. RWP 01 dan RWP 02 berulang kali tidak menafikan bahawa faktor '*situasi kronik warga miskin itu sendiri*' boleh memberi pengaruh dan rangsangan yang mencabar kepada kewujudan keputusan rasional disebabkan timbul rasa simpati dan inisiatif semulajadi kognitif untuk membuat keputusan yang lebih rasional dan mempengaruhi proses pembuatan keputusan ketua. Tema tersebut kadangkala boleh menjadi dominan dan mengubah suasana proses pembuatan keputusan.

“...’Basicly’, kadang-kadang ada. Aaa... Di mana, contohnya err., bila kita., katakanlah saya dapat terima, katalah ada sepuluh. Saban hari kita dapat terima macam-macam punya. ‘They call it’ masalah orang. Tapi, ada masalah lagi, yang kita nampak ‘crucial’. Yang patut di bawak naik ke atas. Ahha.., tak salah.., dibolehkan.. Kenapa..? Sebab keperluan dia itu begitu mendesak sangat. Dengan, dengan keadaan, makan pun dah tak cukup.., nak takkan kita biarkan orang itu dengan begitu.. Kalau tidak, makan juga sehari sekali... Anak tu, pergi jugak sekolah, tapi yang ini, tak pergi sekolah... Mungkin mak bapak tu, tak lama lagi ke... Keputusan kita buat juga... tengok situasi kronik dia le..”

(Temu bual Responden RWP 01, Mac 23, 2015).

“... Itu bergantung kepada benda tu sendiri. Kronik ke.. tak kronik sangat ke.. Bila kita pergi ke sana.., kita nampak tu.. kita nak bagi lebih...itu terpulang...! Bergantung..! Macam satu-satu tu, memang betul-betul daif... Duit pun dah memang dah tak ada... Tak cukup..., macam kita pergi, kita nampak memang daif.., miskin tegar... Dan, ada juga yang sikit-sikit tu, kita buat keputusan cara yang tersembunyi tu ada..., adalah... curi-curi... (sambil gelak-gelak).....”

(Temu bual Responden RWP 02, Mac 23, 2015).

Tiba-tiba tangan pengkaji ditarik oleh responden warga susah. RWP 06 dan RWP 09 tersenyum memerhati gelagat responden warga susah terhadap pengkaji. Responden warga susah tersebut cuba untuk menyatakan sesuatu kepada pengkaji sekadar untuk berkongsi kesusahan. Sambil mendengar, pengkaji juga melarikan pandangan untuk memerhati persekitaran lokasi responden warga susah. Tema situasi kronik warga miskin kerap dikaitkan dengan tema ‘*situasi persekitaran lokasi*’ semasa dalam perbualan antara pengkaji dan responden RWP 09, di samping mendengar luahan responden golongan susah sekali-sekala.

Kaitan ini tidak boleh dinafikan dan diakui sendiri oleh RWP 09 dan RWP 06. Menurut mereka, ketenatan kronik yang ditanggung oleh warga miskin seringkali berpunca daripada nasib malang disebabkan oleh tekanan kehidupan yang serba mendesak dan kekurangan asas ekonomi termasuk persekitaran yang amat daif dan sukar.

“... Itu lumrah seorang manusia..., bila kita lihat benda yang sedih. Lihat sekeliling! Benda yang terlalu dekat... dengan diri kita. Arr.., sebab, kita pun buat benda tu.. Bila dah terlalu dekat dengan diri kita ni..., arr..., perasaan emosi tu lebih... lebih la... Bila kita tengok, kita mendalami...! Menghayati mereka... Ehh..., sedihnya... Tu yang datang perasaan tu... Maknanya, tiba masanya ‘aku kena bantu dia ni..’. ‘Aku mesti buat sesuatu.. Tak patut aku biarkan dia orang...’ Dah dia merayu-rayu..., pulak tu...! Menangis-nangis ‘explain’ dekat kita suruh kita tolong tu, tu, tu... Jadi, kita buat keputusan, kita bantulah... Kita tolong... Kita ikhlas tolong... Sekurang-kurangnya, lepas sikitlah susah dia orang..., tu yang kita terpaksa buat... Dah lumrah manusia...! Hari ni hari dia..., esok-esok hari aku pulak! Macam mana...”

(Temu bual Responden RWP 09, Mei 9, 2015).

“Benda ini ada dekat mana-mana! Contoh..., ekkk, kalau bahan cerita tu daif sangat..., sekeliling dia macam mana..., rumah sampai senget nak tumbang...dah, kita kena buat keputusan...! Definitely’ kita tahu, dan kita dapat jangka...

Tunggu masa saja nak timpa bala..., kalau runtuh.. Tak ke boleh menimbulkan kecederaan atau apa-apalah..., kematian ke...? Jadi, dia orang ni, memang hidup dalam benda yang berisiko, kita kena bantu...! Cari mereka rumah lain, atau kita buat balik rumah tu... Perasaan simpati, kesian tu, dia ‘on the spot trigger’ otak kita, kena mintak ‘decision’ dekat boss kita.. Ni, nak kena buat sebab bahaya ni... Kita hantar gambar..., ‘whatshap’ dekat handphone boss, bagi dia tengok...

Keputusan simpati ni, dekat semua peringkat dia ada..., sebab, kita ‘deal’ dengan orang susah...

....., jadi, pengaruh perasaan rasional tu memang adalah...”

(Temu bual Responden RWP 06, April 29, 2015).

Pengkaji menyedari bahawa pelaksanaan dan tekanan kepada pembuatan keputusan rasional mempunyai pertalian dengan tema ‘*memahami kembali objektif*’ keputusan. Apabila ditanya mengenai kawalan pada faktor rangsangan, RWP 08 mengakui bahawa faktor-faktor rangsangan juga perlu dikawal dan dibataskan. Keputusan rasional tidak boleh dibenarkan dibuat oleh krew penerbitan dengan bebas atau tanpa kawalan. Ia bagi mengelakkan berlakunya pengaruh emosi yang keterlaluan sehingga mengganggu operasi aktiviti media. RWP 05 mengatakan bahawa rujukan kembali pemahaman pada objektif boleh mengawal faktor rangsangan dan memberi panduan kepada batasan yang telah digariskan. Batasan ini perlu dianggap positif dan tugas inisiatif CSR bukan bersifat peribadi malah ia adalah satu tanggungjawab korporat.

“.... Memandangkan..., sebab kita dah bekerja ni..., orang kata praktikal..., dia lebih kepada pengalaman. Jadi, benda-benda macam tu..., kiranya memberi kita idea..., untuk kita buat kerja tu. Tengok balik objektif. Kalau keputusan kita nak ambil, keputusan kita, samada kita nak..., arr... ‘highlight’kan dia dalam... .arr..., apa, Bersamamu. Jadi, benda-benda tu, kadang-kadang perasaan simpati....., Jadi, jadi, perasaan simpat tu, memang mendorong kepada keputusan kita....”

(Temu bual Responden RWP 08, Mei 24, 2015).

“Benda tu mempengaruhi bila kita faham maksud cerita tu... Kita melalui..., bila kita baca tu, kita merasai keperitan dia... Kita merasai jiwa dia..., betul-betul! Paham balik objektif dia....,”

(Temu bual Responden RTP 05, Mei 23, 2015).

Pembuatan keputusan adalah amat penting dan menjadi nadi kepada pengoperasian organisasi korporat (Cabantous, 2011) namun rangsangan keputusan rasional tetap kekal sebagai perwakilan sosial untuk memahami aktiviti organisasi, fungsi organisasi, dan untuk menyelaraskan tindakan (March, 2006). Begitu juga keputusan rasional boleh ditonjolkan sebagai suatu yang menyokong perlakuan proses membuat keputusan dan menjadikan mereka lebih rasional sebagaimana mereka dilihat (Cabantous, 2011).

Keputusan rasional mempunyai hubungan dengan terma 'kesan dan sebab' yang ada kaitan dengan psikologi iaitu pertimbangan perasaan yang hadir pada suatu tempat, pada ketika itu, sewaktu proses keputusan hendak atau dibuat, bermula dengan huraian fakta kepada fasa yang menjurus kepada pemilihan, melaksanakan pilihan, dan merasai pengalaman daripada hasil keputusan yang dipilih (Loewenstein, & Lerner, 2003; Pfister, 2008). Keputusan rasional mengandungi perkara yang berciri logik (sebab, konsisten, betul, dan masuk akal), bahan (boleh dilihat), dan ekologi (integrasi). Semua ini boleh mempengaruhi pertimbangan dan pilihan keputusan yang dibuat sekiranya berasaskan kepada rasional yang berkaitan dengan objek pertimbangan dan keputusan (Pham, 2007).

Secara kesimpulan, hasil dapatan pada tema paksi 'pembentukan keputusan rasional' yang mengandungi tema-tema utama (keputusan emosi dan persepsi naluri, keputusan mendesak, dan rasa tanggungjawab) dan juga tema paksi kedua iaitu 'faktor pengaruh rangsangan keputusan rasional' yang juga mengandungi tema-tema utama (situasi kronik warga miskin, situasi persekitaran lokasi, dan faham objektif) menunjukkan kewujudan rangsangan keputusan rasional dalam pembuatan keputusan CSR.

Keputusan rasional secara jelas tidak hilang dari penetapan organisasi tetapi telah bertukar menjadi satu proses komunikasi iaitu norma sosial yang membimbing tindakan dan keputusan serta kadangkala memberi justifikasi retorik sebagaimana kehadiran keputusan rasional dalam proses pembuatan keputusan krew penerbitan media (Czarniawska, 2016). Ia telah memberi situasi rasional yang membantu pemegang kuasa terakhir atau pemutus untuk mempertahankan keputusan apabila berlaku kontroversi atau konflik penyelesaian (Gond, 2011; Boltanski & Thevenot, 2006).

Setiap emosi rasional mempunyai awalan latar belakang tersendiri, tema perkaitan, dan kecenderungan tindakan (Kleef, 2010). Maka, dengan pemerhatian emosi tertentu dalam individu lain boleh memberi perbezaan relatif maklumat mengenai bagaimana individu itu beranggapan terhadap suatu keadaan. Gambaran tema-tema utama dan tema-tema paksi pada emosi rasional yang hadir dalam keputusan itu timbul atau wujud apabila berlakunya kejadian situasi yang memberi rangsangan pada perlunya suatu objektif, keinginan dan kepercayaan (Ellsworth & Scherer, 2003). Justeru, suatu kejadian spesifik tidak ditakrifkan secara tersendiri di mana emosi rasional individu itu perlu dialami malah ia merupakan penilaian situasi dengan kaitan pada objektif individu yang membuat keputusan untuk mentakrif bagaimana emosi itu patut dialami (Carnevale, 2013).

4.3 Kesimpulan Dapatan Temu Bual Mendalam

Hasil temu bual dengan empat belas orang responden banyak memberikan penerangan yang mendalam mengenai pemahaman keputusan pendekatan maksud CSR, pelaksanaan proses pembuatan keputusan, dan persoalan bagaimana wujudnya keputusan rasional untuk mempengaruhi proses keputusan dalam proses rakaman dan pembikinan program CSR TV terutamanya dalam kalangan pasukan krew penerbitan rancangan TV.

Kajian terhadap keputusan pendekatan maksud CSR mendapati wujudnya usaha untuk membina keputusan pendekatan maksud yang dipengaruhi oleh pengalaman kerja-kerja tugas melalui proses adaptasi dan pemahaman kehendak konteks dalam kalangan pasukan krew penerbitan yang terlibat berdasarkan kepada tema-tema kajian yang muncul daripada analisis tematik. Dalam proses adaptasi pendekatan, responden kajian telah berusaha dan mula untuk mengenalpasti kumpulan sasar komuniti miskin yang tepat untuk dibantu dalam skop dan perspektif kemiskinan bagi mengukuhkan maksud CSR.

Dengan itu, penglibatan mereka sebenarnya telah membina satu pendekatan maksud CSR yang menjurus kepada peluang pembangunan dan penyertaan kepada komuniti miskin. Justeru, keupayaan mereka untuk melaksanakan fungsi mereka dilihat sebagai orang tengah ('mediator') kepada syarikat-syarikat korporat secara efektif telah dapat dibangunkan dari peringkat awal pelaksanaan aktiviti amal CSR sehingga pencapaian kejayaan pada pembentukan pendekatan objektif kepada tujuan tindakan sebagaimana yang diperlukan dalam keputusan maksud CSR yang ada nilai.

Di samping proses adaptasi, mereka juga melakukan proses memahami kehendak konteks. Dalam proses memahami kehendak konteks, mereka cuba untuk memahami pendekatan maksud dan perspektif miskin yang boleh dikaitkan kepada nasib miskin untuk mengukuhkan nilai maksud CSR. Melaluinya, mereka berjaya peroleh satu pendekatan yang boleh memberi impak yang lebih efisien dan memberi manfaat kepada kumpulan sasar miskin iaitu pemantauan kesinambungan sehingga warga miskin yang dibantu boleh berubah dan berdikari sendiri. Hasilnya, mereka berupaya membina suatu pendekatan maksud CSR yang kukuh dan mempunyai nilai etika yang tinggi pada konteks komunikasi dua hala di antara komuniti sasar dibantu, syarikat korporat, dan masyarakat.

Kajian mengenai pendekatan proses pembuatan keputusan, mendapati adanya pendekatan amalan pelaksanaan permuafakatan meja-bulat dalam proses pembuatan keputusan. Dalam perbincangan tersebut, penggunaan pendekatan tahap tingkat keputusan didapati digunakan secara meluas dalam setiap peringkat proses keputusan. Keupayaan ahli krew penerbitan menggunakan pendekatan tahap tingkat keputusan dalam permuafakatan meja-bulat secara kerap dalam keseluruhan tugas telah mendorong mereka untuk memberi perhatian dan pertimbangan kepada proses pembuatan keputusan dalam pendekatan perspektif pemegang taruh bagi menjamin penghasilan keputusan yang tepat, menepati objektif dan tujuan korporat, dan memberi kekuatan imej serta identiti organisasi korporat.

Kajian tentang kewujudan keputusan rasional dalam setiap proses pembuatan keputusan pula mendapati adanya rangsangan kepada pembentukan keputusan rasional oleh ahli krew penerbitan dan faktor-faktor rangsangan keputusan rasional telah memberi pengaruh yang positif kepada proses pembuatan keputusan. Kajian mendapati faktor rangsangan banyak diutarakan oleh responden kajian melalui pembentukan keputusan rasional secara emosi mendesak dan responsif, dan pengaruh luaran (kronik dan keadaan persekitaran) dan dalaman organisasi (batasan objektif). Situasi ini tidak dapat dielakkan dan pengaruh rangsangan tersebut berjaya dikawal dan diurus dengan baik oleh setiap ahli krew penerbitan.

4.4 Dapatan Sumber Dokumentasi

Topik ini membincangkan tentang dapatan sumber data dokumentasi mengenai pelaksanaan maksud CSR dan proses pembuatan keputusan yang berkaitan dengan penyiaran program ‘BersamaMu TV3’.

4.4.1 Pelaksanaan Maksud CSR

Topik ini membincangkan dapatan daripada jadual pengkodan iaitu tema ‘objektif’ dan tujuan, ‘kemiskinan’, ‘mereka yang miskin dan tidak berkemampuan’, ‘mendekati dan bantu apa diperlukan’, dan ‘keadaan subjek sasaran dibantu’, untuk melihat bagaimana pembentukan dan pelaksanaan maksud CSR oleh organisasi media korporat TV.

Dapatan beberapa tema terhasil daripada pengamatan untuk melihat ketelitian tema kata-kata dan frasa (kupasan pada ‘kerana’, ‘sejak’, ‘akibatnya’, ‘mengapa’, ‘tujuan’ dan ‘objektif’ termasuk ‘jika’, ‘kemudiannya’, ‘daripada’ dan ‘bukannya’) yang menunjukkan hubungan sebab, akibat dan tujuan; dan pengamatan untuk pemahaman, tafsiran pernyataan dan analogi teks untuk membawa keluar tema daripada perspektif pengarang. Beberapa tema yang menonjol telah muncul daripada beberapa kumpulan kata dan jenis perkara yang menyambung perkataan.

4.4.1.1 Objektif dan Tujuan

Topik ini menganalisis dapatan pada tema ‘objektif dan tujuan’ bagi makna pendapat dan interpretasi teks penyampaian idea dan juga tujuan terhadap maksud CSR oleh pengurusan organisasi korporat TV dalam melakukan aktiviti CSR.

Dapatan pada sumber data menunjukkan maksud CSR banyak diterjemahkan berkisar dalam lingkungan slogan (motto) program ‘BersamaMu’ iaitu ‘hulurkan tangan, ringankan beban mereka yang memerlukan’. Tema slogan ini menjadi tema hubungan linguistik sebab bagi sumber rujukan dan asas kepada pembentukan maksud CSR organisasi oleh setiap ahli krew penerbitan termasuk pihak pengurusan yang terlibat dalam rancangan TV tersebut.

Hasil dapatan data dalam tema tersebut mendapati maksud CSR disusun dengan sempurna oleh organisasi media TV bagi menggambarkan objektif dan tujuan pelaksanaan CSR korporat. ‘Hulurkan tangan, ringankan beban mereka yang memerlukan’ memberi tafsiran iaitu organisasi tampil tanpa rasa malu dengan cara mendekati golongan susah yang amat memerlukan bantuan untuk membantu

golongan tersebut dengan objektif mengurangkan dan meringankan beban kesusahan yang ditanggung oleh golongan ini agar mereka boleh keluar dari kepompong kesusahan. Bagi organisasi TV Media Prima, maksud tafsiran tersebut menerangkan dengan jelas dan tepat bagaimana pembentukan objektif yang konkrit memandu kepada pembentukan tujuan pelaksanaan aktiviti CSR yang lebih jitu dan bermakna.

Petikan kata-kata Noraini Tahir yang berjawatan Penerbit Penyelaras, mengupas objektif dan tujuan program 'BersamaMu' bagi menerangkan maksud CSR organisasi:

'Fokus program ini bertujuan untuk menyelamatkan kehidupan, mengurangkan kesengsaraan serta beban dan memberi harapan baru kepada yang malang. Ia bukan saja memaparkan masalah kepada umum tetapi untuk menarik perhatian pihak lain yang prihatin supaya tampil menghulurkan bantuan terutama syarikat korporat mahupun individu', (Utusan Online, bertarikh 12hb Jun, 2005).

Tema perkataan 'BersamaMu' yang menjadi tema nama kepada rancangan amal CSR TV juga ada tema hubungan linguistik tujuan untuk digunakan oleh organisasi media TV bagi memberi tafsiran bagi maksud CSR. Dapatan menunjukkan tema tersebut juga maksud kepada niat untuk mendekati keluarga miskin yang dipilih untuk dipaparkan dan bersama keluarga terbabit untuk membantu menyelesaikan masalah yang dihadapi oleh keluarga tersebut. Tema nama dipilih kerana ia menekankan kepada konsep pendekatan psikologi misi kemanusiaan. Penekanan yang diberikan pada penyambungan linguistik tema perkataan 'mu' membawa maksud keluarga atau individu susah. Secara pengamatan, perkataan 'BersamaMu' memberi maksud

'bersama mu' iaitu bersama kamu (keluarga atau individu itu sendiri). Tema perkataan 'mu' digunapakai untuk luahan emosi secara psikologi bagi memberi maksud masih ada yang 'kasih' dan 'simpati' kepada golongan komuniti warga susah.

Petikan pengarang Jamliah Abdullah menyentuh objektif program sebagai maksud CSR:

'BersamaMu adalah paparan sebenar secara realiti keperitan hidup insan yang bernasib malang, daif dan kepada yang mampulah diharapkan menghulurkan bantuan. BersamaMu cukup menyentuh perasaan. Ia sebagai tanda sikap prihatin terhadap sesama insan yang bernasib malang', (Utusan Online, bertarikh 12hb Jun, 2005).

Manakala petikan pengarang Mohd Al Qayum tentang penerimaan masyarakat dan organisasi korporat terhadap keputusan pendekatan maksud CSR organisasi media TV Media Prima:

'BersamaMu terus mendapat perhatian dan kepercayaan daripada Golongan korporat dan organisasi. Usaha ini perlu diteruskan supaya lebih banyak golongan yang tak bernasib baik mendapat bantuan dan mengubah nasib keluarga mereka', (MStar Online, bertarikh 23hb Ogos, 2013).

Organisasi media TV selesa menggunakan tema ‘Bersama Hulurkan Tangan, Ringankan Beban Mereka yang Memerlukan’ yang mana ia lebih sinonim menerangkan maksud CSR dengan pendekatan dan objektif organisasi untuk berkomunikasi dengan masyarakat umum tentang sebab-sebab organisasi melakukan aktiviti CSR, serta merupakan cara yang terbaik dalam memberi bantuan kemanusiaan atau CSR. Tema yang juga merupakan motto adalah sebahagian daripada aktiviti untuk berkomunikasi, mencipta perhatian dan meningkatkan ingatan terhadap kekukuhan aktiviti program CSR TV (Mantonakis, 2011). Pelbagai bentuk objektif dan tujuan akan meletakkan penekanan kepada pencapaian kedua-dua kecekapan operasi dalam organisasi serta keberkesanan aktiviti CSR melalui gabungan optimum sumber dan pengetahuan organisasi (Mouzas, 2006). Proses efektif dan kemahuan yang mana organisasi bekerjasama secara saling memahami, visi yang sama, dan berkongsi sumber untuk mencapai objektif yang kolektif terhadap maksud CSR (Piercy, 2009).

4.4.1.2 Kemiskinan

Topik ini menerangkan dapatan pada perspektif tema ‘kemiskinan’ iaitu keputusan kategori CSR yang dipilih oleh organisasi untuk melaksanakan aktiviti CSR korporat mengikut piramid CSR Carroll iaitu kategori ekonomi, sumbangan, perundangan, etika, kemiskinan, pendidikan atau alam sekitar.

Dapatan sumber data mendapati program ‘BersamaMu’ difokuskan kepada perspektif kemiskinan di mana dalam perspektif ini terkandung skop pembangunan ekonomi, pendidikan dan sumbangan. Keutamaan penentuan perspektif kemiskinan dipilih dan ditetapkan oleh organisasi Media Prima adalah pendekatan pembangunan ekonomi

untuk memperbaiki taraf hidup golongan susah supaya golongan ini boleh berdikari dan membantu keluarga mereka sendiri.

Petikan pengarang Mohd Al Qayum mengenai sebab pemilihan pendekatan organisasi:

‘Tabung TV3 BersamaMu diperkenalkan menerusi program BersamaMu akan diteruskan dalam usaha membantu mereka yang serba kekurangan dan tidak berkemampuan. Ia tidak akan diberhentikan selagi masih ada orang yang memerlukan bantuan’,
(MStar Online, bertarikh 23hb Ogos, 2013).

Petikan pengarang Izatun Shari tentang fokus dan objektif organisasi media TV Media Prima kepada perspektif kemiskinan melalui percubaan pertamanya di awal penerbitan siaran kepada corak siaran program CSR berasas realiti di Malaysia:

‘Sumbangan CSR kini telah memasuki era corak hiburan realiti. Kita sering kaitkan TV realiti dengan hiburan, tetapi berbeza dengan BersamaMu yang memaparkan isu semasa atau masalah berkaitan keperitan, kesengsaraan, peristiwa malang atau kesusahan golongan yang tidak berkemampuan’,
(MStar Online, bertarikh 20hb Mei, 2005).

Pendekatan paparan emosi dan perlakuan sebenar melalui simbol adalah satu artifak budaya bagi maksud CSR yang mana nilai dibina secara simbolik dan dinyatakan oleh individu atau organisasi dalam keadaan komunikasi situasi (Wilkins, & Gareis, 2006). Ia juga merupakan gambaran bagaimana untuk berurusan mengenai soal moral dan

kehidupan manusia termasuk menghasilkan pengetahuan mengenai masalah struktur sosial dan berunding dalam komunikasi emosi tentang pendekatan maksud CSR. Ketetapan pilihan pendekatan maksud CSR untuk menangani kemiskinan secara berterusan kurang diminati oleh kebanyakan organisasi korporat (Aaijaz, 2012) dan inisiatif motivasi perlu dilakukan oleh kerajaan supaya maksud CSR kepada objektif dan tujuan pelaksanaan itu benar-benar memberi manfaat dan perubahan kepada golongan sasaran yang dibantu (Mansor, 2016). Suatu usaha perlu dilakukan oleh kerajaan supaya pemilihan pendekatan maksud CSR kepada kemiskinan menjadi keutamaan dan keselesaan kesejahteraan masyarakat dapat dicapai (Abdul-Mutalib, 2014) seperti mana dilakukan oleh organisasi media TV Media Prima.

4.4.1.3 Mereka Yang Miskin dan Tidak Berkemampuan

Kategori ini mengenalpasti siapakah golongan sasaran program CSR yang dibantu yang dirujuk pada tema 'mereka yang miskin dan tidak berkemampuan' iaitu sama ada kategori warga miskin tegar, ibu tunggal, anak yatim piatu, orang tua, warga miskin terpinggir atau gelandangan.

Dapatan sumber data dokumentasi secara keseluruhan sama ada surat khabar, laman sesawang, terbitan dalam talian dan video 'youtube' menunjukkan organisasi media TV Media Prima mensasarkan bantuan maksud CSR kepada komuniti miskin sahaja iaitu 'mereka yang miskin dan tidak berkemampuan' mengikut kategori: miskin tegar, ibu tunggal miskin, anak yatim piatu miskin, orang tua terpinggir susah, dan orang kurang upaya miskin. Pendekatan 'kemiskinan' dipilih oleh organisasi media TV disebabkan pada peringkat permulaan rancangan 'BersamaMu', sumbangan 'Tabung TV3 BersamaMu' ditumpukan pada membantu golongan-golongan di dalam kategori

miskin dan susah yang terdapat di seluruh Malaysia dan inisiatif ini mendapat tindakbalas yang baik, sokongan, perhatian, dan motivasi yang kukuh daripada organisasi korporat tempatan dan golongan perseorangan supaya pendekatan ini diteruskan dan dimanfaatkan sepenuhnya.

Petikan kenyataan Ahmad Idham yang berjawatan Ketua Pegawai Eksekutif di Media Prima Berhad:

‘Hasil sumbangan BersamaMu tidak terhad kepada responden-responden program tersebut malah ia turut disalurkan kepada rumah kebajikan, mangsa-mangsa bencana dan mereka yang menghidap penyakit kronik’, (MStar Online, bertarikh 30hb Jun, 2008).

Petikan pengarang Meran Abu Bakar pula mengatakan tentang sebab tumpuan utama kepada komuniti yang tidak berkemampuan:

‘BersamaMu adalah perkataan keramat yang merupakan doa dan membuka jalan kepada golongan yang tidak berkemampuan agar dapat bersama membantu membantu golongan terpilih ini’, (Utusan Online, bertarikh 24hb Mac, 2008).

Petikan pengarang Jamilah tentang fokus awal responden sasaran dalam program ‘BersamaMu’ pada masalah insan yang bernasib malang:

‘Paparannya ditumpukan kepada masalah insan nasib malang yang mengalami masalah kemsikinan, penyakit kronik, penderaan, hinggalah sengsara ibu tunggal yang sememangnya menginsafkan’,
(Utusan Online, bertarikh 12hb Jun, 2005).

Program CSR TV ‘BersamaMu’ telah dikenalpasti sebagai rancangan berbentuk bantuan bagi maksud CSR kepada golongan susah untuk menangani kemiskinan (Ismail, 2009). Kebanyakan syarikat korporat termasuk dermawan korporat menyahut seruan kerajaan untuk membantu golongan miskin untuk meningkatkan kehidupan golongan ini. Syarikat-syarikat korporat ini mendapat bantuan daripada syarikat media TV untuk publisiti dan sokongan umum. Program ‘Bersamamu’ ditumpukan pada realiti kehidupan kategori masyarakat miskin, tidak berkemampuan dan menerima nasib malang (Ismail, 2009, Rofil, 2015).

4.4.1.4 Mendekati dan Bantu Apa Diperlukan

Bahagian ini melihat apakah dan bagaimana aktiviti program CSR dilakukan terhadap subjek sasaran yang dibantu oleh organisasi korporat mengikut penetapan pilihan kategori CSR.

Dapatan sumber data mendapati tema ‘mendekati dan bantu apa diperlukan’ digunakan sepenuhnya oleh organisasi media TV untuk memenuhi permintaan golongan kurang mampu. Organisasi terlibat secara langsung dengan golongan tersebut dan berusaha memberi bantuan CSR untuk meringankan beban kesulitan

yang ditanggung oleh golongan kurang mampu itu. Organisasi media TV tidak melakukan aktiviti CSR melalui pemberian wang atau barangan semata-mata atau memberi hiburan atau keraian di hotel-hotel mewah malah menggunakan pendekatan berganding bahu dan bersama-sama merasai detik sukar golongan kurang mampu bagi memahami kehendak mereka supaya bantuan dapat diagihkan dengan betul dan mencapai kehendak golongan tersebut.

Petikan pengarang Serimah pada pernyataan Mazlin cara 'BersamaMu' melaksanakan pendekatan maksud CSR:

'Biarpun lokasi tugas bukan di hotel mahupun destinasi mewah, sebaliknya hanya bertemankan rumah usang, namun kepuasan mengendalikan program BersamaMu cukup berbeza daripada rancangan lain yang pernah dikendalikannya',
(Berita Harian, 10hb Julai, 2015).

Begitu juga dalam petikan pengarang Meran dalam kenyataannya, semua unit krew penerbitan 'BersamaMu' dikerah untuk membuang segala rasa malu atau geli dan seterusnya mendekati golongan susah untuk memahami masalah golongan ini supaya maksud CSR dapat dilaksanakan dengan lebih akauntabiliti:

'Untuk bersama golongan miskin ini, mereka perlu membuang perasaan geli dan jijik. Peluk dan cium yang diberikan kepada kanak-kanak terbabit walaupun berhingus adalah ikhlas',
(Utusan Online, bertarikh 24hb Mac, 2008).

Suatu yang menakjubkan, pendekatan pelaksanaan dalam program 'BersamaMu' oleh organisasi media TV masih lagi diutamakan dan ditagih oleh masyarakat umum dan organisasi korporat bagi fungsinya untuk menyediakan pengetahuan dan maklumat tentang pelaksanaan maksud CSR di mana mereka perlu memahami kehendak konteks dan pengenalan kolektif peribadi golongan susah dan tidak berkemampuan (Rofil, 2015).

Penonton dan masyarakat mempunyai kecenderungan untuk menggunakan mesej dan makna maksud CSR dari program CSR TV dan akhirnya menyerap penonton ke dalam kehidupan harian golongan susah tersebut untuk memahami naluri dan suara rintihan mereka yang berada di masa dan tempat digambarkan (Thompson, 1995; Rofil, 2015) dan akhirnya makna secara psikologi membina kesedaran kepada penonton dan organisasi korporat untuk menghulurkan bantuan melaksanakan sumbangan aktiviti CSR mengikut bantuan apa yang sebenarnya diperlukan oleh golongan ini.

4.4.1.5 Keadaan Subjek Sasaran Dibantu

Bahagian ini melihat pilihan organisasi terhadap keadaan subjek sasaran program CSR sama ada ianya kategori keadaan daif, sakit kronik, miskin sakit (penyakit), miskin sebab perkahwinan, miskin bencana, miskin sebab ekonomi atau miskin sebab kematian.

Dapatan sumber data mendapati tema 'keadaan subjek sasaran dibantu' menerangkan situasi keadaan warga susah dan tidak mampu itu sendiri di mana tema ini mempengaruhi paten pembinaan maksud CSR untuk tujuan pelaksanaan secara

berbeza bagi golongan sasaran yang berbeza. Pengertian susah atau miskin mempunyai maksud yang amat meluas dan perlu merujuk kepada masalah yang dialami oleh golongan sasaran itu sendiri bagi pautan tafsiran.

Petikan pengarang Serimah pada kenyataannya mengenai perbezaan keadaan susah warga sasaran secara jelas membezakan maksud CSR dibina untuk dilaksanakan:

‘Walaupun sudah bertemu dengan ratusan responden dengan pelbagai kisah yang menyayat hati, tetapi setiap kali bertemu dengan insan memerlukan yang baharu, pasti ada saja perkara yang akan menyentuh hati untuk direka bentuk tujuan bantuan apa yang patut diberikan. Mungkin orang akan fikir kami semua sudah kebal mendengar pelbagai masalah tapi ternyata tidak, kerana setiap orang kisahnya berbeza-beza’, (Berita Harian, 18hb Julai, 2015).

Salah satu kisah dari petikan pengarang Serimah mengenai hasrat remaja kurang upaya supaya beliau dibantu untuk mencapai cita-citanya:

‘Antara detik menyayat hati yang baharu dihadapi baru-baru ini ialah kisah remaja kurang upaya yang tidak memiliki kaki, tetapi bercita-cita untuk menjadi anggota polis. Bukan apa, apabila memikirkan keadaan fizikal remaja itu nanti tentu akan menyukarkannya. Tetapi remaja ini dengan yakin mengatakan semua itu tidak mustahil dengan kuasa Tuhan dan tiada siapa boleh melawan ketentuan-Nya. Barangkali kelebihan akal diberikan sebagai galang ganti kepada kesusahan yang dialami oleh remaja dalam golongan terbabit’, (Berita Harian, 18hb Julai, 2015).

Remaja kurang upaya tersebut diberi bantuan kerusi roda dan kelengkapan asas persekolahan yang bersesuaian dengan keadaan dirinya yang kurang upaya (OKU). Di samping itu, pihak krew 'BersamaMu' juga telah berusaha mendapatkan bantuan pembiayaan wang sara hidup untuk sepanjang persekolahan remaja tersebut bagi memenuhi cita-citanya melalui Pusat Zakat dan Kementerian Kebajikan Masyarakat. Maksud CSR telah dibentuk bagi membantu keluarga remaja OKU (orang kurang upaya) tersebut dengan objektif semoga remaja tersebut boleh mencapai cita-citanya melalui kejayaan di bidang pendidikan walaupun dirinya dibelenggu himpitan kemiskinan dan kurang upaya fizikal.

Tuntutan pendapat awam, pemegang saham dan pemegang taruh jelas membangunkan perhatian khusus pelaksanaan maksud CSR yang tidak hanya dipengaruhi oleh peraturan formal tadbir urus korporat tetapi juga idea dan kesedaran pengurusan yang ditunjukkan terhadap pelbagai aspek meliputi konteks keadaan kesusahan warga miskin itu sendiri (Popowska, 2015). Kesedaran dan kepekaan yang tepat etika perniagaan dan tanggungjawab CSR merupakan tanggungjawab masyarakat untuk memberi kesejahteraan kepada kehidupan komuniti telah menjadi keutamaan bagi setiap syarikat. Kesedaran yang betul telah membimbing tindakan yang betul seiring dengan mekanisma pengurusan yang lebih ketat dan berkesan di mana pasti akan membawa keputusan yang lebih praktikal dan bermakna kepada manusia (Nguyen, 2015).

4.4.2 Amalan Dan Kaedah Proses Pembuatan Keputusan

Topik ini membincangkan mengenai tema ‘struktur organisasi’, ‘proses aliran kerja’, dan ‘corak pembuatan keputusan’ untuk melihat bagaimana amalan dan kaedah proses pembuatan keputusan oleh organisasi media korporat TV.

Amalan dan kaedah proses pembuatan keputusan amat penting dalam proses pelaksanaan aktiviti CSR. Ia memberi panduan dan kawalan untuk menampung inovasi mengurus langkah-langkah yang ditetapkan dalam piawaian prosedur operasi. Pada masa yang sama ia memastikan supaya amalan dan kaedah keputusan yang dipilih mereka adalah betul, efektif, tepat, selamat, dan berkesan. Konteks pengaruh amalan dan kaedah pembuatan keputusan timbul daripada peranan maksud CSR program TV dalam masyarakat termasuk sebagai instrumen kepada polisi masyarakat dan makna pada rekaan kesejahteraan untuk pemegang saham (Nutt, 2005). Peranan ini mengesan pengaturan tadbir-urus yang diperlukan untuk melaksanakan kawalan yang menekan struktur organisasi untuk mempengaruhi proses aliran kerja bagi proses pembuatan keputusan.

Pendekatan tadbir-urus boleh mendorong ketua dan ahli kumpulan untuk merasai pelbagai permintaan dan jangkaan yang mana ia adalah cara untuk mempengaruhi atau merangsang proses pembuatan keputusan. Dengan menggunakan kaedah, pengkaji mendapati bahawa permintaan maksud CSR dalam rancangan CSR TV adalah berbeza-beza pada satu tahap di mana perbezaan amalan pembuatan keputusan dicadangkan pada setiap kumpulan krew penerbitan yang berbeza (Nutt, 2005). Perbezaan maksud CSR dalam program yang bercirikan CSR masyarakat dilihat kadangkala wujud kekangan yang membataskan apa yang boleh dilakukan apabila

membuat pilihan keputusan strategik dalam proses pembuatan keputusan. Tekanan struktur organisasi didapati mempengaruhi proses aliran kerja organisasi media TV bagi mencorak proses pembuatan keputusan.

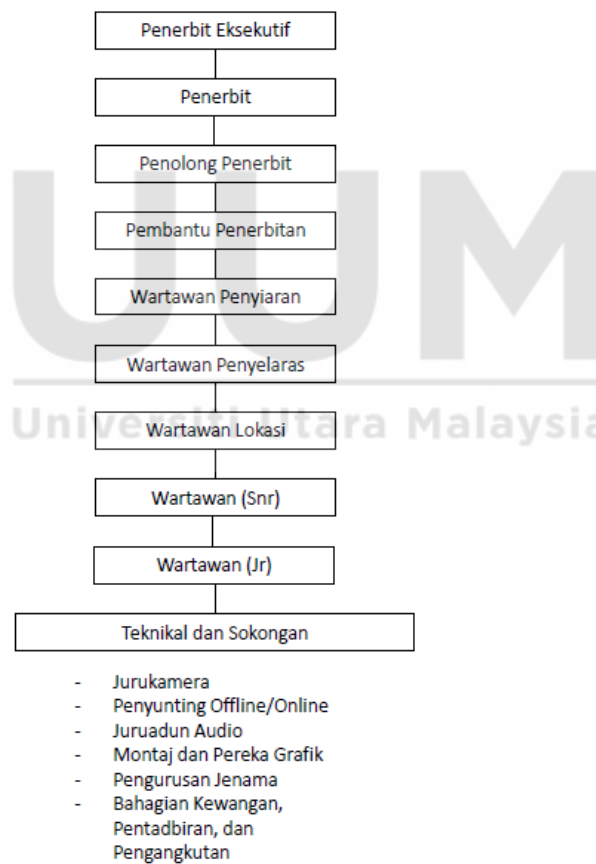
4.4.2.1 Kuasa Struktur Organisasi

Tema ‘kuasa struktur organisasi’ muncul daripada pengamatan sumber dokumentasi penjawatan mengenai polisi dan tanggungjawab wartawan penyiaran terhadap tugas-tugas penerbitan dan kewartawanan dalam organisasi Media Prima. Dapatan menunjukkan setiap arahan perjalanan tugas perlu dirujuk kepada ketua untuk kelulusan dan mengikut piawaian prosedur operasi (SOP atau ‘standard operating procedure’) bagi setiap unit penerbitan.

Rangka asas ‘kuasa struktur organisasi’ melibatkan ketua yang memerlukan maklumat atau usaha daripada sokongan bawahan seperti mana pada Rajah 4.1. Bagi mendapat faedah daripada maklumat pekerja untuk aktiviti-aktiviti tertentu, Ketua Penerbit boleh berkongsi kawalan melalui agihan kuasa membuat keputusan arah ke bawah dalam tangga struktur yang mana seorang ketua boleh mengumpul maklumat yang diinginkan melalui pendekatan muafakat dalam ahli kumpulan.

Dapatan data daripada unit sumber manusia telah memberi keterangan yang jelas tentang kuasa khusus bagi eksekutif mengikut hierarki struktur organisasi unit yang membenarkannya merangsang pengaruh beberapa dasar bagi proses pembuatan keputusan korporat.

Carta organisasi unit penerbitan rancangan TV (**Rajah 4.1**) menunjukkan ‘Penerbit Eksekutif’ mempunyai kuasa pemutus terakhir dalam pembuatan keputusan. Jawatan ketua bersifat eksekutif, antara fungsinya adalah melaporkan kepada kepimpinan tertinggi organisasi (ahli lembaga syarikat) tentang segala keputusan dan maklumat akhir yang dibuat. ‘Penerbit’ pula merupakan ketua bagi unit atau kumpulan krew penerbitan. Jawatan ini meneraju, memimpin, dan mengawal ahli unit krew penerbitan dari segi etika, prosedur, pembangunan rancangan, dan aktiviti kerja.



Rajah 4.1. Carta Struktur Organisasi Unit Penerbitan Rancangan TV
 Sumber: Primeworks Studios Sdn Bhd

Penerbit seringkali membuat keputusan dalam proses kerja penerbitan atau menyelesaikan masalah yang timbul. Mengikut data daripada unit sumber manusia, ‘Penerbit’ akan merujuk kepada ‘Penerbit Eksekutif’ sekiranya pembuatan keputusan atau masalah menjadi rumit dan memerlukan keputusan akhir menerusi kuasa pihak atasan. Secara tidak langsung, tanggungjawab bagi pembuatan keputusan atau masalah tersebut akan dikongsi bersama dengan Penerbit Eksekutif melalui keputusan akhir. Tujuan adalah untuk mengawal kesan atau risiko yang boleh memberi impak kepada penerbitan rancangan semasa penyiaran dan tidak memudaratkan reputasi organisasi media stesen TV.

‘Penolong Penerbit’ dan ‘Pembantu Penerbit’ pula merupakan jawatan yang sama taraf dan mempunyai peranan dalam proses pembuatan keputusan. Keputusan yang boleh dibuat dikategorikan sebagai tahap sederhana dan tidak memerlukan rujukan penerbit. Namun begitu, mereka masih perlu melaporkan segala keputusan yang dibuat kepada penerbit sebagai maklumat makluman.

‘Wartawan Penyiaran’ juga memainkan peranan dalam proses pembuatan keputusan. Sekiranya tiada kehadiran penerbit atau pembantu penerbit di lokasi maka wartawan penyiaran akan menjadi sumber rujukan pembuatan keputusan dan layak untuk membuat keputusan bagi kumpulan krew penerbitan terutamanya sewaktu proses penggambaran dan rakaman di lokasi. Wartawan penyiaran akan memastikan segala proses rakaman dan penggambaran wajib mengikut papan cerita (‘story-board’) yang telah diputuskan dan sekiranya berlaku sedikit perubahan, maka bidang kuasa pembuatan keputusan itu berada padanya.

‘Wartawan Penyelaras’ pula berperanan untuk mengawal situasi dan kehendak proses rakaman dan penggambaran di lokasi. Beliau seringkali perlu merujuk kepada wartawan penyiaran atau penerbit sebelum membuat keputusan. Keputusan beliau banyak berkisar kepada memastikan segala arahan yang diterima perlu diikuti dan dilaksanakan dengan lancar namun keputusan yang bersifat sederhana dan rendah ‘pemberat’ kadangkala dibenarkan bergantung kepada kebenaran ketua.

Bagi ‘Wartawan Lokasi’ dan ‘Wartawan’, mereka perlu menggunakan kuasa struktur bagi proses pembuatan keputusan yang mana mereka perlu merujuk kepada ketua mereka mengikut struktur kuasa. Mereka akan menggunakan saluran komunikasi yang telah ditetapkan dan berkomunikasi mengikut komunikasi organisasi bagi mendapatkan keputusan.

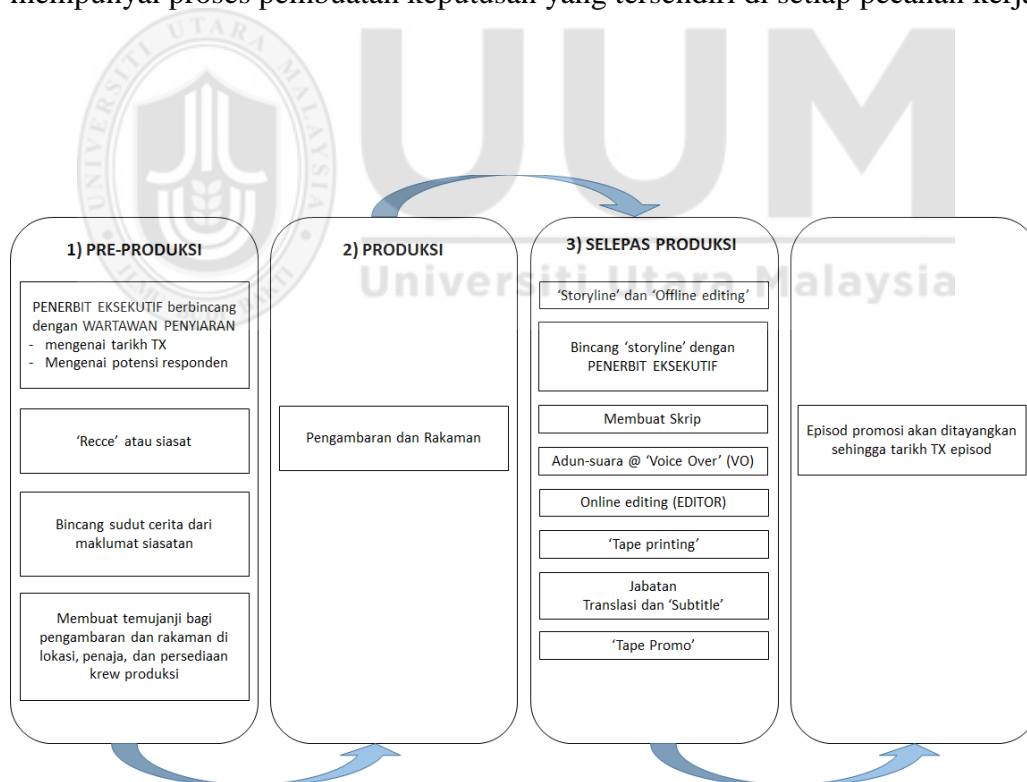
Dapatan ini melihat dalam kotak hitam kuasa struktur organisasi untuk memahami bagaimana keputusan dibuat dan oleh siapa. Ia fokus kepada delegasi kuasa pembuatan keputusan (Graham, Harvey, & Puri, 2013). Sebagaimana menurut Alonso dan Matouschek (2007), memahami apa yang menentukan peruntukan dalaman bagi hak-hak keputusan adalah merupakan pra-syarat dalam struktur kuasa untuk pemahaman dan berpotensi dapat meramalkan keputusan yang dibuat oleh organisasi dan juga bagaimana keputusan itu dibuat dan oleh siapa.

4.4.2.2 Proses Aliran Kerja

Tema ‘proses aliran kerja’ muncul daripada pengamatan sumber dokumentasi piawaian prosedur operasi penerbitan mengenai proses kerja penerbitan sesebuah rancangan dan tanggungjawab wartawan penyiaran terhadap tugas-tugas penerbitan

dan kewartawanan dalam organisasi Media Prima. Dapatan data yang diekstrak diterangkan secara umum dan tidak memudaratkan organisasi media TV walaupun ia bersifat sulit.

Dapatan pada carta aliran kerja yang diperolehi seperti di **Rajah 4.2**, menunjukkan carta ‘proses aliran kerja’ bagi kerja-kerja penerbitan sesebuah rancangan dalam unit penerbitan rancangan TV di Primeworks Studios Sdn Bhd, Media Prima Berhad iaitu stesen penyiaran TV3. Terdapat tiga fasa proses penerbitan iaitu fasa ‘sebelum-produksi’, ‘produksi’, dan ‘selepas-produksi’. Ketiga-tiga fasa ini amat penting dalam melengkapkan penerbitan sesebuah rancangan atau program TV. Setiap fasa mempunyai proses pembuatan keputusan yang tersendiri di setiap pecahan kerja.



Rajah 4.2. Carta Proses Aliran Kerja Penerbitan Rancangan

Sumber: Primeworks Studis Sdn Bhd (Unit Penerbitan ‘BersamaMu’)

Dalam fasa pertama (sebelum-produksi), terdapat empat peringkat proses iaitu analisa maklumat awal, siasatan, perbincangan, dan temujanji. Pada peringkat analisa maklumat awal, ahli krew menganalisa maklumat yang diperoleh daripada email, telefon, dan 'whatapps' mengenai responden warga miskin. Analisa ini melibatkan syarat-syarat, keperluan dan prosedur yang wajib dipenuhi oleh responden miskin dalam program CSR 'BersamaMu'. Apabila keputusan pemilihan telah dilakukan, maka dua orang wartawan akan dihantar ke lokasi responden bagi menjalankan siasatan atau 'recce' bagi proses mengenalpasti dan pengesahan mengenai tahap kesengsaraan, kemahuan, dan keperluan bantuan CSR.

Setelah semua maklumat responden diperoleh, maklumat tersebut akan dibentangkan kepada penerbit dan dibincangkan bersama-sama dengan ahli kumpulan krew penerbitan. Perbincangan akan dijalankan sama ada secara muafakat meja bulat ataupun perbincangan rasmi di mana adanya pertimbangan pada analisa peringkat tingkat keputusan. Perbincangan ini akan melibatkan keputusan proses pembinaan 'jalan cerita' ('storyline') dan papan cerita ('story-board'), sebelum proses sebenar produksi dijalankan. Tujuannya adalah sebagai panduan, keperluan pengambaran dan rakaman.

Dalam perbincangan ini, segala bentuk keputusan bantuan CSR dan sokongan bantuan di lokasi akan diputuskan. Keputusan persetujuan responden secara bertulis untuk paparan dirinya di siaran TV dan temujanji untuk proses produksi akan dilaksanakan selepas segala proses awal sebelum-produksi telah lengkap dan keputusan untuk proses fasa produksi dicapai. Pada peringkat ini wartawan lokasi juga akan berurusan di lokasi untuk menyelesaikan masalah di lokasi termasuk

hubungan dengan pihak agensi kerajaan berdekatan, pemimpin setempat, badan NGO ('Non-Government Organization'), dan syarikat penyumbang.

Pada fasa kedua (produksi) pula, semua ahli pasukan krew penerbitan akan berada di lokasi responden warga miskin untuk menjalankan kerja-kerja produksi (penggambaran dan rakaman). Peringkat ini melibatkan peranan krew produksi seperti jurukamera, jurucahaya, dan sokongan teknikal peralatan produksi. Proses penggambaran dan rakaman ini dilakukan mengikut 'jalan cerita' yang telah diputuskan dalam papan cerita ('story-board'). Mereka akan 'berkampung' (tinggal di lokasi) selama beberapa hari untuk menyiapkan proses produksi dengan lengkap dan sempurna.

Dalam fasa produksi di lokasi, kadangkala boleh berlaku keputusan lokasi (keputusan 'ad-hoc') namun bergantung kepada situasi dan tekanan lokasi. Mereka akan berbincang dalam komunikasi kumpulan kecil bagi mencapai keputusan kata sepakat atau muafakat.

Proses kerja dalam fasa ketiga iaitu 'selepas produksi' akan dilakukan setelah siapnya proses produksi. Terdapat lapan proses dalam fasa 'selepas produksi' iaitu; 'storyline & offline editing', membuat skrip, perbincangan dengan Penerbit Eksekutif, adun suara, 'online editing', 'tape printing', translasi, dan 'tape promo'. Proses pembuatan keputusan akan tertumpu pada perbincangan bersama Penerbit Eksekutif bagi mendapatkan keputusan akhir (keputusan kebenaran) dalam proses akhir jalan cerita dan skrip untuk diadun suara. Kawalan keputusan terhadap jalan cerita dan skrip yang betul dan sempurna adalah perlu dan terletak dalam kuasa struktur eksekutif bagi mengelakkan kesilapan dan impak yang tidak dijangka. Ia menunjukkan

tanggungjawab pada keputusan di peringkat ini adalah kritikal dan berat yang mana perlu dipegang oleh seorang Penerbit Eksekutif.

‘Proses aliran kerja’ amat penting untuk mencipta kelancaran struktur aliran aktiviti kerja terutama kerja-kerja penerbitan rancangan. Proses struktur aliran merupakan satu bentuk carta yang ditunjukkan secara visual bagi memahami proses aliran kerja yang melibatkan proses pembikinan sesebuah rancangan TV (Haron, & Ramlan, 2015). Ia menggambarkan secara holistik dan terperinci keseluruhan peringkat dan langkah-langkah dalam proses dengan tujuan untuk mengenalpasti aliran kerja, mengatur maklumat dan pemahaman mengenai struktur unit.

Struktur proses kerja dibentuk dengan graf aktiviti yang disusun untuk mencapai objektif khusus penerbitan rancangan (Favre, 2011). Kawal-aliran model proses kerja ditentukan oleh struktur graf yang mendasarinya. Fungsi kerja dalam setiap struktur graf merupakan elemen aliran kerja yang mengawal semua proses (Gudas, & Lopata, 2007). Pembinaan fungsi adalah agak kompleks. Ia diterjemahkan secara asas kepada konsep fungsi pengurusan yang mana setiap fungsi kerja mengawal setiap proses kerja dan mengubah kemasukan tugas aliran kerja (‘input’) kepada aliran keluar hasil kerja (‘output’). Maka, fungsi kerja boleh menyempurnakan pembentukan keputusan untuk matlamat dan objektif organisasi.

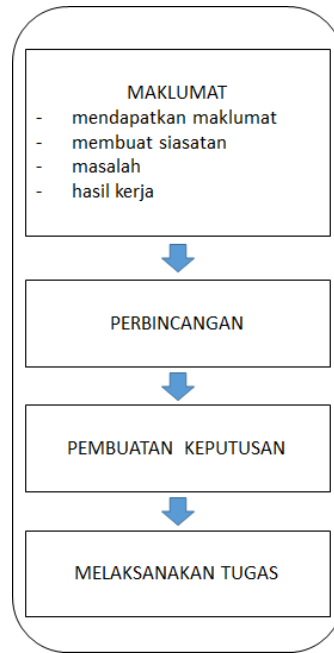
4.4.2.3 Tingkat Aliran Pembuatan Keputusan

Tema ‘tingkat aliran pembuatan keputusan’ muncul daripada pengamatan berkali-kali sumber dokumentasi piawai prosedur operasi penerbitan, carta-carta aliran tugas dan juga senarai tugas dan tanggungjawab penjawatan wartawan media tentang paten

proses aliran pembuatan keputusan dalam tugas-tugas penerbitan dan kewartawanan di organisasi Media Prima.

Dapatan data bagi carta tingkat aliran pembuatan keputusan menunjukkan kegunaan empat peringkat dalam proses membuat keputusan. Empat peringkat dalam struktur aliran pembuatan keputusan (**Rajah 4.3**) sering diamalkan dalam amalan pembuatan keputusan oleh ahli pasukan krew penerbitan rancangan 'BersamaMu'. Empat peringkat tersebut adalah: maklumat, bincang, pembuatan keputusan, dan melaksanakan tugas. Empat peringkat ini dikenali sebagai peringkat tingkat keputusan. Sama ada secara sedar, tidak sedar atau formal, peringkat tingkat keputusan ini berlaku semasa pertimbangan proses membuat keputusan.

Dapatan daripada catatan nota semasa pengamatan di lokasi mendapati semasa perbincangan muafakat meja-bulat (perbincangan kumpulan kecil) pertimbangan pada peringkat tingkat keputusan digunakan untuk memastikan proses dan keputusan di setiap peringkat dibuat dengan betul dan sempurna sebelum keputusan akhir dibuat. Walaupun keputusan itu merupakan keputusan segera, semakan menggunakan peringkat tingkat keputusan tetap diambil-kira. Pertimbangan kepada penggunaan 'tingkat aliran' disifatkan lebih selamat, teratur dan mudah diproses untuk mereka membuat keputusan dan keputusan.



*Rajah 4.3. Carta Aliran Fasa Pembuatan Keputusan (FPK).
Sumber: Primeworks Studios Sdn Bhd (Unit Krew Penerbitan BersamaMu)*

Merujuk kepada **Rajah 4.3** di peringkat pertama iaitu maklumat, ia merupakan proses yang mana maklumat tersebut sama ada siasatan, masalah, idea, hasil kerja, daripada ‘hasil’ atau ‘untuk’ dianalisa. Pada peringkat ini, maklumat seringkali lengkap dan boleh dibawa untuk perbincangan.

Pada peringkat kedua pula iaitu perbincangan, ahli pasukan krew akan berbincang dengan ketua untuk mencari kesepakatan, muafakat, atau persetujuan bagi mencapai suatu keputusan kata-putus. Pada peringkat ini, segala masalah atau pendapat diperdebatkan, ‘brain-storming’, dan diolah. Segala bentuk dan saluran komunikasi digunakan untuk mempengaruhi ahli kumpulan terhadap fokus pencapaian sesuatu keputusan. Kemungkinan berlaku situasi ‘groupthink’ tidak dapat dielakkan dengan

niat untuk menyempurnakan dan mencari kelainan dalam sesuatu hasil keputusan untuk menerbitkan sebuah rancangan yang berkualiti.

Peringkat ketiga iaitu dalam peringkat pembuatan keputusan, keputusan dibuat berdasarkan pada hasil perbincangan. Keputusan mungkin bersifat akhir, 'ad-hoc', muafakat, arahan, emosi, motivasi atau prosedur. Namun begitu, maklumat dalam keputusan ini mempunyai 'nilai' dan 'makna'. Pembuatan keputusan seringkali dilakukan oleh ketua sama ada ia seorang penerbit eksekutif, penerbit, penolong penerbit, atau wartawan penyiaran.

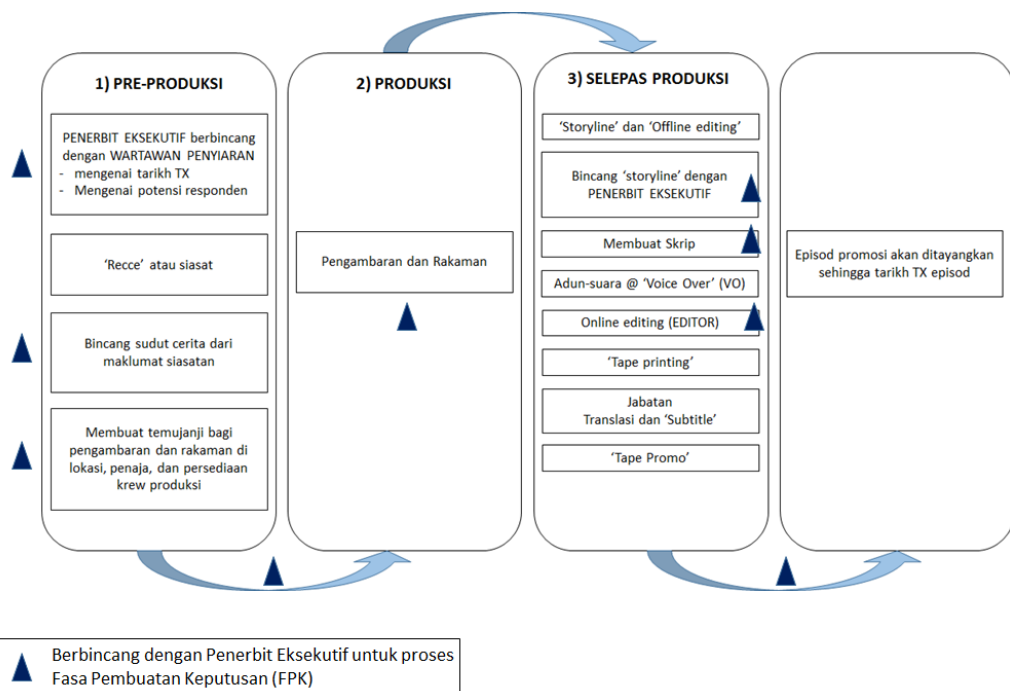
Terdapat juga situasi keputusan berlaku dalam kalangan ahli bawahan (wartawan krew penerbitan) iaitu dalam komunikasi mendatar. Keputusan ini seringkali bersifat sesama rakan kerja ataupun keputusan yang bertahap rendah dan tidak perlu dirujuk kepada ketua, asalkan ia memberi kesempurnaan dalam kerja-kerja penerbitan rancangan.

Setelah keputusan dicapai maka keputusan akan melalui peringkat akhir iaitu pelaksanaan tugas. Pada peringkat ini, tugas akan dilaksana mengikut maklumat hasil keputusan tersebut. Pada tahap ini, tugas adalah untuk memenuhi objektif dan tujuan keputusan. Keputusan ini juga digunakan sebagai panduan dan motivasi untuk hasil kerja tugas yang lebih baik, tersusun dan sempurna.

Aliran proses pembuatan keputusan perlu diurus dengan berhati-hati, berdisiplin dan sempurna terutama apabila melibatkan penyiaran kepada umum. Tujuan supaya keputusan yang diperoleh merupakan keputusan yang ada ciri-ciri betul, tepat, sempurna, ada maklumat dan logik. Semua ciri ini perlu untuk mendapat hasil kerja yang lengkap dan mengelak berlakunya kesilapan.

Dapatan pada salinan nota semasa pengamatan mendapati proses fasa pembuatan keputusan (FPK) berlaku dua kali pada peringkat pre-produksi iaitu pada peringkat sebelum dan selepas 'recce'. Dalam fasa FPK, proses keputusan sederhana berada pada peringkat mengenalpasti dan kesahan butiran responden warga miskin bersama maklumat terperinci sebelum dibawa ke meja rundingan. Perbincangan tersebut hanya melibatkan mereka dalam kalangan pasukan krew penerbitan sahaja. Penerbit Eksekutif sering terlibat secara langsung dalam setiap proses pembuatan keputusan dan proses fasa pembuatan keputusan berlaku pada banyak peringkat dalam struktur fasa pembuatan keputusan. Mereka yang diberi tanggungjawab untuk membuat keputusan hanya dalam kalangan mereka yang memegang kuasa eksekutif. Dalam proses produksi, pembuatan keputusan hanya di peringkat Penerbit Eksekutif manakala pada peringkat syarikat, mereka mempunyai peranan keputusan yang berbeza.

Rajah 4.4, menunjukkan Fasa Pembuatan Keputusan (FPK) berlaku dalam proses carta aliran produksi di peringkat pre-produksi, produksi, dan selepas produksi. Pada peringkat pre-produksi, ia berlaku pada peringkat awalan iaitu pada peringkat sebelum dan selepas aktiviti 'recce' (mengenalpasti), termasuk pada peringkat akhir pre-produksi selepas keputusan untuk kebenaran dan tarikh temu janji dicapai.



Rajah 4.4. Lokasi Fasa Pembuatan Keputusan (FPK) dalam Proses Aliran Produksi.
 Sumber : Maklumat Kumpulan Krew Penerbitan.

Pada peringkat produksi di lokasi, FPK banyak kaitan pada sama ada berlaku keputusan 'ad-hoc' atau keputusan rasional disebabkan oleh faktor rangsangan pengaruh luaran dan dalaman.

Pada peringkat selepas produksi, FPK berlaku di peringkat suntingan, adun suara, dan 'online editing'. Pada peringkat ini, keputusan menjadi keutamaan kerana ia melibatkan kawalan polisi dan akta sebelum disiarkan di TV untuk mengelak berlakunya kesilapan atau kesan yang boleh memberi impak kepada stesen TV.

Pembuatan keputusan boleh membezakan empat fasa yang individu lakukan untuk membuat keputusan (Marin, 2015), iaitu: (i) mengenalpasti dan mengumpul maklumat; (ii) perbincangan dan alternatif; (iii) membuat keputusan; dan (iv) tindakan atau pelaksanaan keputusan. Fasa Marin (2015) disokong oleh Samset dan Christensen (2015) bahawa fasa tersebut mempunyai objektif untuk peroleh manfaat atau keuntungan terhadap projek yang bakal dilaksana agar dapat direalisasikan. Ia merupakan proses tingkah-laku ahli sebagai suatu interaksi dinamik yang merujuk kepada tanggapan dan persepsi, tingkah-laku, dan situasi biasa yang mana ada arahan aktiviti (Ivascu et al, 2009).

Penilaian di peringkat penilaian 'ex ante' (cadangan, perbincangan dan fasa pembuatan keputusan) boleh memberi maklumat berstrategik mengenai pilihan utama pada peringkat awal (Andersen, 2008). Pertimbangan ini diguna pada perancangan utama yang lebih terperinci dan mempunyai penyelesaian khusus, yang mana pilihan alternatif (tidak cukup maklumat) tidak dinilai pada peringkat awal. Kelebihan kegunaan konsep fasa pembuatan keputusan ini secara asasnya berkait rapat kepada sama ada individu itu mampu untuk mengenalpasti penyelesaian terbaik pada masalah dan dapat mengelakkan penyelesaian yang tidak efektif atau sempurna. Namun, ia lebih disempadani oleh fakta dan tafsiran yang membawa pada pemilihan keputusan yang dipengaruhi oleh struktur organisasi dan peranan pembuat keputusan.

4.5 Kesimpulan Dapatan Sumber Dokumentasi

Kesimpulan dapatan sumber dokumentasi ini menerangkan maklumat dokumentasi yang diperoleh daripada syarikat, ahli krew penerbitan, internet, suratkhbar, gambar, terbitan laporan tahunan syarikat dan nota salinan. Maklumat dokumentasi ini mengandungi data terperinci mengenai objektif dan tujuan program CSR TV, struktur carta organisasi unit penerbitan, maklumat piawaian prosedur operasi, maklumat sumber manusia, carta aliran proses kerja dan carta proses aliran membuat keputusan. Perolehan data dokumentasi ini telah memperincikan bukti yang berguna bagi objektif dan tujuan pendekatan maksud CSR, proses aliran kerja dan proses pembuatan keputusan bagi penerbitan sesebuah rancangan CSR TV.

Beberapa tema daripada pengamatan pendekatan untuk pemahaman, tafsiran pernyataan dan analogi teks untuk membawa keluar tema daripada perspektif pengarang seperti 'objektif dan tujuan', 'mereka yang miskin dan tidak mampu', 'mendekati dan bantu apa diperlukan', dan 'keadaan subjek sasaran dibantu', telah muncul dan boleh digunakan untuk memahami maksud CSR. Manakala, beberapa tema untuk proses pembuatan keputusan seperti 'kuasa struktur organisasi', 'proses aliran kerja', dan 'tingkat aliran pembuatan keputusan' hadir untuk mengenalpasti bagaimana proses pembuatan keputusan dibuat oleh pasukan unit penerbitan dalam pembikinan sesebuah rancangan.

4.6 Kesimpulan Bab

Penemuan dapatan data temu bual mendalam dan data sumber dokumentasi amat penting dan mempunyai penerangan maklumat untuk pendekatan maksud CSR dan bagaimana proses pembuatan keputusan dibuat.

Dapatan data temu bual dan data sumber dokumentasi memberi pemahaman yang jelas tentang pengalaman, perlakuan dan amalan responden kajian terhadap tafsiran maksud CSR untuk tujuan dan pelaksanaan yang ada nilai akauntabiliti termasuk bagaimana mereka melaksanakan proses pembuatan keputusan yang betul, tepat dan memenuhi kehendak pemegang taruh dan warga susah. Ke dua-dua dapatan juga beroleh data berguna yang boleh disokong untuk analisa ujian silang bagi proses kesahan membuktikan penemuan untuk menjawab persoalan kajian.

Bab seterusnya akan memberi perbincangan, interpretasi yang terperinci dan kesimpulan melalui paduan dapatan data temu bual, data sumber dokumentasi, data temu bual ketua unit dan data literatur.

BAB LIMA

RUMUSAN, PERBINCANGAN DAN KESIMPULAN

5.1 Pengenalan

Perbincangan selanjutnya bagi bab ini adalah berasaskan kepada dapatan analisis temu bual, analisis sumber dokumen, dan sorotan literatur yang telah dinyatakan dalam bab sebelumnya.

Memandangkan fenomena penerbitan rancangan CSR secara TV ‘realiti’ kini telah bertapak dan mendapat kedudukan yang baik dalam suasana era semasa (‘trend’ masa kini) di negara ini. Oleh itu, kajian ini menumpukan kepada perkara asas yang membawa kepada perkembangannya di negara ini. Perbincangan ditumpukan kepada matlamat kajian.

5.2 Perbincangan

Sebanyak tiga matlamat kajian telah dibentuk untuk dibincangkan dalam kajian ini. Matlamat tersebut adalah seperti berikut.

- i) Pertamanya adalah untuk melihat bagaimana keputusan maksud CSR yang merujuk kepada kategori CSR membentuk akauntabiliti pelaksanaan aktiviti dalam program CSR ‘BersamaMu’, di Media Prima, Malaysia.
- ii) Matlamat kedua adalah untuk mengenalpasti bagaimana proses pembuatan keputusan dibuat dalam pelaksanaan program CSR ‘BersamaMu’.

- iii) Matlamat ketiga pula adalah untuk mengenalpasti bagaimana faktor penyebab rangsangan keputusan rasional boleh wujud dalam pembuatan keputusan dan seterusnya mempengaruhi akauntabiliti pelaksanaan program TV.

5.2.1 Perbincangan Persoalan Kajian Pertama

Perbincangan dilakukan berdasarkan kepada kajian lepas oleh sarjana berkaitan dengan akauntabiliti pelaksanaan aktiviti dari keputusan maksud CSR, teori atau model yang berkaitan. Model yang mendukungi model SOR ('stimulus-organism-response') keputusan rasional dikaitkan dengan hasil dapatan dari temubual mendalam dan analisis sumber dokumentasi. Bagaimanapun seperti yang dinyatakan oleh McQuail (2010), setiap model itu boleh bertindih antara satu sama lain.

Persoalan pertama kajian memperkatakan tentang hakikat keputusan pendekatan maksud CSR dalam akauntabiliti pelaksanaan aktiviti CSR bagi organisasi media massa di negara ini. Moreno dan Capriotti (2009) masih menekankan kelemahan penyatuan keputusan pendekatan maksud CSR yang membatasi nilai pelaksanaan yang berkesan. Pemahaman pendekatan maksud CSR secara umum dan tidak jelas boleh menyebabkan pelaksanaan aktiviti CSR dilakukan secara lewa, tidak menepati sasaran, dan hanya sebagai syarat komitmen kepada keputusan CSR. Maksud CSR secara khususnya perlu difahami motif dan pendekatan oleh konstituen organisasi yang mencorak keputusan urus-tadbirnya, bagi mengekalkan kemampuan akauntabiliti pelaksanaan aktiviti CSR oleh pengamal media massa (Babiak, & Trendafilova, 2010). Terjemahan keputusan pendekatan maksud CSR merupakan paparan kepada tindakan dan aksi organisasi terhadap kebaikan sosial (Zyglidopoulos,

Georgiadis, Carroll, & Siegel, 2015). Namun, kelemahan dalam mengenalpasti pendorong atau motif yang memandu perlakuan aktiviti CSR menyebabkan keperluan kepada kefahaman mengenai mekanisma tersebut tidak menonjolkan bagaimana dan kenapa organisasi itu melakukan perlakuan CSR (Williamson, 2006).

Hasil analisis kajian terhadap keputusan pendekatan maksud CSR dalam kalangan kumpulan krew penerbitan organisasi media TV mendapati bahawa adaptasi keputusan pendekatan maksud CSR mereka adalah menjurus kepada tema perspektif kemiskinan yang mana, keputusan perspektif kemiskinan yang luas maksudnya telah difahami dengan jelas dan diterjemahkan ke dalam keputusan akauntabiliti pelaksanaan aktiviti dengan amat berkesan kepada komuniti sasaran (golongan miskin). Keputusan pendekatan maksud CSR korporat untuk memfokus kepada kemiskinan telah mendorong organisasi massa TV memperkenalkan beberapa polisi, objektif, amalan, dan kod etika yang bertujuan untuk mengurangkan impak negatif dalam operasi dan meningkatkan sumbangan pembangunan yang mampan kepada kumpulan sasar (komuniti miskin) yang melangkaui jangkauan perniagaan (Prasad, & Kumar, 2013). Secara tidak langsung, ia telah mencipta suatu ikatan sosial dalam kalangan komuniti miskin untuk memerangi kemiskinan tegar dan memperbaiki kualiti hidup (Prasad, 2013). Keputusan tersebut membawa kepada pendekatan akauntabiliti pelaksanaan aktiviti yang efektif melalui kesediaan untuk menerima tanggungjawab secara responsif dan jelas (Adeolu, & David, 2012), bermatlamat dan ada hak pilihan (Exforsys, 2011), dan juga penyertaan (Sharmin, 2015), bagi mengambilkira suatu maksud dan tindakan (Orogun, 2009; Adeolu, & David, 2012). Melalui inisiatif akauntabiliti pelaksanaan aktiviti daripada pendekatan keputusan maksud CSR, syarikat korporat berpeluang untuk mengisi jurang dalam usaha

pembangunan yang perlu dilaksanakan terhadap komuniti miskin tetapi masih belum dilaksanakan oleh kerajaan (Sarmila, 2012) melalui paparan media (Zyglidopoulos, 2015).

Kajian Sharma (2009) mengenai keputusan pendekatan maksud CSR terhadap suara kemiskinan, akauntabiliti, dan penglibatan etika mendapati, wujud pengaruh yang kuat terhadap keputusan pendekatan atas pertimbangan konteks (keadaan sekeliling keputusan yang melemahkan suara kemiskinan dan penyertaan masyarakat), yang merupakan faktor signifikan kepada kejayaan atau kegagalan usaha pelaksanaan aktiviti CSR. Pendekatan strategi pembasmian kemiskinan bagi keputusan CSR telah memberikan suatu peluang kepada masyarakat untuk membuat keputusan iaitu suatu tanggungjawab terhadap pengawasan dan pemerhati dalam proses pemantauan sumbangan (Sharma, 2009). Pemahaman yang jelas terhadap pendekatan penglibatan, pemberian insentif, dan pelbagai hubungan kuasa di antara institusi formal dan tidak formal boleh memberi panduan yang jelas tentang bagaimana haluan akauntabiliti pelaksanaan aktiviti melalui tindakan itu perlu dilakukan dengan lebih berkesan (United Nations Development Programme atau UNDP, 2011).

Hasil analisis kajian ini juga mendapati adanya adaptasi keputusan pendekatan maksud CSR oleh krew penerbitan media yang menjurus kepada tema pembangunan dan penyertaan (penglibatan) kepada komuniti. Pendekatan tema tersebut telah mendorong warga krew penerbitan untuk merancang strategi pendekatan akauntabiliti pelaksanaan CSR melalui komitmen yang berterusan dan responsif secara penglibatan kepada komuniti sasaran untuk meningkatkan kualiti hidup keluarga miskin dalam komuniti setempat selain sumbangan perniagaan kepada pembangunan sosio-ekonomi

warga miskin (Narayanan, & Thiagarajan, 2015). Menurut Narayanan (2015), syarikat korporat telah mula memahami bahawa mereka mempunyai kepentingan untuk membawa perubahan sosio-ekonomi dalam komuniti kejiranan yang menjadikan mereka lebih bersemangat dan perlu melakukan lebih daripada apa yang sedang dilakukan kini. Walaupun tiada kesepakatan persetujuan mengenai rujukan kepada perubahan kualiti hidup dan bagaimana syarikat korporat boleh melaksanakan usaha perubahan tetapi terdapat pemahaman tentang peningkatan dalam masyarakat atau komuniti termasuk peningkatan kepada pendapatan peribadi setiap ahli komuniti, peningkatan tahap kesamaan manusia, kewujudan peluang bagi individu untuk memenuhi permintaan dan keperluan serta pembangunan resolusi terhadap masalah sosio-ekonomi yang asas (Sarmila, 2015). Namun, banyak kajian mengenai tema inisiatif CSR telah mengenalpasti tema pada perspektif tanggungjawab kepada komuniti, yang telah mendominasi akauntabiliti pelaksanaan program CSR oleh kebanyakan syarikat berbanding tema lain bagi tanggungjawab (Kapelus, 2002; Ideamudia, 2008).

Kajian Sarmila (2015) mengenai kesejahteraan ekonomi komuniti setempat melalui projek CSR, hasil daripada pembangunan dan penglibatan langsung korporat mendapati bahawa pendekatan tersebut telah membantu mengubah kualiti hidup komuniti miskin. Kajian penerokaan terhadap pengalaman 84 responden dalam projek perladangan CSR telah menunjukkan kejayaan untuk mengubah kehidupan dan memenuhi keinginan mereka untuk keluar daripada belunggu kemiskinan. Dapatan tiga tema utama dalam kajian Sarmila (2015) juga mengesahkan peluang pekerjaan, sumber pendapatan, dan pembinaan harta-benda telah memberi suatu petunjuk kepada perubahan positif dalam tahap ekonomi komuniti melalui perspektif pembangunan

dan penyertaan kepada komuniti. Oleh itu, organisasi korporat digalakkan untuk menunjukkan keperihatinan dan mengambil tindakan serta tanggungjawab terhadap penyertaan kepada komuniti dan pembangunan konteks persekitaran; dan perniagaannya pula perlu mengintegrasikan implikasi sosial dan situasi persekitaran dalam operasi hariannya (Tilakasiri, 2011).

Hasil analisis kajian ini juga menunjukkan adanya adaptasi keputusan pendekatan maksud CSR yang menjurus kepada perspektif tema matlamat kepada tujuan oleh krew penerbitan media. Pendekatan tema ini lebih menekankan kepada penjanaaan idea bagi membina matlamat dan tujuan yang ingin dicapai untuk memandu akauntabiliti pelaksanaan aktiviti CSR (Babiak, & Trendafilova, 2010). Bagi kumpulan krew penerbitan media, pendekatan tema kepada matlamat dan tujuan ini penting untuk menggariskan pembinaan matlamat, misi, dan pematuhan arahan pelaksanaan. Perhatian organisasi media secara positif berkaitan pendekatan tema ‘matlamat atau objektif kepada tujuan’ bagi keputusan maksud CSR, telah membentuk satu ‘tindakan’ terhadap keberkesanan pendekatan akauntabiliti pelaksanaan (Fiss, & Zajac, 2006; Zyglidopoulos, 2015) yang bersifat jelas, responsif dan terkawal (Wood, 2010; Bhatkal, Alvis, & Nicolai, 2015). Secara tidak langsung, pendekatan yang jelas boleh membantu untuk memahami dengan lebih berkesan mengenai usaha organisasi terhadap takrifan bagi membina akauntabiliti pelaksanaan aktiviti CSR yang ada sasaran (Marie, 2009; Lakin, & Scheubel, 2010).

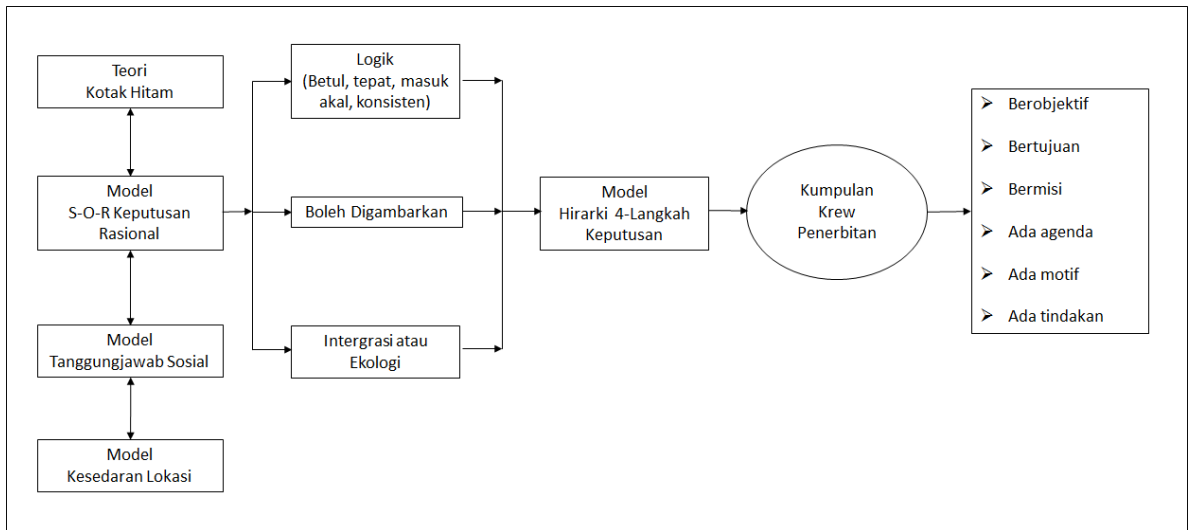
Dalam kajian ini juga memperlihatkan adanya situasi pengaruh autoritarian dalam keputusan pendekatan objektif korporat yang merujuk kepada elemen akauntabiliti iaitu struktur normatif organisasi, ketaatan kepada kuasa, tanggungjawab kepada kemungkinan akibat, dan penguatkuasaan (Trevino, 1986; Graham, Harvey, & Puri, 2013). Situasi ini timbul daripada konteks kerja dan budaya organisasi, yang mana ia telah menyederhanakan hubungan tingkah laku dan mempengaruhi tindakan pelaksanaan pada kognisi 'apa yang betul', atau 'apa yang salah'. Secara tidak langsung, karektor keputusan dalam tugas, dan konteks etika dalam budaya organisasi yang merujuk kepada tema matlamat dan tujuan boleh memberi kesan kepada kesempurnaan pelaksanaan aktiviti CSR (Graham, Harvey, & Puri, 2013).

Kajian Hassan, Nareeman, dan Pauline (2013) mengenai impak persepsi masyarakat terhadap inisiatif amalan CSR korporat syarikat luar-negara di Malaysia menerusi pendekatan perspektif objektif (kepuasan dan kesetiaan jenama) korporat telah menunjukkan hubungkait yang positif bagi keperluan nilai tindakan yang bertujuan dan merupakan petunjuk utama untuk meningkatkan persepsi masyarakat. Hubungan pengaruh keputusan pendekatan perspektif objektif (Onlaori, & Rotchanakitumnuai, 2010; Roy, 2010) yang mempunyai hubungkait dengan tujuan tindakan akauntabiliti pelaksanaan aktiviti CSR, secara relatifnya boleh membina kepercayaan dan meningkatkan permintaan penyertaan (Lev, 2010).

Manakala, kajian Hashimoto dan Thakur (2013) mengenai pendekatan amalan prestasi CSR korporat di India, mengenalpasti bahawa pendekatan objektif korporat telah meningkatkan prestasi CSR korporatnya bagi memenuhi kehendak dan penyertaan kepada komuniti miskin. Semua 5 responden syarikat dalam kajian

Hashimoto (2013) telah menggunakan kaedah sumbangan dermawan sebagai pendekatan objektif korporatnya kepada tujuan bagi pembinaan kelestarian akauntabiliti pelaksanaan aktiviti CSR dan ia telah memberi impak terhadap sosial dan ekonomi komuniti sasaran.

Maka, kepentingan tema memahami kehendak konteks bagi membina atau menjana idea untuk membuat keputusan terhadap adaptasi pendekatan maksud CSR (Exforsys, 2011) yang betul dan bertujuan, mempunyai nilai akauntabiliti (jelas, responsif, kawalan, dan etika) yang lebih prihatin kepada pelaksanaan aktiviti yang berkesan dan efektif (Papadopoulos, 2010) terhadap kumpulan sasaran. Keputusan pendekatan maksud CSR ini penting dan merupakan komunikasi dua hala di antara organisasi korporat dan kumpulan sasaran miskin (Schmeltz, 2012). Organisasi media korporat menggunakan pemahaman kehendak konteks untuk mencorak keputusan pendekatan maksud dan berkomunikasi dalam tindakan CSR bagi memenuhi keperluan sosial masyarakat (Matten, & Moon, 2008), dan menjaga pihak pemegang taruh dalam membina imej yang kuat dan keberkesanan CSR (Perks, 2013; Lauritsen, & Perks, 2015). Maklumat komunikasi ini disampaikan tentang apa yang dilakukan oleh organisasi korporat terhadap akauntabiliti pelaksanaan CSR dengan cara yang lebih berobjektif (Lee, 2011). Beberapa kajian mengenai kesan daripada perbezaan objektif mesej menunjukkan penelitian kepada pembinaan mesej yang mempunyai matlamat begitu penting untuk memaksimumkan keberkesanan berkomunikasi tentang pendekatan amalan CSR (Wang, 2009; Lee, 2011). Maka, komunikasi CSR yang jelas pendekatan maksudnya dan tidak terlalu tersirat amat digalakkan (Morsing, 2008; Lee, 2011).



Rajah 5.1. Kaitan Model dalam Model Keputusan Rasional

Menjawab persoalan kajian daripada sudut teori pula, **Rajah 5.1** menunjukkan bahawa teori kotak hitam, model tanggungjawab sosial, dan model kesedaran lokasi mempunyai hubungkait dengan model keputusan rasional. Perkaitan ini bertindak sebagai model utama yang ‘membuka jalan’ kepada penggunaan model proses empat langkah keputusan bagi membuat keputusan akhir. Sebagaimana yang telah dinyatakan oleh McQuail (2012), bahawa setiap model tersebut boleh bertindih antara satu sama lain apabila dikaitkan dengan model keputusan rasional dalam kajian pembuatan keputusan CSR.

Kaitan teori pada persoalan pertama kajian ini boleh dikaitkan dengan model Piramid CSR Carroll dan teori kotak hitam iaitu kemunculan pendekatan maksud CSR yang perlu digarap dengan sempurna daripada matlamat, tujuan dan misi organisasi telah memberi ruang kepada pemikiran pandangan di ‘luar kotak hitam’ yang lebih rasional dan bermakna kepada kehendak aktiviti CSR itu sendiri. Keputusan objektif pelaksanaan aktiviti CSR melalui pendekatan maksud CSR ini dilihat dan dibina

sebagai ‘tindakan’ dan ‘pergerakan tujuan’ terhadap pendekatan akauntabiliti pelaksanaan aktiviti (Fiss, & Zajac, 2006). Di sini, kepentingan masyarakat iaitu organisasi media massa TV memberi tumpuan terhadap akauntabiliti pelaksanaan aktiviti CSR masyarakat dan media massa bukan hanya sebagai ‘kenderaan’ kepada pengiklan atau ‘cermin’ kepada gambaran realiti tindakan organisasi media. Mereka juga adalah agen aktif untuk membentuk maklumat komunikasi yang ada pendekatan bermatlamat, tujuan, dan perspektif yang fokus melalui penerbitan cerita, berita, dan ciri-ciri artikel bagi memenuhi kehendak kumpulan sasaran (Zyglidopoulos, 2015).

Teori kotak hitam dan model Piramid tanggungjawab sosial Carroll saling bertindih iaitu keupayaan untuk mencari dan berfikir mengenai tafsiran nilai, objektif, dan motif yang perlu diteroka, dimiliki, dan diterbitkan oleh penerbit program TV. Model Piramid tanggungjawab sosial Carroll merupakan pendekatan pelaksanaan kehendak responsif aktiviti CSR bagi bantuan kepada masyarakat miskin mengikut tema pendekatan matlamat dan tujuan yang telah ditetapkan oleh organisasi. Perkaitan dan pertindihan dua model tersebut kepada model keputusan rasional pula iaitu keputusan rasional berpegang kepada perkara logik, boleh digambarkan, dan mempunyai perkaitan ekologi atau intergrasi maklumat terhadap segala maklumat terjemahan dan pendekatan pelaksanaan untuk membuat keputusan tindakan CSR yang sempurna.

Kajian keputusan pendekatan maksud CSR pada masa kini banyak didorong oleh pembuatan keputusan strategik (‘strategic decision making’ atau SDM) dalam batasan situasi rasional untuk membentuk keputusan pendekatan, terutamanya bagi keputusan CSR (Hambrick, 2007; Wang, 2014). Teori ini mengutarakan bagaimana ciri latar-belakang responden boleh mempengaruhi keputusan maksud CSR mereka secara ‘di

luar kotak hitam'. Pada dasarnya, pembuatan keputusan strategik menegaskan dua prinsip berkaitan (Wang, 2014) iaitu (a) membuat keputusan berasaskan kepada interpretasi iklim organisasi yang mereka terlibat, dan (b) interpretasi mereka kepada keutamaan kehendak pengurusan tertinggi berkepentingan, untuk mengurus penyelesaian kepada isu yang ditanggung, berdasarkan kepada pengetahuan, pengalaman kerja, dan nilai keperibadian, yang mengarahkan perhatian mereka secara terpilih dan membentuk persepsi mereka.

Keputusan CSR berstrategik merupakan pendekatan secara objektif bagi maksud kepada akauntabiliti pelaksanaan aktiviti CSR yang memerlukan sempadan masa yang panjang, komitmen sumber yang besar, dan perlarasan penting kepada struktur organisasi yang kadangkala melangkaui batasan pemikiran (Connelly, 2010). Dalam teori kotak hitam, organisasi perlu mengkaji nilai, persekitaran, objektif, motif, faktor, dan sebab atau kesan untuk membuat rangsangan bagi mencapai matlamat organisasi (Kotler, 2010). Keupayaan berstrategik melalui pendekatan kotak hitam berjaya melaksanakan tindakan yang bertujuan untuk memberi impak terhadap pertumbuhan jangka panjang dan pembangunan akauntabiliti pelaksanaan keputusan aktiviti CSR yang berkesan (Lenz, 1980; Sirmon, Hitt, & Ireland, 2007).

Kajian Bansal (2015) tentang kepentingan pembinaan keputusan pendekatan maksud CSR terhadap tujuan tindakan secara taktikal atau strategik bagi aktiviti CSR telah mengenalpasti impak dalaman yang mempengaruhi CSR dan perbezaan di antara tindakan secara strategik dan taktikal dalam keputusan pendekatan pelaksanaan aktiviti CSR (Wang, 2008; Barnett, & Salomon, 2012). Data kajian menunjukkan kumpulan krew kerja lebih cenderung untuk menarik diri daripada komitmen taktikal

yang tidak memerlukan aktiviti CSR diintergrasikan ke dalam rutin dan prosedur operasi syarikat. Malah, beberapa syarikat telah mengambil kesempatan tersebut untuk meningkatkan komitmen strategik kepada pendekatan yang lebih memberi maksud untuk tujuan tanggungjawab pelaksanaan CSR.

Teori pendekatan keputusan CSR berstrategik bagi tujuan tindakan secara taktikal cenderung untuk menjadi lebih mudah difahami dan dilaksanakan. Ia juga seringkali bertimbal-balik kerana pendekatan CSRnya terarah hanya untuk memperbaiki hubungan pemegang taruh dalam jangka waktu yang pendek dan memerlukan sumber yang minima (Gao, & Bansal, 2013). Walaupun aktiviti taktikal ini sering melibatkan sumber yang terbatas, tindakan ini amat mudah ditiru oleh pesaing pasaran dan kelebihan daya saing mereka akan mudah terhakis (Bansal, Jiang, & Jung, 2015). Pembinaan pendekatan keputusan bagi tujuan tindakan secara strategik pula, melibatkan kepentingan organisasi atau konteks komitmen sumber yang khusus serta melangkaui jangka waktu yang mana memerlukan pemahaman yang mendalam terhadap konteks fenomena CSR iaitu kemiskinan (Gan, 2006; Bansal, 2015). Perbezaan orientasi pendekatan CSR berstrategik boleh mempengaruhi proses pembuatan keputusan (Kang, 2013).

Keputusan CSR berstrategik juga merujuk kepada model tanggungjawab sosial Carroll bagi pendekatan penyertaan sumbangan kepada komuniti (Wong, & Wong, 2015). Keputusan pendekatan amalan tersebut memberi komitmen tentang operasi mereka dengan cara memberi manfaat kepada komuniti secara umumnya (Tjia, & Setiawati, 2011). Keperluan kepada penyertaan komuniti telah dibincangkan oleh Frynas (2005) yang mengkritik bahawa usaha CSR korporat sedia ada tidak memberi

ruang kepada penyertaan komuniti terutamanya kepada komuniti sasar yang suara mereka tidak 'didengar' iaitu komuniti miskin dan tertindas (Sum, 2012). Kelemahan usaha CSR ini tidak lagi mampu dilihat sebagai satu usaha sosial korporat untuk menyumbang kepada pembangunan.

Keputusan pendekatan maksud CSR difahami sebagai pendekatan tujuan usaha intergrasi sosial, pemahaman persekitaran kumpulan sasar, atau perhatian penyertaan pembangunan ekonomi bagi kumpulan sasar yang mempunyai nilai, pembuatan keputusan, strategi, dan operasi yang ada ketelusan dan akauntabiliti (Nalband, & Al-Kelabi, 2014). Model piramid Carroll ini cuba untuk menggabungkan tema berkaitan pendekatan untuk menstabilkan pembangunan hubungan di antara perniagaan dan masyarakat namun ia tersasar daripada perkembangan terkini yang memerlukan intergrasi sosial, ekonomi, dan konteks pemahaman persekitaran kumpulan sasar bagi aspek CSR (Visser, & Sunter, 2002; Nalband, & Al-Kelabi, 2014). Penentuan daripada empat domain dalam piramid CSR Carroll (ekonomi, perundangan, etika, dan sumbangan), serta pendapat Hart (2005) dan Prahalad (2005) mengenai asas piramid tanggungjawab sosial ('Based of Pyramid' atau BOP) telah dicadangkan untuk menangani pendekatan alternatif kepada keputusan maksud untuk membasmi kemiskinan (Halme, 2015). Ia disebabkan masalah keputusan pendekatan maksud CSR kepada fokus kemiskinan masih sukar ditangani melalui pendekatan usaha bantuan dan sumbangan semata-mata (Hahn, & Gold, 2013; Kolk, 2014).

Asas piramid tanggungjawab sosial ini mencadangkan pembentukan pendekatan maksud yang bertujuan kepada tindakan memberi kehidupan yang selesa kepada kumpulan sasar kemiskinan dan memberi keuntungan secara ‘menang-menang’ kepada perniagaan korporat (Pralhad, 2005; London, & Hart, 2010). Pendekatan model ini memberi perhatian khusus terhadap pembangunan ekonomi golongan pendapatan rendah (Weidner, 2010) dan merupakan suatu gerakan atau variasi nilai model perniagaan untuk mengurangkan kemiskinan melalui penyelesaian perniagaan yang secara jelas dikaitkan kepada CSR (Arnold, & Valentin, 2013; Kao, 2014). Ia juga bukan suatu yang kebiasaan dalam kalangan perniagaan korporat untuk membuat pembaharuan inovasi pendekatan pada asas keperluan dan amalan bagi golongan miskin (London, & Hart, 2010). Literatur terdahulu CSR banyak menekankan kepentingan pendekatan hak asasi manusia, negara membangun, dan konteks transisi ekonomi (Mahmood, & Humphrey, 2013), namun penglibatan masyarakat tempatan terutamanya yang hidup dalam skop asas piramid tanggungjawab sosial adalah amat rendah (Sharmin, 2014).

Model asas piramid tanggungjawab sosial dibangunkan dan merupakan struktur baru bagi pengurusan pembinaan keputusan maksud CSR (Lopez-Nicolas, & Merono-Cerdan, 2011). Model ini membolehkan pengurusan tertinggi mengikut keputusan pendekatan aktiviti CSR pesaingnya, boleh mencapai maklumat pasaran menggunakan sumber secara efektif, dan membuat pelaburan sosial yang efektif dalam akauntabiliti pelaksanaan aktiviti CSR (Oke, Walumbwa, & Myers, 2012). Penggunaan model ini dalam kajian Kalay dan Lynn (2015) didapati memberi impak yang positif kepada pendekatan prestasi yang berinovasi. Elemen kritikal bagi organisasi korporat merupakan pembentukan struktur organisasi yang membuat

pengetahuan fungsi-bersilang dan perkongsian sumber yang memastikan pembuatan keputusan strategik, resolusi perbezaan pendapat, dan penyelarasan yang aktif serta efektif dalam proses pembinaan strategi pendekatan yang berinovasi (Olson, Walker, & Ruekert, 1995; Kalay, & Lynn, 2015).

5.2.2 Perbincangan Persoalan Kajian Kedua

Menjawab persoalan kajian yang kedua iaitu mengenalpasti bagaimana proses pembuatan keputusan itu dibuat oleh kumpulan krew penerbitan media ke atas pelaksanaan program CSR TV. Dapatan kajian ini mendapati proses pembuatan keputusan dibuat melalui tiga pendekatan tema iaitu muafakat meja-bulat, tahap tingkat keputusan (amalan prosedur kerja), dan perspektif pihak berkepentingan.

Dapatan kajian menunjukkan adanya penggunaan amalan tema pendekatan muafakat meja-bulat oleh kumpulan krew kerja yang mana organisasi tidak akan memusatkan kuasanya dan memberikan sebahagian kuasa kepada ahli krew kerja malah lebih menjurus kepada penggunaan sepenuhnya kualiti berpasukan untuk memfokus skil dalam kumpulan komunikasi (Cabrerizo, 2015). Pendekatan ini mendorong kepada kebolehan individu untuk bekerjasama secara berpasukan (Turban, Sharda, Delen, & King, 2010).

Agihan kuasa kepada individu pembuat keputusan sememangnya diamalkan dan memudahkan kumpulan krew kerja untuk membuat keputusan yang difikirkan perlu dan sesuai bagi melicinkan operasi kerja (Herrere-Viedma, 2014). Ini disebabkan kumpulan krew kerja sering berhadapan dengan situasi yang memerlukan pembuatan keputusan dilakukan dengan segera dan kadangkala wujud emosi rasional. Pendekatan

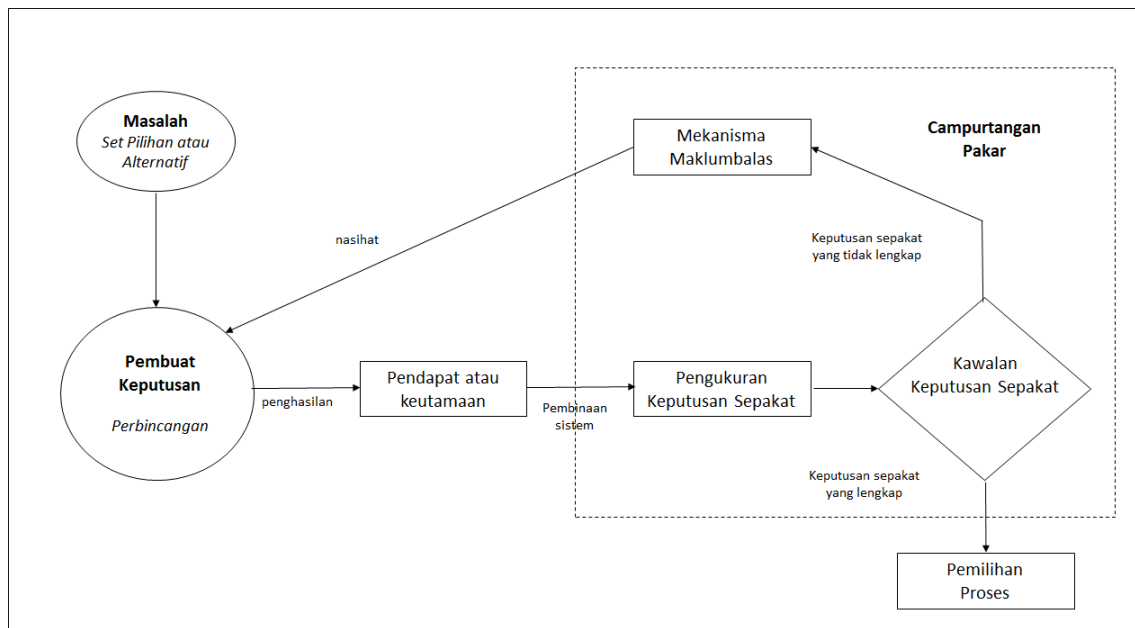
agihan kuasa kepada individu pembuat keputusan diberikan kepada penerbit atau wartawan penyiaran sewaktu mereka berada di lokasi bagi proses membuat keputusan.

Pendekatan muafakat meja-bulat merupakan salah satu kaedah bagi proses pembuatan keputusan antara sekumpulan pembuat keputusan untuk mencapai satu persetujuan bersama sebelum membuat keputusan yang sama (Palomares, 2014). Pendekatan ini sering memberi tumpuan kepada berurusan dengan beberapa bilangan kecil pembuat keputusan kerana ia merupakan budaya bagi syarikat dan pentadbiran yang mana keputusan penting hanya dibuat secara autoritarian dan kuasa berstruktur (Parreiras, 2010). Perbincangan dalam kumpulan kecil menjadi tradisi dalam kalangan ahli kumpulan krew penerbitan disebabkan bilangan mereka yang kecil (Palomares, 2014). Secara formalnya, mereka perlu membentangkan hasil dapatan maklumat warga miskin untuk dibincangkan, diperhalusi, diberi penilaian, dan membuat keputusan, menerusi kesepakatan keputusan dalam kalangan mereka (Saint, & Lawson, 1994; Cabrerizo, 2015). Pendekatan muafakat bagi proses membuat keputusan diamalkan untuk membantu pembuat keputusan mencapai kesepakatan yang mutlak (Dong, 2015).

Pendekatan proses keputusan ini memberi banyak manfaat kepada kumpulan kerja, dan tidak semestinya kepada pembuat keputusan tertentu yang boleh memberikan kebenaran atau keputusan akhir tentang apa yang tidak semestinya menjadi pilihan pertama mereka tetapi disebabkan mereka ingin bekerjasama sebagai satu kumpulan (Butler, 2006; Cabrerizo, 2015). Dalam proses keputusan muafakat, persetujuan penuh dan sebulat suara untuk setiap pembuat keputusan mendominasi seringkali

tidak diperlukan dan persetujuan kesepakatan yang bersifat demokrasi lebih dipamerkan (Kacprzyk, 1988; Dong, 2015). Mekanisma maklumbalas perbincangan merupakan salah satu elemen utama dalam pendekatan keputusan muafakat, dan isu yang paling penting adalah untuk menyediakan pelarasan cadangan untuk membantu pembuat keputusan mencapai tahap keputusan kesepakatan yang lebih tinggi (Dong, 2010). Ia adalah situasi semulajadi pembuat keputusan yang sering berharap agar dapat meminimalkan pelarasan di antara pendapat individu yang asal atau yang telah diselaraskan (Dong, 2015).

Pada asasnya, untuk menyelesaikan masalah, individu pembuat keputusan atau sebaliknya, secara terbuka mendedahkan pendapat mereka dan mempertimbangkan pilihan atau alternatif dalam kesepakatan (Cabrerizo, 2015). Penyelesaian boleh diambil dan dicapai dengan menggunakan kesepakatan pilihan proses untuk memilih alternatif yang terbaik, mencapai persetujuan pakar sebelum keputusan dibuat, yang mana adanya situasi berbincang, mengubahsuai pilihan, dibimbing atau diselia; dan akhirnya bakal menghasilkan penyelesaian yang boleh diterima oleh seluruh ahli kumpulan (Martinez, 2007; Palomares, 2014).



Rajah 5.2. Pendekatan Proses Keputusan Muafakat
 Sumber: Cabrerizo (2015).

Kajian Cabrerizo (2015) mengenai cabaran keputusan muafakat dalam pembentukan kerangka proses keputusan, telah menggariskan beberapa asas pemahaman dalam proses keputusan secara muafakat. Proses persetujuan kesepakatan (Rajah 5.2) merupakan proses berulang yang terdiri daripada beberapa pusingan keputusan muafakat yang mana pembuat keputusan menerima untuk mengubah keterangan mengikut nasihat yang diberikan oleh pakar, yang mengetahui tahap persetujuan atau kata sepakat dalam kalangan pembuat keputusan pada setiap peringkat dalam proses kesepakatan melalui pengukuran langkah-langkah keputusan kesepakatan. Kebiasaannya, proses komunikasi antara pembuat keputusan akan melibatkan mereka yang telah dilantik untuk menyelaras semua pembuat keputusan dalam kumpulan dan cuba untuk menyakinkan mereka untuk berubah pendirian secara muafakat bagi manfaat kumpulan (Herrera-Viedma, 2014).

Dapatan kajian kepada tema pendekatan tahap tingkat keputusan (amalan prosedur kerja) yang diamalkan oleh setiap ahli kumpulan krew penerbitan juga merupakan salah satu pendekatan yang berkesan dan terancang malah sering digunakan dalam organisasi korporat untuk pilihan proses pembuatan keputusan. Ia juga adalah pendekatan amalan prosedur kerja bagi setiap kakitangan organisasi. Budaya kerja organisasi korporat ini berhubungkait dengan prosedur kerja yang telah sedia-ada dirangka untuk membina pengalaman dan nilai yang membimbing kehidupan kerja setiap kakitangan organisasi untuk mematuhi amalan proses pembuatan keputusan organisasi (Schneider, 2013). Mereka berkongsi persepsi dan nilai yang merujuk kepada polisi, amalan, dan prosedur yang perlu dilalui dan perlakuan pemilihan proses pembuatan keputusan yang diperhatikan untuk mendapat ganjaran atau hasil keputusan yang disokong dan dijangka (Schneider, 2011). Pendekatan amalan prosedur kerja bagi penggunaan tahap peringkat proses keputusan merupakan cara organisasi mengurus pelaksanaan proses keputusan dengan cara tersusun, betul, jelas, dan berhirarki. Ia memberitahu bagaimana organisasi menunjukkan cara mereka menyelesaikan masalah yang berkaitan dengan adaptasi luaran dan intergrasi dalaman dengan berkesan secara tersusun, tertib dan mempunyai kaedah terancang (Schein, 2010; Zohar, & Hofmann, 2012).

Dapatan maklumat kajian ini banyak memberi tumpuan terhadap amalan prosedur kerja yang menggunakan tema pendekatan proses aliran struktur fasa atau peringkat pembuatan keputusan pada setiap bahagian proses aliran produksi bagi penerbitan program. Amalan ini menunjukkan setiap ahli krew penerbit memberi perhatian kepada penggunaan persamaan corak struktur empat langkah tipikal (peringkat siasatan atau perolehan maklumat, peringkat berbincang, peringkat membuat

keputusan, dan peringkat melaksanakan keputusan) bagi model keputusan rasional yang mana krew penerbitan boleh membuat keputusan sendiri, menggunakan perolehan data untuk membuat keputusan, atau membuat keputusan kesepakatan kumpulan (Owens, & Valesky, 2014). Ia menjelaskan pengaruh peranan organisasi kepada tahap interaksi dan kolaborasi suatu corak struktur model proses keputusan sedia-ada yang berupaya untuk berkomunikasi dan membuat keputusan.

Kajian Marin (2015) mengenai impak amalan prosedur kerja yang menggunakan corak model peringkat langkah keputusan terhadap keputusan tindakan perlakuan pengguna bagi membina perspektif kesedaran ke atas pelan keputusan telah mengenalpasti bahawa peringkat proses pembuatan keputusan itu telah dianggap sebagai satu sistem terkawal bagi keseluruhan model langkah keputusan yang melibatkan kesempurnaan langkah turutan atau langkauan beberapa peringkat tertentu dalam persamaan corak model langkah keputusan. Klasifikasi jenis utama keputusan boleh dicapai selepas setiap langkah itu selesai dan jelas iaitu bagi keputusan selanjutnya, keputusan terhad atau keputusan rutin (Kotler, 2010).

Kajian Spackova, Rimbock, dan Straub (2014) dalam amalan penggunaan corak peringkat proses pembuatan keputusan terhadap pengurusan risiko, telah mengenalpasti kekuatan penggunaan kerangka model peringkat keputusan bagi membuat banyak keputusan yang menentukan tahap perlindungan, risiko, dan potensi penyelesaian kesan. Amalan prosedur kerja yang menggunakan kerangka model peringkat untuk proses pembuatan keputusan telah memberi sumbangan penambahbaikan kepada hasil keputusan dan pengalaman kerja kakitangan untuk membina strategi. Pembinaan peringkat proses pembuatan keputusan daripada

perolehan maklumat secara tidak langsung boleh dikawal, dipantau, dirancang, dan dinilai, bagi mengurangkan permasalahan terhadap konteks persekitaran dan komuniti sasaran (Paudel, 2013).

Dapatan kajian kepada tema pendekatan perspektif pihak berkepentingan juga merupakan salah satu kaedah bagi proses pembuatan keputusan yang sering berlaku dalam kalangan ahli kumpulan krew penerbitan yang mana ia melibatkan beberapa pengaruh tema pendekatan asas iaitu kuasa struktur, dasar, objektif, responsif, dan ketelusan. Pertimbangan tema pendekatan perspektif pihak berkepentingan ini boleh dirujuk sebagai keperluan nilai autoritarian pengurusan tertinggi organisasi bagi proses membuat keputusan (Wong, Ormiston, & Tetlock, 2011). Pertimbangan kepada kuasa struktur, dasar, objektif, responsif, dan ketelusan merupakan sebahagian elemen akauntabiliti (Catherine, 2010).

Keperluan tema pendekatan perspektif akauntabiliti pemegang taruh organisasi korporat ini disebabkan oleh tumpuan kepada intergrasi dan kehendak pelbagai perspektif amalan kawalan dan pematuhan akauntabiliti pengurusan tertinggi organisasi yang memberi banyak masa untuk menentukan pelbagai penyelesaian dan mempertimbangkan setiap sudut kebaikan dan keburukan bagi setiap penyelesaian, sebelum memilih penelitian pilihan proses yang menyeluruh (Wong, Ormiston, & Tetlock, 2011). Maka, perhatian kepada mengimbangi keperluan pendekatan akauntabiliti pihak berkepentingan bagi pelaksanaan proses pembuatan keputusan, organisasi akan peroleh pencapaian prestasi sosial korporat yang lebih maksima dalam akauntabiliti pelaksanaan aktiviti CSR (Wong, 2011; Wu, 2006).

Proses pembuatan keputusan dalam pendekatan perspektif ini dilihat berpusat atau autoritarian apabila kuasa pemutus dipegang oleh individu mengikut prosedur kuasa hirarki organisasi dan maklumat penyelesaian secara relatifnya agak terkawal serta mudah untuk diakses dan seterusnya proses keputusan dapat dilakukan dengan mudah (Hage, & Aiken, 1970; Miguel, 2014). Ia melibatkan sekumpulan kecil individu yang mempunyai akses kepada maklumat yang sama, kurangnya konflik, dan perlu membina kesepakatan keputusan, menjadikan proses pembuatan keputusan lebih mudah dan cepat (Wally, & Baum, 1994; Mahmood, 2012). Namun, kebimbangan dalam pendekatan proses membuat keputusan berpusat adalah komunikasi maklumat bergerak ke atas hirarki organisasi dan mungkin tertakluk kepada gangguan yang mana pelbagai peringkat pengurusan akan berbincang dan mentafsir maklumat pada peringkat pengurusan bawahan. Oleh itu, pembuat keputusan lebih cenderung untuk mengumpul maklumat dan wujud peluang untuk mengubah maklumat menyebabkan kadangkala berlakunya konflik atau penurunan semangat dalam proses pembuatan keputusan untuk penyertaan strategi prestasi korporat (Parsons, 2012; Conrad, & Poole, 2004). Namun pendekatan ini membolehkan pencapaian proses pembuatan keputusan yang cepat dan menonjolkan etika pematuhan kehendak akauntabiliti pemegang taruh (Wong, 2011; Wally, & Baum, 1994).

Kajian Tucker (2015) mengenai keberkesanan proses pembuatan keputusan terhadap pengaruh akauntabiliti pemegang taruh atasan bagi keberkesanan kolaborasi dan komunikasi sebagai satu pasukan kerja dalam kerja proses pembinaan sebuah rancangan kurikulum. Pendekatan terhadap pengaruh akauntabiliti dalam proses pembuatan keputusan ini telah bertindak sebagai amalan terbaik bagi menghasilkan kecepatan keperluan pertumbuhan rancangan kurikulum. Kajian Tucker (2015)

menunjukkan hasil kesepakatan pembuat keputusan dan kumpulan pengurusan tertinggi yang boleh bekerja sebagai satu pasukan kolaborasi dan menyelaraskan pengalaman kerja untuk menghasilkan suatu keputusan muafakat dalam arahan pelaksanaan yang berulang-kali didedahkan kepada skil dan ketetapan yang berkesan dalam pembinaan suatu penyelesaian. Pendekatan proses yang bersifat amalan autokratik dan praktikal ini membantu proses pembuatan keputusan kumpulan untuk memperoleh keputusan daripada tujuan utama kepentingan yang wajar (Srdjevic, & Srdjevic, 2014).

Kaitan teori pada persoalan kedua kajian ini pula dikaitkan dengan pendekatan kaedah proses pembuatan keputusan. Organisasi sebagai satu sistem yang berorientasikan pencapaian matlamat yang mana sebahagian besarnya berasaskan kepada proses pembuatan keputusan untuk mencari corak yang efektif bagi akauntabiliti pelaksanaan aktiviti CSR yang menjurus kepada matlamat (Mykkanen, 2014). Pendekatan proses keputusan (kuasa struktur, aliran kuasa, kawalan prosedur, dan pemegang taruh di peringkat pengurusan tertinggi) merupakan faktor organisasi yang memberi kesan kepada keputusan berstrategik (Wang, 2014). Untuk menyelesaikan masalah atau isu dalam pembikinan program CSR TV, pembuat keputusan juga diberi ruang untuk memberi cadangan kepada pilihan keputusan yang terbaik (Ansah, 2015). Apabila pilihan terbaik bagi proses keputusan ditemui, pendekatan kesepakatan dan proses peringkat hirarki merupakan pilihan tradisi yang sering diamalkan, berkesan, bersistem, terkawal, dan banyak masa untuk strategi digunakan bagi menyelesaikan masalah dalam proses membuat keputusan (Alexander, 2012). Banyak alternatif dan cadangan perlu dipertimbangkan dan untuk membuat keputusan seharusnya

memerlukan penilaian kepada pertimbangan yang strategik bagi membuat pilihan yang tepat.

Pendekatan kepada pembuatan keputusan pelbagai kriteria ('Multi Criteria Decision Making' atau MCDM) memberi asas kepada proses pembuatan keputusan seperti penilaian (Alexander, 2012). MCDM adalah cabang kepada pendekatan proses pembuatan keputusan yang sering berurusan dengan kriteria yang pelbagai, kompleks, dan konflik (Ansah, 2015). Ia melibatkan kelas bagi model operasi kajian yang mempertimbangkan permasalahan apabila berhadapan dengan kriteria keputusan (Alexander, 2015; Pohekar, & Ramachandran, 2004). Ia mempunyai pertimbangan kepada dua cabang utama iaitu objektif dan faktor penyumbang. Objektif pendekatan pembuatan keputusan pelbagai kriteria ini adalah untuk membolehkan pembuat keputusan menyusun semua alternatif cadangan dan memilih yang terbaik seperti mendahulukan kepentingan cadangan berbanding kriteria (Agrawal, 2015).

Bermula dengan pembuatan keputusan kumpulan, pendapat pembuat keputusan mungkin berbeza dengan ketara. Hasilnya, pendekatan keputusan kata sepakat atau permuafakatan dicadangkan untuk membantu pembuat keputusan mencapai kata sepakat (Dong, 2015). Mekanisma maklumbalas penting dalam proses keputusan kesepakatan untuk pelarasan cadangan bagi memperoleh tahap keputusan yang tinggi (Palomares, 2014; Rosello, 2010). Dong (2010), telah menguji pendekatan pilihan model kesepakatan dengan menggunakan responden pekerja sokongan kepada pembuatan keputusan kumpulan untuk mengurangkan jurang di antara pendapat individu yang asal atau telah diselaraskan.

Berdasarkan model kesepakatan Dong (2010), apabila pendapat pembuat keputusan berbeza dengan ketara maka proses persetujuan kesepakatan boleh membantu pembuat keputusan untuk menyesuaikan pendapat mereka untuk meningkatkan tahap persetujuan muafakat. Ia juga dipanggil perbincangan kata-sepakat melalui meja-bulat (Mikulskiene, & Kriksciunaite, 2009). Usaha mencari persetujuan bersama ini telah meningkatkan kepercayaan dan kejelasan dalam interaksi pendekatan model proses pembuatan keputusan bagi penghuraian penyelesaian masalah yang berorientasikan sosial. Prosedur penyelesaian hirarki telah dibangunkan untuk memperoleh cadangan terbaik yang telah diselaraskan dalam konteks isu bagi pembuatan keputusan kumpulan, yang mana telah mengurangkan jumlah terma pelarasan yang mudah dalam pembinaan persetujuan kesepakatan (Dong, 2010). Bagi mengenalpasti penyelesaian yang tidak berpihak atau tidak prejudis serta keperluan kepada kelicinan proses rundingan dan membuat kompromi sosial, pendekatan khas untuk proses membuat keputusan sememangnya diperlukan (Mikulskiene, & Kriksciunaite, 2009).

Pendekatan kesepakatan ini memerlukan pemahaman prosedur dan tanggapan tertentu (Macharis, & Bernardini, 2015) iaitu aspek penyertaan kepakaran (penyertaannya dalam proses pembuatan keputusan seharusnya rasional, keutamaan tidak berubah, dan mempunyai pengetahuan yang sempurna) dan pembinaan proses (prosedur, matlamat, kriteria penilaian, proses atau pilihan). Apabila model proses pembuatan keputusan dibina, ia dipandu oleh beberapa prinsip (Mikulskiene, & Kriksciunaite, 2009; Vernote, Macharis, & Putman, 2013) iaitu (a) pendekatan pilihan model perlu mudah dan telus, dan (b) kekuatan rangka kerja perlu jelas maknanya dan ada kepentingan perkaitan.

Pendekatan secara kerangka peringkat hirarki dalam proses pembuatan keputusan pula merupakan amalan lazim dan sering digunakan bagi keutamaan kritikal dalam pelaksanaan pengurusan organisasi (Cabola, 2010; Ansah, 2015). Pemilihan pendekatan struktur peringkat hirarki jelas menonjolkan objektif, dan mengenalpasti kriteria dan alternatif (Ansah, 2015). Keputusan sama ada yang kompleks atau bersifat kata sepakat perlu dihuraikan dalam struktur peringkat hirarki daripada matlamat kepada pelbagai kriteria dan sub-kriteria untuk tahap yang sangat rendah dalam turutannya. Matlamatnya diwakili pada peringkat paling atas hirarki, kriteria pula diwakili pada pertengahan hirarki, manakala alternatif ditetapkan pada peringkat terakhir bagi pelaksanaan keputusan dalam hirarki. Pendekatan ini mampu mengubah secara konsisten tanggapan objektif dan subjektif oleh mereka yang mahir dalam penglibatan pembuatan keputusan (Alexander, 2012).

Kajian Chua (2015) mengenai kesan pelaksanaan pemilihan kerangka pembuatan keputusan (proses hirarki analitik) dalam proses keputusan aktiviti penyelenggaraan telah menunjukkan keupayaan untuk membantu pembuat keputusan bagi memilih kaedah prosedur yang sesuai, di samping pembuat keputusan boleh mengunjurkan set kriteria yang penting dalam pemilihan berdasarkan kepada karektor situasi. Pemilihan model tersebut jelas menggambarkan situasi sebenar dalam proses pembuatan keputusan bagi pemilihan kaedah perolehan. Dapatan juga menunjukkan sebaik sahaja keputusan akhir selesai dan cadangan kaedah perolehan diperoleh, responden yang ditemubual telah membuktikan pemilihan model tersebut adalah bagus dan efisien dari segi keupayaan, kesesuaian guna pakai, dan kesahihannya. Logik yang konsisten memastikan bahawa semua elemen dikumpulkan secara logik dan menilai kedudukan peringkat secara konsisten mengikut logik kriteria (Saaty, 2008; Chua, 2015).

Begitu juga penggunaan pendekatan kerangka peringkat hirarki iaitu model ‘Hirarki 4-Langkah’ bagi proses pembuatan keputusan juga seringkali dicadangkan dalam amalan organisasi sebagai satu cara yang mana keputusan perlu dibuat melalui empat aktiviti turutan langkah proses yang telah dikenalpasti dengan ketetapan dan prosedur yang lengkap dan diikuti iaitu peringkat siasatan atau perolehan maklumat, peringkat perbincangan, peringkat membuat keputusan, dan peringkat pelaksanaan keputusan (Huczynski, & Buchanan, 2001; Li, 2008). Model ini memperlihatkan pembuat keputusan sebagai perilaku dalam dunia yang lengkap dan pasti yang mana pembuat keputusan adalah objektifnya, mempunyai maklumat lengkap dan mempertimbangkan kemungkinan semua alternatif serta akibatnya sebelum memilih penyelesaian yang sempurna (Li, 2008).

Perolehan keputusan pengurusan secara sistematik dan berperingkat boleh memberi kesan risiko, peluang yang ada pertimbangan kepada kejelasan, ketepatan, dan akauntabiliti (Chernoff, & Moses, 2012). Pendekatan proses kerangka hirarki ini juga merupakan suatu proses komunikasi terhadap keputusan yang mana proses ini menentukan keadaan sebenar keputusan perlu dibuat, membangunkan senario dan varian penyelesaian, pemilihan penyelesaian, menetapkan dan komunikasi keputusan, mengarah kepada memenuhi, dan pembetulan menerusi prosedur (Vladutescu, 2015). Dalam hal ini, pendekatan keputusan merupakan perbincangan proses pilihan rasional kepada varian tindakan untuk mencapai objektif yang telah ditetapkan (Mangra, Stanciu, & Mangra, 2010; Mangra, Cotoc, & Traistaru, 2013). Menerusi kerangka peringkat hirarki, keputusan dibuat secara berpusat pada setiap peringkat kepada proses komunikasi pembuatan keputusan yang ada jangka waktu dan kompleks disebabkan secara amalannya ia adalah urutan proses dan mengandungi akta kepada

kuasa, prosedur, dan kewajiban kepada entiti keselarasan organisasi (Sandu, Ponea, & Unguru, 2010; Usurelu, & Sandu, 2012). Setiap keputusan perlu disampaikan secara jelas dan boleh dilaksanakan untuk mereka yang bertanggungjawab bagi memenuhi kehendak keputusan (Voinea, 2011).

Kajian Li (2008) mengenai pilihan pendekatan klasik model peringkat hirarki asas bagi proses pembuatan keputusan menunjukkan prestasi kumpulan kerja perlu mengenalpasti kehadiran masalah yang mereka hadapi atau berurusan. Semua permasalahan ini mempunyai penyelesaian yang sebenar melalui pengalaman praktikal dan pengetahuan yang mencukupi untuk menentukan sifat permasalahan tersebut (Rollingson, 2002; Kusuma, 2014; Li, 2008). Ianya mudah dan menerangkan secara berperingkat bagaimana pergerakan masalah pada setiap struktur apabila berlaku perubahan konteks semasa proses pembuatan keputusan (Gachet, 2002; Khoo, 2009). Maka, mereka terus memilih untuk membuat keputusan menggunakan pendekatan klasik model peringkat hirarki asas. Penetapan keputusan yang terbaik, logik, rasional, dan idea berdasarkan data, bukti, dan maklumat daripada beberapa alternatif boleh mencapai matlamat yang ditetapkan melalui risiko yang amat rendah, berkesan, dan cekap untuk dilaksanakan (Kusuma, 2014).

Kaitan teori terhadap amalan prosedur penyelesaian oleh organisasi, hampir menyamai corak model utama asas peringkat hirarki iaitu 'Hirarki 4-Langkah' (Dyck, & Neubert, 2010) daripada perolehan maklumat dalam model 'S-O-R Keputusan Rasional', setiap aliran semua proses pembikinan penerbitan program CSR TV bermula daripada kerja-kerja pre-produksi, produksi, dan selepas produksi, termasuklah proses rangsangan keputusan rasional di lokasi. Pendekatan penggunaan

proses keputusan mengikut hirarki peringkat yang bersifat saintifik, sistematik, dan praktikal ini boleh membantu proses pembuatan keputusan kumpulan krew penerbitan untuk memperoleh keputusan daripada tujuan penyelesaian kepada kepentingan yang wajar (Srdjevic, & Srdjevic, 2014). Persamaan gaya model ini digunakan dalam proses aliran keputusan tindakan perlakuan kumpulan krew untuk membina perspektif kesedaran ke atas pelan keputusan dan dianggap sebagai satu amalan mekanisma kawalan yang melibatkan kesempurnaan langkah turutan atau langkauan beberapa peringkat tertentu dalam model tersebut (Marin, 2015).

5.2.3 Perbincangan Persoalan Kajian Ketiga

Menjawab persoalan kajian yang ketiga iaitu mengenalpasti bagaimana faktor penyebab rangsangan keputusan rasional boleh wujud dalam pembuatan keputusan dan seterusnya mempengaruhi akauntabiliti pelaksanaan, kajian ini memberi tumpuan kepada faktor-faktor luaran dan dalaman yang mempengaruhi atau merangsang individu pembuat keputusan untuk membuat keputusan rasional di dalam pembikinan penerbitan rancangan amal TV. Tumpuan juga diberikan kepada intergrasi antara faktor-faktor yang mempengaruhi rangsangan keputusan rasional dan elemen komponen akauntabiliti pelaksanaan keputusan aktiviti CSR.

Titik mula kepada perspektif pilihan keputusan rasional dalam situasi tertentu, keputusan awal yang telah dibuat oleh pembuat keputusan menjadikannya terlalu komited dengan pilihan keputusan asal dan kemudiannya terpaksa membuat keputusan yang menyebelahi disebabkan oleh komitmen psikologi kerana ia melibatkan pembuatan keputusan dan pilihan (Gelder, 2013; McCarthy, Schoorman, & Cooper, 1993) terutamanya dalam aktiviti CSR kepada kemiskinan yang

memerlukan situasi rasional dalam keputusan. Rasional komitmen mempunyai pilihan aktiviti CSR bagi tindakan awal dan kemudian melaksanakannya serta terus menjadikan pembuat keputusan itu bertanggungjawab atas tindakan tersebut. Ia juga mempertimbangkan kehadiran perasaan rasional dalam situasi jangkaan, sampingan dan serta-merta (Pfister, 2008). Keputusan rasional lebih berkonsepkan logik (sebab, konsisten, betul, dan masuk akal), bahan (boleh dilihat), dan ekologi (integrasi).

Kajian Pham (2007) mengenai hubungan di antara rasional dan emosi dalam membuat keputusan mengenalpasti adanya kehadiran mengejut emosi jika sumbernya tidak berkaitan dengan pertimbangan objek atau keputusan. Kehadiran mengejut emosi mempunyai pelbagai pengaruh rasional pada pertimbangan, keputusan, dan perlakuan. Ia mempengaruhi proses penyebab manusia, ketepatan kepercayaan, keupayaan mengenakan kawalan diri, dan kecenderungan untuk mengambil risiko (Clare, 2005). Pertimbangan dan keputusan berasaskan kepada jawapan kesempurnaan efektif ('integral effective response') dalam keputusan rasional, boleh dicapai dengan cepat berbanding asas perolehan deskriptif; kedua-duanya dalam tugas 'berdasarkan-rangsangan' dan meningkatkan 'kebergantungan' terhadap pertimbangan serta pilihan (Pham, 2004).

Menurut Isen (2001) dalam kajian Pham (2007), dapatan ini memberi kesan kebaikan ke atas penyebab, penyelesaian masalah, pertimbangan, dan pembuatan keputusan yang mana Hsee dan Rottenstreich (2004) bersetuju bahawa kehadiran pertimbangan dan keputusan yang berasaskan 'jawapan kesempurnaan efektif' dalam keputusan rasional, mendorongnya menjadi sensitif terhadap kehadiran atau ketiadaan 'kesan-penghasilan-rangsangan' tetapi agak sensitif terhadap perubahan dalam magnitud

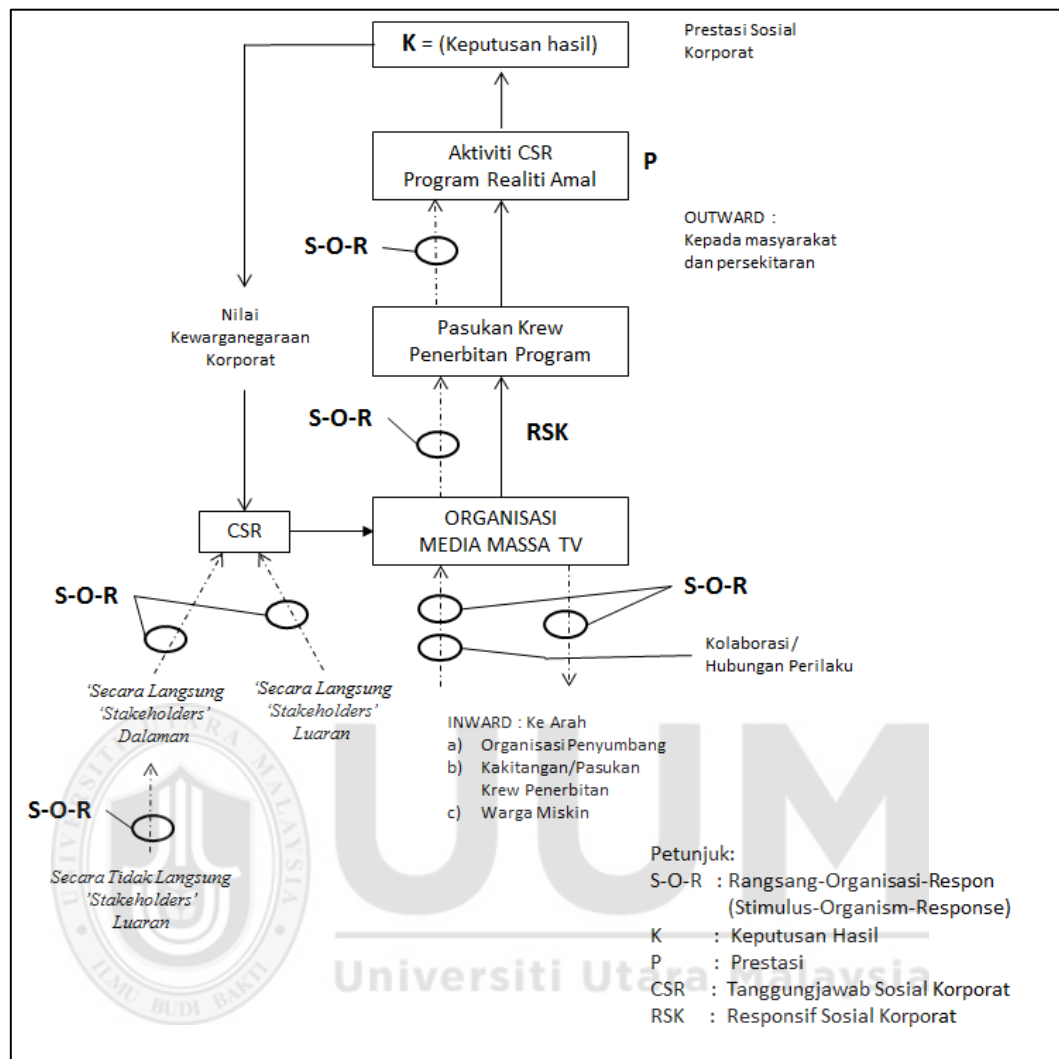
rangsangan (Pham, Cohen, Pracejus, & Hughes, 2001). Secara tidak langsung, rangsangan rasional dan emosi memainkan peranan utama dalam penilaian masyarakat, keputusan mengenai, dan tingkahlaku ke arah warga miskin walaupun sifat warga tetap ada (Pham, 2007).

Kajian Gelder (2013) membincangkan perspektif alternatif yang melangkaui pilihan paradigm kewujudan keputusan dalam situasi 'tenang dan tegang'. Dengan mengambarkannya berbeza daripada bidang pembuatan keputusan manusia, perspektif alternatif membolehkan penggabungan pilihan rasional dan perspektif bantuan, menyatakan pembinaan peranan emosi dan interaksinya. Dalam pengaruh keputusan rasional, perasaan dilihat sebagai tiada perkaitan terhadap proses pembuatan keputusan. Ini kerana dalam kajian Ward dan Nee (2009), ada sebab-sebab yang kukuh untuk mempercayai bahawa peranan 'rangsangan sebab keputusan' adalah penting dan tidak dapat dipisahkan daripada proses pembuatan keputusan, dan juga ia adalah logik.

Kajian Toplak, West, dan Stanovich (2014) ke atas perkembangan tren masa kini dalam lima faktor penyebab utama aktiviti CSR yang merupakan komponen kritikal bagi pemikiran keputusan rasional, yang mana mereka cuba mengukur pengabaian, kepercayaan menyebelahi, kadar asas sensitif, rintangan kepada kerangka rasional, dan kecenderungan ke arah pemikiran sampingan lain. Dapatan kajian mereka menunjukkan semua lima faktor tersebut berhubungkait dengan aktiviti dan kesan. Malah, pemerhatian tersebut amat konsisten dengan beberapa cubaan awal kepada taksonomi pemikiran rasional (Stanovich, 2008, 2009, 2011). Andaian mengenai sifat dan pembinaan kehadiran keputusan rasional terlibat dalam pertimbangan

tanggungjawab yang logik (Reyna, & Farley, 2006). Salah satu daripada sebab kekurangan penumpuan dalam analisis kemunculan pemikiran keputusan rasional yang mana rangsangan yang sesuai dengan perkembangan dalam bidangnya adalah sukar untuk dibina.

Kajian Li, Ashkanasy, dan Ahlstrom (2014) berusaha untuk menangani kekurangan pemahaman rangsangan situasi keputusan rasional dengan membincangkan rasional emosi dalam proses membuat keputusan di bawah situasi yang tidak menentu. Hujahan dan dapatan membawa kepada isu yang lebih mendalam bagaimana untuk menilai rasional pada tingkahlaku atau keputusan tertentu. Keputusan berkemungkinan terletak pada pemahaman tentang peranan dan mekanisme emosi dalam membuat keputusan (Ariely, 2010). Walhal, emosi dan pembuatan keputusan rasional secara tradisinya tidak berkaitan (Ashkanasy, & Humphrey, 2011). Kebiasaannya pembuat keputusan akan berusaha untuk rasional dan keputusan yang terbaik adalah rasional dan tidak perlu ada emosi. Walaupun pertimbangan rasional telah disempadani, kebanyakan pembuat keputusan masih berusaha untuk menjadi rasional dan membuat keputusan rasional (Li, Ashkanasy, & Ahlstrom, 2014). Ia menekankan kelaziman dan kepentingan kepada rangsangan situasi keputusan yang cepat, yang mana pembuat keputusan strategik akan membuat keputusan berdasarkan kepada kecanggihan pengiraan situasi dan analisis pilihan yang berbeza, di samping pilihan hendaklah diperoleh daripada jangkaan yang dipertimbangkan dengan teliti pada kemungkinan (akibat) akan datang (March, 2006).



Rajah 5.3. Model S-O-R Keputusan Rangsangan Rasional.

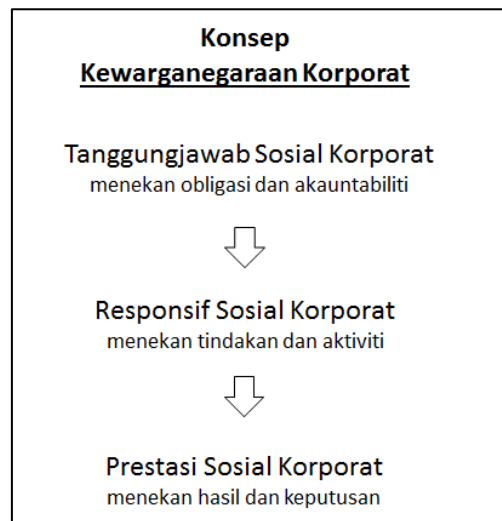
Sumber : Pengubahsuaian berasaskan daripada model Prestasi Sosial Korporat (Anita, L., 2011, ms. 178; Wood, 1991)

Perkaitan teori kepada persoalan ketiga boleh dikaitkan dengan model 'S-O-R Keputusan Rangsangan Rasional' (Rajah 5.3) iaitu mengenai bagaimana wujudnya rangsangan pada setiap aliran proses pembikinan program TV dan sejauh mana ia memberi kesan rangsangan terhadap keputusan kumpulan penerbitan itu. Rajah 5.3 menerangkan mengenai model S-O-R keputusan rangsangan rasional yang diubahsuai secara induktif berasaskan daripada model prestasi sosial korporat Anita (2011),

kepada kajian ini. Pengubahsuaian ini dilakukan oleh pengkaji untuk percubaan menyesuaikan dan menguji kekuatan model S-O-R terhadap organisasi media (kumpulan kerja penerbitan media TV) di Malaysia.

Berdasarkan kepada model S-O-R tersebut, rangsangan jelas wujud dan berlaku sewaktu dalam kerja-kerja pre-produksi, produksi dan selepas produksi iaitu pada arah ke dalam ('inward') dan pada arah keluar ('outward') organisasi media. Kehadiran rangsangan ini seringkali dikaitkan kepada terma 'kesan dan sebab' yang berkaitan dengan psikologi iaitu pertimbangan perasaan yang hadir pada suatu tempat, ketika masa itu, sewaktu proses keputusan hendak atau dibuat, bermula dengan huraian fakta kepada fasa yang menjurus kepada pemilihan, melaksanakan pilihan, dan terus merasai pengalaman daripada hasil keputusan yang dipilih (Pfister, 2008; Loewenstein, & Lerner, 2003). Ia juga mempertimbangkan kehadiran rangsangan dalam situasi jangkaan, sampingan dan serta-merta.

Pembinaan kerangka teori S-O-R ini mendasari konsep nilai kewarganegaraan korporat (CCV atau 'Corporate Citizenships Value'), perlakuan organisasi kepada aktiviti CSR, dan prestasi sosial korporat (CSP atau 'Corporate Social Performance'); yang memperlihatkan jalinan hubungan di antara tiga konsep yang berbeza dan saling bertindih (Anita, 2011). Menurut Carroll dan Buchholtz (2006), CCV ini juga melibatkan tanggungjawab sosial korporat, responsif sosial korporat, dan prestasi sosial korporat, sebagaimana pada **Rajah 5.4**. Konsep nilai kewarganegaraan korporat (CCV) seringkali merujuk kepada tanggungjawab CSR organisasi dan peranannya untuk menderma.



Rajah 5.4. Konsep Kewarganegaraan Korporat.
Sumber: Carroll dan Buchholtz (2006: ms. 440).

Model konsep nilai kewarganegaraan korporat ini merupakan lanjutan daripada model CSR (Pang, 2010). Konsep ini memerlukan individu kewarganegaraan korporat itu mempertimbangkan tindakannya dalam terma keseluruhan sistem sosial dan meletakkan dirinya bertanggungjawab terhadap kesan tindakannya walaupun di mana sahaja dia berada dalam sistem tersebut. Usaha pembinaan teori ini perlu melangkaui penanganan pemahaman yang berbeza daripada apa yang boleh memberikan makna kepada organisasi (Crane, 2008), dan bagaimana organisasi tersebut boleh menggunakannya untuk mengenalpasti teori dan amalan kewarganegaraan dalam aktiviti CSR (Idemudia, 2014).

Objektif faktor dalaman dan luaran, merangsang dan mempengaruhi nilai sistem organisasi (Juscus, & Snieska, 2008) dalam model S-O-R keputusan rangsangan (Rajah 5.3). Pengkaji menumpukan kepada fakta iaitu apabila sahaja konsep nilai sosial telah terbentuk dalam komuniti warga miskin maka struktur nilai perniagaan

organisasi media TV juga turut berubah. Masalah sebenar ialah program CSR TV hanya sering ingin menjadi sebagai sebuah program dan tidak menjadi sebahagian daripada nilai yang penting bagi krew kerja penerbitan (Wenstop & Myrmel, 2006). Perilaku sasaran matlamat mungkin diganggu oleh rangsangan yang dihadapi dalam situasi oleh perwakilan rangsangan dalam ingatan atau dengan sukarela diaktifkan atau kecenderungan respon yang lebih kuat (Hasher, 2007; Miyake, 2004; Stahl, Voss, Schmitz, & Nuszbaum, Tuscher & Lieb, Klauer, 2014). Sebarang keputusan untuk respon atau menahan respon dipengaruhi oleh gaya pembuatan keputusan sebagai satu lagi komponen penting dalam kawalan dorongan yang mana keputusan boleh dibuat sama ada secara spontan dan gerak hati, atau melalui perbincangan dan penglihatan (Bechara, 2005). Kawalan dorongan yang berjaya memerlukan interaksi beberapa proses yang berbeza dalam kitaran tindakan persepsi atau pada tahap yang berbeza sistem kognitif (Badre, 2008; Hasher, 2007; Mischel, 2011; Nee, Wager, & Jonides, 2007).

5.3 Implikasi Kajian

Kajian ini dilakukan untuk meneroka pemahaman pendekatan proses pembuatan keputusan CSR dan secara umumnya, kajian ini dianggap sebagai satu kajian asas yang memperkatakan soal keputusan pendekatan maksud CSR dan kaitannya dengan keputusan aktiviti maksud CSR iaitu proses pembuatan keputusan untuk pelaksanaan pembikinan program amal TV; dan bagaimana kewujudan rangsangan keputusan rasional mempengaruhi pembuatan keputusan krew penerbitan program TV, di negara ini.

Hasil kajian turut menunjukkan bahawa kajian ini mempunyai implikasi daripada beberapa sudut iaitu dari segi implikasi kepada pengamal media, implikasi terhadap metodologi dan implikasi terhadap teori.

5.3.1 Implikasi Kepada Pengamal Media

Penelitian terhadap paten pembuatan keputusan oleh krew penerbitan merupakan satu langkah yang membolehkan banyak persoalan berkaitan proses pembuatan keputusan berjaya dikupas. Kajian lalu banyak memberi tumpuan utama pada ciri-ciri organisasi media yang terlibat dalam aktiviti CSR dan proses pembuatan keputusan perlu diletak di belakang maksud CSR sebagai 'kotak hitam' (Brammer, & Millington, 2004). Dengan mengenalpasti mekanisma asas yang memotivasi pembuat keputusan pengamal media untuk terlibat dalam perkaitan akauntabiliti pelaksanaan aktiviti CSR, ia menunjukkan keperluan terhadap kekurangan kajian tersebut. Kuasa pemanduan proses pembuatan keputusan CSR oleh pengamal media di Malaysia tidak akan sama seperti di negara-negara barat (Dartley-Baah, & Amponsah-Tawiah, 2011).

Kajian ini mungkin meningkatkan asas kognitif proses pembuatan keputusan individu mengenai perkaitan isu CSR dan arahan perhatian kepada beberapa pertimbangan amalan yang memandu kepada prestasi pelaksanaan aktiviti maksud CSR (Tian, Liu, & Fan, 2015). Pembuat keputusan dalam organisasi media Malaysia mungkin merujuk pada petunjuk daripada nilai, tingkahlaku dan budaya. Secara tidak langsung, prestasi akauntabiliti pelaksanaan aktiviti CSR dan strategi organisasi mungkin terpaksa dijajarkan dengan sebaik mungkin apabila adanya penjelasan yang logik mengenai kaitan keputusan maksud CSR. Organisasi media mempunyai banyak pemegang taruh yang perlu diberi perhatian. Kaitan peluang CSR dalam organisasi

yang mempunyai banyak pemegang taruh boleh memberi pelbagai pilihan untuk membuat keputusan dan akan menjadi lebih sukar untuk dikenalpasti atau bertindak dengan sewajarnya. Maka, keperluan mewujudkan prinsip yang normal berdasarkan pada strategi atau nilai teras, boleh membawa kepada persepsi logik dan konsisten yang terkawal dalam amalan maksud CSR korporat. Autoritarian yang dibelenggu oleh keterlaluan kawalan keputusan untuk bertindak dan melaporkan aktiviti maksud CSR boleh menghilangkan nilai kepercayaan dan menjarakkan tahap prihatin masyarakat.

Hasil kajian ini dapat membantu pengamal media dan organisasi untuk memahami dan sedar bahawa kajian mengenai proses pembuatan keputusan juga merupakan keperluan yang penting bagi membangunkan wawasan ke atas bagaimana pengamal media dan organisasi yang sememangnya berbeza pandangan mereka berkaitan respon dalam aktiviti dan maksud CSR (Wang, 2014). Ini kerana, asas kognitif kepada proses pembuat keputusan ke atas siapa yang mengubal keputusan polisi CSR amat kurang dikaji atau diberi perhatian. Formulasi yang baik bagi terjemahan maksud CSR kepada polisi, amalan dan objektif merupakan peranan utama yang menyokong pengurusan prestasi sosial korporat (Aguilera, 2007), pembangunan mampan (Steurer, 2005; McWilliams, 2006), reputasi korporat (Leiva, Ferrero, & Calderon, 2014), dan prestasi kewangan (Alvarez, Sanchez, & Vieira, 2014). Perbezaan pertimbangan pilihan pendekatan pembuatan keputusan antara pengamal media dan organisasi boleh memberi keputusan yang berlainan dan di luar jangka disebabkan keputusan muafakat yang tiada kata putus atau adanya konflik dalam peringkat tingkat keputusan. Ketidakupayaan mengurus paten pendekatan proses

keputusan mengikut acuan organisasi memberi impak kepada mesej keputusan maksud CSR dan pemegang taruh.

Kajian menunjukkan adanya peranan dominan dengan amalan autokratik dilakukan oleh pemegang taruh dan pengamal media TV dalam pemikiran pembuat keputusan organisasi. Bundy, Shropshire, dan Buchholz (2013) berpendapat bahawa situasi efektif keputusan rasional CSR oleh kumpulan krew penerbitan juga mencerminkan kepentingan strategik (capaian kepada sumber dan peraturan) dan pertimbangan ekspresif (konsisten dengan identiti korporat). Kepentingan persoalan kajian merupakan keupayaan pengamal media untuk menggunakan amalan keputusan sosial dalam pendekatan proses pembuatan keputusan yang sememangnya kompleks. Perbezaan amalan ini berasaskan pada nilai dan CSR adalah berkait rapat dengan ekspresif pertimbangan strategik. Pembuat keputusan sebenarnya mempunyai batasan masa, tenaga, dan laluan kepada maklumat. Dengan itu, hubungan dengan seluruh pemegang taruh tidak diuruskan dengan kepentingan perhatian yang sama. Selain itu, ketua krew mungkin tidak menyedari tentang kepentingan strategik beberapa pemegang taruh yang menonjol dengan ciri kesahan dasar, kuasa, dan segera, yang akhirnya bakal menentukan kepastian strategi korporat. Oleh itu, pengamal media penyiaran TV perlu sedar tentang kebolehan, bidang kuasanya, dan skilnya serta berperanan untuk melaporkan apa yang benar dan cuba untuk memberi kesedaran maksud CSR melalui keputusan aktiviti CSR yang lebih bersifat keputusan rasional.

Kajian ini memberi implikasi bahawa pengamal media TV harus mengikut ketetapan yang telah ditetapkan oleh organisasi dalam proses pembuatan keputusan. Pembuat keputusan individu pengamal media dilihat sebagai ‘penyertaan organisasi’ dan dipengaruhi tentang perkara yang melibatkan keperluan dirinya membuat keputusan untuk kepentingan organisasi (Janczak, 2005). Kegagalan mempertimbangkan kepentingan akauntabiliti dalam pelaksanaan keputusan organisasi boleh menyebabkan impak atau kesan yang buruk kepada identiti, reputasi, dan hubungan dengan pemegang taruh organisasi.

Pengamal media krew penerbitan diharuskan membuat keputusan melalui amalan perbincangan kumpulan kecil dan berada dalam kesepakatan bagi mencari kata pemutus yang betul, tepat, dan jelas serta diluluskan oleh ketua unit. Tidak wujud kebebasan untuk membuat pilihan dalam proses pembuatan keputusan untuk melaksanakan maksud CSR pemegang taruh organisasi walaupun menerima tekanan daripada perlakuan budaya masyarakat. Kajian lalu masih kurang menyentuh tentang tekanan pengamal media terhadap nilai budaya maksud CSR dan proses pembuatan keputusan autoritarian organisasi. Ada kalanya keputusan rasional dirangsang untuk mencabar proses pembuatan keputusan autoritarian disebabkan kehadiran nilai-nilai yang menekan pelaksanaan maksud CSR. Pengamal media TV terpaksa membuat keputusan mengabaikan dan meminggir nilai, etika dan responsif yang sebenar demi untuk menjajarkan objektif, tujuan dan tindakan pada maksud CSR organisasi semata-mata (Zyglidopoulos, 2015). Sekiranya ia dibiarkan berlarutan, maksud CSR akan hanya menjadi bahan hiburan dan dipersenda oleh masyarakat. Maka ketua penerbitan perlu terus berfikiran terbuka mengenai strategi dan pengaruh pemegang taruh

organisasi dan mengenalpasti bahawa kepercayaan organisasi tidak mungkin selalunya tepat atau tidak berpihak.

Kajian ini juga mendapati proses pembuatan keputusan kaitan CSR termasuk pendekatan maksud CSR banyak berfokus kepada pengaruh pemegang taruh dan pelanggan (penonton) dalam pemikiran pembuat keputusan organisasi media TV3. Impak ini konsisten dengan paten pengurus organisasi Barat yang menjurus kepada memaksimumkan kesejahteraan pemegang taruh dan membuat keuntungan maksima bagi kepuasan kehendak pelanggan. Dapatan kajian mendedahkan peranan dominan yang dimainkan oleh pemegang taruh dan kerajaan dalam pemikiran pembuat keputusan organisasi media TV3 Malaysia. Keutamaan pemegang taruh mencerminkan kepentingan strategik (sumber, kuasa dan peraturan) dan pertimbangan ekspresif (konsisten dengan tema korporat) maksud CSR. Amalan ini membezakan organisasi berasaskan nilai dan CSR yang berkait-rapat untuk ekspresif rasional pada pertimbangan strategik. Walaupun amalan pengurus orientasi-pasaran telah mula berkembang disebabkan pembaharuan ekonomi Malaysia, ekspresif keputusan rasional dan amalan orientasi-nilai yang membezakan organisasi berasaskan budaya dan identiti mungkin akan kurang dibangunkan. Ini mungkin menjadi sebab mengapa syarikat kecil kurang di beri perhatian di mata masyarakat.

Kajian ini juga mengesahkan kepentingan pilihan nilai pembuat keputusan yang menduduki jawatan yang berbeza-beza dan meningkatkan pemahaman asas kognitif individu pembuat keputusan berkaitan maksud CSR dan arahan perhatian pada beberapa pertimbangan amalan. Sifat pengaruh dijangka bergantung kepada kesesuaian di antara nilai dan perlakuan transformasi ketua. Justeru, kajian akan

menjadi lebih bermakna untuk mengetahui sama ada kesan keputusan ketua berlaku secara langsung ataupun fungsi interaksi antara nilai dan perlakuan ketua terhadap nilai atau perlakuan individu bawahan. Pembuat keputusan organisasi akan sering mengambil petunjuk dari nilai dan perlakuan eksekutif atasan organisasi. Aktiviti CSR dan strategi maksud CSR mungkin akan lebih baik dijangka supaya maksud CSR itu jelas di kalangan pekerja bawahan apabila ketua eksekutif membuat keputusan asas-kaitan-CSR. Mengukuhkan prinsip umum berasaskan strategi dan nilai teras boleh membawa kepaduan pada amalan CSR organisasi.

Dapatan tema teras 'adaptasi pendekatan' dan 'memahami kehendak konteks' jelas berkait rapat dengan pembentukan maksud CSR melalui kesepakatan proses pembuatan keputusan muafakat yang ada nilai objektif dan tujuan yang baik dan diterima masyarakat oleh pengamal media TV kelihatan masih tidak boleh memotivasi atau mempengaruhi organisasi korporat untuk melaksanakan maksud CSR yang menyamai pendekatan organisasi media TV. Organisasi media akan terus kekal sebagai 'mediator' kepada organisasi korporat disebabkan kesukaran dan kekangan perlaburan oleh organisasi korporat tempatan untuk mewujudkan satu unit yang boleh mengurus maksud CSR. Walaupun pengamal media telah membuktikan suatu pengetahuan pendekatan pelaksanaan maksud CSR yang berguna untuk dicontohi, dikhuatiri sebahagian besar organisasi korporat masih dengan perlakuan lewa disebabkan peranan sebenar maksud CSR boleh diletakkan kepada media, disumbangkan atau diurus oleh 'mediator' (pengamal media) di mana 'mediator' telah mementerai persetujuan untuk menonjolkan identiti dan imej organisasi korporat yang menyumbang.

5.3.2 Implikasi Terhadap Kaedah Kajian

Penyelidikan ini menggunakan kaedah kualitatif analisis deskriptif dari pelbagai sumber data untuk sumber dokumentasi dan temu bual mendalam. Penggunaan kaedah-kaedah ini membantu pengkaji menyediakan maklumat yang diperlukan untuk menjawab objektif kajian yang telah digariskan pada awal perbincangan. Penggunaan kaedah pelbagai sumber data membantu mengumpul maklumat dari sudut yang berbeza.

Apabila perbandingan dilakukan ke atas apa yang telah ditemui melalui kaedah yang digunakan untuk pengumpulan data, analisis data, dan perbincangan, ia kemungkinan besar akan mendapati bahawa kajian ini mendedahkan cadangan yang mungkin dibuat mengenai teori yang membimbing kajian ini, kajian akan datang, atau bidang amalan (iaitu pendekatan maksud CSR, proses pembuatan keputusan, pelaksanaan aktiviti CSR). Analisis data mungkin membayangkan kesan melaksanakan cadangan yang membawa kepada implikasi. Selain itu, ia boleh mempertimbangkan manfaat sebagai kajian sampingan.

Kaedah untuk menganalisis dapatan tema sebenarnya amat mudah untuk membuat kesilapan dalam mengenalpasti atau memahami pengalaman kerja responden kajian (mengasingkan tema) dan ia juga sukar untuk memastikan yang mana satu dapatan adalah betul; yang diekstrak keluar dan disambungkan kepada tema pengalaman diri sebenar dan mentakrifkan makna perlakuan pengalaman kerja responden kajian. Pandangan pengalaman peribadi individu terlalu bersifat kompleks. Namun untuk menjalankan kajian menggunakan kaedah ini, pengetahuan pada falsafah dan evolusi sebagai metodologi merupakan suatu aset. Dengan itu, seseorang pengkaji mungkin

akan lebih memahami kaedah tematik dan interpretif sebagai satu metodologi (Sloan, 2014). Kemahiran membaca teks seperti teks transkrip (pertuturan yang mengambilkira pengalaman peribadi) sering berlaku perletakan pada pengasingan tema. Tema-tema akan dilihat sebagai tafsiran bertulis daripada pengalaman hidup. Maka, keperluan untuk mengkaji teks memerlukan situasi yang terlalu berhati-hati dan berulang kali merenung kandungan untuk 'mencari sesuatu', 'memberitahu sesuatu yang bermakna' dan 'sesuatu yang bertema'. Kewujudan tema fenomena yang diasingkan menyebabkan berlaku keadaan pengkaji terpaksa menulis semula tema ketika mentafsirkan maksud fenomena atau pengalaman kerja responden kajian. Melalui kaedah ini yang digunakan sebagai metodologi kajian, boleh memberi satu peluang yang terbaik 'untuk mengutarakan' corak pengalaman kerja yang diperoleh dari krew produksi, dalam konteks kajian maksud CSR.

Kajian ini menggabungkan kajian dari kedua-dua perspektif penentuan pendekatan maksud CSR dan proses pembuatan keputusan yang selaras dengan nilai dan makna yang digambarkan sebagai proses pembuatan dan penghasilan. Dapatan utama daripada kaedah pelbagai sumber data mendedahkan gambaran penentuan pendekatan maksud CSR, proses pembuatan keputusan korporat dan amalan serta implikasi dalam konteks Malaysia adalah suntikan penting ke dalam lingkaran literatur yang diwakili oleh penggunaan kaedah, teori, pendekatan maksud dan proses pembuatan keputusan, dan begitu juga kajian CSR. Tambahan pula, ia boleh memberi pengetahuan dari konteks yang berbeza iaitu sebuah negara yang mempunyai ekonomi dan budaya korporat yang berbeza.

Kaedah yang digunakan juga membenarkan keperluan pengkaji untuk melibatkan 'perlakuan pengalaman responden' dan ada ciri fenomenologi. Dengan menggunakan perlakuan pengalaman responden, pengkaji berusaha untuk menjadi lebih terbuka kepada 'yang lain' dan cuba untuk melihat 'maksud dunia CSR yang baru', dengan cara yang berbeza. Proses ini diterangkan dengan pelbagai disiplin yang naif, kekangan yang senyap, perhatian tiada kepentingan atau proses mengekalkan kehairanan empati bagi berhadapan dengan dunia CSR. Terdapat konsensus di mana keperluan bagi perlakuan lebih terbuka tetapi bagaimana perubahan perlakuan akan terjejas masih menjadi persoalan sama ada atau tidak perlu untuk melibatkan pengurangan dan jika demikian, apa yang ia libatkan (Finlay, 2008; Sloan, 2014). Penekanan pengurangan merupakan satu proses untuk menjadikan 'tidak berpengaruh' dan 'neutral'. Maka, pengkaji terpaksa belenggu kefahaman sebelum ini, pengetahuan lepas dan andaian mengenai fenomena pengalaman tersebut supaya dapat memberi tumpuan kepada kemunculan fenomena yang hadir di dalamnya. Penyelidik sering salah faham tentang proses ini sebagai langkah awal pertama di mana berat sebelah subjektif mungkin diakui sebahagian untuk mengukuhkan penjelasan sebenar kajian.

5.3.3 Implikasi Kajian Terhadap Teori

Kajian ini memberikan implikasi kepada model 4-Langkah keputusan rasional dalam teori S-O-R keputusan rasional apabila wujudnya kesesuaian dapatan kajian dengan tiga model dan satu teori yang dikemukakan bersama.

Teori kotak hitam iaitu keupayaan pengamal media (krew penerbitan TV) untuk mencari dan berfikir mengenai tafsiran nilai, objektif, dan motif yang perlu diteroka, dimiliki, dan diterbitkan oleh penerbit program TV. Model tanggungjawab sosial iaitu pengamal media TV menyediakan pelaksanaan penyertaan kehendak responsif aktiviti CSR bagi bantuan kepada masyarakat warga miskin mengikut objektif dan tujuan yang telah ditetapkan oleh organisasi. Ketiga, model kesedaran lokasi iaitu apabila pengamal media berada dalam kesedaran situasi lokasi, merupakan satu konsep dalaman keadaan semasa dalam situasi lokasi yang menjadi faktor pengerak dalam proses membuat keputusan bagi keadaan yang kompleks. Model terakhir iaitu model 4-Langkah keputusan rasional, berjaya melihat bagaimana pembuat keputusan (pengamal media) sebagai perilaku dalam dunia yang lengkap dan pasti, yang mana pembuatan keputusan adalah objektif, mempunyai maklumat lengkap dan mempertimbangkan kemungkinan semua alternatif dan akibatnya sebelum memilih penyelesaian yang sempurna.

Hasil kajian menunjukkan persoalan yang digariskan adalah selari dengan model 4-Langkah keputusan dalam teori S-O-R keputusan rasional. Model ini menggariskan idea-idea utama yang berkaitan dengan apa yang pengamal media (krew penerbitan) perlu lakukan untuk membuat keputusan bagi akauntabiliti pelaksanaan aktiviti maksud CSR yang sempurna. Oleh itu, corak perilaku proses pembuatan keputusan memainkan peranan dalam menentukan keberkesanan pelaksanaan aktiviti CSR yang berobjektif dan bertujuan.

Dapatan kajian ini telah membina satu kerangka kerja untuk organisasi krew penerbitan program TV menunjukkan bahawa corak pemahaman keputusan maksud CSR dan gaya kepimpinan proses pembuatan keputusan yang rasional dan beretika adalah pemandu penting bagi akauntabiliti pelaksanaan aktiviti CSR program TV. Ia memperkayakan pemahaman pelaksanaan CSR organisasi media TV. Syarikat media telah dikritik kerana kekurangan akauntabiliti pelaksanaan CSR dan melaporkan hanya sebahagian sahaja kerana terdapat 'dinyah-gandingkan' dalam peraturan dan penguatkuasaan (Marquis, Zhang, & Zhao, 2011). Dalam menangani seruan untuk kajian mengenai peranan dan gaya proses pembuatan keputusan ketua atau pembuat keputusan (Eisenbeiss, 2012), kajian ini boleh memperkayakan gaya proses pembuatan keputusan ketua dalam akauntabiliti pelaksanaan aktiviti maksud CSR. Walaupun proses keputusan kepimpinan beretika telah mendapat perhatian yang signifikan bagi pengaruh ke atas tingkahlaku keputusan beretika oleh pengikut dan melaporkan aktiviti CSR korporat, kajian ini juga merupakan salah satu daripada beberapa kajian empirikal untuk mengenalpasti proses pembuatan keputusan ketua.

Kajian ini memberi siasatan awal mengenai proses keputusan individu yang terlibat dalam maksud dan pelaksanaan CSR dan dapatan menunjukkan situasi yang konsisten dengan teori. Pada masa yang sama dapatan kajian telah dikembangkan dengan konteks Malaysia dan memberi pandangan awal atau pertama di dalam kotak hitam pembuat keputusan korporat dalam penentuan pendekatan maksud CSR yang fokus pada pembangunan ekonomi kemiskinan.

Walaupun kajian ini menerangkan impak kepentingan beberapa teori utama kepada faktor organisasi dan individu, kajian selanjutnya digalakkan untuk mengkaji pengaruh pembolehubah yang lebih luas dan tidak terhad kepada prestasi kewangan organisasi, reputasi korporat atau dikembangkan kepada sifat hubungan komunikasi luaran pembuat keputusan, dalam usaha untuk memperoleh maklumat yang lebih lengkap mengenai faktor-faktor kontekstual dan individu yang mempengaruhi kelas utama dalam pembuatan keputusan organisasi dan penjana mekanisma yang menyokong mereka. Bahkan, ia akan menjadi lebih menarik sekiranya dijalankan kajian lapangan untuk kajian selanjutnya mengenai perlakuan pembuat keputusan maksud CSR dalam organisasi korporat yang menggunakan organisasi media sebagai pengantara bagi mencerminkan hasil kerja CSR mereka.

5.4 Batasan Kajian

Terdapat beberapa sempadan yang telah membataskan kajian berkaitan proses pembuatan keputusan penerbitan program CSR TV. Pertama, data bagi kajian ini diperoleh daripada unit penerbitan satu siri program TV sahaja dan memberi fokus pada kaedah temu bual terhadap kakitangan yang terlibat atau pernah terlibat dalam unit penerbitan program CSR TV ini. Batasan ini wujud kerana unit ini (mengikut prosedur organisasi media TV penyiaran), merupakan sebuah unit yang kecil.

Bagi perolehan data analisis sumber dokumentasi pula, kebanyakan maklumat merupakan rahsia sulit organisasi dan menjadi satu kesalahan bagi kakitangan organisasi media TV penyiaran sekiranya ia disalurkan keluar tanpa kebenaran bertulis. Terutama, maklumat berkaitan kertas kerja penerbitan sesebuah rancangan TV dan juga maklumat piawaian prosedur operasi proses operasi kerja organisasi.

Kajian ini banyak menyentuh mengenai maklumat rutin proses operasi kerja organisasi dan pengkaji terpaksa berhati-hati supaya ia tidak menyentuh atau melanggar prosedur dan maklumat sulit organisasi terdedah kepada umum. Perolehan maklumat bercetak secara berhati-hati dan terpilih menyebabkan beberapa maklumat tidak lengkap dan terbatas. Oleh itu, pengkaji terpaksa berusaha melalui beberapa cara bagi memperoleh maklumat dokumentasi yang lengkap, walaupun ada ketikanya responden kajian 'tidak selesa' dalam menyalurkan maklumat bertulis. Maka, maklumat kajian terpaksa melalui proses penerangan yang panjang daripada perolehan maklumat ringkas bertulis.

5.5 Cadangan dan Kajian Masa Hadapan

Kajian CSR di Malaysia terlalu banyak berfokus kepada keterbukaan pelaporan dan konsep penglibatan organisasi kepada pelaksanaan aktiviti maksud CSR melalui empat peringkat hirarki objektif sosial iaitu kesedaran sosial, penglibatan sosial, pelaporan sosial, dan audit sosial (Nasir, 2015). Namun begitu, kajian mengenai proses pembuatan keputusan dalam akauntabiliti pelaksanaan aktiviti CSR masih kurang dikaji (Wang, 2014) dan masih agak baru terutamanya bagi aktiviti media melalui program CSR TV (Capriotti, 2009; Zyglidopoulos, 2010). Oleh itu, ia memerlukan lebih banyak kajian dilakukan untuk penjelasan dan membawanya ke perhatian masyarakat di negara ini.

Kajian ini menggunakan kaedah kualitatif sumber bersama dengan analisis temu bual mendalam, analisis sumber dokumentasi, dan pelbagai sumber data berkenaan bagaimana proses pembuatan keputusan dibuat dalam amalan maksud CSR terhadap akauntabiliti pelaksanaan program CSR TV. Oleh itu, kajian selanjutnya harus cuba

untuk mewujudkan lebih banyak hubungkait dan pembinaan suatu teori di antara pelaksanaan aktiviti CSR program TV dan corak pembuatan keputusan CSR dan juga kaitannya kepada rangsangan keputusan rasional (S-O-R) sebagai pengantara.

Dapatan kajian ini juga menunjukkan kehadiran pengaruh yang besar kepada faktor rangsangan keputusan rasional yang menyumbang kepada pembangunan proses pembuatan keputusan yang mana ia juga mempengaruhi keberkesanan keputusan akauntabiliti pelaksanaan aktiviti CSR program TV. Hasil kajian, bagaimanapun tidak memberi penekanan kepada proses rangsangan keputusan rasional yang telah merangsang pembentukan pembuatan keputusan. Tambahan pula, kajian ini tidak menggunakan faktor pengantara untuk menentukan corak pembentukan proses pembuatan keputusan. Sekiranya ada, ia akan meningkatkan keberkesanan dan boleh mempengaruhi corak pembentukan model keputusan. Hasilnya, kajian selanjutnya perlu fokus kepada persoalan proses rangsangan pembuatan keputusan yang dijangka dalam pembinaan proses pembuatan keputusan bagi aktiviti CSR dengan harapan boleh memaparkan dapatan perbezaan atau pembinaan suatu karektor yang baharu. Data yang diperolehi daripada kaedah kajian boleh dianalisis secara empirik bagi menentukan hubungan dan intergrasi konstrutif model keputusan rasional.

Seperti mana kini, CSR telah menjadi komponen penting dalam aktiviti korporat. Banyak organisasi korporat melibatkan CSR sebagai sebahagian daripada persaingan strategi global dan cuba memaparkan inisiatif maksud CSR mereka secara meluas (Yang, & River, 2009). Namun, mereka tidak sedar tentang kesan perbezaan sikap dan pendekatan terjemahan kepada pelaksanaan keputusan maksud CSR yang mana mereka cenderung untuk menyeragamkan perbezaan dasar-dasar kemanusiaan bagi

tindakbalas kepada tekanan rangsangan luaran. Kajian selanjutnya diharap boleh membina suatu kerangka teori yang membolehkan pengamal media untuk berfikir secara merentasi sempadan (di luar daripada ‘kotak hitam’) mengenai perbezaan atau pertembungan yang mungkin berlaku dalam pendekatan maksud keputusan bagi akauntabiliti pelaksanaan aktiviti CSR, yang mana boleh merangsang proses evolusi idea dan strategi tindakan.

Kajian masa hadapan juga harus memberikan tumpuan untuk pelbagaikan kaedah mengumpul maklumat seperti membuat analisis kandungan dan temu bual tinjauan untuk mengumpulkan data dan mendapat sudut pandangan yang berbeza terhadap pendekatan proses pembuatan keputusan CSR serta sejauh mana pendekatan maksud mempengaruhi pelaksanaan aktiviti CSR. Pengkaji boleh melakukan kajian kualitatif untuk mengenalpasti dengan terperinci pengalaman pengamal media berkaitan sejauh mana rangsangan keputusan rasional memberi impak pada proses pembuatan keputusan dalam struktur aliran kerja penerbitan program CSR TV.

Kajian ini menyumbang kepada pembinaan keilmuan dengan mengkaji CSR dari perspektif pendekatan oleh organisasi korporat media dan ia mendedahkan bagaimana penyertaan pendekatan dan amalan keputusan maksud CSR itu diletakkan dalam struktur sosial yang lebih besar dan dalam konteks situasi komuniti sasaran iaitu kemiskinan tegar. Kajian ini juga mendedahkan bagaimana keputusan akauntabiliti pendekatan telah mengesahkan konteks situasi komuniti sasaran dan realiti sebenar. Kemiskinan, kurang bernasib baik, peminggiran kehidupan atau komuniti susah adalah semulajadi dan organisasi perlu turut serta untuk mentakrifkan apa realiti sebenar dan akibatnya, serta bagaimana realiti itu perlu ditangani dengan pendekatan

yang betul dan telus. Kajian selanjutnya perlu melihat kepada penglibatan ahli kumpulan kerja dalam proses pembuatan keputusan. Dapatan kajian ini telah menunjukkan keperluan untuk meneroka dengan lebih mendalam hubungan nilai individu pembuat keputusan, budaya organisasi dan bagaimana penglibatannya dalam proses pembuatan keputusan. Disebabkan keupayaan ahli kumpulan untuk meletakkan organisasi sebagai kemanusiaan dan penglibatan pekerja, organisasi telah menggalakkan identiti pekerja kepada pendekatan usaha dan rekabentuk akauntabiliti pelaksanaan aktiviti CSR (Chaudhri, 2014).

Dapatan kajian ini juga telah menonjolkan kepentingan untuk melihat organisasi korporat diintergrasi berbanding dipisahkan daripada konteks persekitaran. Perspektif ini meningkatkan keperluan untuk mengintergrasikan perhatiannya ke dalam proses pembuatan keputusan tetapi sifat keterbukaan dalam akauntabiliti pelaksanaan CSR dan kawalan prosedur pemegang taruh di peringkat pengurusan tertinggi organisasi kadangkala menyukarkan pengendalian proses keputusan. Dilihat daripada perspektif masyarakat, sebahagian besar ditentukan oleh amalan prosedur syarikat yang membayangkan mungkin ada batasan kepada proses pembuatan keputusan yang berkesan untuk memenuhi kehendak komuniti sasaran (Maignan, Ferrell, & Ferrell, 2005; Yahya, & Che-Ha, 2014). Kajian selanjutnya dicadangkan untuk mengenalpasti keupayaan tahap proses pembuatan keputusan yang dilaksanakan dalam situasi batasan pendekatan proses pembuatan keputusan.

5.6 Kesimpulan

Dalam bab ini, integrasi penemuan telah dibentangkan dan implikasinya juga telah dibincangkan. Kajian ini telah memberi satu wawasan kepada kepentingan ilmiah mengenai model proses pembuatan keputusan yang efektif dan boleh digunakan untuk meningkatkan kolaborasi hubungan di antara organisasi media dan amalan aktiviti CSR melalui program TV. Kajian selanjutnya boleh digunakan untuk terus meneroka kepentingan proses pembuatan keputusan yang telah memberi pengaruh yang kuat kepada kesempurnaan pembinaan penerbitan program CSR TV. Bidang untuk diteroka mungkin bakal melibatkan beberapa organisasi stesen TV pada topik khusus mengenai proses pembuatan keputusan CSR dan sejauh mana pengaruh keputusan rasional itu memberi kesan kepada proses keputusan yang dibuat oleh krew penerbitan program TV dalam organisasi media swasta dan bukan swasta.

Kajian ini secara amnya telah menyumbang kepada literatur dan model S-O-R keputusan rasional secara khususnya dengan memberi beberapa idea atau pandangan baharu (berfikir di luar daripada kotak hitam organisasi pembuat keputusan) ke dalam fenomena keputusan proses pembuatan keputusan penerbitan program TV. Pertama, ia menunjukkan bahawa corak terjemahan maksud CSR sepatutnya dihubungkan dengan tujuan tindakan pelaksanaan aktiviti CSR sebagaimana ia saling mempengaruhi dan dipercayai. Perhatian media secara positif berkaitan dengan keputusan aktiviti CSR melalui terjemahan pendekatan maksud CSR dianggap sebagai ‘tujuan kepada tindakan’ bagi akauntabiliti pelaksanaan aktiviti (Fiss, & Zajac, 2006). Perhatian media massa dibuktikan sebagai pemandu CSR atau ‘mediator’ yang memberi pengaruh kepada kekuatan CSR bagi membenarkan syarikat

untuk memberi tindakbalas dan tujuan ‘tindakan’ kepada akauntabiliti pelaksanaan prestasi CSR (Zyglidopoulos (2015).

Kedua, tahap organisasi media dan peranan ketua krew penerbitan terhadap pengaruh dalam pendekatan proses pembuatan keputusan telah diterangkan melalui pendekatan kerangka peringkat hirarki bagi keputusan rasional. Secara khususnya, nilai peningkatan peranan dan pemikiran ketua telah ditonjolkan bagi mengurangkan kemungkinan bahawa pembuat keputusan perlu menyokong keputusan untuk memberikan bantuan kemanusiaan korporat melalui pelbagai pendekatan yang bersesuaian dan dengan rangsangan kepada kepentingan pembuatan keputusan peribadi yang mungkin boleh mengekang aktiviti CSR. Ketiga, ahli krew penerbitan boleh memainkan peranan yang sebelum ini tidak diiktiraf dan rumit dalam pemikiran pembuat keputusan, untuk membuat keputusan yang rasional dan bertepatan dengan objektif dan tujuan asal organisasi media.

Untuk memperkembangkan asas teori mengenai proses membuat keputusan dalam rekabentuk proses yang baharu, kajian selanjutnya perlu meneroka penyebab kepada logik bagi pembuatan keputusan dan proses penyesuaian skop usaha. Memandangkan perlunya pendekatan yang logik dalam proses membuat keputusan yang bergantung kepada kehadiran nilai peluang dan hak pilihan, pengkaji menjangkakan jenis-jenis pendekatan yang logik dan ada akauntabiliti juga boleh dikaitkan kepada pelbagai usaha pelaksanaan aktiviti CSR dalam media TV bagi perspektif organisasi yang berbeza.

Secara kesimpulannya, pendekatan penggunaan kerangka peringkat hirarki dan keputusan kesepakatan bagi keputusan rasional dalam proses pembuatan keputusan merupakan sifat tahap ketua ataupun karektor ketua yang berbeza di antara individu, mengikut masa, dan juga mengikut konteks cara ia membuat keputusan. Tidak semua pembuatan keputusan melibatkan pengiraan dan penyebab. Banyak keputusan terbaik dibuat dalam kehidupan atau kerja yang melibatkan gerak hati, tabiat, emosi, dan faktor moral. Namun, masih terlalu awal untuk menentukan jenis pendekatan keputusan yang tertakluk kepada pertimbangan dan perbincangan yang lebih alternatif. Pengkaji membayangkan bahawa beberapa keputusan mungkin dibuat mengikut cara ini dan secara purata, sesetengahnya adalah lebih baik bagi penelitian yang mencerminkan kepada keputusan yang dirangsang daripada suatu situasi.



RUJUKAN

- Aaijaz, N., & Ibrahim, M. D. (2012). CSR inflections: An overview on CSR global strategies adopted by companies in Malaysia and other Asian countries, *Journal of Southeast Asian Research*, 1-16.
- Abata, M. A., & Adejuwon, K. D. (2012). Accountability and transparency in public financial management in Nigeria: Challenges and prospects. *International Journal of Marketing and Technology*, 2(5), 14-33.
- Abbaas, Q., & Yaqoob, S. (2009), Effect of leadership development on employee performance in Pakistan, *Pakistan Economic and Social Review*, 47(2), 269-292.
- Abdul Ghalim, S. A. (2005, 4hb Ogos), Program Realiti Ketepikan Nilai Timur, *Utusan Malaysia Online*. Diambil dari http://ww1.utusan.com.my/utusan/info.asp?y=2005&dt=0804&pub=utusan_malaysia&sec=rencana&pg=re_05.htm&arc=hive
- Abdullah, A., Mohandes, S. R., Hamid, A. R. A., & Singh, B. (2016). The Practices Of Corporate Social Responsibility among Construction Companies in Malaysia. *Research Journal of Applied Sciences, Engineering and Technology*, 12(7), 742-755.
- Abdullah, S., Mohamad, R., & Mukhtar, M. (2011). Board independence, ownership and corporate social responsibility of Malaysian large firms. *Corporate ownership & Control*, 8(2), 467-483.
- Acar, M. & Robertson, P. (2004), Accountability Challenges in Networks and Partnerships: Evidence from Educational Partnerships in the United States, *International Review of Administrative Science*, 70(1), 331-334.
- Adamu, M. S., & Yusoff, W. F. W. (2013). Enhancing company's performance through corporate social responsibility: A comparative study between local and foreign in Malaysia. *1st FPTP Seminar/Workshop Paper*, UTHM.
- Adato, M., Hoddinott, J. & Haddad, J. (2005), Power, Politics and Performance: Community Participation in South African Public Works Programs, *International Food Policy Research Institute Research Report No. 143*, Washington, D.C.
- Adeolu, A. M., & David, A. K. (2012). Accountability and transparency in public financial management in Nigeria: Challenges and prospects. *International Journal of Marketing and Technology*, 2(5), 14-33.
- Adnan, A. Z. (2012), Analisis hubungan antara penentu pemilihan bank menurut Islam ideal dengan gelagat pemilihan bank Islamik dalam kalangan muslim di Terengganu. *Jurnal Kemanusiaan*, 20. 97-114.

- Agarwal, S. K. (2008), *Corporate social responsibility in India*, New Delhi: Sage Publications.
- Agle, Bradley, R., & Caldwell, C. B. (1999), Understanding Research on Values in Business. *Business & Society*, 38(3), 326-388.
- Agle, B., Donaldson, T., Freeman, R., Jensen, M., Mitchell, R., & Wood, D. (2008), Dialog: Towards superior stakeholder theory. *Business Ethics Quarterly*, 18(2), 153-190.
- Agrawal, A. (2015). Qualitative decision methods for multi-attribute decision making. *Simons Foundation of Artificial Intelligence*, Cornell University Library.
- Aguilera, R., Rupp, D. E., Williams, C. A., & Ganapathi, J. (2007), Putting the S back in corporate social responsibility: A multilevel theory of social change in organizations, *Academy of Management Review*, 32(3), 836-863.
- Ahlstrom, J., & Egels-Zanden, N. (2008), The processes of defining corporate responsibility: a study of Swedish garment retailers' responsibility. *Business Strategy and the Environment*, 17, 230-244.
- Ahmad, N. N., & Rahim, N. L. A. (2003). Awareness of the concept of corporate social responsibility among Malaysian managers in selected public listed companies. *Paper presented at The Seventh International Conference on Global Business and Economic Development, April 20–23, Bangkok, Thailand*
- Ahmad, N. N. N., & Sulaiman, M. (2004). Environmental disclosures in Malaysia annual reports: A legitimacy theory perspective. *International Journal of Commerce & Management*, 14(4), 44-58.
- Ahmad, N. N. N., Sulaiman, M., & Siswantoro, D. (2003). Corporate social responsibility disclosure in Malaysia: An analysis of annual reports of KLSE listed companies. *IJUM Journal of Economics and Management*, 11(1), 1-37.
- Akbari, P., & Darabi, A. (2014). Analysis of the Impact of Organizational Culture on Manager's Decision Making Patterns in Iranian Governmental Departments (Case study: Government Departments of Sarpolzohab City). *International Journal of Scientific Research in Knowledge*, 2(4), 173-181.
- Akers, R.L., & Sellers, C.S. (2009). *Criminological Theories*. New York: Oxford University Press.
- Alan, G. M. (2006), A Study Exploring Managers' Knowledge Sharing Strategies Through the Learning Styles of Experiential Learning Theory. Unpublish PhD Dissertation, The George Washington University, in Azizan, A.A. (2013). *An empirical review of knowledge sharing model: Objective, practice-based and mixed perspectives*. 2nd International Conference on Technology Management, Business and Entrepreneurship at Malacca Malaysia on, 5th November 2013.

- Albert, D., & Steinberg, L. (2013). Judgement and decision making in adolescence. *Journal of Research on Adolescence*, 21(1), 211-224.
- Alexander, M. (2012). Decision making using the analytic hierarchy process (AHP) and SAS/IML. *Social Security Administration*, Baltimore, MD.SESUG, SD-04, 1-12.
- Ali, W., & Rizwan, M. (2013). Factors influencing corporate social and environmental disclosure (CSED) practices in the developing countries: An institutional theoretical perspective. *International Journal of Asian Social Science*, 3(3), 590-609.
- Allen, V. L. & Wilder, D. A. (2006), Categorization, belief similarity and group discrimination. *Journal of Personality and Social Psychology*, 32, 971-977.
- Alonso, R., & Matouschek, N. (2007). Relational delegations. *RAND Journal of Economics*, 38(4), 1070-1089.
- Al-Tarawneh, H. A. (2012). The main factors beyond decision making. *Journal of Management Research*, 4 (1), 2-23.
- Altman, B. W. & Vidaver-Cohen, D. (2001), A Framework for Understanding Corporate Citizenship. *Business and Society Review*, 105 (1), 1-7.
- Altman, B. W. & Vidaver-Cohen, D. (2000), A framework for understanding corporate citizenship: Introduction to the special edition of Business and Society Review Corporate Citizenship and the new millennium. *Business and Society Review*. 105(1), 1-7.
- Alvarez, I. G., Sanchez, I. M. G., & Vieira, C. D. S. (2014). Climate change and financial performance in times of crisis. *Business Strategy and the Environment*, 23(6), 361-374.
- Alvarez, J. L., Mazza, C., & Pedersen, J. (2005), The Role of Mass Media in the Consumption of Management Knowledge. *Scandinavian Journal of Management*, 21(2), 1-6.
- Aman, Z., Ismail, S., & Bakar, N. S. (2015). Corporate sustainability reporting: Malaysian evidence. *Proceeding of the 2nd International Conference on Management and Muamalah 2015 (2ndICoMM) 16th- 17th Nov. 2015*, 287-299.
- Amran, A., & Susela. D. (2008). The impact of government and foreign affiliate influence on corporate social reporting: The case of Malaysia. *Managerial Auditing Journal*, 23(4), 386-404.
- Amran, A., & Siti-Nabiha, A. K. (2009). Corporate Social Reporting in Malaysia: A Case of Mimicking the West or Succumbing to Local Pressure. *Social Responsibility Journal*, 5(3), 358-375.

- Amran, A., & Devi, S. S. (2007). Corporate social reporting in Malaysia: A political theory perspective. *Malaysia Accounting review*, 6(1), 19-44.
- Amato, L. H., & Amato, C. H. (2007), The effects of firm size and industry on Corporate Giving. *Journal of Business Ethics*, 72, 229-241.
- AMEinfo. (2005). Corporate social responsibility - an Overview. *MediaQuest*, Available and retrieved on 2nd November 2015 at <http://www.ameinfo.com/61308.html>, UAE May 30th
- Amran, A., & Devi, S. S. (2008). The impact of government and foreign affiliate influence on corporate social reporting. *Managerial Auditing Journal*, 23(4), 386-404.
- Andersen, B. (2008). Impact assessment of major public investment projects. *Concept Report No.19*. Norwegian University of Science and Technology.
- Andersen, N. (2003a). Polyphonic organization. In T. Bakken and T. Hernes (eds). *Autopoietic Organization Theory: Drawing on Niklas Luhmann's Social Systems Perspective*, (151-182). Oslo: Copenhagen Business School Press.
- Anderson, J. P., Prause, J., & Silver, R. C. (2011). A step-by-step guide to using secondary data for psychological research. *Social and Personality Psychology Compass*, 5(1), 56-75.
- Andrew, B. H., Gul, F. A., Guthrie, J. E., & Teoh, H. Y. (1989) A note on corporate social disclosure practices in developing countries: the case of Malaysia and Singapore. *British Accounting Review*, 21(4), 371-376.
- Anita, M.M.L., Fellows, R., & Tuuli, M. M. (2011), The role of corporate citizenship in promoting corporate social performance: Towards a conceptual model and a research agenda. *Construction Management and Economic*, 29, 173-183.
- Ansah, R. H., Sorooshian, S., & Mustafa, S. (2015). Analytic hierarchy process decision making algorithm. *Global Journal of Pure and Applied Mathematic*, 11(4), 2403-2410.
- APEC (2005), Corporate Social Responsibility in the APEC region; Current status and implications. *A symposium/workshop paper presented on January 2005 in Tokyo*, Human Resources Development Working Group (HRDWG).
- Argenti, P.A. (2013). *Corporate communication*, (6theds). Singapore: McGraw-Hill.
- Argyris, C. (1998), Managers, workers, and organizations. *Society*, 35(2), 343-346.
- Ariely, D. (2010). *The upside of irrationality*. New York: HarperCollins.
- Arman, H. (2014), Transformational leadership and job performance on SMEs technical personnel: The adaptability cultural approach as mediator. *Mediterranean Journal of Social Sciences*, 5(20), 648-655.

- Armandi, B., Oppedisano, J., & Sherman, H. (2003), Leadership theory and practice: A case in point. *Journal of Management Decision*, 41(10), 1076-1088.
- Arnold, D. G., & Valentin, A. (2013). Corporate social responsibility at the Base of the Pyramid. *Journal of Business Research*, 66,(2), 1904-1914.
- Arunachalam, M., Lawrance, S., Kelly, M., & Locke, J. (2007). A communitarian approach to constructing accountability and strategies for sustainable development. *Issues In Social and Environmental Accounting*, 1(2), 217-242.
- Ashforth, B. E., & Mael, F. (1989), Social identity theory and the organization. *The Academy of Management Review*, 14(1), 20-39.
- Ashkanasy, N. M., & Humphrey, R. H. (2011). Current research on emotion in organizations. *Emotion Review*, 3, 214-224.
- Ashley, P. (2003). *Ethics and Social Responsibility in Business*. Sao Paulo: Saraiva.
- Aslam, M. M. (2005). Are you selling the right colour: A cross-cultural review of colour as marketing cue. *Paper Presented at the 10th International Conference on Corporate & Marketing Communications, Nicosia-Cyprus*. University of Wollongong, Australia.
- Atkinson, T. N., Gilleland, D. S., & Pearson, L. C. (2007). The Research Environment Norm Inventory (RENI): A study of integrity in research administrative systems. *Accountability in Research: Policies and Quality Assurance*, 14(2), 93-119.
- Atkinson, T. N. & Pilgreen, T. (2011), Adopting the Transformational Leadership Perspective In a Complex Research Environment. *Research Management Review*, 18, 1-23.
- Aupperle, K. E., Carroll, A. B., & Hatfield, J. D. (1985), An Empirical Examination of the Relationship Between Corporate Social Responsibility and Profitability. *Academy of Management Journal*, 28(2), 446-463.
- Axelrod, N. (1997), The growing stakes for good governance. *Journal of Association Management*, 49(1), 38-44.
- Ayers, R. S. (2015), Alignment individual and organizational performance: Goal alignment in federal government agency performance appraisal programs. *Public Personnel Management*, 44(2), 169-191.
- Azeem, M. & Salfi, N. A. (2012), Usage of NVIVO Software for Qualitative Data Analysis. *Academic Research International*, 2(1), 262-265.

- Babiak, K., & Trendafilova, S. (2010). CSR and environmental responsibility: Motives and pressures to adopt green management practices. *Corporate Social Responsibility and Environment Management*, 18, 11-24.
- Bachri, B. S. (2010). Menyakinkan Validitas data melalui triangulasi pada penelitian kualitatif. *Jurnal Teknologi Pendidikan Universitas Negeri Surabaya.*, 10(1), 46-62.
- Badre, D. (2008). Cognitive control, hierarchy, and the rostro-caudal organization of the frontal lobes. *Trends in Cognitive Sciences*, 12, 193-200.
- Balakrishnan, N., Render, B., & Stair, R. M. (2007), *Managerial Decision Modeling with Spread sheets* (2nd Eds). Pearson Prentice Hall Publishing,
- Balaraman, R. A., & Ibrahim, F. (2013). Kewartawanan dari warga kepada warga: Punca kewujudan dan perkembangannya di Malaysia. *Malaysian Journal of Communication*, 29(2), 175-188.
- Balkhi, K., & Tench, D. R. (2009). *CSR and the media in Turkey: Media CSR toolkit report*. Retrieved from <http://www.csrturkey.org/dl/mediaguide.pdf>
- Banister, P., Dunn, G., Burman, E., Daniels, J., Duckett, P., Goodley, D., Lawthom, R., Parker, I., Runswick-Cole, K., Sixsmith, J., Smailes, S., Tindall, C., & Whelan, P. (2011). *Qualitative methods in psychology: A research guide. (2nd edition.)*. Maidenhead: Open University Press/ McGraw Hill.
- Bansal, P., Jiang, G. F., & Jung, J.C. (2015). Managing responsibly in tough economic times: Strategic and tactical CSR during the 2008-2009 global recession. *Long Range Planning*, 48, 69-79.
- Barbie, E. R., & Rubin, A. (2010), *Research methods for social work* (9th Eds), Brooks/Cole: Cengage Learning, USA.
- Barbie, E. R., & Rubin, A. (2008). *Research methods for social work* (8th Eds), Thomson, Brooks/Cole: USA
- Barcelos, E. M .B., Baptista, P. D. P., Maffezzolli, E. C. F., Da Silva, W. V., Marchetti, R. Z., & Da Veiga, C. P. (2015). Relationship between an Organization Evaluated as Being Socially Responsible and the Satisfaction, Trust and Loyalty of its Clients., *Australian Journal of Basic and Applied Sciences*, 9(7), 429-438.
- Barker, J. R., Wright, B., Cordery, J. & Maue, B. (2003). The Ideal Participative State: A Prelude to Team Effectiveness. *Journal of Business and Management*, 9(2), 171- 188.
- Barker, J. R. (2008). *Strategy and Thought Leadership in Discourse and Communication, Discourse and Communication*. L.A: SAGE Publication.

- Barnes, C., & Mercer, C. (2010). *Exploring disability: A sociological Introduction*. 2nd eds. Cambridge: Polity Press.
- Barnes, M., & Ward, E. (2015). Transforming practice with older people through an ethic of care. *British Journal of Social Work*, 4, 1-17
- Barnett, M. L., & Salomon, R. M., (2012). Does it pay to be really good? Addressing the shape of the relationship between social and financial performance. *Strategic Management Journal*, 33(11), 1304-1320.
- Bartel, C. (2001). Social comparisons in boundary-spanning work: effects of community outreach on members organizational identity and identification. *Administrative Science Quarterly*, 46 (3), 379-414.
- Barton, K. M. (2009). Reality Television Programming and Diverging Gratifications: The Influence of Content on Gratifications Obtained. *Journal of Broadcasting & Electronic Media*, 53(3), 1-9.
- Baskin, J. (2006). Corporate Responsibility in Emerging Markets. *Journal of Corporate Citizenship*, 24(4), 29-47.
- Bass B. M. (1990). *Bass and Stogdill's handbook of leadership: Theory, research, and managerial applications*, New York: The Free Press.
- Bass, B. M. (1999). Two decades of research and development in transformational leadership, *European Journal of Work and Organizational Psychology*, 8(1), 9-32.
- Beaver, K. M., Barnes, J. C., & Boutwell, B. B. (2015). *The nurture versus biosocial debate in criminology: On the origins of criminal behaviour and criminality*. US: SAGE Publications Inc.
- Bechara, A. (2005). Decision making, impulse control and loss of will power to resist drugs: A neurocognitive perspective. *Nature Neuroscience*, 8, 1458-1463
- Becker, G., & Murphy, K. (1995), A Simple Theory of Advertising as a Good or Bad. *Quarterly Journal of Economics*, 108(4), 941-964.
- Becker-Olsen, K. L., Cudmore, B. A., & Hill, R. P. (2006). The impact of perceived corporate social responsibility on consumer behavior. *Journal of Business Research*, 59(1), 46-53.
- Beckett, A. (1981). Appeal Decision, *The Planning Inspectorate*.
- Bednarek, M. (2015). *Voices and values in the news: News media talk, news value and attribution*, *Discourse, Context and Media*. Elsevier.
- Behn, R. D. (2001). *Rethinking Democratic Accountability*, Washington, DC: Brookings Institution.

- Bendell, J. (2006). Debating NGO accountability. *NGLS Development Dossier*, United Nation; Geneva, NY.
- Bennett, W. L. (2003b). *New Media Power: The Internet and Global Activism in Contesting Media Power*, Nick Couldry and James Curran (eds), (Rowman & Littlefield), 17-37.
- Bennett, J. (2010). The place of television in celebrity studies. *In Celebrity Studies Journal*, 1, No. 1, 65-80.
- Berg, B. L. (2001). *Qualitative research methods for the social sciences* (4th ed.). Boston: Allyn & Bacon.
- Bergami, M. & Bagozzi, R. P. (2000). Self-Categorization, Affective Commitment and Group Self-Esteem as Distinct Aspects of Social Identity in the Organization. *British Journal of Social Psychology*, 39(4), 555-77.
- Berger P, & Luckmann T. (1967). *The Social Construction of Reality - a Treatise in the Sociology of Knowledge*. Penguin: London.
- Berglund, K. (2011), The Corporate Social Responsibility: Communication trends for large Swedish corporations. *Paper Presented in EBHA 2011 in Athens*.
- Bertels, S. & Pelozo, J.(2006), Running to Stand Still: Managing CSR Reputation in An Era of Ratcheting Expectations. *CCGRM Working Paper*, <http://www.sfubusiness.ca/cibc-centre/>.
- Bezrukova, K., Jehn, K. A., Zanutto, E. L., & Thatcher, S. M. B. (2009). Do workgroup faultlines help or hurt? A moderated model of faultlines, team identification, and group performance. *Organization Science*, 20(1), 35-50.
- Bhatkal, T., Alvis, W., & Nicolai, S. (2015). Towards a better life? A cautionary tale of progress in Ahmedabad. *Development Progress*, Case Study Report: Urban Poverty, June 2015.
- Bhattacharya, C. B. & Sen, S. (2004), Doing better at doing good: When, why, and how consumers respond to corporate social initiatives. *California Management Review*, 47(1), 9-24.
- Biesbroek, R., Dupuis, J., Jordan, A., Wellstead, A., Howlett, M., Cairney, P., Reyner, J, & Davidson, D. (2015). Opening up the black box of adaptation decision making. *Nature Climate Change*, 5(5), 493-494.
- Biggerstaff, D. (2012). *Qualitative research methods in psychology*. In: Rossi, Gina, (ed.). *Psychology: selected papers*. Rijeka, Croatia: InTech, 175-206.
- Birth, G., & Illia, L. (2008). Communicating CSR: Practices among Switzerland's top 300 companies. *Corporate Communications: An International Journal*, 13(2), 182-196.

- Bivins, T. (2006). Responsibility and accountability. In K. Fitpatrick & C. Bronstein (Eds). *Ethics in Public Relations: Responsible Advocacy*. Thousand Oaks, CA: Sage.
- Blattberg, R. C., Kim, B. D., & Neslin, S. A. (2008). *Database Marketing: Analyzing and Managing Customers*. New York: Springer.
- Blumenthal, A. L. (1977). *The Process of Cognition*. Englewood Cliffs, NJ: Prentice Hall.
- Blowfield, M. (2005). CSR: Reinventing the meaning of development? *International Affairs*, 81, 3-8.
- Blowfield, M., & Frynas, J. G. (2005). Setting New Agendas: Critical Perspectives on Corporate Social Responsibility in the Developing World. *International Affairs*, 81(3), 499–513.
- Boaduo, N. A. (2011). Systematic analysis and interpretation of collected data for a research study: A practical methodological framework for writing research report. *Educational Research and Review*, 6(2), 140-146.
- Boeddeling, J. (2012). Corporate Social Responsibility: A Perspective From Weberian Economic Sociology. *Discussion Paper for Faculty of Economic, Witten/Herdecke University, Germany*.
- Boer, H., Berger, A., Chapman, R., & Gertsen, F. (2000). *CI changes: From suggestion box to organisational learning. Continuous improvement in Europe and Australia*. Ashgate: Aldershot.
- Bogdan, R. C. & Biklen, S. K. (1992). *Qualitative Research for Education: An introduction to Theory and Methods*. Boston: Allyn & Bacon.
- Bohanec, M. (2009). Decision making: A computer-science and information-technology viewpoint. *Interdisciplinary Description of Complex Systems*, 7(2), 22-37
- Bohdanowicz, P., & Zientara, P. (2008). Corporate Social Responsibility in Hospitality: Issues and Implications; A Case Study of Scandinavian. *Scandinavian Journal of Hospitality and Tourism*, 8, 271-293.
- Boltanski, L., & Thevenot, L. (2006). *On justification. Economies of worth*. Princeton, NJ: Princeton University Press.
- Bonilla-Priego, M. J., Najera, J. J., & Font, X. (2011). Environmental management decision-making in certified hotels. *Journal of Sustainable Tourism*, 19, 361-382.
- Bono, L. (2009), The Real Deal. *Elle*, Mac. 2009, 92, 11.

- Bortree, D. S. (2014). The state of CSR communication research: A summary and future direction. *Journal of Public Relations*, 8(3), 1-9.
- Bosch-Badia, M. T., Montllor-Serrats, J., & Tarrazon, M. A. (2013). Corporate social responsibility from Friedman to Porter and Kramer. *Theoretical Economics Letters*, 3(1), 11-15.
- Boulstridge, E., & Carrigan, M. (2000). Do consumers really care about corporate responsibility? Highlighting the attitude-behaviour gap. *Journal of Communication Management*, 4(4), 355-368.
- Bovens, M. (2010). Two concepts of accountability: Accountability versus virtue and as a mechanism. *Journal of West European Politics*, 33(5), 946-967.
- Bowen, H. (1953). *Social Responsibilities of the Businessman*. New York: Harper.
- Boyce, C., & Neale, P. (2006). *Conducting in-depth interviews: A guide for designing and conducting in-depth interviews for evaluation input*. Watertown, MA: Pathfinder International, 3-7.
- Brammer, S. J., & Millington, A. (2004). The development of corporate charitable contributions in the UK: A stakeholder analysis. *Journal of Management Studies*, 41(8), 1411-1434.
- Braun, V., & Clarke, V. (2006). Using thematic analysis in psychology. *Qualitative Research in Psychology*, 3(2), 77-101.
- Braun, V., & Clarke, V. (2013). Teaching thematic analysis: Overcoming challenges and developing strategies for effective learning. *The Psychologist*, 26(2), 120-123.
- Breed, W. (1955). Social Control in the Newsroom: A Functional Analysis. *Social Forces*, 33, 326-335.
- Bridoux, F., Stofberg, N., & Hartog, D. D. (2015). Stakeholders' Responses to CSR Tradeoffs: When Other-Oriented and Trust Trump Material Self-Interest. *Journal of Frontier Psychology*, 6(1), 1-14.
- Broad, R. & Cavanagh, J. (1999), The Corporate Accountability Movement: Lessons and Opportunities. *The Fletcher Forum of World Affairs*, 23(2), 151-69.
- Broadfoot, K. J., & Munshi, D. (2007). Diverse voices and alternative rationalities: Imagining forms of postcolonial organizational communication. *Management Communication Quarterly*, 21(4), 249-267.
- Bronn, P. S., & Vidaver-Cohen, D. (2009). Corporate Motives For Social Initiative: Legitimacy, Sustainability or The Bottom Line? *Journal of Business Ethics*, 87(1), 91-109

- Brown, N., & Deegan, C. (1998). The public disclosure of Environmental Performance Information - A dual test of media agenda setting theory and legitimacy theory. *Accounting and Business Research*, 29(1), 21-41.
- Bryman, A., Becker, S., & Sempik, J. (2008). Quality criteria for quantitative, qualitative and mixed methods research: A view from social policy. *International Journal of Social Research Methodology*, 11(4), 261-276.
- Bryman, A., & Bell, E. (2011). *Business Research Methods*. Edisi ke-3, Oxford: New York.
- Buchanan, A., & Keohane, R. O. (2006). The Legitimacy of Global Governance Institutions. *Journal of Ethics and International Affairs*, 20(4), 405-437.
- Buhr, H., & Grafstrom, M. (2006). The Making of Meaning in the Media: The Case of Corporate Social Responsibility in the Financial Times, 1988-2003. *Working Paper*, 1-24.
- Bullert, B. J. (1999), Strategic Public Relations, Sweatshops, and the Making of a Global Movement, The Joan Shorenstein Center on the Press, Politics and Public Policy. *Working Paper Series*.
- Bundy, J., Shropshire, C., & Buchholz, A. (2013). Strategic cognition and issue salience: Toward an explanation of firm responsiveness to stakeholder concerns. *Academy of Management Review*, 38(3), 352-376.
- Burney, S. M. (2008). Inductive and Deductive Research Approach. *Seminar given on Mar 6, 2008 at University of Karachi, Pakistan*.
- Burns, N., & Grove, S. K. (2009). *The practice of nursing research: Appraisal, synthesis, and generation of evidence*. Saunders/Elsevier.
- Bursa Malaysia. (2006, September 6). *CSR*. Retrieved August 15, 2016, from Bursa Malaysia. <http://www.sc.com.my/corporate-responsibility/>
- Bursa Malaysia. (2006). *Corporate Social Responsibility (CSR) Framework for Malaysian Public Listed Companies*. Retrieved from [www.csr-weltweit.de/uploads/tx_jpdfdownloads/Boerse Malaysia.pdf](http://www.csr-weltweit.de/uploads/tx_jpdfdownloads/Boerse_Malaysia.pdf)
- Bursa Malaysia (2008). Corporate social responsible (CSR): Framework for Malaysian Public Listed Companies, *KLSE.com*, available at http://www.klse.com.my/website/bm/about_us/the_organisation/csr/download/csr_writeup.pdf
- Bursa Malaysia (2017). Main market listing requirements: Chapter 9, continuing disclosure. *Bursa Malaysia*. <http://customer.bursamalaysia.com:8080/MainLR/Pages>

- Burton, B. K., Farh, J. L., & Hegarty, W. H. (2000). A Cross-Cultural Comparison of Corporate Social Responsibility Orientation: Hong Kong vs. United States Students. *Teaching Business Ethics*, 4(2), 151-167.
- Butler, C., & Rothstein, A. (2006). *On Conflict and Consensus: A Handbook on Formal Consensus Decision Making.*, Takoma Park, MD, USA: FoodNot Bombs.
- Cabantous, L., & Gond, J. P. (2011). Rational Decision Making as Performative Praxis: Explaining Rationality's Eternal Return. *Organization Science*, 22(3), 573-586.
- Cabola, P. (2010). Using the Analytic Hierarchy Process in Evaluating decision alternatives. *Operation Research and Decision*, 5-23.
- Cabrerizo, F. J., Chiclana, F., Al-Hmouz, R., Morfeq, A., Balamash, A. S., & Herrera-Viedma, E. (2015). Fuzzy decision making and consensus: Challenges. *Journal of Intelligent & Fuzzy System*, 29(2), 1109-1118.
- Calabrese A., Costa, R., Menichini, T., Rosati, F., & Sanfelice, G. (2013). Turning corporate social responsibility-driven opportunities in competitive advantages: A two dimensional model. *Knowledge and Process Management*, 20(1), 50-58.
- Callan, S. J., & Thomas, J. M. (2009). Corporate financial performance and corporate social performance: An update and reinvestigation. *Corporate Social Responsibility and Environmental Management*, 16(2), 61-78.
- Campbell, J. L. (2007). Why would corporations behave in socially responsible ways? An institutional theory of corporate social responsibility. *The Academy of Management Review ARCHIVE*, 32(3), 946-67.
- Capelin, H. (2013). Reflective practice in a very busy world: What's the essence? *The Scottish Journal of Healthcare Chaplaincy*, 15(1), 36-42.
- Capese, G., & Costa, R. (2013). The new neighbourhood in the internet era: Network communities serving local communities. *Behaviour & Information Technology*, 32(5), 438-448.
- Capital Corporate Communications (2012). 2010 Awards: Kulim Malaysia recognised for supporting women. <http://www.anugerahcsrmlaysia.org/2011/05/11/kulim-malaysia-recognised-for-support-for-women/> (accessed 12 August 2016).
- Capriotti, P. (2009). Economic and social roles of companies in the mass media. *Business and Society*, 48(2), 225-242.
- Cargo, R. (2005). Review of the book: *The Jossey-Bass handbook of nonprofit leadership and management* (2nd ed.). *Reviews*, 550-552.

- Carmeli, A. (2005). Perceived external prestige, affective commitment, and citizenship behaviors. *Organization Studies*, 26(3), 443-464
- Carnevale, P., Read, S. J., & Gratch, J. (2013). Reading people's minds from emotion expressions in interdependent decision making. *Journal of Personality and Social Psychology*, 9, 1-19.
- Carolina, V. S. (2005). Communication of Corporate Social Responsibility; The case of Skanza AB. A Master thesis submitted to the faculty in partial fulfillments of the requirements for the degree of Master in Business Administration, Swedish University Agricultural Science, Sweden.
- Carroll, A. B. (1979). A three-dimensional conceptual model of corporate performance. *Academy of Management Review*, 4(4), 497-505.
- Carroll, A. B. (1991). The pyramid of corporate social responsibility: Toward the moral management of organizational stakeholders. *Business Horizons*, 34, 39-48.
- Carroll, A. B. (1998). The four facets of Corporate Citizenship. *Business and Society Review*, 1-7.
- Carroll, A. B. (1999). Corporate social responsibility: Evolution of a definitional construct, *Business & Society*, 38, 268-295.
- Carroll, A. B. (1999). Corporate social responsibility, *Business & Society*, 38(3), 268.
- Carroll, A. B. & Schwartz, M. S. (2003), Corporate Social Responsibility: A three domain approach, *Business Ethics Quarterly*, 13(4), 1-7.
- Carroll, A. B. (2004). Managing ethically with global stakeholders: A present and future challenge. *ACAD Manage Perspect*, 18(2), 114-120.
- Carroll, C. E. (2009). The relationship between firm's media favorability and public esteem. *Public Relations Journal*, 3(4), 1-32.
- Carroll, C. E. (2004). How the Mass Media Influence Perceptions of Corporate Reputation: Exploring Agenda-setting Effects within Business News Coverage. *Unplished PhD dissertation*, University of Texas, Austin.
- Carroll, A. B. (2008). A History of Corporate Social Responsibility: Concepts and Practices. In Crane, A., McWilliams, A., Matten, D., Moon, J. and Siegel, D. (eds), *The Oxford Handbook of Corporate Social Responsibility*, Oxford: Oxford University Press, 19-46.
- Carroll, A. B., & Shabana, K. M. (2010). The business case for corporate social responsibility: A review of concepts, research and practice. *International Journal of Management Reviews*, 12(4), 85-105.

- Carroll, A. B., & Buchholtz, A. K. (2003). *Business and Society: Ethics and Shareholder Management*. Mason, OH: South-Western Thomson.
- Carroll, A. B., & Buchholtz, A. K. (2006). *Business and Society*. (6th eds), Cengage Learning.
- Carroll, A., & Buchholtz, A. (2009). *Business and Society Ethics and Stakeholder Management, 7th Edition*. Mason, South Western: Cengage Learning.
- Carroll, A. B. (2015). Corporate social responsibility: The centre piece of competing and complementary frameworks. *Organizational Dynamics*, 44, 87-96.
- Carroll, A. B. (1991). The pyramid of corporate social responsibility: toward the moral management of organizational stakeholders. *Business Horizons*, 34(4), 39-48.
- Castka, P., Balsarova, M. A., Bamber, C. J., & Sharp, J. M. (2004). How can SMEs effectively implement the CSR agenda? A UK case study perspective. *Corporate Social Responsibility and Environmental Management*, 11(3), 140-149.
- Castka, P., & Balzarova, M. A. (2008). Adoption of social responsibility through the expansion of existing management systems. *Industrial Management and Data Systems*, 108(3), 297-309.
- Catherine, P. (2010). Corporate social responsibility: a new approach to promoting integrity and responsibility. *Company Lawyer*, 31(6), 172-180.
- Cellar, D. F., & Barrett, G. V. (1987). Script processing and intrinsic motivation: The cognitivesets underlying cognitive labels. *Organizational Behavior and Human Decision Processes*, 40, 115-135.
- Chakraborty, S. K., Kurien, V., Singh, J., Mrityunjay, A., Maira, A., Aga, A. (2004). Management paradigms beyond profit maximization. *Vikalpa: The Journal for Decision Makers*, 29(3), 97-117.
- Chamhuri, S. & NorAini, H. I. (1996), *Kemiskinan dalam Arus Pembangunan Ekonomi Malaysia*, Bangi: Universiti Kebangsaan Malaysia.
- Chaffee, E. E. (1983). *Rational decision making in higher education*. Boulder, CO: National Center for Higher Education Management Systems.
- Chapple, W., & Moon, J. (2005). Corporate Social Responsibility in Asia: A Seven-Country Study of CSR Web Site Reporting. *Business & Society*, 44(4), 415-441.
- Chapple, W., & Moon, J. (2005), Corporate social responsibility (CSR) in Asia. *Business & Society*, 44(4), 415-432.

- Chattananom, A., & Lawley, M. (2008). Developing a Model of The Impact of Societal Marketing on Corporate Image. *International Journal of Emerging Markets*, 3(4), 348-363.
- Chaudhri, V., & Wang, J. (2007). Communicating corporate social responsibility on the Internet: A case study of the top 100 information technology companies in India. *Management Communication Quarterly*, 21(2), 232-247.
- Chaudhri, V., & Wang, J. (2014). Corporate social responsibility and the communication imperative: Perspectives from CSR managers. *International Journal of Business Communication*, 53(4), 1-24.
- Chek, I. T., Mohamad, Z. Z., Yunus, J. N., & Norwani, N. M. (2013). Corporate Social Responsibility (CSR) Disclosure in Consumer Products and Plantation Industry in Malaysia. *American International Journal of Contemporary Research*, 3(5), 118-125.
- Cheney, P. (2006). *A Staggering Betrayal of Trust*, The Hamilton Spectator, 5.
- Chernoff, H., & Moses, L.E. (2012). *Elementary decision theory*. Courier Dover Publications.
- Chiesi, F., Primi, C., & Morsanyi, K. (2011). Developmental changes in probabilistic reasoning: The role of cognitive capacity, instructions, thinking styles, and relevant knowledge. *Thinking & Reasoning*, 17, 315-350.
- Chin, E. (2008), Making Sense Of Qualitative Data. *Anthropology and Education Quarterly*, 28(1), 143-145.
- Chiricos, T., & Eschholz, S. (2002). The Racial and Ethnic Typification of Crime and the Criminal Typification of Race and Ethnicity in Local Television News. *Journal of Research in Crime and Delinquency*, 39(2), 400-420.
- Chiu, S. & Sharfman, M. P. (2009), Legitimacy, visibility, and the antecedents of corporate social performance: An investigation of instrumental perspective. *Journal of Management*. 37(6), 1558-1585.
- Choi, J. (1999). An investigation of the initial voluntary environment disclosure make in korean semi-annual financial reports. *Pacific Accounting Review*, 11(1), 73-102.
- Chong, M. (2010). Closing the legitimacy gap. In E.S. Wong (Ed.), *Socially Responsible and Sustainable: Company Perspectives and Experiences*, 146-161.
- Christman, J. (2003). *Autonomy in Moral and Political Philosophy*, in *Stanford Encyclopedia of Philosophy* (Fall 2003 Edition), ed. Edward N. Zalta, Also see Christman, J. (1988). Constructing the Inner Citadel: Recent Work on the Concept of Autonomy, *Ethics*, 99, 109-24.

- Christine, M. J. (2009). *Corporate social responsibility: A case study approach*. UK: Edward Elgar Publishing.
- Chua, S. J. L., Ali, A. S., & Alias, A. (2015). Implementation of analytic hierarchy process (AHP) decision making framework for building maintenance procurement selection: Case study of Malaysian public universities. *Maintenance and Reliability*, 17(1), 7-18.
- Cianci, C. C. (2009). Entertainment or Exploitation?: Reality Television and the Adequate Protection of Child Participants Under The Law. *Southern California Interdisciplinary Law Journal*, 18(2), 363-394.
- Clarkson, M. (1995). A Stakeholder Framework for Analyzing and Evaluating Corporate Social Performance. *The Academy of Management Review*, 20(1), 92-117.
- Clore, G. L. (2005). For love or money: Some emotional foundations of rationality. *Chicago Kent Law Review*, 80, 1151-1165.
- Coffey, A. & Atkinson, P. (1996). *Making Sense Of Qualitative Data: Complementary Strategies*, CA: Sage, Thousand Oaks.
- Cohen, M. Z., Kahn, D. L., & Steeves, R. H. (2000). *Hermeneutic Phenomenological Research: A Practical Guide for Nurse Researchers*. CA: Sage, Thousand Oaks.
- Cohen, M., & Omery, A. (1994). Schools of phenomenology: Implications for research. In J. Morse (Ed.), *Critical issues in qualitative research methods* (pp. 136-156). Thousand Oaks, CA: Sage.
- Coldwell, D. A. L. (2000). Perception and Expectations of Corporate Social Responsibility: Theoretical Issues and Empirical Findings. *Journal of Business Managerial*, 49-54.
- Cone, C. L. (2004). *Cone Corporate Citizenship Study*. Retrieved from http://www.coneinc.com/Pages/pr_30.html
- Connelly, B. L., Tihanyi, L., Certo, S. T., & Hitt, M. A. (2010). Marching to the beat of different drummers: The influence of institutional owners on competitive actions. *Academy of Management Journal*, 53(4), 723-742.
- Conrad, C., & Poole, M. S. (2004). *Strategic organizational communication: In a global economy*. New York: Belmont.
- Cooke, N. J., Stout, R., & Salas, E. (2001). A knowledge elicitation approach to the measurement of team situation awareness. In M. McNeese, E. Salas, & M. R. Endsley (Eds.), *New Trends in Cooperative Activities: Understanding System Dynamics in Complex Environments* (114-139).

- Corbetta, & Piergiorgio. (2003). *Social Research: Theory, Methods and Techniques*, Thousand Oaks: Sage Publications.
- Cornescu, V., Marinescu, P., Curteanu, D., & Toma, S. (2004). *Management: From theory to practice*. Rumania: University of Bucharest Publishing.
- Cornelissen, J. (2011). *Corporate Communication: A guide to theory and practice* (3rd ed). London: Sage.
- Cosar, S., & Onbasi, F. G. (2007). Women's movement in Turkey at a crossroads: From women's right advocacy to feminism. *South European Society and Politics*, 13(3), 325-344.
- Costa, R., & Menichini, T. (2013). A multi-dimensional approach for CSR assessment: The importance of the stakeholder perception. *Expert Systems with Applications*, 40, 150-161
- Couldry, N. (2006). Media and The Ethics of Reality Construction. Conference on Media and Belief, American University of Paris, *Southern Review*.
- Crane, A., & Matten, D. (2007), *Business Ethics*, 2nd ed, Oxford: Oxford University Press.
- Crane, A., Matten, D., & Moon, J. (2008). *Corporations and Citizenship*. Cambridge: Cambridge University Press.
- Creemers, B., Kyriakides, L., & Antoniou, P. (2013). *Teacher professional development for improving quality of teaching*. NY: Springer.
- Creswell, J., & Maietta, R. (2002). *Qualitative Data Analysis Software*. In: Miller, D.C. and Salkind, N. J. (Eds) *Handbook of Research Design and Social Measurement*, 6th Edition, Thousand Oaks, CA: Sage.
- Creswell, J. W. (2003). *Research design: qualitative, quantitative and mixed method approaches* (2nd ed), USA: SAGE Publication Inc.
- Creswell, J. W, (2009). *Research design: Qualitative, quantitative and mixed methods approaches*, CA: Sage, Thousands Oak.
- Cunningham, B. (2003). Re-Thinking Objectivity, *Columbia Journalism Review*, 42, 24.
- Custers, K., & Van den Bulck, J. (2013). The cultivation of fear of sexual violence in women processes and moderators of the relationship between television and fear. *Communication Research*, 40(1), 96-124.
- Czarniawska, B. (2004). *Narratives in Social Science Research: Introducing Qualitative Methods*. London: Sage Publications.

- Czarniawska, B., & Sevón, G. (Eds.). (1996). *Translating Organizational Change*. Berlin: Walter de Gruyter & Co.
- Czarniawska, B., & Sevón, G. (Eds.). (2005). *Global Ideas: How Ideas, Objects and Practices Travel in the Global Economy*. Malmö: Libris.
- Czarniawska, B. (2003). Forbidden knowledge: Organization theory in times of transition. *Management Learn*, 34(3), 353-365.
- Czarniawska, B. (2016). *A research agenda for management and organization studies*. Cheltenham, UK: Edward Elgar Publishing Ltd.
- Daft, R. L. (2005). *The leadership experience* (3rd ed). Mason, OH: South-Western.
- Dahan, N. M., Doh, J. P., Oetzel, J., & Yaziji, M. (2010). Corporate-NGO Collaboration: Co-creating New Business Models for Developing Markets. *Long Range Planning*, 43(1), 326-342.
- Dahlgren, P. (2009). *Media and Political Engagement: Citizens, Communication and Democracy*, Cambridge: Cambridge University Press.
- Dahlsrud, A. (2006). How corporate social responsibility is defined: an analysis of 37 definitions. *Corporate Social Responsibility and Environmental Management*, 11. Available at: http://www.csr-norway.no/papers/2007_dahlsrud_CSR.pdf
- Dahlsrud, A. (2008). How corporate social responsibility is defined: An analysis of 37 definitions. *Corporate Social Responsibility and Environmental Management*, 15(1), 1-13.
- Damiano, E., Hao, L., & Suen, W. (2007). Delay in Strategic Information Aggregation, *Working Paper 311*. US: University of Toronto.
- Danko, D., Goldberg, J. S., Goldberg, S. R., & Grant, R. (2008). Corporate social responsibility: The United States vs. Europe. *Journal of Corporate Accounting & Finance*, 19(6), 41-47.
- Danon-Leva, E., Cavico, F. J., & Mujtaba, B. G. (2010). Business ethics: a cross-cultural comparison between Hong Kong and the United States. *Journal of Business Studies Quarterly*, 1(4), 13-28.
- Dare, M., Vanclay, F., & Schirmer, J. (2011). Understanding community engagement in plantation forest management: Insights from practitioner and community narratives. *Journal of Environmental Planning and Management*, 54(9), 1149-1168.
- Dare, J. (2011). When Good Press is Not Good: The Paradox of CSR. *Working Paper*, University of Southern California, Los Angeles.
- Darus, F. (2012). Embracing corporate social responsibility in Malaysia: Towards sustaining value creation. *Malaysian Accounting Review*, 11(2), 1-13.

- Dartey-Baah, K., & Amponsah-Tawiah, K. (2011). Exploring the limits of western corporate social responsibility theories in Africa. *International Journal of Business and Social Science*, 2(18), 126-137.
- David, M. & Sutton C. D. (2004). *Social Research the Basics*, London: SAGE Publications. Depetik daripada Kajornboon, A. B. 2008. Using interviews as a research instruments. Language Institute, Chulalongkorn University.
- Davidson, K. (2009). Ethical concerns at the bottom of the pyramid: Where CSR meets BOP. *Journal of International Business Ethics*, 2(1), 22-32.
- Davidson, R. A. & Maguire, M. G. (2003). Ten most common causes of construction contractor failures, *Journal of Construction Accounting and Taxation*. 13(1), 35-37.
- Davis, K. (1960). Can business afford to ignore social responsibilities? *California Management Review*, 2, 70-76.
- Davis, K. (1973). The case for and against business assumption of social responsibilities. *Academy of Management Journal*, 1, 312-322.
- Deegan, C. (2002), The Legitimizing effect of Social and Environmental Disclosures: A Theoretical Foundation, *Accounting, Auditing & Accountability Journal*, 15(3), 282-311.
- Deegan C. & Islam, M. (2009). NGO's Use of the Media to Create Changes in Corporate Activities and Accountabilities: Evidence from a Developing Country, *European Accounting Association Conference*, Tampere, 12-15 May.
- Deegan, C. & Islam, M. (2010). Media Pressures and Corporate Disclosure of Social Responsibility Performance: A Case Study of Two Global Clothing and Sports Retail Companies. *Accounting and Business Research*, 40 (2), 131-148.
- Deery, J. (2004). Reality TV as Advertainment. *Popular Communication*, 2(1), 1-20.
- De-Neys, W. (2006). Dual processing in reasoning: Two systems but one reasoner. *Psychological Science*, 17(2), 428-433
- DenHond, F., DeBakker, F. G. A., & Neergaard, P. (2007), *Managing corporate social responsibility in action: Talking, doing and measuring*, Burlington, VT: Ashgate.
- Denzin, N. K. & Lincoln, Y. S. (2005). *The Sage Handbook of Qualitative Research (3rd eds)*, CA: Sage, Thousand Oaks.
- Denzin, N. K. & Lincoln, Y. S. (2011), *The Sage Handbook of Qualitative Research (4th eds)*, CA: Sage, Thousand Oaks.

- Denzin, N. K., & Lincoln, Y. S. (2005). Introduction: The discipline and practice of qualitative research. In N.K. Denzin & Y.S. Lincoln (Eds.), *The Sage handbook of qualitative research*. (2nd ed.). CA: Sage, Thousand Oaks.
- Devi, S. S. (2003). *Corporate Governance as an Evolutionary Process: A Malaysian Perspective*. Paper presented at the United Nations Conference on Trade and Development. Kuala Lumpur.
- Dickson, M. A., & Eckman, M. J. (2008). Media Portrayal of Voluntary Public Reporting About Corporate Social Responsibility Performance: Does Coverage Encourage or Discourage Ethical Management? *Journal of Business Ethics*, 83(2), 725-743.
- Diffey, G. (2007). CSR, A Risky Business: Risk Management and CSR. *Working Paper*. Warwick University.
- Dispensa, J., & Brulle, R. (2003). Media's construction of environmental issues: Focusing on global warming: A comparative study. *International Journal of Sociology and Social Policy*, 23(10), 74-105.
- DOH (Department of Housing) (2003), *Research House*, Queensland Government, Brisbane, viewed 17 December, <http://www.housing.qld.gov.au/builders/research_house/index.htm>.
- Donalson, T. & Preston, L. (1995). The stakeholder theory of the modern corporation: concepts, evidence and implications. *Academy of Management Review*, 20(2), 65-91.
- Dong, Y. C., Xu, Y. F., Li, H. Y., & Feng, B. (2010). The OWA-based consensus operator under linguistic representation models using position indexes. *European Journal of Operational Research*, 203, 455-463.
- Dong, Y., Chen, X., & Herrera, F. (2015). Minimizing adjusted simple terms in the consensus reaching process with hesitant linguistic assessments in group decision Making. *Information Sciences*, 297, 95-117.
- Doyle, J., (2012). 5-Steps decision making process. Retrieved November, 19 from http://www.ehow.com/info_8386556_5step-decisionmaking-process.html.
- Dubnick, M. J. (2003). Accountability and Ethics: Reconsidering the Relationships. *International Journal of Organization Theory and Behavior*, 6(3), 405-441.
- Dubnick, Melvin J. (2007). Sarbanes-Oxley and the Search for Accountable Corporate Governance. *GovNet E-Journal*, 1(2), 140-72.
- Dusuki, A.W. (2008), What Does Islam Say About Corporate Social Responsibility (CSR)? Review of Islamic Economics. *Journal of International Association for Islamic Economics and the Islamic Foundation*, 12(1), 5-28.

- Dutta-Bergman, M., & Pal, M. (2005). The negotiation of U.S. advertising among Bengali immigrants: A journey in hybridity. *Journal of Communication Inquiry*, 29(4), 317-335.
- Dyck, B. (2006). The Corporate Governance Role of the Media: Evidence from Russia. *NBER Working Paper*, 125(25).
- Dyck, B., Natalya V., & Zingales, L. (2008). The corporate governance role of the media: Evidence from Russia. *Journal of Finance*, 63(2), 1093-1135.
- Dyck, B., & Neubert, M.J. (2010). *Management: Current practices and new directions*. Cengage Learning, NY: Houghton Mifflin Harcourt Publishing Inc.
- Eadie, D. (2008). Governance: Accountability for Performance, *American School Board Journal*, 12(4), 44-45.
- Ebrahim, & Alnoor (2007). *Towards a Reflective Accountability in NGOs*. In Alnoor Ebrahim and Edward Weisband (eds.), *Global Accountabilities, Participation, Pluralism, and Public Ethics*, Cambridge: Cambridge University Press, 193-222.
- Edmondson, V. C., & Carroll, A. B. (1999). Giving Back: An Examination of the Philanthropic Motivations, Orientations and Activities of Large Black-Owned Businesses. *Journal of Business Ethics*, 19(2), 171-179.
- Edwards, R., & Holland, J. (2013). *What is qualitative interviewing?* London: Bloomsbury Publishing Inc.
- Egan, J. (1998). *Rethinking Construction*, Construction Task Force Report for Department of the Environment, Transport and the Regions, London: HMSO.
- Eisenbeiss, S. A. (2012). Re-thinking ethical leadership: An interdisciplinary integrative approach. *The Leadership Quarterly*, 23(1), 791-808.
- Eisenack, K., Moser, S. C., Hoffmann, E., Klein, R. J. T., Oberlack, C., Pechan, A., Termeer, C. J. A. M. (2014). Explaining and overcoming barriers to climate adaptation. *Nature Climate Change*, 4(1), 867-872.
- Eisenhardt, K. M. (1989). Building theories from case study research. *Academy of Management Review*, 14(1), 532-550.
- Ejbo (2005). *Electronic Journal of Business Ethics and Organization Studies*, http://ejbo.jyu.fi/index.cgi?page=articles/0901_5, 2005-03-18, The Role of Corporate Social Responsibility (CSR) in the New Economy by Otieno Mbare.
- Ejvegard, Rolf, (2003). *Scientific Methodology 4*. University Press.
- Ellis, C. (2004). *The ethnographic I: A methodological novel about autoethnography*. Walnut Creek, CA: Alta Mira Press.

- Ellsworth, P., & Scherer, K. (2003). Appraisal processes in emotion. In R. Davidson, K. Scherer, & H. Goldsmith (Eds.), *Handbook of affective sciences* (pp. 572-595). New York, NY: Oxford University Press.
- English, M. D., Veatch, R. M., Haddad, A. M., & Dan, C. (2009). *Case study in biomedical ethics: Decision making principles and cases*. USA: Oxford University Press.
- Eriksson, L. T. & Wiedersheim-Paul, F. (2001). *To Analyse Research and report writing(7eds)*, Malmö: Liber.
- Eriksson, P. & Kovalainen, A. (2008). *Qualitative Methods in Business Research*, London: Sage Publication.
- Esmark, & Anders (2007), Democratic Accountability and Network Governance-Problems and Potentials, in Eva So' rensen and Jacob Torfing (eds.), *Theories of Democratic Network Governance*, Basingstoke: Palgrave, 273-96.
- Exforsys (2011). Factors and components of decision making. *Inforsys Inc for IT Training and Consulting*. Retrieved on Nov 26th, 2015 at <http://www.exforsys.com/career-center/decision-making/decision-making-factors-and-components.html>
- Exforsys (2015). What is corporate social responsibility. *Inforsys Inc for IT Training and Consulting*. Retrieved on Nov 26th, 2015 at <http://www.exforsys.com/career-center/corporate-social-responsibility/what-is-corporate-social-responsibility.html>
- Eze, S. C., & Bello, A. O. (2015). Role of fair trade and its strategic implications to organizational decision making., *British Journal of Marketing Studies*, 3(4), 110-121.
- Fatimah, A., & Gaunlett, D. (2008). Young people's uses and understandings of online social networks in their everyday lives. *Nordic Journal of Youth Research*, 21(2):111-132.
- Fatimah, A. (2009). 'Deadbeat dads' an insult to reality. *Philadephia Daily News*, May 28.
- Fauziah, S. (2008). Ucapan bahas kajian separuh penggal Rancangan Malaysia ke-9 di Dewan Parlimen, *Utusan Online*, 5 June 2008.
- Favre, C., Fahland, D., Koehler, J., Lohmann, N., Volzer, H., & Wolf, K. (2011). Analysis of demand: Instantaneous soundness checking of industrial nosiness process model. *International Journal of Data and Knowledge Engineering*, 70(5), 448-466.
- Fazio, R. H. (1986). How do attitudes guide behavior? (pp. 204-243). In R. M. Sorrentino & E. T. Higgins (Eds.), *Handbook of motivation and cognition: Foundations of social behavior*. New York: Guilford.

- Fazio, H., & Zanna, M. P. (1981). Direct experience and attitude behavior consistency. *Advances In Experimental Social Psychology*, 14(1), 161-202.
- Fazio, R. H., & Zanna, M. P. (1978). Attitudinal qualities relating to the strength of the attitude-behavior relationship. *Journal of Experimental Social Psychology*, 14, 398-408.
- Fazio, R. H., Eiser, J. R., & Shook, N. J. (2004). Attitude formation through exploration: Valence Asymmetries. *Journal of Personality and Social Psychology*, 87(3), 293-311.
- Feder, T., & Katz-Gerro, T. (2012). Who benefits from public funding of the performing arts? Comparing the art provision and the hegemony–distinction approaches. *Poetics*, 40(1), 359-381.
- Feng, Y. H., Teng, T. H., & Tan, A. H. (2009). Modelling situation awareness for context-aware decision support. *Expert Systems With Applications*, 36(1), 455-463
- Fereday, J., & Cochrane, E. M. (2006). Demonstrating Rigor Using Thematic Analysis: A Hybrid Approach of Inductive and Deductive Coding and Theme Development. *International Journal of Qualitative Methods*, 5(1), 1-11.
- Fernandez-Huerga, E. (2008). The economic behavior of human beings: The institutional/post-Keynesian model. *Journal of Economic Issues*, 42(3), 709-726.
- Figuera, J., Greco, S., & Ehrigott, M. (2005). *Multiple Criteria Decision Analysis, State of the Art Surveys*, (Eds). New York: Springer.
- Finlay, L., & Molano-Fisher, P. (2008). Transforming' self and world: A phenomenological study of a changing lifeworld following a cochlear implant. *Medicine, Health Care and Philosophy*, 11(2). 255-267.
- Fontana, A. & Frey, J. H. (2005). The interview: From neutral stance to political involvement, *The Sage Handbook of Qualitative Research* (3rd ed). Thousand Oak: Sage Publications dipetik daripada Yan Zhang (2006), Unstructured Interview.
- Foster, K. C. (2006). Because it's my turn! CPD co-ordinators perspectives on the management, evaluation and impact of Continuing Professional Development for teachers. *Paper presented at the BERA conference*, University of Warwick, Sept 2006.
- Forster, K. C., & D'Ercole (2005). Income Distribution and Poverty in OECD Countries in the Second Half of the 1990s, OECD Social, Employment and Migration Working Paper. *Organization for Economic Co-operation and Development*, 2-79.

- Forster, K. C., & D'Ercole (2008). Income Development, poverty and pension distribution among older people: Recent OECD evidence. Joint EU-OECD conference on pensions at Bruxelles, *Paper Presented*.
- Foster, K. C., Mannes, M., Horst, M. A., Pinto, K. C., & Rutherford, A. (2005). School-business partnerships, developmental assets, and positive outcomes among urban high school students: A mixed-methods study. *Urban Education*, 40 (2), 144-189.
- Foulsham, T., Walker, E., & Kingstone, A. (2011). Thewhere, what and when of gaze allocation in the lab and the natural environment. *Vision Research*, 51, 1920-1931
- Foulsham, T., & Kingstone, A. (2012). Goal-driven and bottom-up gaze in an active real-world search task. In Spencer, S. N. (Ed.) *Proceedings of the Symposium on Eye Tracking Research and Applications (ETRA'12)* ACM, New York, NY, USA, 189-192.
- Frederick, W. C. (1960). The growing concern over social responsibility. *California Management Review*, 2, 54-61.
- Frederick, W. C. (1994). From CSR1 to CSR2: the maturing of business-and-society thought. *Business Society*, 33(2), 150-64.
- Frederick, W. C. (2006). *Corporation, be good! The story of Corporate Social Responsibility*. Indianapolis, IN: Dogear Publishing.
- Frederick, B., & Joseph, S. (2007). The Social Responsibilities of International Business Firms in Developing Areas. *Journal of Business Ethics*, 73(1), 1.
- Frederick, W. C. (2008). Corporate social responsibility: deep roots, flourishing growth, promising future. In Crane, A., McWilliams, A., Matten, D., Moon, J. and Siegel, D. (eds), *The Oxford Handbook of Corporate Social Responsibility*. Oxford: Oxford University Press, 522-531.
- Freeman, E. (1984). *Strategic Management: A Stakeholder Approach*, New York, NY: Basic Books.
- Freeman, R., & Velamuri, (2006). *A New Approach to CSR: Company Stakeholder Responsibility*. In A. Kakabdse, & M. Morsing (Eds.), *Corporate social responsibility (CSR): Reconciling aspiration with application: 9-23*. New York: Palgrave MacMillan.
- Friedman, M. (2007). The Social Responsibility of Business is to Increase its Profits. *The New York Times Magazine*, 13 Sept. 1970. *Corporate Ethics and Corporate Governance*, 12 June 2007.
- Frishammar, J., & Horte, S. A. (2005). Managing external information in manufacturing firms: The impact on innovation performance. *Journal of Product Innovation Management*, 22(3), 251-266.

- Frynas, J. G. (2005). The false developmental promise of Corporate Social Responsibility: Evidence from multinational oil companies. *International Affairs*, 81(3), 581-598.
- Frynas, J. G. (2006). Corporate Social Responsibility in Emerging Economies. *Journal of Corporate Citizenship*, 24(4), 16-19.
- Fulop, J. (2005). Introduction to decision making methods. *BDEI-3 Whopshop Presented Paper*, Washington.
- Gachet, A. (2002). A New Vision for Distributed Decision Support Systems. *Proceedings of the IFIP TC8/WG8.3 Conference*, July 4-7, 341-352.
- Gadamer, H. G. (1976). *Philosophy hermeneutics*. Berkeley, California: University of California Press.
- Galbreath, J. (2006). Corporate social responsibility strategy: strategic options, global considerations. *Corporate Governance: The International Journal of Business In Society*, 6(2), 175-187.
- Galbreath, J. (2009). Building corporate social responsibility into strategy. *European Business Review*, 21(2), 109-127.
- Gan, A. (2006). The impact of public scrutiny on corporate philanthropy. *Journal of Business Ethics*, 69(3), 217-236.
- Gans, H. (1979). *Deciding What's News*, New York: Pantheon.
- Gao, J., & Bansal, P. (2013). Instrumental and integrative logics in business sustainability. *Journal of Business Ethics*, 112(2), 241-255.
- Gardner, D. (2011). *Fostering autonomy in language learning*. Zirve University, Turkey: University Press.
- Garman, A. N., McAlearney, A. S., Harrison, M. I., Song, P. H., & Megan. M. C. (2011). High-performance work systems in health care management, Part 1: Development of an evidence-informed model. *Health Care Management Review*, 36(3), 201-213
- Garriga, E., & Mele, D. (2004) Corporate social responsibility theories: Mapping and territory. *Journal of Business Ethics*, 53(1), 51-74.
- Garchet, A., & Brezillon, P. (2005). A context-based representation of organizational structure. *Journal of Decision System*, 19(3), 1-6.
- Garriga, E., & Mele, D. (2004) Corporate social responsibility theories: Mapping and territory. *Journal of Business Ethics*, 53(1), 51-74.
- Garvey, N., & Newell, P. (2004), Corporate accountability to the poor. *Working Paper*.

- Gasaway, R. B. (2010). Understanding Fireground Command Decision Making. Fire Engineering University issue on July 2010, *Fire Engineering magazine*.
- Gaventa, J. (2002). Introduction: Exploring citizenship, participation, and accountability. *Institute Development Studies Bulletin*, 33(2), 2-18.
- Gay, L. R., & Airasian, P. (2000). *Education research: Competencies for analysis and application*. Upper Saddle River, NJ: Prentice-Hall, Inc.
- Gay, L. R., Mills, G.E., & Airasian, P. (2009). *Educational research: Competencies for analysis and application*. (9th eds), Upper Saddle River, NJ: Merrill.
- Gay, L. R., Mills, G. E & Airasian, P. (2009). *Educational research competencies for analysis and applications (9th eds)*, Pearson International Edition.
- Gebara, K. (2007). Reconstruction Survey: The Political Economy of Corruption in Post-War Lebanon. *Lebanon Transparency Association*, London: TIRI, 5-26.
- Gelder, J. L. V. (2013). Beyond rational choice: The hot/cool perspective of criminal decision making. *Psychology Crime and Law*, 19(9), 745-763
- George, G. (2014). Rethinking governance in management research. *Academy of Management Journal*., 57(6), 1535-1543.
- Ghaye, T., & Lillyman, S. (2014). *Reflection: Principles and practices for healthcare professionals*. Dulwich, London: Andrews UK Ltd.
- Ghazali, D. (2005), *Kesahan dan kebolehppercayaan dalam kajian kualitatif dan kuantitatif*. Jabatan Penyelidikan dan Pembangunan, Maktab Perguruan Islam Bangi.
- Ghazali, N. A. M. (2007). Ownership structure and corporate social responsibility disclosure: some Malaysian evidence. *The International Journal of Business in Society*, 7(3), 251-266.
- Gibbs, G. (2007). *Analyzing Qualitative Data*. (Book 6 of The Sage Qualitative Research Kit). London: Sage.
- Gibson, J. J. (1979). *The ecological approach to visual perception*. Hillsdale, NJ: Erlbaum.
- Gidlof, K., Wallin, A., Dewhurst, R., & Holmqvist, K. (2013). Using eye tracking to trace a cognitive process: Gaze behaviour during decision making in a natural environment. *Journal of Eye Movement Research*, 6(1), 1-14.
- Gillis, T., & Spring, N. (2001). Doing good is good for business. *Communication World*, 18(6), 23-26.
- Gitlin, T. (1980). *The Whole World Is Watching: Mass Media in the Making and Unmaking of the New Left*. Berkeley, CA: University of California Press.

- Glaholt, M. G., Wu, M. C., & Reingold, E. M. (2010). Evidence for top-down control of eye movements during visual decision making. *Journal of Vision*, 10(1), 1-10.
- Glaholt, M. G., & Reingold E. M. (2011). Eye Movement Monitoring as a Process Tracing Methodology in Decision Making Research. *Journal of Neuroscience, Psychology, and Economics*, 4(1), 125-146.
- Glesne, C. (2011). *Becoming qualitative researchers: An introduction*. (4th Ed.). Boston: Pearson Education, Inc.
- Gloppen, S., Rakner, L., & Tostensen, A. (2003). Responsiveness to the Concerns of the Poor and Accountability to the Commitment to Poverty Reduction. *Working Paper*, 1-26.
- Godfrey, P. C., & Hatch, N. W. (2007). Researching corporate social responsibility: An agenda for the 21st century. *Journal of Business Ethics*, 70(1), 87-98.
- Godfrey, P. C., Merrill, C. B., & Hansen, J. M. (2009). The Relationship between corporate social responsibility and shareholder value: An empirical test of the risk management hypothesis. *Strategic Management Journal*, 30(4), 425-445.
- Gond, J. P. (2011). Rational decision making as performative practice: Explaining rationality's eternal return. *Organizational Science*, 22(3), 573-586.
- Gonzalez, F. A. J., & Perez, F. R., & Prado, P. J. C. (2012). Personnel participation: A review of its role in Corporate social responsibility models and standards. *6th International Conference on Industrial Engineering and Industrial Management*, Spain. 465-472.
- Goodson, L. & Phillimore, J. (2004). *Exploring Strategies for the Integration of Asylum Seekers and Refugees*. Wolverhampton Connects, The University of Birmingham. Home Office (2004) *Asylum and Immigration (Treatment of Claimants, etc.)* London: Home Office.
- Gorham, B. W. (1999), Stereotypes in the Media: So What? *The Howard Journal of Communications*, 10(1), 229-247.
- Grafstrom, M. (2006). Interrelationships in the Field of Business News: News Production in Two Media Organization. *Paper prepared for the 22nd EGOS Colloquium 2006, 'The Organizing Society', Sub-Theme 29: The Interrelationship of Media and Organisations*, Sponsored by Center for Business and Policy Studies, Working Paper.
- Graham, J.R., Harvey, C.R., & Puri, M. (2013). Capital allocation and delegation of decision-making authority within firms. *Journal of Financial Economics*, 115(1), 449-470
- Grant, R. W., & Keohane, R. O. (2005). Accountability and Abuses of Power in World Politics. *American Political Science Review*, 99(1), 29-43.

- Grassel, E. & Schirmer, B. (2006). The use of volunteers to support family careers of dementia patients: results of a prospective longitudinal study investigating expectations towards and experience with training and professional support. *Journal of Gerontology and Geriatrics*, 39(3), 217-226.
- Gray, H. (1989). Popular Music as a Social Problem: A Social History of Claims Against Popular Music. pp.143-158 in *Images of Issues: Typifying Contemporary Social Problems*, edited by J. Best. New York: Walter de Gruyter.
- Gray, D. E. (2004). *Doing Research in the Real World*. London: SAGE Publications.
- Gray, R., Kouhy, R. & Lavers, S. (1995). Corporate social and environmental reporting: A review of the literature and a longitudinal study of UK disclosure. *Accounting, Auditing and Accountability Journal*, 8(2), 47-77.
- Gray, R. (2006). Social, environmental and sustainability reporting and organizational value creation: Whose value? Whose creation? *Accounting, Auditing and Accountability Journal*, 19(6), 793-819.
- Green, M. (2006). Representing Poverty and Attacking Representations: Perspectives on Poverty from Social Anthropology. *Journal of Development Studies*, 42(7), 1108-1129
- Greenfield, W. M. (2004). In the name of corporate social responsibility. *Business Horizons*, 47/1 January-February, 19-28.
- Greenwood, R., Suddaby, R., & Hinings, C. R. (2002). Theorizing Change: The Role of Professional Associations in the Transformation of Institutionalized Fields. *Academy of Management Journal*, 45(1), 58-80.
- Gregorio D. G. (2000). Using NVIVO for your literature review, Paper presented at Strategies in Qualitative Research: Issues and Results From Analysis Using QSR NVIVO and NUD*IST. *Conference at the Institute of Education (January)*, London.
- Grunig, J. E. (1979). A New Measure of Public Opinions on Corporate Social Responsibility. *Academy of Management Journal*, 22(4), 738-764.
- Gudas, S., & Lopata, A. (2007). Workflow models based acquisition of enterprise knowledge. *Information Technology and Control*, 36(1A), 103-109
- Guest, G., Bunce, A., & Johnson, L. (2006). How many interviews are enough? An experiment with data saturation and variability. *Field Methods*, 18(1), 59-82.
- Guion, A. L. (2002). Triangulation: Establishing the validity of qualitative, Studies 1. *Department of Family, Youth and Community Sciences, Florida Cooperative Extension Service, Institute of Food and Agricultural Sciences, University of Florida*, 1-3.

- Gulsecen, S., & Kubat, A. (2006). Teaching ICT to teacher candidates using PBL: A qualitative and quantitative evaluation. *Educational Technology & Society*, 9(2), 96-106.
- Gunter, B. (2000). *Media Research Methods*. London: Sage, Thousand Oaks.
- Hackman, M. Z., & Johnson, C. E. (1996). *Leadership: A communication perspective* (2nd ed.). Prospect Heights, IL: Waveland Press.
- Hackman, S. T., & Frazelle (2001), Benchmarking warehousing and distribution operations: An input-output approach. *Journal of Productivity Analysis*, 16, 79-10
- Hadi, N. (2011). *Corporate Social Responsibility*. Yogyakarta: Graha Ilmu.
- Hagan, O.V., Giovannucci, D., & Wozniak, J. (2014). Corporate social responsibility and the role of voluntary sustainability standards. *Voluntary Standard Systems*, 1(2), 69-75.
- Hage, J., & Aiken, M. (1970). *Social change in complex organizations*. New York: Random House.
- Hah, K., & Freeman, S. (2014). Multinational enterprise subsidiaries and their CSR: A conceptual framework of the management of CSR in smaller emerging economics. *Journal of Business Ethics*, 122(1), 125-136.
- Hahn, R., & Gold, S. (2013). Resources and governance in 'Base of the Pyramid' partnerships: Assessing collaborations between businesses and non-business actors. *Journal of Business Research*, in press.
- Hakim, R. A. (2015). Multidimensional Poverty Assessments in Rural Farm Household, South-West of Nigeria: Evidence form Oyo State Farm Settlements. *Business and Economics Journal*, 6(3), 1571 - 1575.
- Hall, A. (2006), Viewers' Perceptions of Reality Programs. *Communication Quarterly*, 54(2), 191-211.
- Halme, M., Kourula, A., Lindeman, S., Kallio, G., Lima-Toivanen, M., & Korsunova, A. (2016). Sustainability innovation at the base of the pyramid through multi-cited rapid ethnography. *Corporate Social Responsibility and Environmental Management*, 23(1), 113-128.
- Hambrick D. C., & Mason P. A. (1984). Upper-echelons: the organization as a reflection of its top managers. *Academy of Management Review*, 9(2), 193-206.
- Hambrick, D. C. (2007). Upper echelons theory: An update. *Academy of Managerial Review*, 32(2), 334-343.

- Hamdi, K., Kavosi, S., & Sahri, H. R. (2010). Organizational culture and its relationship with Manager's Decision Making Patterns. (Case Study refrigerator industry Manufacturing Tehran). *Journal of Management Research*, 17(81), 17-34
- Hamid, F. Z. A., & Atan, R. (2011). Corporate social responsibility by the Malaysian Telecommunication firms. *International Journal of Business and Social Science*, 2(5), 198-208.
- Hamilton, J. T. (2002). Media Coverage of Corporate Social Responsibility, The Joan Shorenstein Center on the Press, Politics and Public Policy. *Working Paper Series*, 3-27.
- Hammell, K. W. (2006). *Perspectives on disability and rehabilitation: Contesting assumptions; challenging practices*. Edinburgh, UK: Elsevier/Churchill Livingstone.
- Hammell, K. W. (2007). Reflections on . . . a disability methodology for the client-centred practice of occupational therapy research. *Canadian Journal of Occupational Therapy*, 74, 365-369.
- Hamzah, A. (2010). Kaedah kualitatif dalam penyelidikan sosio-budaya. *Jurnal Pengajian Media Malaysia*., 6(1), 2-12.
- Hansen, E. G., Sextl, M., & Reichwald, R. (2010). Managing strategic alliances through a community-enabled balanced scorecard: The case of Merck Ltd, Thailand. *Business Strategy and the Environment*, 19(6), 387-399.
- Haniffa, R. M., & Cooke, T. E. (2005). The impact of culture and governance on corporate social reporting. *Journal of Accounting and Public Policy*, 24, 391-430.
- Hao, L., & Suen, W. (2009), Decision-making in Committee. *Working Paper*.
- Happer, C., & Philo, G. (2015). New approaches to understanding the role of the news media in the formation of public attitudes and behaviours on climate change. *European Journal of Communication*, 31(2), 136-151.
- Harding, A., & Szukalska, A. (2000). Worlds Apart: Postcodes with the Highest and Lowest Poverty Rates in Today's Australia. *Working paper*.
- Haron, S. H. A., & Ramlan, R. (2015). Patient process flow improvement: Value stream mapping. *Journal of Management Research*., 7(2), 495-505.
- Hart, S., & Ahuja, G. (1996). Does it pay to be green? An empirical examination of the relationship between emission reduction and firm performance. *Business Strategy and the Environment*, 5(1), 30-37.

- Hart, S. L., & London, T. (2005). Developing native capability: What multinational corporations can learn from the base of the pyramid. *Stanford Social Innovation Review*, 3(2), 28-33.
- Hartley, J. (2008). From the Consciousness Industry to Creative Industries: Consumer-created content, social network markets and the growth of knowledge. pp. 231-44 in Jennifer Holt and Alisa Perren (eds), *Media Industries: History, Theory and Methods*. Oxford: Blackwell.
- Hasan, Z., Nareeman, A., & Pauline, N. (2013). Impact of CSR Practices on Customer Satisfaction and Retention: An Empirical Study on Foreign MNCs in Malaysia. *International Journal of Accounting, and Business Management*, 1(1), 63-81.
- Hasbullah, N. (2011). *The consumer cooperatives: Discovering the issues and challenges in Malaysia*. Lap Lambert Academic Publishing: Gmbh.
- Hasher, L., Lustig, C., & Zacks, R. (2007). Inhibitory mechanisms and the control of attention. In A. Conway, C. Jarrold, M. Kane, A. Miyake, & J. Towse (Eds.), *Variation in working memory* (pp.227-249). New York, NY: Oxford University Press.
- Hashimoto, Y., & Thakur, M. (2013). Measurement of CSR performance of the corporate located in Talegaon and Industrial Belt, Pune, India. *Proceedings of 23rd International Business Research Conference 18th-20th November*, Marriott Hotel, Melbourne, Australia, 1-11.
- Hasrina, H. (2010), Kekuasaan dan Keaktifan Audien dalam Rancangan Realiti TV. School of Communications, *Working Paper Series*, USM.
- Hassan, Z., Nareeman, A., & Pauline, N. (2013). Impact of CSR practices on customer satisfaction and retention: An empirical study on foreign MNCs in Malaysia. *International Journal of Accounting and Business Management (IJABM)*, 1(1), 63-81.
- Headey, B. (2006). A framework for assessing Poverty, Disadvantage and Low capabilities in Australia. *Melbourne Institute Report*, No. 6, University of Melbourne.
- Helg, A. (2007). *Corporate social responsibility from a Nigerian perspective*. Goteborgs University. Available at <http://www.gubea.ub.gu.se>. Accessed on Nov 29, 2012
- Henard, D. H., & Szymanski, D. M. (2001). Why some new products are more successful than others. *Journal of Marketing Research*, 38(3), 362-375.
- Herda-Rapp, A. (2003). The social construction of local school violence threats by the news media and professional organizations. *Sociological Inquiry*, 73(4), 545-574.

- Herrera-Viedma, E., Cabrerizo, F. J., Kacprzyk, J., & Pedrycz, W. (2014). A review of soft consensus models in a fuzzy environment. *Information Fusion*, 17(1), 4-13.
- Higgs, J. (2001). Charting stand-points in qualitative research. In H. Byrne-Armstrong, J. Higgs, & D. Horsfall (Eds.), *Critical moments in qualitative research* (pp. 44-67). Oxford, UK: Butterworth Heinemann.
- Higgins, E. T. (2002). How self-regulation creates distinct values: The case of promotion and prevention decision making. *Journal of Consumer Psychology*, 12(1), 177-191.
- Hill, Annette (2005). *Reality TV: Audiences and Popular Factual Television*. Routledge.
- Hill, Annette (2007). *Restyling factual TV: Audiences and news, documentary and reality genres*. London: Routledge.
- Hinkle, J. C., & Yang, S. M. (2014). A New Look into Broken Windows: What Shapes Individuals' Perceptions of Social Disorder? *Journal of Criminal Justice*, 42(1), 26-35.
- Hitt, M. A., Hoskisson, & Kim (1997). International Diversification: Effects on Innovation and Firm Performance in Product-Diversified Firms. *The Academy of Management Journal*, 40(4), 767-798.
- Hitt, M. A., & Tyler, B. B. 1991. Strategic decision models: Integrating different perspectives. *Strategic Management Journal*, 12(1), 327-351.
- Hockerts, K., & Morsing, M. (2008). A literature review on corporate social responsibility in the innovation process. *Centre for Corporate Social Responsibility Copenhagen Business School, Denmark*.
- Hoddinott, J. (2002). Participation and Poverty Reduction: An Analytical Framework and Overview of the Issues. *Journal of African Economies*, 11(1), 146-168.
- Hoewe, J., & Zeldes, G. A. (2012). Overturning anti-miscegenation laws: News media coverage of the Lovings' legal case against the State of Virginia. *Journal of Black Studies*, 43(4), 427-443.
- Hofmann, E., Hoelzl, E., & Kirchler, E. (2008). A comparison of models describing the impact of moral decision making on investment decisions. *Journal of Business Ethics*, 82(1), 171-187.
- Holbrook, R. A., & Hill, T. G. (2005). Agenda-setting and priming in prime time television: Crime dramas as political cues. *Political Communication*, 22(1), 277-295.

- Holder-Webb, L., Cohen, J. R., Nath, L., & Wood, D. (2009). The supply of corporate social responsibility disclosures among U.S. firms. *Journal of Business Ethics*, 84(4), 497-527.
- Hollenbeck, G. P., McCall, M. W., & Silzer, R. F. (2006). Leadership Competency Models, Theoretical and Practitioner Letters. *The Leadership Quarterly*, 17(1), 398-413.
- Holmes, S. L. (1976). Executive perceptions of corporate social responsibility. *Business Horizons*, 19(3), 34-40.
- Hopkins, M. (2004). Corporate Social Responsibility: An Issue Paper. Working Paper No.27, *International Labour Organization*, Geneva.
- Horsfall, D., Byrne-Armstrong, H., & Higgs, J. (2001). Researching critical moments. In H. Byrne-Armstrong, J. Higgs, & D. Horsfall (Eds.), *Critical moments in qualitative research* (pp. 3-16). Oxford, UK: Butterworth Heinemann.
- Hsee, C. K., & Rottenstreich, Y. (2004). Music, pandas, and muggers: On the affective psychology of value. *Journal of Experimental Psychology-General*, 133(1), 23-30.
- Hu, M., & McDonald, D. (2010). Loneliness, perceived reality, and parasocial interaction. *Paper presented at the annual meeting of the International Communication Association (February)*, New York City, NY.
- Hu, Y. C. & Wang (2007). Collectivism, Corporate Social Responsibility, and Resource Advantages in Retailing. *Journal of Business Ethics*, 86(1), 1-13.
- Huang, Y. L. (2008). Revamping CSR in China, Leading Perspectives, CSR in the People's Republic of China. *Winter 2007-2008*, BSR.
- Huczynski, A., & Buchanan, D. (2001). *Organizational Behaviour: An Introductory Text*. (4th ed.), Financial Times: Prentice Hall
- Hudak, A. (2008). An experimental analysis of the influence of corporate social responsibility initiatives on beliefs, attitudes and behavioral intentions within the context of corporate credibility. University of South Florida, *Working Paper*.
- Hui, V. K., & Miksel, S. J. (2009). *Theory, research and practice in educational management*. Translated by Mir Mohammad Sayyed Abbas Pour. IRAN-Tehran: Agah Publications.
- Hurairah, A. (2008). *Pengorganisasian dan Pengembangan Masyarakat*. Bandung: Humaniora

- Hushin, S. & Ismail, H. (2007). Amalan Kepimpinan Guru Besar Sekolah Negara 2007, SK Parit Setongkat, Muar, Johor. *Kertas Pembentangan*, Fakulti Pendidikan, UTM
- Hussin, A. A. (2008). 50,000 Keluarga Miskin Tegar di Malaysia. *Utusan Online Agenda Daily*, 7 April, 2010, 13.
- Hupe, P. & Hill, M. (2007), Street-Level Bureaucracy and Public Accountability. *Public Administration*, 85(2), 279-229.
- Ibrahim, T. C., Mohamad, Z. Z., Yunus, J. M., & Norwani, N. M. (2013). CSR disclosures in consumer product and plantation industry in Malaysia. *American International journal of contemporary research*, 3(5), 118-125.
- Ideamudia, U. (2008). Conceptualising the CSR and development debate: Bridging existing analytical gaps. *Journal of Corporate Citizenship*, 29(3), 91-110.
- Idemudia, U. (2014). Oil company and sustainable community development in Niger Delta, Nigeria: The issue of reciprocal responsibility and its implications for corporate citizenship theory and practice. *Sustainable Development*, 22, 177-187.
- Idris, A. R. (2005). Corporate Social Responsibility (CSR) Sebuah Gagasan dan Implementasi. *Working Paper*, Dokumen <http://www.fajar.co.id/>
- Idris, K. & Fauzi, H. (2010). The Effect of Contextual Variables in the Relationship between CSR and CFP: Evidence from Indonesian Companies. *Issues in Social and Environmental Accounting*, 4(1), 40-64.
- Isen, A. M. (2001). An influence of positive affect on decision making in complex situations: Theoretical issues with practical implications. *Journal of Consumer Psychology*, 11(1), 75-85.
- Ismail, A., & Abdullah, A. G. (2007). Kesiediaan memperkasa pendidikan pembangunan lestari oleh pengurus pendidikan sekolah: Satu kajian kes. *Jurnal Pengurusan dan Kepimpinan Pendidikan*, 17(1), 1-15.
- Ismail, A., & Hong, O. C. (2015). Sokongan pihak pengurusan sekolah terhadap tekanan kerja guru di sekolah kebangsaan dan sekolah jenis kebangsaan Cina. *Jurnal Kepimpinan Pendidikan*, 2(2). 42-57.
- Ismail, M. (2009). Corporate social responsibility and its role in community development: An international perspective. *The Journal of International Social Research*, 2(9), 199-209.
- Ismail, M., Alias, S. N., & Rasdi, R. M. (2015). Community as stakeholder of the corporate social responsibility programme in Malaysia: Outcomes in community development. *Social Responsibility Journal*, 11(1), 109-130.

- Ismail, S., Jaafar, S., & Saleh, N. (2015). Analysis of corporate social performance (CSP) level of Malaysian public listed companies. *Proceeding of the 2nd International Conference on Management and Muamalah 2015 (2ndICoMM) 16th-17th November 2015*, 347-356.
- Ite, U. E. (2004). Multinationals and Corporate Social Responsibility in Developing Countries: A Case Study of Nigeria. *Corporate Social Responsibility and Environmental Management*, 11(1), 1-11.
- Ivascu, G., Petroman, I., Petroman, C., Pet, E., Tuduce, P., Deaconu, M., & Ivu, M. (2009). Trends in the consumption of agro-alimentary produce in the Timis county. *Lucrari Stiintifice Management Agricol., Series 1, XII(3)*, 293-300.
- Jaafar, S., Lalp, P., & Naba, M. (2012). Consumers' perceptions, attitudes and purchase Intention towards private label food products in Malaysia. *Asian Journal of Business and Management Sciences*, 7(2), 73-90.
- Jackson, I. & Nelson, J. (2004). Values-Driven Performance: Seven Strategies For Delivering Profits With Principles. *Ivey Business Journal*, 69(2), 1-8.
- Jackson, Micheal (2009), Responsibility Versus Accountability in the Friedrich-Finer Debate. *Journal of Management History*, 15(1), 66-77.
- Jahdi, K. S., & Acikdilli, G. (2009). Marketing communications and corporate social responsibility (CSR): Marriage of convenience or shotgun wedding? *Journal of Business Ethics*, 88(1), 103-113.
- Jalal-Karim, A. (2013). Evaluating the impact of information security on enhancing the business decision-making process. *World Journal of Entrepreneurship, Management and Sustainable Development*, 9(1), 55-64.
- Jamali, D. (2008). A Stakeholder Approach to Corporate Social Responsibility: A Fresh Perspective into Theory and Practice. *Journal of Business Ethics*, 82(1), 213-231.
- Jamali, D., & Mirshak, R. (2007). Corporate social responsibility (CSR): Theory and practice in a developing country context. *Journal of Business Ethics*, 72(3), 243-262.
- Jamaluddin, N. A., Mohamed, R., & Jamil, C. Z. M. (2014). Corporate sustainability priorities, elements and business areas. *International Conference on Accounting Studies (ICAS) on 17-20 August 2015, Johor Bahru, Johor*, 506-514.
- James, J., & Lawler, P. (2011). Optimal policy intervention and the social value of public information. *The American Economic Review*, 101(1), 1561-1574.
- Janczak, S. (2005). The strategic decision-making process in organizations. *Problems and Perspectives in Management*, 3(1), 58-70.

- Jenkins, Henry. (2006). *Convergence Culture: Where Old and New Media Collide*. New York: New York University Press.
- Jenkins, R. O., Pearson, R., & Seyfang, G. (2002). *Corporate Responsibility and Labour Rights: Codes of Conduct in the Global Economy*. Routledge.
- Jenkins, R. O. (2005). Globalization, Corporate Social Responsibility and Poverty. *International Affairs*, 81(3), 525-540.
- Jenkins, H., & Yakovleva, N. (2005). Social, ethical and environmental disclosure (SEED) in the global mining industry. ESRC Centre for Business Relationships, Accountability, Sustainability and Society, *Working Paper*.
- Jeon, M. (2014). Anger Effects on driver situation awareness and driving performance. *Presence (MTU)*, 23(1), 71-89.
- Jick, D. T. (1979). Mixing qualitative and quantitative methods: Triangulation in action. *Administrative Science Quarterly*, 24(4), 602-611.
- Jie, C. T., & Hasan, N. A. M. (2016). Determinants of Corporate Social Responsibility (CSR) and Intrinsic Job Motivation: A Case of Malaysian Banking Company. *Malaysian Journal of Social Sciences and Humanities*, 1(2), 25-35.
- Jimena, J. (2007), Corporate Social Responsibility in Latin America: The Role of the Media in raising awareness of these issues. *Conference Paper Presented*.
- Jogulu, U., & Wood, G. (2006), The role of leadership theory in raising the profile of women in management. *Equal Opportunities International*, 25(1), 236-50
- Johnson, F. A., Moore, C. T., Kendall, W. L., Dubovsky, J. A., Caithamer, D. F., Kelley, J. R., Jr., & Williams, B. K. (1997), Uncertainty and the management of mallard harvests. *Journal of Wildlife Management*, 61(1), 202-216
- Johnston K., & Beatson, A. (2005), Managerial conceptualisations of corporate social responsibility: An exploratory study. *Australian and New Zealand Marketing Academy (ANZMAC) Conference 2005, Fremantle*.
- Johnston, P. M. (2014). Secondary data analysis: A method of which the time has come. *Qualitative and Quantitative Methods in Libraries*, 3(1), 619-626.
- Johnson, J. C. (1998). Research design and research strategies. In *handbook of methods in cultural anthropology*, ed. H.R. Bernand, 131-72, Walnut Creek, C.A.:AltaMira.
- Johnson, M. P. (2006), Decision models for the location of community corrections centers. *Journal of Environment And Planning B-Planning & Design*, 33(3), 393-412.

- Jones, F. A., Morgan, J. I., & Harris, P. R. (2013), Direct and indirect effects of mood on risk decision making in safety-critical workers. *Journal of Accident Analysis & Prevention*, 50(1), 472-482.
- Jones, K. (2005), Review of the book *Governing for results: A director's guide to good governance*. *Books Review*, 750-752.
- Jones, M. Y. (2005), The transnational corporation, corporate social responsibility and the outsourcing debate. *Journal of American Academy of Business*, 6(2), 91-7.
- Jones, T. M. (1980). Corporate social responsibility revisited, redefined. *California Management Review*, 22(3), 59-67.
- Joshi, A., & Houtzager, P. P. (2012). Widgets or watchdogs? Conceptual explorations in social accountability. *Public Management Review*, 14(2), 145-162.
- Joyner B. E., Payne, D., & Raibom, C. E. (2002). Building Values, Business Ethics and Corporate Social Responsibility into the Developing Organization. *Journal Of Developmental Entrepreneurship*, 7(1), 113-131.
- Julia, D. (2013). *The Truth Will Set You Free: Firm Commitment to CSR*. Proceedings and presentation at the International Decision Sciences Institute Annual Conference, Bali, Indonesia. Bultimore: Decision Science Institute.
- Juliana, A. W. (2006). Communication Technology and the Television Industry in Malaysia. *Submitted for the ARC Asia Pacific Future Network International Conference: Media, Policies, Cultures and Futures in the Asia Pacific Region which Organized by Curtin University of Technology in Perth on 27-29 November*.
- Jurisova, V., & Durkova, K. (2012). CSR communication and its impact on corporate image. *Review of Applied Socio-Economic Research*, 4(2): 145-149.
- Juscus, V., & Snieska, V. (2008). Influence of corporate social responsibility on competitive abilities of corporations. *Engineering Economics*, 3(58), 34-44.
- Kacprzyk, J., & Fedrizzi, M. (1988). A 'soft' measure of consensus in the setting of partial (fuzzy) preferences. *European Journal of Operational Research*, 34(3), 316-325.
- Kajornboon, A. B. (2008). Using interviews as a research instruments. *Paper Presented*, Language Institute, Chulalongkorn University.
- Kalay, F., & Lynn, G. S. (2015). The impact of strategic innovation management practices on firm innovation performance. *Research Journal of Business and Management*, 2(3), 412-429.

- Kang, J., (2013). The relationship between corporate diversification and corporate social performance. *Strategic Management Journal*, 34(1), 94-109.
- Kao, T. Y., Chen, J. C. H., Wu, J. T. B., & Yang, M. H. (2014). Poverty reduction through empowerment for sustainable development: A proactive strategy of corporate social responsibility. *Corporate Social Responsibility and Environmental Management*, in press.
- Kapelus, P. (2002). Mining, corporate social responsibility and the community: The case of Rio Tinto, Richards Bay Minerals and the Mbonambi. *Journal of Business Ethics*, 39(3), 275-296.
- Karnani, A. (2011). Doing Well by Doing Good: The Grand Illusion. *California Management Review*, 53(2), 69-86.
- Karrh, J. A., (1998). Brand Placement: A Review. *Journal of Current Issues and Research in Advertising*, 20 (2), 31-49.
- Karrh, J. A., McKee, K. B., & Pardun, C. J. (2003). Practitioners' Evolving Views on Product Placement Effectiveness. *Journal of Advertising Research*, 43 (2), 138-49.
- Kassins, G. I., & Panayiotou, A. (2006). Perceptions matter: CEO perceptions and firm environmental performance. *Journal of Corporate Citizenship*, 23, 67-80.
- Katsoulakos, P., Koutsodimou, M., Matraga, A., & Williams, L. (2004). A historic perspective of the CSR movement. *CSRQuest Framework*, 1(1), 1-19.
- Katsoulakos, P., & Katsoulakos, Y. (2006). Corporate responsibility and sustainability management. *CSRQuest Framework B*, 1(1), 1-37.
- Keith, N. (2011). *Corporate crime and accountability in Canada: From Prosecutions to corporate social responsibility*. Toronto: LexisNexus.
- Kementerian Pembangunan Wanita, Keluarga, dan Masyarakat, (2015). *Definisi miskin.*, retrieved on 17th of December 2015, at www.kpwkm.gov.my/nkra/definisi
- Kemp, D. (2010). Community relations in the global mining industry: exploring the internal dimensions of externally orientated work. *Corporate Social Responsibility and Environmental Management*, 17(1), 1-14.
- Khadjavi, M., Lange, A., & Nicklisch, A. (2014). The social value of transparency and accountability: Experimental evidence from asymmetric public good games. *WISo-HH Working Paper Series*, 12(3), 1-38.
- Khan, S. N. (2014). Qualitative research method – Phenomenology. *Asian Social Science*, 10(21), 298-310.

- Khoo, B. (2009). Enterprise decision support system intergration: An object request broker approach. *Global Journal of Business Research*, 3(2), 23-38.
- Kim, H. (2012). The advertising effects of corporate social responsibility on corporate reputation and brand equity: Evidence from life insurance industry in Taiwan. *Journal of Business Ethics*, 109(1), 189-201.
- Kim, P. S. (2009). Enhancing Public Accountability for Developing Countries: major Constraints and Strategies. *The Australian Journal of Public Administration*, 68(S1), 89-100.
- Kim, Kyungjin & Jongchul Park (2009), The effects of the perceived motivation type toward Corporate Social Responsibility activities on consumer loyalty. *Journal of Global Academy of Marketing Science*, 19(3), 5-16.
- Kim, S. (2005), TV Viewing Patterns, Differential Gain Model, and Social Capital Activities: Cross-Sectional and Cohort Time Use Data. *A PhD Thesis*, University of Syracuse.
- Kim, P. H., & Aldrich, H. E. (2005). Social capital and entrepreneurship. *Foundation and Trend in Entrepreneurship*, 1(2),55-104.
- Kim, S., & Kim, H. (2009). Does cultural capital matter? Cultural devide and quality of life. *Social Indicators Research*, 93(1), 293-313.
- King, A., & Lenox, M. (2001), Does it really pay to be green? An empirical study of firm environmental and financial performance. *Journal of Industrial Ecology*, 5(1), 105-116.
- Kitchen, P. J., & Uzunoglu, U. (2015). *Intergrated communications in the Postmodern era*. Hampshire, UK: MacMillan Publishing Limited.
- Kirchler, E., Maciejovsky, B., & Schneider, F. (2001), Everyday Representations of Tax Avoidance, Tax Evasion, and Tax Flight: Do Legal Differences Matter? *Working Paper*.
- Kitching, A. (2006), Charitable Purpose, Advocacy and the Income Tax Act, *Law and Government Division*,
<http://www.parl.gc.ca/information/library/PRBpubs/prb0590-e.pdf>
- Kleef, V. G., DeDreu, C., & Manstead, A. (2010). An interpersonal approach to emotion in social decision making: The emotions as social information model. *Advances in Experimental Social Psychology*, 42(1), 45-96.
- Koenig-Archibugi, M. (2010). Accountability in Transnational Relations: How Distinctive Is It? *West European Politics*, 33(5), 1142-1164.
- Koerber, C. P. (2010). Corporate responsibility standards: current implications and future possibilities for peace through commerce. *Journal of Business Ethics*, 89: 461-480.

- Kohn, L. T. (1997), *Methods in Case Study Analysis*, The Center for Studying Health System Change. *Technical Publication*, 2(6), 2-4.
- Kok, G., Schaalma, H., Ruiter, R. A. C., & Van-Empelen, R. (2004). Intervention mapping: A protocol for applying health psychology theory to prevention programmes. *Journal of Health Psychology*, 9(1), 85-98.
- Kolk, A., Rivera-Santos, M., & Rufin, C. (2014). Reviewing a decade of research on the 'Base/Bottom of the Pyramid' (BOP) concept. *Business & Society*, 53(3), 338-377.
- Kolstad, I., & Wiig, A. (2009). Is transparency the key to reducing corruption in resource-rich country? *World Development*, 37, 521-532.
- Koppell, J. (2005), Pathologies of Accountability: ICANN and the Challenge of Multiple Accountabilities Disorder. *Public Administration Review*, 65(1), 94-108
- Korschun, D., Bhattacharya, C. B., & Swain, S. (2011), When and how does Corporate Social Responsibility encourage customer orientation? *ESMT Working Paper*.
- Kot, S., & Brzezinski, S. (2015). Market orientation factors in sustainable development and corporate social responsibility. *Asian Journal of Applied Science*, 8(2), 101-112.
- Kourtikakis, K. (2015). Improving the transparency and accountability of EU Institutions: The Impact of the office of the European Ombudsman. *Journal of Common Market Studies*, 53(5), 1077-1093.
- Kotler, P., & Armstrong, G. (2010). *Principles of Marketing (13th ed)*. Pearson Prentice Hall, Englewood Cliffs, NJ.
- KPMG (2005). *International Survey of Corporate Social Responsibility 2005*.
- Kramer, R. M. (1991). Intergroup relations and organizational dilemmas: The role of categorization processes. In L. L. Cummings & B. M. Staw (Eds.), *Research in organizational behavior*, 13:191-228. Greenwich: JAI Press
- Kristoffersen, I., Gerrans, P. & Clark-Murphy, M. (2005). The Corporate Social Responsibility And the Theory of the Firm. *FIMARC Working Paper*, Edith Cowan University.
- Kuchapski, R. (2002). Conceptualizing accountability for education. *SSTA Research Centre Report*, 2(8), 1-42.
- Kusuma, B. M. A., Wijaya, A. F., & Napachoti, B. (2014). Affecting Factors in the Decision Making of the Banyu Wangi Public Health Service Assurance Program (JPKMB Program) to Achieve Health Security in Banyu Wangi Regency. *Public Policy and Administration Research*, 4 (2), 80-87.

- Kvale, S. (1996). *Interviews: An introduction to qualitative research interviewing*, CA: Sage, Thousand Oaks.
- Lafferty, H., Barbara, A., Goldsmith, R. E., & Newell, S. J. (2002), The Dual Credibility Model: The Influence of Corporate and Endorser Credibility on Attitudes and Purchase Intentions. *Journal of Marketing Theory and Practice*, 10(3), 1-12.
- Lafferty, H. (2006), Corporate Social Responsibility in the Telecommunication Industry: An Assessment of CSR Strategies and the Role of UN Global Compact. *Program for Research and Documentation for A Sustainable Society: Centre for Development and the Environmental*, University of Oslo, Report No. 3/06.
- Lafferty, B. A. & Goldsmith, R. E. (2005), Cause-brand alliances: does the cause help the brand or does the brand help the cause? *Journal of Business Research*, 58(4), 23-9.
- Lai, W. T., Chung, C. W., & Po, N. S. (2014). How do Media Shape Perceptions of Social Reality? A Review on Cultivation Theory. *Hong Kong Association of Educational Communications and Technology*, 14, 119-130.
- Lakin, N., & Scheubel, V. (2010). *Corporate Community Involvement: The Definitive Guide to Maximizing Your Business Societal Engagement*. Sheffield: Greenleaf Publishing.
- Lambooy, T. (2014). Legal aspects of corporate social responsibility. *Utrecht Journal of International and European Law*, 30(78), 1-6.
- Lantos, G. P. (2001). The boundaries of strategic corporate social responsibility. *The Journal of Consumer Marketing*, 18(7), 595-643.
- Lau, W. K. R.(2012). Re-theorizing news' construction of reality: A realist-discourse-theoretic Approach. *British Journal of Sociology, and Sociology*, 13(7), 886-902.
- Lauritsen, B. D., & Perks, K. J. (2015). The influence of interactive, non-interactive, implicit and explicit CSRcommunication on young adults' perception of UK supermarkets' corporate brand image and reputation. *Research Paper*, University of Brighton.
- Lawton, T., & Rajwani, T. (2011). Designing lobbying capabilities: managerial choices in unpredictable environments. *European Business Review*, 23(1), 167-189
- Lawton, T., McGuire, S., & Rajwani, T. (2013). Corporate political activity: A literature review and research agenda. *International Journal of Management Reviews*, 15(1), 86-105

- Lee, M. D. P. (2008). A review of the theories of corporate social responsibility: Its evolutionary path and the road ahead. *International Journal of Management Reviews*, 10(1), 53-73.
- Lee, S. Y., & Carroll, C. E. (2011). The emergence variation and evolution of corporate social responsibility in the public sphere, 1980-2004: The exposure of firms to public debate. *Journal of Business Ethics*, 104(1), 115-131.
- Lee, T., & Odugbemi, S. (2011). *Accountability through public opinion: From inertia to public action*. Washington D.C.: The World Bank
- Lee, Y. K., Kim, Y. S., Lee, K. H., & Li, D. X. (2012). The impact of CSR on relationship quality and relationship outcomes: A perspective of service employees. *International Journal of Hospitality Management*, 31(1), 745-756.
- Legard, R., Keegan, J., & Ward, K. (2003). In-depth interviews. In: Richie, J. and Lewis, J., Eds., *Qualitative Research Practice*, London: Sage, 139-168.
- Leiva, R., Ferrero, I., & Calderon, R. (2014). Corporate reputation and corporate ethics: Looking good or doing well. *Working Paper*, No.5/14: University of Navarra.
- Leitao, J., & Silva, M. J. (2007). CSR and social marketing: What is the desired role for universities in fostering public policies? *MRPA Paper No. 2954*. University Library of Munich, Germany.
- Lendel, V., & Varmus, M. (2011). Creation and implementation of the innovation strategy in the enterprise. *Economics and Management*, 16(1), 819-826.
- Leng, Y. K. (2000), Kajian Kualitatif : Satu Pengenalan, *Jurnal Keningau*, 3 (1), 25-45.
- Lenz, R. T. (1980), Strategic capability: A concept and framework for analysis. *Academy of Management Review*, 5(1), 225-234.
- Lepoutre, J. & Heene, A. (2006). Investigating the impact of firm size on small business social responsibility: A critical review. *Journal of Business Ethics*, 67(1), 257-273.
- Lerner, J. S., Li, Y., Valdesolo, P., & Kassam, K. S. (2015). Emotion and Decision making: Online supplement. *Annual Review Psychology*, 66(33), 10-33
- Lev, B., Petrovits, C., & Radhakrishnan, S. (2010). Is doing good good for you? How corporate charitable contributions enhance revenue growth. *Strategic Management Journal*, 31(2), 182-200.
- Levitt, T. (1958). The dangers of social responsibility. *Harvard Business Review*, 9(1), 41-50.

- Levy, D. & Kaplan, R. (2009). Introduction: The Rise of Corporate Social Responsibility in Global Issue Arenas. In *The Oxford Handbook of Corporate Social Responsibility*, edited by A. Crane, A. McWilliams, D. Matten, J. Moon and D. Siegel. New York: Oxford University Press.
- Levy, D., & Newell, P. (2002). Business Strategy and International Environmental Governance: Toward a Neo-Gramscian Synthesis. *Global Environmental Politics*, 2(4), 84-101.
- Li, B. (2008). The classical model of decision making has been accepted as not providing an accurate account of how people typically make decisions. *International Journal of Business and Management*, 3(6), 151-154.
- Li, H. (2001). A Theory of Conservatism. *Journal of Political Economy*, 109(1), 617-636.
- Li, H., Rosen, S., & Suen, W. (2001). Conflicts and Common Interests in Committees. *American Economic Review*, 91(1), 1478-1497.
- Li, H., & Suen, W. (2004). Delegating Decisions to Experts. *Journal of Political Economy*, 112(1), S311-S335.
- Li, Y., Ashkanasy, N. M., & Ahlstrom, D. (2014). The rationality of emotions: A hybrid process model of decision-making under uncertainty. *Asia Pacific Journal Management*, 31(1), 293-308.
- Ligeti, G., & Oravecz, A. (2008). An Ethical Framework for the Marketing of Corporate Social Responsibility. *Journal of Business Ethics*, 82(2), 339-352.
- Lightle, J. P., Kagel, J. H., & Arkes, H. R. (2009). Information exchange in group decision making: The hidden profile problem reconsidered. *Management Science*, 55(4), 568-581.
- Lin, C. S. (2013). Revealing the essence of things: Using phenomenology in LIS research. *Qualitative and Quantitative Methods in Libraries*, 4, 469-478.
- Lindbloom, C. E. (1959). The science of muddling through. *Public Administration Review*, 19(1), 517-526
- Lindfelt, L. L. & Tornroos, J. A. (2004). Ethics and value creation in business research - Comparing two approaches. *Communication to the 20th IMP Conference, Copenhagen, Netherlands*.
- Lindfelt, L. L., & Tornroos, J. A. (2006). Ethics and value creation in business research: comparing two approaches. *European Journal of Marketing*, 40(3/4), 328-351.
- Lindgreen, A., Swaen, V., & Campbell, T. (2009). Corporate Social Responsibility Practices in Developing and Transitional Countries: Botswana and Malawi. *Journal of Business Ethics*, 90(1), 429-40.

- Lindgreen, A., Swaen, V., & Johnston, W. (2009). Corporate Social Responsibility: An Empirical Investigation of U.S. Organizations. *Journal of Business Ethics*, 85(1), 303.
- Lindlof, T. R., & Taylor, B. C. (2011). *Qualitative communication research methods* (3rd ed.). CA: Sage, Thousand Oaks.
- Lindstedt, C., & Naurin, D. (2010). Transparency is not enough: Making transparency effective in reducing corruption. *Internal Political Science Review*, 31(1), 301-322.
- Litherland, N. (2013). Managers decision-making process. Retrieved on February 2, 2013 from http://www.ehow.com/howdoes_5280248_decisionmaking-process-managers.html.
- Littrell, R. F., & Nkomo, S. M. (2005). Gender and race differences in leader behaviour preferences in South Africa. *Women in Management Review* (currently published as: *Gender in Management: An International Journal*), 20(8), 562-580.
- Liu, A., Fellows, R., & Tuuli, M. M. (2010). The Role of Corporate Citizenship Values in Promoting Corporate Social Performance: Towards A Conceptual Model and A Research Agenda. *Journal of Construction Management and Economics*, 29(1), 173-183.
- Livingstone, S. (2005). 'Media Audiences, Interpreters and Users.' In *Media Audiences*, edited by M. Gillespie, 9-50. Maidenhead: Open University Press.
- Livingstone, S. (2007). Audiences and interpretations. *E-Compos*, 10(1), 1-22.
- Lober, H. (2012). *Corporate management, corporate social responsibility and customers: An empirical investigation*. Hamburg GmbH: Anchor Academic Publishing.
- Lober, D. J., & Ransom, P. (1999). Why do firms set environmental performance goal? Some evidence from organizational theory. *Business Strategy and The Environment*, 8(1), 1-13.
- Lock, I., Schnurbein, V. G., & Seele, P. (2015). Exclusive corporate philanthropy: Rethinking the nexus of CSR and corporate philanthropy. *Social Responsibility*, 12(2), 280-294.
- Locke, E. A. & Latham, G. P. (1990). *A Theory of Goal Setting and Task Performance*, NJ: Prentice Hall, Englewood Cliffs.
- Lockett, A., Moon, J., & Visser, W. (2006). Corporate Social Responsibility in Management Research: Focus, Nature, Salience, and Sources of Influence. *Journal of Management Studies*, 43(1), 115-36.

- Loewenstein, G., & Lerner, J. S. (2003). The role of affect in decision making. In R. Davidson, K. Scherer & H. Goldsmith (Eds.), *Handbook of affective science* (pp. 619-642). New York: Oxford University Press.
- Lofland, J., & Lofland, L. H. (1995). *Typological Systems: Analyzing social settings*, (3rd eds). Belmont, California: Wadsworth.
- London, T., & Hart, S. (2010). *Next Generation Business Strategies for the Base of the Pyramid: New Approaches for Building Mutual Value*. Upper Saddle River, NJ: Pearson Education.
- Lopez-Nicolas, C., & Merono-Cerdan, A. L. (2011). Strategic knowledge management, innovation and performance. *International Journal of Information Management*, 31(6), 502–509.
- Loseke, D., & Fawcett, K. (1995). Appealing Appeals: Constructing Moral Worthiness, 1912-1917, *The Sociological Quarterly*, 36(1), 61-77.
- Lu, J. Y., & Castka, P. (2009). Corporate social responsibility in Malaysia-experts' views and perspectives. *Corporate Social Responsibility and Environmental Management*, 16(3), 146-154.
- Lu, J., Zhang, G., & Ruan, D. (2007). *Multi-objective decision making: Methods, software and applications with fuzzy set techniques*. London: Imperial College Press.
- Lu, L. Y. Y., & Liu, J. S. (2013). The knowledge diffusion paths of corporate social responsibility: From 1970 to 2011. *Corporate Social Responsibility and Environmental Management*, 21(2), 113-128.
- Luhmann, N. (2000). *The reality of the mass media*. Madrid, Spain: Anthropos.
- Lund-Thomsen, P. (2005). Corporate accountability in South Africa: the role of community mobilizing in environmental governance. *Journal of International Affairs*, 81(3), 619-633.
- Lundgren-Laine, H., Kontio, E., Perttila, J., Korvenranta, H., Forsstrom, J., & Salanterä, S. (2011). Managing daily intensive care activities: An observational study concerning ad hoc decision making of charge nurses and intensivists. *Critical Care*, 15, R188.
- Luo, X., & Bhattacharya, C. B. (2006). Corporate social responsibility, customer satisfaction, and market value. *Journal of Marketing*, 70(4), 1-18.
- Maanen, V.J. (1983), *Qualitative methodology*, Beverly Hills, CA: Sage Publications.
- Macharis, C., & Bernardini, A. (2015). Reviewing the use of Multi-Criteria Decision Analysis for the evaluation of transport projects: Time for a multi-actor approach. *Transport Policy*, 37(1), 177-186.

- Mack, J., & Lansley, S. (1985), *Poor Britain*. London: George Allen & Unwin.
- Mackintosh, N., Berridge, E. J., & Freeth, D. (2009). Supporting structures for team situation awareness and decision making: insights from four delivery suites. *Journal Evaluation Clinical Practices*, 15(1), 46–54.
- Macnamara, C. (2011). Holding others responsible. *Philosophy Studies*, 152, 81-102.
- Mangra, M. G., Stanciu, M., & Mangra, G. I. (2010). The transports and the globalizations process. *Force Academy Review Land*, 15(1), 62.
- Mangra, M. G., Cotoc, E. A., & Traistaru, A. (2013). Sustainable Economic Development Through Environmental Management Systems Implementation. *Journal Of Studies in Social Sciences*, 6(1), 1-4.
- Mahmood, N. (2012). Factors Influencing Strategic Decision-Making Processes. *International Journal of Academic Research in Business and Social Sciences*, 2 (7), 405-429.
- Mahmood, M., & Humphrey, J. (2013). Stakeholder expectation of corporate social responsibility practices: A study on local and multinational corporations in Kazakhstan. *Corporate Social Responsibility and Environmental Management*, 20(1), 168-181.
- Mahon, J. F., & McGowan, R. A. (1991). Searching for the common good: A process-oriented approach. *Business Horizons*, 34(4), 79-86.
- Maignan, I. & Ferrel, O. C. (2000). Measuring Corporate Citizenship in Two Countries: The Case of United States and France. *Journal of Business Ethics* 23(1), 283-297.
- Maignan, I. & Ferrell, O. C. (2004). Corporate social responsibility and marketing: an integrative framework. *Journal of the Academy of Marketing Science*, 32 (1), 3-19.
- Maignan, I, Ferrell, O. C., & Ferrell, L. (2005). A stakeholder model for implementing social responsibility in marketing. *European Journal of Marketing*, 39(9), 956-977.
- Maneri, Marcello & Jessika, T. W. (2005). The Criminalisation of Ethnic Groups: An Issue for Media Analysis. *Forum: Qualitative Social Research*, 6.
- Manin, Bernard (1997). *The Principles of Representative Government*. Cambridge: Cambridge University Press
- Mansor, F., Baba, I., & Marzuki, N. A. (2016). The role of human resource department in corporate social responsibility: A case study of five prominent hotels in Penang Island, Malaysia. *Malaysian Journal of Social Sciences and Humanities*, 1(2), 45-53.

- Mantonakis, A. (2011). A brief pause between a tagline and brand increases brand name recognition and preference. *Applied Cognitive Psychology*, 26(1), 61-69.
- Maon, F., Lindgreen, A., & Swaen, V. (2010). Organizational stages and cultural phases: A critical review and a consolidative model of corporate social responsibility development. *International Journal of Management Reviews*, 12(1), 21–38.
- Maon, F., Swaen, V., & Lindgreen, A. (2014). Mainstreaming the corporate social responsibility agenda: A change model grounded in the theory and practice. *Working Paper*, IAG-Louvain School of Management.
- Marcelo, P. (2010). Cianci says he may run again. *The Providence Journal*, 1(1), 1-11.
- March, J. G. (2006). Rationality, foolishness, and adaptive intelligence. *Strategic Management Journal*, 27(1), 201-214.
- March, J. G. & Olsen, J. P. (1995). *Democratic Governance*. New York: The Free Press.
- March, J. G., & Olsen, J. P. (2005). Elaborating the New institutionalism. *Center for European Studies*, Working paper, No.11.
- Marie, J., Fisher, K., Geenen, J., McClintock, K., & Davis, G. (2009). Applying asset-based community development as a strategy for CSR: A Canadian perspective on a win-win for stakeholders and SMEs. *Journal of Business Ethics: A European Review*, 18(1), 66-82
- Marin, D. (2015). Research regarding the purchase decision process of consumer food products. *Scientific Paper: Animal Science and Biotechnologies*, 48(1), 328-332.
- Marin, L., & Ruiz, S. (2006). I need you too! Corporate identity attractiveness for consumers and the role of social responsibility. *Journal of Business Ethics*, 71(1), 245-260.
- Marin, L., Ruiz, S., & Rubio, A. (2009). The role of identity silence in the effects of corporate social responsibility on consumer behaviour. *Journal of Business Ethics*, 84(1), 65-78.
- Marohaini, Y. (2001), *Penyelidikan Kualitatif, Pengalaman Kerja Lapangan Kajian*. Kuala Lumpur: Universiti Malaya.
- Marqoux, A. M. (2000). *Balancing Act, in Contemporary Issues in Business Ethics* (4thEds), edited by J. R. DesJardins and J. J. McCall (Wadsworth), 481-531
- Marquis, B. L. & Huston, C. J. (2000). Leadership Roles and Management Functions in Nursing. *Journal of Theory and Application*, 3(1), 34-139.

- Marquis, C., Zhang, J., & Zhou, Y. (2011). Regulatory uncertainty and corporate responses to environmental protection in China. *California Management Review*, 54(2), 39–63.
- Marrewijk, M. V. (2003). Concepts and Definitions of CSR and Sustainability: Between Agency and communion. *Journal of Business Ethics*, 44(2/3), 95-105.
- Marsden, C. (2000). ‘The New Corporate Citizenship of Big Business: Part of the Solution to Sustainability. *Business and Society Review*, 105(1), 9-25.
- Martinez, J. L., & Agüero, A. (2005). The why, when and how of corporate social responsibility. *IE Working Paper*, WP05-04.
- Matten, D., & Crane, A. (2005). Corporate citizenship: Toward an extended theoretical conceptualization. *Academy of Management Review*, 30(1), 166-79.
- Matten, D., & Moon, J. (2004). Corporate Social Responsibility Education in Europe. *Journal of Business Ethics*, 54(4), 323-37.
- Matten, D., & Moon, J. (2008). Implicit and explicit CSR: a conceptual framework for a comparative understanding of corporate social responsibility. *The Academy of Management Review (AMR)*, 33(2), 404-424.
- Marin, D. (2015). Research regarding the purchase decision process of consumer of food products. *Scientific Papers: Animal Science and Biotechnologies*, 48(1), 328-332.
- Marquis, C., Zhang, J., & Zhou, Y. (2011). Regulatory uncertainty and corporate responses to environmental protection in China. *California Management Review*, 54(1), 39-63.
- Martin, R. L. (2002). The virtue matrix: calculating the return on corporate responsibility. *Harvard Business Review*, 80(2), 68-75.
- Martinez, L., & Montero, J. (2007). Challenges for improving consensus reaching process in collective decisions. *Natural Mathematics and Natural Computer*, 3(2), 203-217.
- Mason, J. R., White, G. R. T., Parfitt, S., & Lee, C. (2016). Challenges to the development of strategic procurement: A meta-analysis of organizations in the public and private sectors. *Strategic Change*, 25(3), 285-298.
- Mathews, M. R. (1997), Twenty-five years of social and environmental accounting research: is there a silver jubilee to celebrate? *Accounting, Auditing and Accountability Journal*, 10 (4), 481-531.
- Mathison, S. (1988). Why Triangulate? *Educational Researcher*, 17(2),13-17.

- Matten, D., & Moon, J. (2009). Implicit and explicit CSR: A conceptual framework for a comparative understanding of corporate social responsibility. *Academy of Management Review*, 33(2), 404-424.
- McAlister, D. T., & Ferrell, L. (2002). The role of strategic philanthropy in marketing strategy. *European Journal of Marketing*, 36(5/6), 689-708.
- McCarthy, A. M., Schoorman, F. D., & Cooper, A. C. (1993). By entrepreneurs: Rational decision making or escalation of commitment. *Journal of Business Venturing*, 8(1), 9-24.
- McCaston, M. K. (2005). Tips for collecting, reviewing and analyzing secondary data. *Household Livelihood Security*, 6(1), 1-9.
- McCue, M., Mark, B. A., & Harless, D. (2003). Nurse staffing, quality, and financial performance. *Journal of Healthcare Finance*, 29 (4), 54-76.
- McDevitt, R., Giapponi, C., & Tromley, C. (2007). A model of ethical decision making: The integration of process and content. *Journal of Business Ethics*, 73(1), 219-229.
- McGann, K. J. (2007). Framing and Claiming: Media Coverage of Hurricane Katrina. In *The woman of Katrina: How gender, race and class matter in an American disaster*: Edited by Emmanuel David and Elaine Enarson. Nashville, TN: Vanderbilt University Press.
- McKay, A. & Hulme, D. (2005). Identifying and Understanding Chronic Poverty: Beyond Monetary Measures. *Working paper*.
- McKay, A., Winters, L. & McCulloch, N. (2004), Trade Liberalization and Poverty: The Evidence So Far. *Journal of Economic Literature*, 152(1), 72-115.
- McQuail, D. (2010). *Mass Communication Theory* (6th eds). London: Sage Publication Ltd.
- McQueen, H. (2014). *Roles, rights and responsibilities in UK education*. Palgrave McMillan: NY, USA.
- McWilliams, A., & Siegel, D. (2000). Corporate social responsibility and financial performance: correlation or misspecification. *Strategic Management Journal*, 21(1), 603-609.
- McWilliams, A., & Siegel, D. (2001). Corporate social responsibility: A theory of the firm perspective. *Academy of management review*, 26(1), 117-127.
- McWilliams, A., Siegel, D. S., & Wright, P. M. (2006). Corporate social responsibility: strategic implications. *Journal of Management Studies*, 43(1), 1-18.

- McWilliams, A., & Siegel, D. S. (2011). Creating and capturing value: Strategic corporate social responsibility, resource-based theory, and sustainable competitive advantage. *Journal of Management*, 37(5), 1480-1495.
- MDG (2003). A Gambia Millennium Development Goals Report 2003. *MIDG Progress Report of Gambia 2003*, New York.
- Meehan J., Meehan K., & Richards, A. (2006). Corporate Social Responsibility: The 3C-SR model. *International Journal of Social Economics*, 33(5/6), 386-398.
- Meijer, M. M., & Kleinnijenhuis, J. (2006a). Issues news and corporate reputation: Applying the theory agenda setting and issue ownership in the field of business communication. *Journal of Communication*, 56(3), 543-559.
- Melo, D. C. M., Carnevale, P. J., Read, S. J., & Gratch, J. (2013). Reading people's mind from emotion expressions in interdependent decision making. *Journal of Personality and Social Psychology*, 106(1), 1-16.
- Meng, B., & Lugalambi, G. W. (2003). The Perceived Reality of Reality-based TV Programs. *Poster presented at the meeting of The International Communication Association*, San Diego, CA.
- Menguc, B., & Ozanne, L. (2005). Challenges of the 'green imperative': A natural resource based approach to the environmental orientation - business performance relationship. *Journal of Business Research*, 38(1), 430-438.
- Menon, A., & Menon, A. (1997). Enviropreneurial marketing strategy: The emergence of corporate environmentalism as market strategy. *Journal of Marketing*, 61(1), 51-67.
- Merriam, S. B. (1998). *Qualitative Research and case Study Application in Education*, San Francisco: Jossey-Bass.
- Mesmer-Magnus, J. R., & DeChurch, L. A. (2009). Information sharing and team performance: A meta-analysis. *Journal of Applied Psychology*, 94(2), 535-546.
- Miguel, J. A. S. (2014). Proposal of a Model of Organizational Design to Manage Drinking Water Agencies in Mexico City. *International Journal of Business and Social Science*, 5(11/1), 169-177.
- Mikulskiene, B., & Kriksciunaite, A. (2009). Multicriteria decision analysis for social oriented decision making. The compromise for teacher's salaries. *Economics & Management*, 14(1), 596-602.
- Miles, M., & Huberman, A. M. (1994). *An Expanded Sourcebook: Qualitative Data Analysis (2nd ed)*, London: Sage Publications.
- Miller, E., & Daly, E. (2013). Understanding and measuring outcomes: The role of qualitative data. *Institute for Research and Innovation in Social Services*, Glasgow, UK.

- Miller, D. (1987). Strategy making and structure: Analysis and implications for performance. *Academy of Management Journal*, 30(1), 7-32.
- Miragaia, D. A. M., Ferreira, J., & Carreira, A. (2014). Do stakeholders matter in strategic decision making of a sport organization? *Journal of Business Administration*, 54(6), 647-658.
- Mirvis, P. & Googins, B. (2006). Stages of corporate citizenship. *California Management Review*, 48(2), 104-26.
- Mischel, W., Ayduk, O., Berman, M. G., Casey, B. J., Gotlib, I. H., Jonides, J... & Shoda, Y. (2011). 'Will power' over the life span: Decomposing self-regulation. *Social Cognitive and Affective Neuroscience*, 6(1), 252-256.
- Misturelli, F., & Heffernan, C. (2001). Perceptions of poverty among poor livestock keepers in Kenya: A discourse analysis approach. *Working Paper*.
- Misturelli, F. & Heffernan, C. (2008). What is poverty? A diachronic exploration of the discourse on poverty from the 1970s to the 2000s. *The European Journal of Development Research*, 20(4), 666-684.
- Mitchell, M. S. & Cropanzano, R. (2005). Social Exchange Theory: An interdisciplinary Review. *Journal of Management*, 31(6), 874-900.
- Mitchell, R. K., Agle, B. R. & Wood, D. J. (1997). Toward a theory of stakeholder identification and salience: Defining the principle of who and what really counts. *Academy of Management Review*, 22(4), 853-886.
- Miyake, A., Friedman, N. P., Emerson, M. J., Witzki, A. H., Howerter, H., & Wager, T. D. (2004). The unity and diversity of executive functions and their contributions to complex "frontal lobe" tasks: A latent variable analysis. *Cognitive Psychology*, 41(1), 49-100.
- Moe, W. W., & Yang, S. (2009). Inertial Disruption: The impact of a new competitive entrant on online consumer search. *Journal of Marketing*, 73(1), 109-121.
- Mohr, A., & Webb, D. J. (2005). The effects of corporate social responsibility and price on consumer responses, *The Journal of Consumer Affairs*, 39(1), 121-147.
- Mojzisch, A., & Schulz-Hardt, S. (2010). Knowing others' preferences degrades the quality of group decisions. *Journal of Personality and Social Psychology*, 98(5), 794-808.
- Mohrman, S. A., Gibson, C. B., & Mohrman Jr., A. M. (2001), Doing research that is useful to practice: A model and empirical exploration. *Academy of Management Journal*, 44(1), 357-375.

- Moon, J. (2002). 'Business Social Responsibility and New Governance' Government and Opposition. *Research Paper Series*, 37(3), 385-408.
- Moon, J. (2004). Government as a driver of Corporate Social Responsibility. *ICCSR Research Paper Series*, 20(1), 1-34.
- Moon, J., Crane, A., & Matten, D. (2005). Can Corporations be Citizens? Corporate Citizenship as a Metaphor for Business Participation in Society. *Business Ethics Quarterly*, 15(3), 427-51.
- Moore, G., & Spence, L. (2006). Editorial: Responsibility and small business. *Journal of Business Ethics*, 67(1), 219-226.
- Mootz, F. J., & Taylor, G. H. (2011). *Gadamer and Ricoeur: Critical horizons for contemporary hermeneutics*. Great Britain: Continuum International Publishing Group.
- Moreno, A., & Capriotti, P. (2009). Communicating CSR, citizenship and sustainability on web. *Journal of Communication Management*, 13(2), 157-175.
- Morse, J. M. (2000). Determining sample size. *Qualitative Health Research*, 10(1), 3-5.
- Moustakas, C. (1994). *Phenomenological Research Methods*. CA: Sage, Thousand Oaks.
- Mouzas, S. (2006). Efficiency versus effectiveness in business networks. *Journal of Business Research*, 59(10/11), 1124-1132.
- Morley, D. (1986). *Family Television: Cultural Power and Domestic Leisure*, London: Comedia.
- Morley, D., & Curran, J. (2006). *Media and cultural theory*. New York: Routledge.
- Morrison, J. B. & Salipante, P. (2007). Governance for broadened accountability: Blending deliberate and emergent strategizing. *Nonprofit and Voluntary Sector Quarterly*, 36(1), 195-217.
- Morsing, M., & Beckmann, C. S. (2006). *Strategic CSR Communication*. Djof: Copenhagen.
- Morsing, M., & Schultz, M. (2006). Corporate social responsibility communication: stakeholder information, response and involvement strategies. *Business Ethics: a European Review*, 15(4), 323-338.
- Morsing, M., Schultz, M., & Nielsen, K. U. (2008). The 'Catch 22' of communicating CSR: Findings from a Danish study. *Journal of Marketing Communications*, 14(2), 97-111.

- Mostovicz, I., Kakabadse N., & Kakabadse A. (2009). CSR: The role of leadership in driving ethical outcomes. *Corporate Governance*, 9(4), 448-460, Emerald Group Publishing Ltd.
- Mudzamir, B. B., & Norfaiezah, S. (2005). Corporate Social Responsibility (CSR) Activity in Mobile Telecommunication Industry: A Case Study in Malaysia. *Working paper*, University Utara Malaysia.
- Mulgan, & Richard (2000). Accountability: An Ever Expanding Concept? *Journal of Public Administration*, 78(1), 555-73.
- Muller, R., & Turner, J. R. (2007). Matching the project manager's leadership style to project type. *International Journal of Project Management*, 25(1), 21-32
- Muller, R., & Turner, J. R. (2007). Project success criteria and project success by type of project. *European Management Journal*, 25(4), 298-309.
- Munasinghe, M. A. T. K., & Malkumari, A. P. (2012). Corporate social responsibility in small and medium enterprise (SME) in Sri Lanka. *Journal of Emerging trends in educational Research and Policy Studies*, 3(2), 168-172.
- Muniandy, J. K., & Barnes, L. (2010). The link between corporate social performance and institutional investors' shareholdings in Malaysian public listed companies. *International Review of Business Research Papers*, 6(4), 246-261.
- Murphy, P. E. (1978). An evolution: corporate social responsiveness. *University of Michigan Business Review*, 11(1), 20-22.
- Murphy, M. D., & Goldkind, S. F. (2005). The regulatory and ethical challenges of pediatric research. In M. A. Santoro, & T. M. Gorrie, *Ethics and the Pharmaceutical Industry* (pp. 48-67). New York: Cambridge University Press.
- Murray, S., & Quellette, L. (2009). *Reality TV: Remaking Television Culture* (Eds), New York: New York University Press.
- Mustafa, H. (2010). Kaedah Eksperimen dalam penyelidikan komunikasi di Malaysia: Mengapa terus terpinggir? *Malaysian Journal of Media Studies*, 12 (1), 77-90.
- Mustakallio, M., Autio, E., & Zahra, S.A. (2002). Rational and contractual governance in family firms: Effects on strategic decision making. *Family Business Review*, 10(3), 205-222.
- Mustofa, M. S. (2005). *Kemiskinan Masyarakat Petani Desa di Jawa*. Semarang, Jakarta: UNNES PRESS.
- Muthuri, J. N. (2008). Participation and accountability in corporate community involvement programmes: a research agenda. *Community Development Journal*, 43(2), 177-193.

- Muthuri, J. N., Chapple, W., & Moon, J. (2009). An Integrated Approach to Implementing Community Participation in Corporate Community Involvement: Lessons from Magadi Soda Company in Kenya. *Journal of Business Ethics*, 85(1), 431.
- Muttalib, H. A., Jamil, C. Z. M., & Wan-Hussin, W. N. (2014). The Availability, Extent and Quality of Sustainability Reporting by Malaysian Listed Firms: Subsequent to Mandatory Disclosure. *Asian Journal of Finance & Accounting*, 6(2), 239-257.
- Myers, M. D. (2013). Qualitative research in information systems. *MIS Quarterly*., 21(2), 241-242.
- Myers, M. D. (1997). Qualitative research in information systems. *Management Information Systems Quarterly*, 21(4), 241-242.
- Mykkanen, M. (2010). Decision making and decision communication in an engineer based organization. *Dissertation for the The European Public Relations Education and Research Association (EUPRERA) Jos Willems Award*, Belgium.
- Mykkanen, M., & Tampere, K. (2014). Organizational decisionmaking: The Luhmannian decision communication perspective. *Journal of Business Studies Quarterly*, 5(4), 131-146.
- Nabi, R. L. (2007). Determining dimensions of reality: A concept mapping of the Reality TV landscape. *Journal of Broadcast & Electronic Media*, 51(1), 371-390.
- Nabi, R. L. (2003). Reality-Based Television Programming and the Psychology of Its Appeal. *Media Psychology*, 5(1), 303-330.
- Nabi, R. L., Biely, E. N., Morgan, S. J., & Stitt, C. R. (2003). Reality-based Television Programming and the Psychology of its Appeal. *Media Psychology*, 5(4), 303-330.
- Nalband, N. A., & Al-Kelabi, S. (2014). Redesigning Carroll's CSR pyramid model. *Journal of Advanced Management Science*, 2(3), 236-239.
- Nager, N., & Shapiro, E. K. (2007). A progressive approach to the education of teacher: Some principle from Bank Street College of Education. *Occational Paper Series: Bank Street College of Education*, 1-44.
- Najib A. G. (1999), *Penyelidikan Pendidikan*, Skudai: Universiti Teknologi Malaysia.
- Najib, M. (2011), Dalam Negeri - Swasta Perlu Buat Projek Beri Manfaat Kepada Orang Miskin. *Utusan Malaysia Online*, 9hb Feb, Utusan Press, www.utusan.com.my

- Narayanan, S., & Thiagarajan, B. (2015). A study on community participation towards community development with special reference to the CSR activities of Madura fashions and life styles. *Sai Om Journal of Commerce and Management*, 2(1), 1-6.
- Narimah, A. (2006). Gender and Rights in Reproductive and Maternal Health. *Paper presented during the Workshop on Gender and rights in reproductive and maternal health, at Genting Highlands.*
- Nareeman, A., & Hassan, Z. (2013). Customer perceived practices of CSR on improving customer satisfaction and loyalty. *International Journal of Accounting and Business Management*, 1(1), 30-49.
- Nasir, N. E. M., Halim, N. A. A., Sallem, N. R. M., Jasni, N. S., & Aziz, N. F. (2015). Corporate social responsibility: AN overview from Malaysia. *Journal of Applied Environmental and Biological Sciences*, 4(10S), 82-87.
- Nee, D. E., Wager, T. D., & Jonides, J. (2007). Interference resolution: Insights from a meta-analysis of neuroimaging tasks. *Cognitive, Affective & Behavioral Neuroscience*, 7(1), 1-17.
- Negulescu, O. H. (2014). Using a decision-making process model in strategic management. *Review of General Management*, 19(1), 111-123.
- Neher, P. A (1990). *Natural resource economics*. UK: Cambridge University Press.
- Neher, D. A., Peck, S. E., Rawlings, J. O., & Campbell, C. L. (1995). Measures of ematode Community structure and sources of variability among and within fields. *Plant and Soil*, 170(2), 167-181.
- Nelson, J. A. (2004). *Beyond small-is-beautiful: A Buddhist and feminist analysis of ethics and business*. Tufts University.
- Nesvadbova, K. (2009). Theoretical approaches to CSR, Brno University of Technology, The Chech Republic: *University Press*.
- Netterstrom, R. (2011). *Korporat – Malaysia mampu terajui CSR di Asia*, Utusan Malaysia Online, 22hb Nov 2011, Utusan Press, www.utusan.com.my. Rikke Netterstrom adalah Pengarah Eksekutif CSR Asia, diperbentangan kertas kerja program kemampanan, di Bursa Malaysia BSKL.
- Newell, P. (2005). Citizenship, accountability, and community: the limits of the CSR Agenda. *International Affairs*, 81(3), 541-557.
- Newell, P., & Frynas, J. G. (2007). Beyond CSR? Business, poverty and social justice: An introduction. *Third World Quarterly*, 28(4), 669-681.
- Nguyen, T. V., Mai, P. H., Tran, P. H., & Nguyen, V. P. (2015). Current situation of corporate social responsibility in Vietnam today. *European Journal of Business and Social Sciences*, 4(9), 156-163.

- Nijssen, E. J., & Dogulas, S. (2008). Consumer world-mindeless social-mindeless and store image. *Journal of International Marketing*, 16(3), 84-107.
- Nik-Nazli, N. A., & Sulaiman, M. (2004). Environmental disclosure in Malaysian annual reports: A legitimacy theory perspective. *International Journal of Commerce and Management*, 14(1), 44-58.
- Nor, R. M., Azhar, S. N. F. S., & Ibrahim, K. (2015). Population restructuring: The impact on poverty eradication in Malaysia and Medina. *Open Journal of Social Sciences*, 3(06), 65.
- Nordin, M. (2015). *Sejarah rancangan Bersamamu*. File retrieved on 6th September, 2015 at <http://www.mazlinnordin.blogspot.com>
- Nutt, P. C. (2005). Comparing public and private sector decision-making practices. *Journal of Public Administration Research and Theory*, 16(1), 289-318
- Nwadei, A. C. (2004). *The relationship between perceived values congruence and organizational commitment in a multinational organization*. USA: Universal-publishers.com.
- Oke, A., Walumbwa, F. O., & Myers, A. (2012). Innovation strategy, human resource policy, and firms' revenue growth: The roles of environmental uncertainty and innovation performance. *Decision Sciences*, 43(2), 273-302.
- Okoye, A. (2009). Theorising corporate social responsibility as an essentially contested concept: is a definition necessary? *Journal of Business Ethics*, 89(4), 613-627.
- Olander, S. & Landin, A. (2008). A comparative study of factors affecting the external stakeholder management process. *Construction Management and Economics*, 26(6), 553-61.
- Olson, E. M., Walker, O. C. J., & Ruekert, R. W. (1995). Organizing for effective new product development: The moderating role of product innovativeness. *Journal of Marketing*, 59(1), 48-62.
- O'Neil, T., Foresti, M. & Hudson, A. (2007). *Evaluation of Citizen's Voice and Accountability: Review of the Literature and Donor Approaches*, London: DFID.
- Onlaori, W., & Rotchanakitumnuai, S. (2010). Enhancing customer loyalty towards corporate social responsibility of Thai mobile service providers. *World Academy of Science, Engineering and Technology*, 66(1), 1575-1578.
- O'Reilly, C. A., & Chatman, J. A. (1994). Working smarter and harder: A longitudinal study of managerial success. *Administrative Science Quarterly*, 39(4), 603-627.

- O’Riordan, L., & Fairbrass, J. (2008). Corporate Social Responsibility (CSR): Models and Theories in Stakeholders Dialogue. *Journal of Business Ethics*, 83(4), 745-758.
- Organ, D. W. (1988). *Organizational citizenship behavior: The good soldier syndrome*. Lexington: Lexington books.
- Orman, K., & Hedested, P. (2012). Why are managers curious about corporate social responsibility? A case of Gambro. *Paper Presented*, Lund University.
- Ormeno, M. (2007). *Managing corporate brand: A new approach to corporate communication*. Frankfurt: DUV.
- Orogun, G. (2009). Enhancing financial management system as an avenue for increased transparency, accountability and revenue in the State. *A paper delivered at Neiti South-South Roadshow and Townhall meeting held in Yenegoa, Bayelsa State on 5th & 6th of Oct, 2009*.
- Othman, A. A. E., & Mia, B. (2008). Corporate social responsibility for solving the housing problem for the poor in South Africa. *Journal of Engineering, Design and Technology*, 6(3), 237-257
- Othman, M. A., & Faridah, S. (2006). Achieving Sustainable Construction in Developing Countries of Southeast Asia. *Paper presented at the The 6th Asia-Pacific Structural Engineering & Construction Conference (ASPEC 2006)*, Kuala Lumpur, Malaysia.
- Othman, R., & Rashid, A. (2009). Corporate social and environmental reporting: Where are we heading? A survey of the literature. *International Journal of Disclosure & Governance*, 6(4), 298-320.
- Owen, D. (2007). Chronicles of wasted time? A personal reflection on the current state of, and future prospects for, social and environmental accounting research. *Accounting, Auditing and Accountability Journal*, 21(2), 240-267.
- Owen, C. L., & Scherer, R. F. (1993). Social responsibility and market share. *Review of Business*, 15(1), 11-16.
- Owens, R. G., & Valesky, T. C. (2014). *Organizational behaviour in education*. (11th eds), Allyn & Bacon.
- Oyen, E. (2004). Poverty production: A different approach to poverty understanding, *Advances in Sociological Knowledge Over Half a Century*. N. Genov. Wiesbaden, Verlag Fur sozialwissenschaften.
- Palazzo, G., & Scherer, A. (2008). The Future of Global Corporate Citizenship: Toward a New Theory of the Firm as a Political Actor. In A. Scherer and G. Palazzo(eds.), *Handbook of Research on Global Citizenship* (Edward Elgar, Cheltenham, UK), 577-590.

- Palazzo, M., & Scherer, A. (2008). Globalization and Corporate Social Responsibility, in *The Oxford Handbook of Corporate Social Responsibility* (Crane, A., McWilliams, A., Matten, D., Moon, J. and Siegel, D. Eds), *Oxford University Press*, 413-431.
- Palmer, D. E. (2015). *Handbook of research on business ethics and corporate responsibilities*. Hershey PA, US: IGI Global.
- Palomares, I., Martinez, L., & Herrera, F. (2014). A Consensus Model to Detect and Manage Noncooperative Behaviors in Large-Scale Group Decision Making. *IEEE Transactions On Fuzzy Systems*, 22(3), 516-530.
- Palomares, I., Estrella, F. J., Martínez, L., & Herrera, F. (2014). Consensus under a fuzzy context: taxonomy, analysis framework AFRYCA and experimental case of study. *Information Fusion*, 20(1), 252-271.
- Panapanaan, V. M., Linnanen L., Karvonen, M. M., & Phan, V. T. (2003). Road mapping Corporate Social Responsibility in Finnish Companies. *Journal of Business Ethics*, 44(2/3), 133-148.
- Panapanaan, V. M. (2003). Road mapping corporate social responsibility in Finnish companies. *Journal of Business Ethics*, 44(2-3), 133-148.
- Panapanaan, V. M., Mikkila, M., Heinimo, J., Linnanen, L., & Faaij, A. (2009). Evaluation of sustainability schemes for international bio-energy flow. *International Journal of Energy Sector Management*, 3(4), 359-382.
- Pang, K. C. (2010). Moral development of youth in Hong Kong: Towards a model of immersion through corporate citizenship - An Advanced Model of Corporate Social Responsibility. *Journal of Youth Studies*, 13(2), 103-112.
- Papacharissi, Z., & Mendelson, A. (2007). The Reality Appeal: Uses and Gratification of Reality Shows. *Journal of Broadcasting and Electronic Media*, 51(2), 355-371.
- Papadopoulos, Z., & Yannis, P. (2010). Accountability and Multi-level Governance: More Accountability, Less Democracy? *West European Politics*, 33(5), 1030-1049.
- Parayitam, S., & Dooley, R. S. (2009). The interplay between cognitive and affective conflict and cognition and affect-based trust in influencing decision outcomes. *Journal of Business Research*, 62(8), 789-796.
- Park, S. Y., Lee, M. L., & Lee, H. J. (2013). Employee perception of CSR activities: Its antecedents and consequences. *Journal of Business Research*, 66(1), 1716-1724.
- Parmigiani, G., Inoue, L. Y. T., & Lopes, H. F. (2009). *Decision Theory: Principles and approaches*. UK: Wiley.

- Parmigiani, A., & Rivera-Santos, M. (2011). Clearing a path through the forest: A meta-review of inter-organizational relationship. *Journal of Management*, 37(4), 1108-1136
- Parreiras, R., Ekel, P., Martini, J., & Palhares, R. (2010). A flexible consensus scheme for multicriteria group decision making under linguistic assessments. *Information Sciences*, 180(7), 1075-1089.
- Parsons, T., Shils, E. A. & Smelser, N. J. (2001). *Toward a General Theory of Action: Theoretical Foundation for the Social Sciences*. Somerset, NJ: Transaction Publishers.
- Parsons, M. (2012). Recognizing Dysfunctional Communications a Means of Improving Organizational Practices. *Journal of Communication and Media Technologies*, 2(4), 155-175.
- Patel, M. R. (2013). Transparency and accountability in governance: As reforming tools in India. *Voice of Research*, 2(2), 56-60.
- Patton, M. Q. (2001). *Qualitative Research and Evaluation Methods (2nd Edition)*, CA: Thousand Oaks, Sage Publications.
- Patton, M. Q. (2002). *Qualitative Research & Evaluation Methods (3rd ed.)*, CA: Thousand Oaks, Sage Publications.
- Paudel, Y., Botzen, W. J. W., & Aerts, J. C. J. H. (2013). Estimation of insurance premiums for coverage against natural disaster risk: An application of Bayesian inference. *National Hazards Earth System Sciences*, 13(1), 737-754.
- Paul, K. (2008). Corporate sustainability, citizenship and social responsibility reporting: A website study of 100 model corporations. *The Journal of Corporate Citizenship*, 32(1), 63-78.
- Pava, M. L., & Krausz, J. (2013). The association between corporate social responsibility and financial performance: The paradox of social cost. *Journal of Business Ethics*, 15(3), 321-357.
- Peachey, B. (2007). Leading mining and metals companies support G8 statement on transparency and sustainable growth in the sector. International Council of Minings and Metals (ICMM) on Jun 08, *CSR Press Release*.
- Pedersen, E. R., & Huniche (2006). *Corporate Citizenship in Developing Countries*. Copenhagen: Copenhagen Business School Press.
- Perks, K. J., Farache, F., Shukla, P., & Berry, A. J. (2013). Communicating responsibility practicing irresponsibility: CSR advertisements through the lens of legitimacy theory and impression management. *Journal of Business Research*, 66(10), 1881-1888.

- Perrini F. (2006). SMEs and CSR Theory: Evidence and Implications from an Italian Perspective. *Journal of Business Ethics*, 67(3), 305-316
- Perrini, F., Pogutz, S., & Tencati, A. (2006). Corporate social responsibility in Italy: State of the art. *Journal of Business Strategies*, 23(1), 65-72.
- Petrovits, C., Lev, B., & Radhakrishnan, S. (2010). Is doing good good for you? How corporate charitable contributions enhance revenue growth. *Strategic Management Journal*, 31(1), 182-200.
- Pfister, H. R. (2008). The multiplicity of emotions: A framework of emotion functions in decision making. *Judgement And Decision Making*, 3(1), 5-17.
- Pham, M. T. (2007). Emotion and rationality: A critical review and interpretation of empirical evidence. *Review of General Psychology*, 11(2), 155-178.
- Pham, M. T. (2004). The logic of feeling. *Journal of Consumer Psychology*, 14(1), 360-369.
- Pham, M. T., Cohen, J. B., Pracejus, J. W., & Hughes, G. D. (2001). Affect monitoring and the primacy of feelings in judgment. *Journal of Consumer Research*, 28(1), 167-188.
- Piaw, C. Y. (2006). *Asas Statistik Penyelidikan.*, (Buku 2), McGraw-Hill.
- Piaw, C. Y. (2006). *Kaedah dan Statistik Penyelidikan: Kaedah Penyelidikan, Buku 1*, Kuala Lumpur: McGraw-Hill (Malaysia) Sdn. Bhd.
- Pil, F., & Rothenberg, S. (2003). Environmental performance as a driver of superior organizational performance. *Journal of Production and Operations Management*, 12(3), 404-415.
- Pham, M. T. (2007). Emotion and rationality: A critical review and interpretation of empirical evidence. *Review of General Psychology*, 11(2), 155-178.
- Philp, Mark (2009). Delimiting Democratic Accountability. *Journal of Political Studies*, 57(1), 28-53.
- Piercy, N. F. (2009). Strategic relationships between boundary-spanning functions: Aligning customer relationship management with supplier relationship management. *Industrial Marketing Management*, 38(8), 857-864.
- Pinkston, T. S. & Carrol, (1994). Corporate Citizenship Perspective and Foreign Direct Investment in the United States. *Journal of Business Ethics*, 13(1), 157-169.
- Pirnea, Olaru, & Moisa, (2011). Relationship between corporate social responsibility and social sustainability. *Economy Transdisciplinarity Cognition*, XIV (1), 35-43.

- Pirsch, J., Gupta, S., & Grau, S. L. (2006). A framework for understanding corporate social responsibility programs as a continuum: An exploratory study. *Journal of Business Ethics*, 70(1), 125-140.
- Plummer, K. (1983). *Documents of Life: An Introduction to the Problems and Literature of a Humanistic Method*. London: George Allen & Unwin.
- Pohekar, S. D., & Ramachandran, M.(2004). Application of multi-criteria decision making to sustainable energy planning: A review. *Renewable and Sustainable Energy*, Elsevier Ltd, 365-381.
- Polit, D. F., & Hungler, B. P. (2004). *Nursing research: Principles and methods* Philadelphia. Lippincott, Williams & Wilkins. Pradel, FG, Hartzemab, AG, & Bush, PJ (2001). *Asthma self-management: The perspective of children. Patient Education and Counselling*, 45(1), 199-209.
- Pommerehne, W., Hart, A., & Schneider, W. F. (1997). Tragic Choices and Collective Decision-making: An Empirical Study of Voter Preferences for Alternative Collective Decision-making Mechanisms. *The Economic Journal*, 107(442), 618-635.
- Porter, M. (2003). CSR - A religion with too many priests, *EBF 15th Issue-Autumn*.
- Potter, W. J., Warren, R., Vaughan, M., Howley, K., Land, A., & Hagemeyer, J. (1997). Anti-social acts in reality programming on television. *Journal of Broadcasting & Electronics Media*, 41(1), 69-75.
- Porter, M. E., & Kramer, M. R. (2006). Strategy & Society: The link between competitive advantage and corporate social responsibility. *Harvard Business Review*, 84(3), 78-92
- Porter, M. E., & Linde, V. D. C. (1995). Toward a new conception of the environment competitiveness relationship. *The Journal of Economic Perspectives*, 9(4), 97-118.
- Potter, W. J., & Riddle, K. (2007). A content analysis of the media effects literature. *Journalism & Mass Communication Quarterly*, 84(2), 90-104.
- Porter, M. E., & Kramer, M. R. (2011). Creating Shared Value. *Harvard Business Review*, 89(1-2), 62-77.
- Popowska, M. (2015). Europe, between mandatory and voluntary approach to CSR: Some new evidence from the Polish listed companies, Special issues on social responsibility education and practices. *E-journal of Yasar University*, 10(1), 38-45.
- Pownall, I. (2012). *Effective management decision making: An introduction*. Ian Bookboon.com: Pownall & Ventus Publishing ApS

- Prahalad, C. K. (2005). *Fortune at the Bottom of the Pyramid: Eradicating Poverty through Profits*. Pennsylvania: Wharton School Publishing.
- Prasad, A., & Kumar, S. (2013). Poverty alleviation through corporate social responsibility policy: An ethnographic study of TATA Steel initiatives in a Jamshedpur village. *Jharkhand Journal of Development and Management Studies XISS*, 11(2), 5297-5323.
- Prathaban, V., & Rahim, N. A. (2005). Big earners, small givers. *Malaysian Business*, September, 12-16.
- Prayukvong, P., & Olsen, M. (2009). Research on the CSR development in Thailand. *Working Paper*.
- Prince, M., & Felder, R. (2007). The many face of inductive teaching and learning. *Journal of College Science Teaching*, 36(5), 14-15.
- Pugacheva, N. B., Ezhov, S. G., Kozhanov, I. V., Kozhanova, M. B., Ogorodnikova, S. V., Oshaev, A. G., Timonin, A. I., & Goloshumova, G. S. (2016). The model of self-realization readiness formation of research universities students in the process of civic education. *International Review of Management and Marketing*, 6(1), 128-133.
- Racher, F. E., & Robinson, S. (2002). Are phenomenology and postpositivism strange bedfellows? *Western Journal of Nursing Research*, 25(5), 464-481.
- Rad, A. M. M., & Yarmohammadian, M. H. (2006). A study of relationship between managers' leadership style and employees' job satisfaction. *Leadership in Health Services*, 19(2), 11-28.
- Rademaker, Linnea L. (2008). Qualitative Research from Start to Finish: A Book Review, *The Qualitative Report*, 16(5), 1425-1428.
- Ragodoo, N. J. F. (2009). CSR as a tool to fight against poverty: the case of Mauritius. *Social Responsibility Journal*, 5(1), 19-33.
- Rahman, N. H. W. A., Zain, M. M., & Yahaya-Al-Haj, N. H. Y. (2011). CSR disclosures and its determinants: Evidence from Malaysian government link companies. *Social Responsibility Journal*, 7(2), 181-201.
- Rajkovic, V. (2011). Group decision making: Integrating different interests into a joint decision. *Organizacija*, 44(6): 175-178.
- Ramasamy, B., & Yeung, M. (2009). Chinese consumers' perception of corporate social responsibility (CSR). *Journal of Business Ethics*, 88(1), 119-132.
- Ramasamy, B., & Ting, H. W. (2004). A Comparative analysis of corporate social responsibility awareness: Malaysian and Singaporean Firms. *The Journal of Corporate Citizenship*, 13(3), 109-123.

- Ramasamy, B., & Ting, H. W. (2005). Communicating CSR to stakeholders: The case of Malaysia. *Corporate Environmental Strategy: International Journal for Sustainable Business*, 12(3), 117-127.
- Raps, A. (2005). Strategy implementation: An insurmountable obstacle? *Handbook of Business Strategy*, 6(1), 141-146.
- Rashid, M. Z. A., & Ibrahim, S. (2002). Executive and management attitudes towards corporate social responsibility in Malaysia. *Corporate Governance*, 2(4), 10-16.
- Rasoulzadeh, H., Hosseinipour, S. J., Yusof, N. A. M., Soltani, M., & Hashemi, S. (2013). Effect of dimensions of corporate social responsibility on organization Performance. *International Journal of Innovative Ideas*, 13(2), 37-47.
- Rassafiani, M., Ziviani, J., Rodger, S. & Dalglish, L. (2008). Occupational therapists' decision-making in the management of clients with upper limb hypertonicity. *Scandinavian Journal of Occupational Therapy*, 15(2), 105-115.
- Rath, J., & Schuyt, T. (2015). From philanthropy to partnerships: Testing a theoretical framework of entrepreneurial philanthropy alignment. *Journal of Service Science and Management*, 8(3), 425-442.
- Rathner, S. (2013). The industry-specific relationships between corporate financial performance and 11 corporate social performance dimensions: Taking a more nuanced perspective. *Economics and Financial*, 2(1), 1-31.
- Ratner, B. D. (2012). Collaborative governance assessment. *Research Program on Aquatic Agricultural Systems* (CGIAR), 1-11.
- Razak, S. R. A., & Ahmad, F. S. (2014). The basic for corporate social responsibility in Malaysia. *International Journal of Global Business and Management Research*, 6(3), 210-218.
- Reed, A. (2004). Activating the Self-Importance of Consumer Selves: Exploring Identity Salience Effectson Judgements. *Journal of Consumer Research*, 31(2), 286-295.
- Reiss, S., & Wiltz, J. (2004). Why People Watch Reality TV. *Media Psychology*, 6(1), 363-378.
- Reyna, V. F., & Farley, F. (2006). Risk and rationality in adolescent decision making: Implications for theory, practice, and public policy. *Psychological Science in the Public Interest*, 7(1), 1-44.
- Rice, P., & Ezzy, D. (1999). *Qualitative research methods: A health focus*. Melbourne, Australia: Oxford University Press.

- Richards, L. (1999). Data Alive: The thinking behind Nvivo. *Qualitative Health Research*, 9(3), 412-428.
- Riddle, K. (2006). Developing a scale for measuring past television exposure. *Paper presented at the annual meeting of the National Communication Association*, San Antonio, TX.
- Robins, F. (2005). The future of corporate social responsibility. *Asian Business & Management*, 4(1), 95-115.
- Robbin, S., & Coulter, M. (2003). *Management*. New Jersey: Prentice Hall.
- Roberto, C. (2015). *Oil multinational s in Nigeria: Human rights, sustainable development and the law*. Hamburg GmbH: Anchor Academic Publishing.
- Rohayu, R., Marina, M. I., Esa, A., Sarebah, W., Maziana, M., Anizam, M. Y., & Azmanirah, A. R. (2010). *Pendidikan Kemahiran Keusahawanan Dalam Kalangan Wanita Ketua Isi Rumah Luar Bandar*. Universiti Tun Hussein Onn Malaysia.
- Rofil, L. E. F., Syed, M. A. M., & Hamzah, A. (2015). 'Jadi Melayu': Televisyen dan pembentukan identiti wanita keturunan Jawa di Malaysia. *Malaysian Journal of Communication*, 31(1), 41-58.
- Rolls, E. T. (2013b). What are emotional states, and why do we have them? *Emotion Review*, 5(1), 241-247.
- Rolls, E. T. (2014a). *Emotion and decision-making explained*. Oxford: Oxford University Press.
- Rollinson, D. (2002). *Organizational behaviour and analysis: An integrated approach*. New Jersey: Pearson Education.
- Rose, R. (1980). Government against sub-government: A European Perspective. in Rose and Suleiman, eds, *Presidents and Prime Ministers*, 284-347.
- Rosello, L. I., Prats, F., Agell, N., & Sanchez, M. (2010). Measuring consensus in group decisions by means of qualitative reasoning. *International Journal of Approximate Reason*. 51(4), 441-452.
- Rosnah, E., Fatimah, I. & Siti Halimah, M. Y. (2008). *Jabatan Penyelidikan dan Inovasi Profesionalisme Keguruan @ IPG Kampus Bahasa Melayu*. Kertas Perbentangan.
- Rovik, K. A. (2002). The Secrets of the Winners: Management Ideas that Flow. In K. Sahlin-Andersson & L. Engwall (Eds.), *The Expansion of Management Knowledge: Carriers, Flows, and Sources* (113-144). Stanford: Stanford University Press.

- Roy, D. P. (2010). The impact of congruence in cause marketing campaigns for service firm. *Journal of Services Marketing*, 24(3), 255-263.
- Ruan, D. & Lu, J. (2010). Multi-criteria group decision support with linguistic variables in long-term scenarios for belgian energy policy. *Journal of Universal Computer Science*, 16(1), 103-120.
- Rubbin, A., & Babbie, E. (2010). *Research Methods for Social Work*. Belmont, CA: Wadsworth.
- Rucht, D. (2004). Media Strategies of Protest Movements since the 1960s. In *Cyberprotest: New Media, Citizens and Social Movements*, Van de Donk, & Loader., B.D., Nixon, P. G., and Rucht, D. (eds.). London: Routledge, 29-58.
- Rubbens, C., & Wessels, C. (2004). *The business case for CSR: In what way does CSR contribute to competitiveness*. Washington D.C.: The World Bank.
- Rubin, H. J. & Rubin, I. S. (1995). *Qualitative interviewing: The art of hearing data*. Thousand Oaks, London, New Delhi: Sage.
- Ruggiero, T. E. (2000). Uses and Gratifications Theory in the 21st Century. *Mass Communication and Society*, 3(1), 3-37.
- Russo, J. E., & Leclerc, F. (1994). An eye-fixation analysis of choice processes for consumer nondurables. *Journal of Consumer Research*, 21(1), 274-290.
- Ryan, M. (2006). Mainstream News Media, an Objective Approach, and the March to War in Iraq. *Journal of Mass Media Ethics*, 21(1), 4-29
- Saat, R. M., & Selamat, M. H. (2015). Website presentation for corporate social responsibility: The effect on corporate image. *Proceeding of The International Conference on E-Commerce on 20-22 Oct 2015*, 153-158.
- Saat, R. M., & Selamat, M. H. (2014). The impact of corporate social responsibility information richness on trust. *Issues in Social and Environmental Accounting*, 8(2), 67-81.
- Saaty, T. L. (2008). Decision making with the analytic hierarchy process. *International Journal of Services Sciences*, 1(1), 83-98.
- Sahlin-Andersson, K. (1996). Imitating by Editing Success: The Construction of Organizational Fields. In B. Czarniawska & G. Sevon (Eds.), *Translating Organizational Change* (pp. 69-92). Berlin: Walter de Gruyter & Co.
- Sahlin-Andersson, K., & Engwall, L. (2002). *The Expansion of Management Knowledge: Carriers, Flows, and Sources*. Stanford, CA: Stanford University Press.

- Saint, S., & Lawson, J. R. (1994). *Rules for Reaching Consensus: A Modern Approach to Decision Making*. San Diego: Pfeiffer and Company.
- Salkind, N. J. (2006). *Exploring research*. (6th Eds), New York: Pearson International Edition.
- Salleh, F. (2008). Definisi kemiskinan: Kajian Separuh Penggal RMK-9. *Penyata Rasmi Parlimen Dewan Rakyat Parlimen ke-12 Penggal Pertama Mesyuarat ke-3*, 26(1100). 16-19.
- Sampson, R. J. (2012). *The Great American City: Chicago and the Enduring Neighborhood Effect*. Chicago: The University of Chicago Press.
- Sampson, R. J. (2009). Disparity and Diversity in the Contemporary City: Social (Dis) Order Revisited. *British Journal of Sociology*, 60(1), 1-31.
- Samset, K., & Christensen, T. (2015). Ex ante project evaluation and the complexity of early decision-making. *Public Organization Review.*, 8(1), 1-17.
- Sandu, A., Ponea, S., & Unguru, E. (2010). *Romanian Education Magazine. Multi-dimensional*, 2(5), 109-130.
- Sarmila, M. S., Zaimah, R., Lyndon, N., Azima, A. M., Saad, S., & Selvadurai, S. (2013). The roles of government agency in assisting CSR project for community development: Analysis from the recipients perspectives. *Asian Social Science*, 9(8), 17-22
- Sarmila, M. S., Zaimah, R., Lyndon, N., Hussain, M. Y., & Awang, A. H. (2015). Local community economic wellbeing through CSR project. *Mediterranean Journal of Social Sciences*, 6(4/3), 79-87.
- Saunders, M. (2003). *Research methods for business students (3rd edn)*, Harlow, England: Pearson Education Limited.
- Saunders, P. (2005). A Valuable Contribution to Research and Policy: Reviewing Four Decades of Australian Poverty Research. *Australian Journal of Social Issues*, 40(1),13-32.
- Saunders, P. (2009). Poverty, Deprivation and Consistent Poverty. *The Economic Record*, 85(271), 417-432.
- Saunders, P., & Bradbury, B. (2006). Monitoring trends in poverty and income distribution: Data, methodology and measurement. *Economic Record*, 82(258), 341-364.
- Saunders, P., Hill, T., & Bradbury, B. (2008). Poverty in Australia: Sensitivity analysis and recent trends. Report commissioned by Jobs Australia on behalf of the Australian Council of Social Service (Social Policy Research Centre Report No. 4/08), *Australian Council of Social Services*, Sydney.

- Saunders, P., & Y. Naidoo (2009). Poverty, Deprivation and Consistent Poverty. *The Economic Record*, 85(271), 417-43
- Savenye, W. C., & Robinson, R. S. (2004). *Qualitative research issues and methods: An introduction for educational technologists*. In D. H. Jonassen (Ed.), *Handbook of research on educational communications and technology* (2nd ed., pp. 1045-1071). Mahwah, New Jersey: Lawrence Erlbaum.
- Schein, E. H. (2010). *Organizational Culture and Leadership*. 4thed. San Francisco: Jossey-Bass
- Scherer, A. G., & Palazzo, G. (2011). The new political role of business in a globalized world: A review of a new perspective on CSR and its implications for the firm, governance, and democracy. *Journal of Management Studies*, 48(4), 899-931.
- Schmeltz, L. (2012). Consumer-orientated CSR communication: focusing on ability or morality? *Corporate Communications: An International Journal*, 17(1), 29-49.
- Schneider, B., Ehrhart, M. G., & Macey, W. H. (2011). Perspectives on organizational climate and culture. In *APA Handbook of Industrial and Organizational Psychology: Vol. 1. Building and Developing the Organization*, ed. S Zedeck, pp.373-414. Washington, DC: Am. Psychol. Assoc.
- Schneider, B., Ehrhart, M. G., & Macey, W. H. (2013). Organizational climate and culture. *Annual Review of Psychology*, 64(1), 361-388.
- Schreiber, Rita S., & Stern, P. N. (2001). *Using Grounded Theory in Nursing*. New York: Springer Publishing Company, Inc.
- Schuh, G., Potente, T., Jasinski, T., & Froitzheim, T. (2011). Process modelling: A decision-oriented approach. *German Research Foundation Working Paper*, Aachen University.
- Schwabenland, C. (2006). *Stories, visions and values in voluntary organisations*. Ashgate Publishing.
- Schwartz, B. (2013). What does it mean to be rational decision maker? *Journal of Marketing Behavior*, 1(1), 175-183.
- Schwartz, M. S., & Carroll, A. B. (2003). Corporate social responsibility, A three domain approach. *Business Ethics Quarterly*, 13(4), 503-530.
- Scott, K. (2003). Funding Matters: The Impact of Canada's New Funding Regime on Nonprofit and Voluntary Organizations. *Summary Report of Canada Council on Social Development*.

- Sekajipo, L.D. (2010). A Quatitative Study of the Role of the Corporations in Managing Corporate Social Responsibility, *PQDT Open*, Retrieved on Aug 2, 2015 at [http://pqdtopen.proquest.com/results.html?keywords=Corporate%20social%20responsibility%20\(CSR\)](http://pqdtopen.proquest.com/results.html?keywords=Corporate%20social%20responsibility%20(CSR)).
- Sekaran, U. (2003). *Research methods for business: A skill-building approach* (4 ed), India: John Wiley & Sons, Inc.
- Sen, A. (1999). *Development as Freedom*, London: Oxford University Press.
- Sen, S., Bhattacharya, C. B., & Korschun, D. (2006). The role of corporate social responsibility in strengthening multiple stakeholder relationships: A field experiment. *Journal of the Academy of Marketing Science*, 34(2), 158-166.
- Sen, S., Du, S., & Bhattacharya, C. B. (2009). Building relationships through corporate social responsibility. In *Handbook of Brand Relationships in Handbook of Brand Relationships*. (D. J. MacInnis, C. W. Park, & J. R. Priester, Eds.). M. E. Sharpe.
- Setyaningrum, D. A. (2011). *Pengaruh Implementasi Corporate Social Responsibility (CSR) Terhadap Kesejahteraan Hidup Masyarakat*, Retrieved on Jan 18, 2013 at <http://eprints.undipac.id/33083/1/Skripsi13.pdf>.
- Shaffritz, J., Steven, O. J., & Jang, S. Y. (2011). *Classics of organization theory* (7th eds). Boston, MA: Cengage Learning.
- Sharma, B. (2009). Voice, accountability and civic engagement: A conceptual overview. *UNDP Oslo Governance Centre*, Discussion Paper 14, 1-28.
- Sharmin, S., Khan, N. A., & Belal, A. R. (2014). Corporate community involvement in Bangladesh: An empirical study. *Corporate Social Responsibility and Environmental Management*, 21(1), 41-51.
- Shin, S. J., Kim, T., Lee, J., & Bian, L. (2012). Cognitive team diversity and individual team member creativity: A cross-level interaction. *Academy of Management Journal*, 55(1), 197-212.
- Shiue, W., Tun Li, S. & Chen, K. J. (2008). A frame knowledge system for managing financial decision knowledge. *Expert systems with applications*. 35(1), 1068-1079
- Shrum, L. J. (2002). Media consumption and perceptions of social reality: Effects and underlying processes. In J. Bryant & D. Zillmann (Eds.), *Media effects: Advances in theory and research* (2nd ed., pp. 69-95), Mahwah, NJ: Erlbaum.
- Shrum, L. J. (2007). The implications of survey method for measuring cultivation effects. *Human Communication Research*, 33(1), 64-80.

- Sharon, Y. L. H. & Maziah, I. (2009). Corporate Social Responsibility in Malaysia Housing Developments House-Buyers's Perspectives. *Conference Paper Presented*, 1-58
- Sheth, A. (2010). *An overview of philanthropy in India*. Mumbai: Bain & Company Inc.
- Shields, R. (2003). *Lifestyle shopping: The subject of consumption*. London: Routledge.
- Shklovski, I., Burke, M., Kiesler, S. & Kraut, R. (2008). Use of communication technologies in Hurricane Katrina aftermath. *Position paper for the HCI for Emergencies workshop, Conference on Human Factors in Computing (CHI 2008)*, Florence, Italy.
- Shirky, C. (2008). *Here Comes Everybody: The Power of Organizing Without Organizations*. New York: The Penguin Press.
- Silverman, D. (2011). *Interpreting Qualitative Data: A Guide to the Principles of Qualitative. Research (4th edn)*, London: SAGE, Chapter 11.
- Silverstone, R. (2007). *Media and Morality: On the Rise of Mediapolis*, Malden, MA: Polity Press.
- Simin, M. H. A., Abdullah, R., & Ibrahim, A. (2015). Influence of Local Leadership in Poverty Eradication among the Orang Asli Communities in the State of Terengganu, Malaysia. *Asian Social Science*, 11(21), 342-349.
- Simon, H. (1977). *The New Science of Management Decision*. Englewood Cliffs, NJ: Prentice Hall.
- Simon, H. (1997). *Administrative behavior: A study of decision-making processes in administrative organizations (4th ed.)*, New York, NY: Simon & Schuster.
- Simon, M. (2006). *Dissertation and Scholarly Research: Recipe for Success*. Dubuque, IA: Kendall Hunt Publisher Co.
- Sinclair, A. (1995). The Chameleon of Accountability: Forms and Discourses. *Accounting, Organizations and Society*, 20(2/3), 219-237.
- Singh, K. (2012). Preparing for the challenges of effectively distributing leadership: Lessons learned from the creation of leadership team. *Journal of Transformative Leadership and Policy Studies*, 2(1), 35-46.
- Singh, T., Rajendar., Sofri, Y., et al. (2009). CSR and Public Bank Bhd (Malaysia). *Global Business & Management Research*, 1(3), 25-43.
- Sirakaya, E., & Woodside, A.G. (2004). Building and testing theories of decision making by travellers. *Tourism Management*, 26(1), 815-832.

- Sirmon, D. G., Hitt, M. A., & Ireland, R. D. (2007). Managing firm resources in dynamic environments to create value: Looking inside the black box. *Academy of Management Review*, 32(1), 273-292.
- Siwar, C., & Merican, W. M. (2004). Corporate social responsibility (CSR), Costs for R&D and financial performance in developing countries: Case study in Malaysia. *The 2004 Corporate Social Responsibility and Environmental Management Conference Proceedings, Nottingham*, 285-294.
- Skinner, D. C. (2009). *Introduction to Decision Analysis. (3rd Eds)*, Gainesville: Probabilistic Publishing.
- Skorinko, J. L., Kemmer, S., Hebl, M. R., & Lane, D.M. (2006). A Rose by Any Other Name: Color-Naming Influences on Decision Making. *Psychology & Marketing*, 23(12), 975-993.
- Sloan, A., & Bowe, B. (2014). Phenomenology and hermeneutic phenomenology: The philosophy, the methodologies and using hermeneutic phenomenology to investigate lecturers' experiences of curriculum design. *Quality & Quantity*, 48(3), 1291-1303.
- Smeeding, Timothy M. (2006). Poor People in Rich Nations: The United States in Comparative Perspective. *Journal of Economic Perspectives*, 20(1), 69-90.
- Smirnova, M., Henneberg, S.C., Ashnai, B., Naude, P., & Mouzas, S. (2010). Understanding the role of marketing-purchase collaboration in industrial markets: A case of Russian. *Industrial Marketing Management*, 40(1), 54-64.
- Smith, A. (2008). Control, responsibility, and moral assessment. *Philosophical Studies*, 138(1), 367-392.
- Smith, M. (2000). Directors' liability. *Law and Government Division, Working Paper*.
- Smith, J. A., & Osborn, M. (2008). Interpretative phenomenological analysis. IN: J. Smith (ed.), *Qualitative psychology: A practical guide to research methods* (pp.53-80). London: Sage
- Smith, J. A., & Osborn, M. (2003). Interpretative phenomenological analysis. In J.A.Smith (Ed.), *Qualitative Psychology*. London: Sage.
- Soares, M. E. M. A. (2010). *Managerial decision making: Construction and validation of an assessment instrument*. Ridderkerk: Ridderprint
- Sodian, B., & Kristen, S. (2010). Theory of mind. In B. Glatzeder, V. Goel, & A. von Muller (Eds.), *Toward a theory of thinking* (pp. 189-201). Heidelberg, Germany: Springer.
- Sorach (2000), *Decision Making Fundamentals*, Sorach Inc., <http://www.sorach.com/decision.html>

- Soukup, C. (2006). Hitching a ride on a star: Celebrity, fandom, and identification on the world wide web. *Southern Communication Journal*, 71(1), 319-337.
- Spackova, O., Rimbock, A., & Straub, D. (2014). Optimal flood risk management: Decision process in practice. *Second International Conference on Vulnerability and Risk Analysis and Management (ICVRAM2014)*, 13-16th. July 2014, University of Liverpool: UK.
- Spackova, O., Rimbock, A., & Straub, D. (2013). How to select optimal mitigation strategies for natural hazards? *Presented Paper at the ICOSSAR, New York, USA*.
- Spector, B. (2008). Business responsibilities in a divided world: The Cold War roots of the corporate social responsibility movement. *Enterprise and Society*, 9 (2), 314-336.
- Spence, L. J., Jeurissen, R. & Rutherford, R. (2000). Small business and the environment in the UK and the Netherlands: towards stakeholder cooperation. *Business Ethics Quarterly*, 10(4), 945-65.
- Speziale, H. J. & Carpenter, D. R. (2007). *Qualitative Research in Nursing: Advancing the Humanistic Imperative*, (4th ed.). Philadelphia: Lippincott, Williams and Wilkins.
- Spicker, P. (2007), *The Idea of Poverty*, UK: Polity Press.
- Spiegelberg, H. (1982). *The phenomenological movement: A historical introduction* (3rd ed.). The Hague, Netherlands: Martinus Nijhoff.
- Srdjevic, Z., & Srdjevic, B. (2014). Modelling Multicriteria Decision Making Process for Sharing Benefits from the Reservoir at Serbia-Romania Border. *Water Resour Manage*, 28(1), 4001-4018
- Stahl, C., Voss, A., Schmitz, F., Nuszbaum, M., Tuscher, O., Lieb, K., & Klauer, K. C. (2014). Behavioral components of impulsivity. *Journal of Experimental Psychology: General.*, 143(2), 850-886.
- Stanovich, K. E., Toplak, M. E., & West, R. F. (2008). The development of rational thought: A taxonomy of heuristics and biases. *Advances in Child Development and Behavior*, 36(1), 251-285.
- Stanovich, K. E., West, R. F., & Toplak, M. E. (2011). The complexity of developmental predictions from dual process models. *Developmental Review*, 31(1), 103-118.
- Steers, R. M. & Porter, L. W. (1983). *Motivation and Work Behavior*, New York: McGraw-Hill,
- Stein, J. (1984). *The Random House college*. New York: Random House.

- Stein, L. (2007). National Social Movement Organizations and the World Wide Web: A Survey of Web-Based Activities and Attributes. *Paper presented at the annual meeting of the International Communication Association, TBA, San Francisco, CA* from http://www.allacademic.com/meta/p169318_index.html
- Steiner, G. A. (1977). Social policy for business. In (ed) Carroll A.B. *Managing Corporate Social Responsibility*, Canada: Little Brown and Company, 319-326.
- Steurer, R., Langer, M. E., Konrad, A., & Martinuzzi, A. (2005). Corporations, stakeholders and sustainable development I: A theoretical exploration of business-society relations. *Journal of Business Ethics*, 61(3), 263-281.
- Stewart, A. (2004). *On risk: perception and direction*. *Computers & Security*, 23(5), 362-370.
- Steward, G. L. (2006). A meta-analytic review of relationship between team design features and team performance. *Journal of Management*, 32(1), 29-55.
- Steward, M. G., & Ellingwood, B. R. (2011). Homeland security: a case study in risk aversion for public decision-making. *International Journal of Risk Assessment and Management*, 15(5/6), 367-386.
- Stites, J. P., & Michael, J. H. (2011). Organizational Commitment in Manufacturing Employees: Relationships With Corporate Social Performance. *Business & Society*, 50(1), 50-70.
- Strauss, A., & Corbin, J. (1998). *Basics of qualitative research* (2nd ed.). Newbury Park, CA: Sage.
- Stohl, C. (2007). Globalization Theory. In S. May & D. Mumby (Eds.), *Engaging organizational communication theory and research: Multiple perspectives* (pp. 223-262). CA: Sage, Thousand Oaks.
- Stanovich, K. E. (2009). *What intelligence tests miss: The psychology of rational thought*. New Haven, CT: Yale University Press.
- Stanovich, K. E. (2011). *Rationality and the reflective mind*. New York, NY: Oxford University Press.
- Stanovich, K. E., Toplak, M. E., & West, R. F. (2008). The development of rational thought: A taxonomy of heuristics and biases. *Advances in Child Development and Behavior*, 36(1), 251-285.
- Strang, D., & Meyer, J. W. (1993). Institutional Conditions for Diffusion, *Theory and Society*, 22(4), 487-511.
- Su, J., & He, J. (2010). Does giving lead to getting? Evidence from chinese private enterprises., *Journal of Business Ethics*, 93(1), 73-90.

- Suen, Damiano, Ettore, Hao Li & Suen, W. (2008). Credible Ratings. *Theoretical Economics*, 3(1), 325-365.
- Sukpanich, N. & Rugman, A. (2006), Intra-regional Sales, Product Diversity, and Performance in Merchandising Multinationals, Department of Business Economics and Public Policy, *Indiana University Article*, 1-34.
- Sum, S. M., Bustami, R., & Gapur, S. A. (2012). Usaha Tanggungjawab Sosial Korporat Dalam Meningkatkan Keupayaan Komuniti: Kajian Kes Peladang Cili Di Bukit Awang, Pasir Puteh, Kelantan. *Malaysian Journal of Society and Space*. 8(5), 1-13.
- Suseela, M. (2001). *Pengumpulan dan Analisis Data Kualitatif : Satu Imbasan*, dalam Marohaini Yusoff (2001), *Penyelidikan Kualitatif : Pengalaman Kerja Lapangan Kajian*. Kuala Lumpur: Universiti Malaya.
- Suzanna, H., & Stina, L. (2003). Communication and Reporting of Corporate Social Responsibility: A case study of ABB. Lulea University of Technology, *Working Paper*.
- Swaen, V., & Chumpitaz, R. (2008). Impact of corporate social responsibility on consumer trust. *Recherche et Applications en Marketing*, 23(4), 7-33.
- Swaen, V., Chumpitaz, R., Bigne, E., & Andreu, L. (2003). 'Being a socially responsible company', What does it mean for European young consumers? Analysis of the impact of perceived environment, culture and values. *IESEG Working Paper*, 6th Mac 2003: France.
- Swedberg, R. (2007). Max Weber's interpretive economic sociology. *American Behavioral Scientist*, 50(8), 1035-1055.
- Sweeney, L., & Coughlan, J. (2008). Do different industries report corporate social responsibility differently? An investigation through the lens of stakeholder theory. *Journal of Marketing Communications*, 14(2), 113-24.
- Tajfel, H., & Turner, J. C. (1985). The social identity theory of intergroup behaviour, In S. Worchel & W. G. Austin (Eds.), *Psychology of Intergroup Relations: 7-24*, Chicago: Nelson Hall.
- Tan, G., & Nurn, C. W. (2010). Obtaining intangible and tangible benefits from corporate social responsibility. *International Review of Business Research Paper*, 6(4), 360-371.
- Tan, K. H. (2007). Japan's Role as a Responsible Maritime Nation-Enhancing Global Presence and Commitments (with special reference to resource exploitation and conservation). *Institute for International Policy Studies*, Tokyo.

- Taneja, S. S., Taneja, P. K., & Gupta, R. K. (2011). Researches in corporate social responsibility: A review of shifting focus, paradigms, and methodologies. *Journal of Business Ethics, 101*(3), 343-364.
- Tassie, B., Murray, V., & Cutt, J. (1998). *Evaluating social service agencies: Fuzzy pictures of organizational effectiveness, 9*(1), 59-79.
- Tavaragi, M. S., & Sushma, S. (2016). Colors and its significance. *The International Journal of Indian Psychology, 3*(2), 115-131.
- Taylor, S. J. & Bogdan, R. (1998). *Introduction to Qualitative Research Methods: A Guidebook and Resource*, NY: John Wiley Publications.
- Teale, M., Dispenza, V., Flynn, J. & Currie, D. (2003). *Management Decision Making: towards an integrated approach*, Harlow: Prentice Hall.
- TenBrook, K., & DeGregorio, G. (2010). Decision Innovation, Inc. 2010. eBook – Decision Making Solutions, retrieved Sept 22, 2016 from <http://www.ehow.com/how>.
- Teoh, H. Y. & Thong, G. (1984). Another look at corporate social responsibility and reporting: An empirical study in a developing country. *Accounting, Organisations and Society, 9*(2), 189-206.
- Teoh, H. Y., & Thong, T. S. (1981). An empirical research on corporate social responsibilities undertaken by Malaysian companies. *Malaysian Management Review, 8*(1), 1-110.
- Thomas, D. R. (2006). A General Inductive Approach for Analyzing Qualitative Evaluation Data. *American Journal of Evaluation, 27*(2), 237-246.
- Thomas, J., & Harden, A. (2007). Methods for the thematic synthesis of qualitative research in systematic reviews. *NCRM Working Paper Series*, ESRC National Centre for Research Methods, *10*(07), 2-19.
- Thomas, G., & Nowak, M. (2006). Corporate Social Responsibility: A definition. *GSB Working Paper No. 62*, Curtin University of Technology Press.
- Thompson, C. M. (2010). Mechanism for Sustainable Accountability: A Case Study of Nonprofit Educational Organizations, *Working Paper*.
- Thompson, P., & Zakaria, Z. (2004). Corporate social responsibility reporting in Malaysia: Progress and prospects. *Journal of Corporate Citizenship, 13*(1), 125-136.
- Tian, Q., Liu, Y., & Fan, J. H. (2015). The effects of external stakeholder pressure and ethical leadership on corporate social responsibility in China. *Journal of Management & Organization, 21*(4), 388-410.

- Tierney, K., Bevc, C. & Kuligowski, E. (2006). Metaphors Matter: Disaster Myths and Their Consequences in Hurricane Katrina. *ANNALS*, 604, 57-81.
- Tilakasiri, K. K., & Higgins, C. (2010). Corporate Social Responsibilities in Banks, Insurance and Finance sector in Sri Lanka. *Paper Presented to International Conference on social Sciences in Sri Lanka*, India.
- Tilakasiri, K., Welmila, I., Amstrong, A. & Heenatigala, K. (2011). A Comparative Study of Corporate Social Responsibility in the Developed and Developing Countries. *Working Paper*.
- Tierney, K., Bevc, C., & Kuligowski, E. (2006). Metaphors Matter: Disaster Myths and Their Consequences in Hurricane Katrina. *ANNALS*, 604, 57-81.
- Tjia, O., & Setiawati, L. (2011). The Effect of Corporate Social Responsibility Disclosure to the Value of the Firm. *Working Paper*, University of Surabaya.
- Toplak, M. E., West, R. F., & Stanovich, K. E. (2014). Rational thinking and cognitive sophistication: Development cognitive abilities, and thinking dispositions. *Developmental Psychology*, 50(4), 1037-1048.
- Torres, C. A. C., French, M. G., Hordijk, R., Nguyen, K., & Olup, L. (2012). Four case studies on corporate social responsibility: Do conflicts affect a company's corporate social responsibility policy. *Utrecht Law Review*, 8(3), 51-73.
- Townsend, P. (1987). Deprivation, *Journal of Social Policy*, 16(2), 125-146.
- Townsend, P. (1979). *Poverty in the United Kingdom*. Harmondsworth: Penguin Books Ltd.
- Townsend, P. (1997). The poverty line: Methodology and international comparisons. In D. Gordon and C. Pantazis (eds.), *Breadline Britain in the 1990s*. Aldershot: Ashgate Publishing Ltd, 49-69.
- Trans, B. (2014). A history of how U.S. academics, law and business have created the current approach to organizational diversity with some ideas for moving forward. In N. Erbe (Ed.). *Approaches to managing organizational diversity and innovation*. Hershey, PA: Business Science Reference/IGI Global.
- Trevino, L. K. (1986). Ethical decision making in organizations: A person-situation interactionist Model. *Academy of Management Review*, 11(3), 601-617.
- Trevino, L., & Nelson, K. (2007). *Managing Business Ethics: Straight Talk About How to Do It Right*. 4th edn, New York: Wiley.
- Tuchman, G. (1978). *Making News: A Study in the Social Construction in Reality*. New York: Free Press.

- Tucker-McLaughlin, M., Winterbauer, N. L., Raffety, A. P., Jones, K. A., & Bridger, C. (2015). Health communication as a public health training and workforce development issue. *Front Public Health Service System Research*, 3(5), 1-6.
- Tullberg, J. (2005). Reflections upon the responsive approach to corporate social responsibility, *Business Ethics: A European Review*, 14(3), 261-276.
- Turban, E., Sharda, R. E., Delen, D., & King, D. (2010). *Decision Support and Business Intelligence Systems: International Eds. 9/E*, Pearson Publishing.
- Turner, J. R., & Muller, R. (2005). The Project Manager's Leadership Style as a Success Factor on Projects: A Review, *Project Management Journal*, 36(2), 49-61
- Turner, B. A., & Parkhouse, B. L. (2012). Take the field! Career decisions for success. In B. L. Parkhouse, B. A. Turner, & K. Miloch (Eds.), *Sport marketing: Winning strategies for sport business success* (pp. 283-307). Dubuque: Kendall-Hunt Publishing.
- Tutik, T. T. (2013). *Corporate social responsibility in the context of sustainable development in Indonesia* (Anaysis of the legal aspects of environmental management instruments in Indonesia). http://papers.ssrn.com/sol3/papers.cfm?abstract_id=2257751.
- United Nations Development Group (2003). *MDG Country Reporting*, Second Guidance Note, New York.
- UNDP (2006). Responsible Investing, *A Forum to Promote Corporate Social Responsibility and Facilitate Multi-Stakeholder Partnerships in Southeast Europe, the New EU Member States and the Commonwealth of Independent State, Held at the Vienna International Centre June 19-20*, Vienna, Austria.
- UNDP (2011). *UNDP Strategic plan, 2008-2011: Learning and capacity development*. Norway: Oslo Governance Centre.
- United Nations Development Programme (2003). Millennium Development Goals: A Compact Among Nations to End Human Poverty, *Human Development Report 2003*, Oxford.
- UNESCO (2006). Changing the Outlook Eradication of Poverty in Urban Area, *Report of the UNESCO-NGO Joint Programme Commission on Poverty and Contributions made by UNESCO's Non-Governmental Organizations in the First United Nations Decade for the Elimination of Poverty (1997-2006)*, UNESCO-NGO Liaison Committee for United Nations Educational, Scientific and Cultural Organization.
- UNESCO (2009). Escaping Poverty Traps, *The Chronics Poverty Report 2008-2009*, Chronics Poverty Research Center, UK.

- Unit Perancang Ekonomi Malaysia (2015). Pendapatan dan kemiskinan isi rumah. *Statistik Sosio Ekonomi EPU*. Retrieved on 17th of December 2015 at www.epu.gov.my/household-income-poverty
- Usher, R. (1996). Textuality and reflexivity in education research. In D. Scott & R. Usher (Eds), *Understanding education research* (33-51). New York, NY: Routledge.
- Usurelu, S., & Sandu, A. (2012). *Postmodern Openings*, 11(1), 35-42.
- Utting, P. (2005). Corporate responsibility and the movement of business, *Development in Practice*. 15(3), 375-388.
- Utting, P. (2005b). Rethinking Business Regulation: From Self-Regulation to Social Control. *Programme on Technology, Business and Society*, Paper No.15. Geneva: UNRISD.
- Utting, P. (2008). The struggle for corporate accountability. *Development and change*, 39(6), 959-975.
- Utusan Malaysia Online, (2005). Bersamamu demi prihatin sesama insan. Tulisan oleh Jamliah Abdullah 12 Jun 2005, *Utusan Online*. File retrieved on August 14, 2015 at http://www1.utusan.com.my/utusan/info.asp?y=2005&dt=0612&pub=Utusan_Malaysia&sec=Hiburan&pg=hi_02.htm
- Valentini, S., Montaguti, E., & Neslin, S. A. (2011). Decision process evolution in customer channel choice. *Journal of Marketing*, 75(1), 72-86.
- Veldhoven, M. V., Wood, S., Croon, M., & DeMenezes, L. M. (1980). Enriched Job Design, High Involvement Management and Organizational Performance: The Mediating Role of Job Satisfaction and Well-being, *Working Paper*.
- Vermote, L., Macharis, C., & Putman, K. (2013). A road network for freight transport in flanders: multi-actor multi-criteria assessment of alternative ringways. *Sustainability*, 5(10), 4222-4246.
- Visser, W. (2005). The emergence of corporate citizenship in South Africa: A ten years review of key influences, milestones and trends (1994-2004). *Journal of Corporate Citizenship*, 18(3), 1-28.
- Visser, W., & Sunter, C. (2002). *Beyond reasonable greed: Why sustainable business is a much better idea*, Cape Town: Tafelberg Human & Rousse.
- Visser, W. (2005). Citizenship in South Africa: A Review of Progress since Democracy. *The Journal of Corporate Citizenship: Summer*, 18(1), 29-38.

- Visser, W. (2006). Revisiting Carroll's CSR Pyramid: An African perspective. In M. Huniche & E. P. Rahbek (Eds.), *Corporate citizenship in developing countries: New partnership perspectives* (29-56). Copenhagen: Copenhagen Business School Press.
- Visser, W. (2007). Revisiting Carroll's CSR pyramid: An African perspective. In Crane, A., *Corporate social responsibility in global context*. (195-212). California: Sage Publishing Ltd.
- Visser, W. (2008). CSR Change Agency: Making a difference, CSR International Paper Series. *Ethical Corporation Magazine*, 1(1), 1-7.
- Visser, W. (2009). Corporate social responsibility in development country: CSR in global context. *Journal of Corporate Citizenship*, 90(1), 473-494.
- Visser, W. (2009). *Cambridge programme for sustainability leadership: The top 50 sustainability books*. Sheffield: Greenleaf Publishing Ltd.
- Visser, W. (2011). *The age of responsibility: CSR 2.0 and the new DNA of business*. London: John Wiley and Sons.
- Visser, W. (2014). *Transforming corporate sustainability and responsibility*. London: Springer.
- Vladutescu, S., Bunaiasu, C. M., & Strunga, A. S. (2015). Decision communication in education management. *International Letter of Social and Humanistic Sciences*, 44(1), 53-60.
- Voinea, D. V. (2011). *Extending voting rights to 16 years empowering youth and encouraging immaturity*. Political science.
- Vogel, D. (2005). *The market for virtue : the potential and limits of corporate social responsibility*. Washington, D.C.: Brookings Institution Press.
- Vos, J. F. J. (2003). Corporate social responsibility and the identification of stakeholders. *Corporate Social Responsibility and Environmental Management*, 10(3), 141-152.
- Vrontis, D., & Pappasolomou, I. (2007). Brand and product building: The case of the Cyprus wine industry. *Journal of Product & Brand Management*, 16(3), 159-167.
- Waddock, S. (2004), Parellel Universes: Companies, academics and the progress of corporate citizenship. *Business and Social Review*, 109(1), 5-42.
- Waemusor, A. (2010). The relationship between perceived Islamic bank corporate social responsibility based customer service and customer satisfaction: The role of religiosity as a moderator, *Repository of USM Research and Publication*, Retrieved August 2, 2012 from <http://eprints.usm.my/26989>.

- Waldman, D. A., Javidan, M., & Varella, P. (2004). Charismatic leadership at the strategic level: A new application of upper echelons theory. *The Leadership Quarterly*, 15(1), 355-380
- Walker, D. H. T., Bourne, L. M., & Shelley, A. (2008). Influence, stakeholder mapping and visualization. *Construction Management and Economics*, 26(6), 645-658.
- Wallace, R. (1996). *Responsibility and the moral sentiments*. Cambridge, MA: Harvard University Press.
- Wally, S., & Baum, J. R. (1994). Personal and structural determinants of the pace of strategic decision making. *Academy of Management Journal*, 37(1), 932-956.
- Wang, H., Choi, J., & Li, J. (2008). Too little or too much? Untangling the relationship between corporate philanthropy and firm financial performance. *Organization Science*, 19(1), 143-159.
- Wang, J., & Chaudhri, V. (2009). Corporate social responsibility engagement and communication by chinese companies. *China Public Relations*, 35(3), 247-250.
- Wang, Q., Fink, E. L., & Cai, D. A. (2008). Loneliness, gender, and parasocial interaction: A uses and gratifications approach. *Communication Quarterly*, 56(1), 87-109.
- Wang, S., Gao, Y., Hodgkinson, G. P., Rousseau, D. M., & Flood, P. C. (2014). Opening the black box of CSR decision making: A policy-capturing study of charitable donation decisions in China. *Journal of Business Ethics*, 128(3), 665-683.
- Wang, Y. J., Hong, S. & Santos, G. D. R. (2008). The effective product placement: Finding appropriate methods and contexts for higher brand salience. *Journal of Promotion Management*, 14 (1/2), 103-120.
- Wang, K., Sewon, O., & Claiborne, M. C. (2008). Determinants and consequences of voluntary disclosure in an emerging market: Evidence from China, *Journal of International Accounting, Auditing and Taxation*, 17(1), 14-30
- Wang, M., Webber, M., Finlayson, B., & Barnett, J. (2008). Rural industries and water pollution in China, *Journal of Environmental Management*, 86(1), 648-659
- Wang, W. C., Chen, Y. C., & Chu, Y. C. (2009). A Study of customer loyalty management in Chinese retail supermarket. *International Journal of Business and Management*, 4(11), 85-95.
- Wang, L. (2011). Perceived equity and unionization propensity in China. *Management Research Review*, 34(6), 678-686.

- Wang, L., & Justin, H. (2009). The impact of chinese culture on corporate social responsibility: The harmony approach. *Journal of Business Ethics*, 88(1), 433-451.
- Wang, X. C. (2015). Corporate social responsibility vs basic corporate social responsibility: Sustainability reporting of Chinese listed agribusiness. In *proceedings of International OFEL conference on governance, management and entrepreneurship, Zagreb, April*, 297-312.
- Ward, H. (2003). *Legal Issues in Corporate Citizenship*, Stockholm: *Sweedish Partnership for Global Responsibility*, IIED.
- Ward, T., & Nee, C. (2009). Surfaces and depths: Evaluating the theoretical assumptions of cognitive skills programmes. *Psychology, Crime and Law*, 15(2-3), 165-182.
- Ware, J., Zeldes, G. A., & Hoewe, J. (2015). News as a culture mirror: Historically black newspapers reflecting public view of Loving vs Virginia case (1967). *Journal of Social Issues*, 71(4): 693-711.
- Warhurst, A. (2001). Corporate citizenship and corporate social investment : Drivers of Trisector Partnerships. *Journal of Corporate Citizenship*, 1(2), 57-73.
- Wartick, S. L. & Cochran, P. L. (1985). The evolution of the corporate social performance model. *Academy of Management Review*, 10(3), 758-769.
- Watson, G. (1996). Two faces of responsibility. *Philosophical Topics*, 24(2), 227-248.
- Weber, M. (1995). *The Protestant ethic and the spirit of capitalism*. T. Parsons, Trans, London: Routledge. (Original in German, 1904-1905).
- Wei, R., & Tootle, C. (2002). Gratifications of Reality Show Viewing: Antecedents And Consensuses. *Association for Education in Journalism and Mass Communication (AEJMC) 2002 Miami Beach Convention, Entertainment Studies Interest Group*, Miami Beach, FL.
- Weidner, K., Rosa, J., & Viswanathan, M. (2010). Marketing to subsistence consumers: Lessons from practice. *Journal of Business Research*, 63(1), 559-569.
- Weiss, W. J. (2003). *Business Ethics - A Stakeholder and Issues Management Approach* (3eds), Quebec: Trans-continental Printing.
- Weiss, Tara (2004). How will Reality TV Survive Now? *Hartford Courant Press*, www.courant.com.
- Wekmeister, W. (1967). *Man and His Values*. Lincoln, IL: University of Nebraska Press.

- Welford, R. (2002). Globalization, corporate social responsibility and human rights. *Corporate Social Responsibility and Environmental Management*, 9(1), 1-7
- Welford, R. (2004). Corporate social responsibility in Europe and Asia: critical elements and best practice. *Journal of corporate citizenship*, 13 (1), 31-47.
- Welford, R. (2005). Corporate Social Responsibility in Europe, North America and Asia. *Journal of Corporate Citizenship*, 17(3), 33-52.
- Welford, R. J., & Frost, S. D. (2006). Corporate social responsibility in Asian supply chains, *Corporate Social Responsibility and Environmental Management*, 3(1), 166-176
- Welle-Strand, A., & Vlaicu, M. (2013). Business and state balancing international development agendas - The case of Norwegian CSR. *Journal of Politics and Law*, 6 (3), 1-14.
- Wellstead, A., Howlett, M., & Rayner, J. (2013). The Neglect of Governance in Forest Sector Vulnerability Assessments: Structural-Functionalism and 'Black Box' Problems in Climate Change Adaptation Planning. *Ecology and Society*, 18(3), 23-38.
- Wenar, L. (2006). Accountability in International Development Aid. *Journal of Ethics and International Affairs*, 20(1), 1-23.
- Wenstop, F., & Myrmel, A. (2006). Structuring organizational value statements. *Management Research News*, 29(11), 673-683.
- Werther, W. B., & Chandler, D. (2006). *Strategic corporate social responsibility: Stakeholders in a global environment*. Thousand Oaks: Sage
- Werther, W. B., & Chandler, D. (2011). *Strategic corporate social responsibility: Stakeholders in a global environment* (2nd ed). Thousand Oaks, CA: Sage.
- Wessels, B. (2003). The international scene. *American Bankruptcy Institute Journal*, 22(7), 28-29.
- Westerman, J., Beekun, R., Stedham, Y., & Yamamura, J. (2007). Peers versus National culture: An analysis of antecedents to ethical decision-making. *Journal of Business Ethics*, 75(3), 239-252.
- Wiersma, W. (2000). *Research Methods in Education: An Introduction (7th ed)*. Needham Heights: A Pearson Education Company
- Wildman, J. L., & Salas, E. (2009). Making it practical: simulation, naturalistic decision making and complexity in team performance. In Francis J. Yammarino, Fred Dansereau (ed.) *Multi-Level Issues in Organizational Behavior and Leadership (Research in Multi Level Issues, Volume 8)*, Emerald Group Publishing Limited.

- Wilkins, R. (2007). Mortality by neighbourhood income in urban Canada from 1971 to 2001. *Paper presented at the Statistics Canada Health Analysis and Measurement Group Seminar on January 16, Ottawa, ON.*
- Wille, Anchrit (2010). Political–Bureaucratic Accountability in the EU Commission: Modernising the Executive. *West European Politics*, 33(5), 1093-1116
- Williamson, D., Lynch-Wood, G., Ramsay, J. (2006). Drivers of environmental behaviour in manufacturing SMEs and the implications for CSR. *Journal of Business Ethics*, 67(1), 317-330.
- Williamson, O. E., & Maston, S. E. (1999). *The Economics of Transaction Costs*, Cheltenham: Edward Elgar.
- Wilkins, R., & Gareis, E. (2006). Emotion expression and the locution ‘I Love You’: A cross-cultural study. *International Journal of Intercultural Relations*, 30(1), 51-75.
- Windsor, D. (2001). The Future of Corporate Social Responsibility. *The International Journal of Organizational Analysis*, 9(3), 225-256.
- Winston, B. E., & Patterson, K. (2006). An Integrative Definition of Leadership. *International Journal of Leadership Studies (IJLS)*, 1(2), 6-66.
- Winterford, K., Willetts, J., Asker, S., & Carrard, N. (2014). The practice of a strength-based approach to community development in Solomon Islands. *Journal Development Studies Research*, 1(1), 354-367.
- Winterford, K., Waswaga, R., Walker, B., Wamala-Mugabi, B., & Otim, B. (2011). Citizen Voice and Action End of Pilot Project Evaluation. *World Vision UK. Project Paper.*
- Winters, M. S. (2010). Accountability, Participation and Foreign Aid Effectiveness. *International Studies Review*, 12(1), 218-243.
- Wolcott, H. T. (1994). *Transforming Qualitative Data: Escription, analysis and Interpretation*. CA:Sage, Thousand Oaks.
- Wong, E. M., Ormiston, M .E., & Tetlock, P. E. (2011). The effects of top management team intergrative complexity and decentralized decision making on corporate social performance. *Academy of Management Journal*, 54(6), 1207-1228.
- Wong, H., & Wong, R. (2015). Corporate Social Responsibility Practices in Listed Companies. *Journal of Management Research*, 7(1), 139-149.
- Wong, L. C., & Ahmad, J. (2010). Incorporating stakeholder approach in corporate social responsibility (CSR): A case study at multinational corporations (MNCs) in Penang. *Social Responsibility Journal*, 6(4), 593-610.

- Wood, D. J. (1991). Corporate Social Performance Revisited, *Academy of Management Review*, 14 (4), 691-718.
- Wood, D. J. (2010). Measuring corporate social performance: a review. *International Journal of Management Reviews*, 12(1), 50-84.
- World Business Council for Sustainable Development (WBCSD), (2000), *Corporate Social Responsibility: Making Good Business Sense*, www.wbcsdch.org.
- World Business Council for Sustainable Development (2014). *Corporate Social Responsibility*. Retrieved from <http://content.wbcsd.org/work-program/business-role/previous-work/corporate-social-responsibility.aspx>
- World Health Organization Report (2009), *The Future of CSR: CSR Asia*.
- Wright, C. (2008). Global interest in CSR reaches Asia, *Institutional Investor*, 42(8), 8-10.
- Wu, Y., & Ford, D. N. (2005). Perception of real options in large system acquisition: Empirical descriptions and comparison with theory. *Acquisition Research: The Foundation For Innovation*, California.
- Wu, J., & Wang, Y. (2006). Measuring KMS success: A respecification of the DeLone and McLean's model. *Information & Management*, 43(6), 728-739.
- Wu, Y., Wu, B., & Tsai, R. (2003). An integrated model to predict the continuance use of electronic learning systems. In: *ACME Conference and Proceedings, Seattle, USA*.
- Wu, M. L. (2006). Corporate social performance, corporate financial performance, and firm size: A meta-analysis. *Journal of American Academy of Business*, 8(1), 163-171.
- Xiao, Y., Zhang, H., & Basadur, T. M. (2015). Does information sharing always improve team decision making? An examination of the hidden profile condition in new product development. *Journal of Business Research*, 5(1), 1-9.
- Yahaya, W. K., & CheHa, N. (2014). Investigating the relationship between corporate citizen culture and organizational performance in the Malaysian context. *Asian Academy of Management Journal*, 19(1), 47-72.
- Yang, O. S. (2001). An epistemological and ethical categorization of perspectives on early childhood curriculum. *International Journal of Early Childhood*, 33(1), 1-8.
- Yang, S. M., & Pao, C. C. (2015). Do we see the same thing? An experimental look into the black box of disorder perception. *Journal of Research in Crime and Delinquency*, 52(4), 534-566.

- Yang, X., & Rivers, C. (2009). Antecedents of CSR practices in MNC's subsidiaries: A stakeholder and institutional perspective. *Journal of Business Ethics*, 86(1), 155-169.
- Yayasan Basmi Kemiskinan (2008), *Laporan Kemiskinan PGK Malaysia 2002-2006*.
- Yeasmin, S., & Rahman, K. F. (2012). Triangulation research method as the tool of social science research. *BUP Journal*, 1(1), 154-163.
- Yin, R. K. (1984). *Case study research: Design and Methods (1st ed.)*. Beverly Hills, CA: SAGE Publishing.
- Yin, R. K. (1994). Discovering the future of the case study method in evaluation research, *Evaluation Practice*, 15(1), 283-290.
- Yin, R. K. (2003). *Application of case study research (2nd eds)*, CA: Thousand Oaks, Sage.
- Yin, R. K. (2009). *Case Study Research: Design and methods (4th ed)*, Vol.5, CA: Thousand Oaks, Sage.
- Yukl, G. & Lepsinger, R. (2005). Why integrating the leadership and management roles is essential to organisational effectiveness. *Organizational Dynamics*, 34(4), 361-375.
- Yukl, G. (2006). *Leadership in organizations (6th eds)*. Upper Saddle River, NJ: Prentice Hall.
- Yusof, N. (2007). *Pemaju Swasta dan Perumahan Kos Rendah*. Pulau Pinang: Universiti Sains Malaysia Press.
- Zadek, S. (2006). The Logic of Collaborative Governance: Corporate Responsibility, Accountability and the Social Contract. *Critical Issue Series*, CSR Initiative, Center for Government and Business, Harvard University, Cambridge, Mass.
- Zahran, M. M. (2011). Accountability frameworks in The United Nations system. *Joint Inspection Unit (United Nations-Geneva)*, 5(1), 5-28.
- Zainal, D., & Zainudin, S. (2013). Corporate social reporting in Malaysia: A research note. *Journal of Accounting Perspectives*, 6(2), 21-36
- Zainol, F. A., Daud, W. N. W., Abdullah, Z., & Yaacub, M. R. (2014). Social Entrepreneurship and Organizational Effectiveness: The way forward to solve Urban Poverty? *International Conference on Business, Law and Corporate Social Responsibility (ICBLCSR'14) Oct 1-2, 2014 Phuket (Thailand)*, 111-116.

- Zhang, G., Lu, J., & Dillon, T. (2007). Decentralized multi-objective bilevel decision making with fuzzy demand. *Knowledge-Based System*, University of Technology, Sydney.
- Zhang, Y. & Wildemuth, B. M. (2009). *Unstructured interviews*. In B. Wildemuth (Ed), Applications of Social Research Methods to Questions in Information and Library Science.
- Zheng, L., Balsara, N., & Huang, H. (2014). Regulatory pressure, blockholders and corporate social responsibility (CSR) disclosures in China. *Journal of Social Responsibility*, 10(2), 226-245.
- Zikmund, W. G. (2003). *Business Research Methods* (7th ed.). Mason, OH: South-Western.
- Zohar, D., & Hofmann, D. H. (2012). *Organizational culture and climate*. In The Oxford Handbook of Industrial and Organizational Psychology, ed. SWJ Kozlowski. Oxford, UK: Oxford Univ. Press. In press
- Zoller, H. M. (2006). Suitcases and swimsuits: On the future of organizational Communication. *Management Communication Quarterly*, 19(2), 661-666.
- Zulkifli, N. (2005). *Realizing corporate social and environmental responsibility in Malaysia: Perceptions and realities*. Paper presented at the The 2nd one-day International Conference on Business Performance & CSR. Retrieved from http://mubs.mdx.ac.uk/conferences/bpcsr05/07_csr_devcountries/Norhayah%20Zulkifli%20CSR%20NZFullpaper1.pdf
- Zulkifli, N., & Amran, A. (2006). Realising corporate social responsibility in Malaysia: A view from the accounting profession. *Journal of Corporate Citizenship*, 24(3), 101-114.
- Zyglidopoulos, S. C., Georgiadis, A. P., Carroll, C. E., & Siegel, D. S. (2015). Does media attention drive corporate social responsibility. *Journal of Business Research*, 65(11), 1622-1627.
- Zyphur, M. J., & Islam, G. (2009). Rituals in organizations: A review and expansion of current theory. *Group & Organization Management*, 34(1), 114-139.
- Zyphur, M. J., Colwell, S. R., & Schminke, M. J. (2011). When does Ethical Code Enforcement Matter in the Inter-Organizational Context? The Moderating Role of Switching Costs. *Journal of Business Ethics*, 104(1), 47-58.

Lampiran A

Soalan Temubual Mendalam



RESPONDENT INTERVIEW SURVEY QUESTIONS
QUALITATIVE SEMI-STRUCTURED INTERVIEW QUESTION
(For TV Broadcasting Station)

*Interview Protocol: Perspective of Approach, Understanding & Definitions and
CSR Decision-Making Process.*

This Research Questionnaire of PhD's Degree thesis about 'Corporate Social Responsibility (CSR) Practices: A Study of the Decision-Making Process And Accountability Implimentation for Charity Program By Private TV Station in Malaysia'.

(Soalan Kajian Tesis PhD mengenai 'Amalan Tanggungjawab Sosial Korporat (CSR): Kajian Terhadap Proses Pembuatan Keputusan dan Akauntabiliti Perlaksanaan Program Amal Oleh Stesen TV Swasta.)

Dear Respondents,

The purpose of this study is to identify, examine and to understand the definition of CSR in organization (its approach & goals) and how the CSR decision-making process is done in charity TV program, in private TV station. The study also includes the presence of decision-making components that could influence. **This study will not interfere any of the policy or the confidentiality of responden's organization, and it is merely as an opinion base.**

I sincerely hope that participation by all respondents in answering the questionnaires will help to analyze the effectiveness of CSR decision-making process in charity TV program. I thank everyone and feel grateful for the participation in this survey. Kindly reply at julastrictsb@gmail.com, or at my address: 98A, Blok A, MK 12, Jln Sg Nibong 1, Sg Nibong Besar, 11900 Bayan Lepas, Penang. You can also contact me at 019-4448007. Thank-you.

Tujuan kajian ini adalah untuk mengenal pasti, mengkaji dan memahami pendefinisian CSR organisasi (pendekatan dan objektif) dan bagaimana proses keputusan CSR dibuat dalam sesebuah program amal oleh stesen TV swasta. Kajian ini juga mengenalpasti wujudnya pengaruh komponen pembuatan keputusan. Kajian ini tidak akan menyentuh mana-mana polisi dan kerahsiaan organisasi responden dan ia hanya bersifat pendapat responden semata-mata.

Saya amatlah berharap agar penyertaan oleh semua responden dalam menjawab persoalan kajian ini akan membantu untuk mengkaji keberkesanan proses pembuatan keputusan CSR dalam sesebuah program amal TV. Saya mengucapkan terima kasih kepada anda dan semua pihak yang telah membantu dalam kajian ini. Sila hantar melalui julastrictsb@gmail.com, atau di alamat saya: 98A, Blok A, MK 12, Jln Sg Nibong 1, Sg Nibong Besar, 11900 Bayan Lepas, Pulau Pinang. Anda juga boleh hubungi saya di 019-4448007. Terima kasih.

Qualitative In-depth Semi-Structured Question :

Demography :
(Demografi)

1. PERSONAL INFORMATION.

Date : _____ Interview Location: _____

- a) Name : _____
b) Position : _____
c) Organizational Name : _____



In your view :
(Pada pandangan anda):

2. **CSR APPROACH, UNDERSTANDING AND DEFINITION.**

Questions are raised to identify the understanding of CSR approach and definition for TV Media Station organization against the implimentation of CSR program activity.

Persoalan ini diutarakan bagi mengenalpasti tentang pendekatan pemahaman pendefinisian tanggungjawab sosial korporat (CSR) bagi organisasi media stesen TV terhadap pelaksanaan program aktiviti CSR.

- a) **In your opinion, what do you understand by CSR activity and its definition?**
Apakah yang anda faham mengenai aktiviti CSR dan definisinya dari sudut pandangan anda?
- b) **What is your view about the clarity of poor people?**
Bagaimana pula maksud miskin dari sudut pandangan anda?
- c) **Then, what is your view about the definition of organizational CSR?**
Bagaimana pula maksud CSR organisasi dari sudut pandangan anda?

3. **CSR PROCESS DECISION MAKING.**

Questions are constructed to identify the CSR decision making process: the manner in which it is being constructed as well as to discover its implementation process in the private station of TV3 organisation.

Persoalan ini diutarakan bagi mengetahui bagaimana proses pembuatan keputusan CSR dibuat dan dilaksanakan dalam organisasi Stesen Penyiaran Swasta TV3.

- a) **In your opinion, what is the best or effective way of the decision making process and then set of instructions to be given towards the implementation of a TV program?**
Pada pandangan anda, bagaimanakah cara proses untuk membuat keputusan dan memberi arahan kepada pelaksanaan sesebuah rancangan TV itu dibuat dengan lebih berkesan?
- b) **In your view, would there be any possibility that the decision making process is being made seperately towards the subject of the poor at location and suggestions as to how the decision could happen and be allowed?**
Pada pandangan anda, kemungkinan berlakunya pembuatan keputusan dibuat secara berasingan di lokasi warga miskin dan cadangan bagaimana ia boleh berlaku dan dibenarkan?



4. STIMULUS INFLUENCE INTERNALLY AND EXTERNALLY.

The following questions are constructed in order to identify and discover whether there are stimulus influence factors in the decision making process, and in what manner do the factors affect the decision making process and implementation of CSR.

Persoalan ini diajukan bagi mengenalpasti, dan mengetahui samada wujud pengaruh rangsangan dalam proses pembuatan keputusan; dan bagaimana rangsangan itu (sekiranya wujud) mempengaruhi proses pembuatan keputusan aktiviti dan pelaksanaan CSR.

- a) **In your view, is there any possibility that the stimulus influence factors or external elements that can stimulate the production's crew team in executing a CSR TV program; exist?**

Pada pandangan anda, adakah kemungkinan wujudnya faktor pengaruh rangsangan atau elemen luaran yang boleh merangsang kumpulan krew penerbitan untuk melaksanakan rancangan CSR TV?

- b) **Occasionally, in the decision making process, the stimulus influence of accountability component control decision has to be taken into account as below:-**

Dalam proses pembuatan keputusan, pengaruh rangsangan bagi komponen kawalan akauntabiliti keputusan juga diambil kira seperti di bawah:-

Element of stimulus influence on the accountability of decision making.

Elemen pengaruh rangsangan bagi akauntabiliti pembuatan keputusan.

- i. **The view on the influence of CSR OBJECTIVE in decision process?**

Pada pandangan anda, adakah pengaruh objektif merangsang proses pembuatan keputusan?

- ii. **The view on the influence of ORGANISATIONAL STRUCTURE in decision process?**

Pada pandangan anda, adakah pengaruh struktur organisasi merangsang proses pembuatan keputusan?

- iii. **The view of the influence of RESPONSIVE factors in decision process?**

Pada pandangan anda, adakah pengaruh responsif merangsang proses pembuatan keputusan?

- iv. **The view of the influence of GOVERNANCE factors in decision process?**

Pada pandangan anda, adakah pengaruh urus-tadbir merangsang proses pembuatan keputusan?

- v. **The view of the influence of POLICY factors in decision process?**

Pada pandangan anda, adakah pengaruh polisi merangsang proses pembuatan keputusan?



c) **From your perspective, if you are involved in making a decision, would there be a situation of rationale decision in making decision?**

Pada pandangan anda, sekiranya anda membuat keputusan, adakah wujud situasi keputusan rasional di dalam proses pembuatan keputusan?

Thank you for your time, views and cooperation. All information and data collected is merely for academic purposes.

Terima kasih di atas luangan masa, pandangan dan kerjasama yang diberikan. Segala maklumat dan data yang diperolehi akan digunakan untuk tujuan akademik sahaja.

Validation (Pengesahan) :

- **All respondents personal information are strictly confidential and will not be mentioned in the thesis.**

(Maklumat peribadi responden adalah rahsia dan tidak akan dimasukkan ke dalam tesis).

- **All data and information of interview from respondents will be process and examine for academic purposes without mentioning sources of data and anonymity .**

(Maklumat pendapat responden akan diproses dan dikaji sebagai kajian akademik tanpa menyatakan sumber maklumat dan ketanpanamaan).

Responden Code : _____

Universiti Utara Malaysia

Lampiran B

Surat Kebenaran Menjalankan Kajian Kerja Lapangan



UUM
Universiti Utara Malaysia

Awang Had Salleh Graduate School of Arts and Sciences
UUM College of Art and Sciences
Universiti Utara Malaysia
06010 UUM Sintok
Kedah Darul Aman, Malaysia
Tel: (604) 928 5865/5954
Fax: (604) 928 4997
<http://ahsgs.uum.edu.my>

"KEDAH SEJAHTERA"

UUM/CAS/AHSGS/92381

29 May 2013

TO WHOM IT MAY CONCERN

Dear Sir/Madam

DATA COLLECTION FOR PROJECT PAPER/ THESIS

This is to certify that **Mr. Julastri Ibrahim (matric number: 92381)** is a part time graduate student in Doctor of Philosophy (Communication) at UUM College of Arts and Sciences.

He needs to do his field study and data collection for his project paper/thesis in order to fulfill the partial requirements of his graduate studies.

We sincerely hope that your organization will be able to assist him in the data collection and the distribution of the questionnaires for his research.

Thank you.

"SCHOLARSHIP, VIRTUE, and SERVICE"

Yours sincerely

DR. NOR LAILY HASHIM

Deputy Dean

Awang Had Salleh Graduate School of Arts and Sciences
UUM College of Arts and Sciences



The Eminent Management University

BORANG PENGKODAN SKUNDER

NO.	Pernyataan	Tema Utama	Tema Teras	Rangkap (R); Baris (B); ms	Sumber Data
59	<p>Pelaksanaan maksud CSR?</p> <p>Program ini dengan tujuan asalnya menghulurkan bantuan kepada mereka yang memerlukan.</p>	program	Bersamamu (ada objektif dan tujuan)	R1	Kertas kerja penerbitan program TV Bersamamu.
55	<p>Fokus program ini bertujuan</p> <ul style="list-style-type: none"> - untuk menyelamatkan kehidupan, mengurangkan kesengsaraan serta beban dan memberi harapan baru kepada yang malang. - Ia bukan saja memaparkan masalah kepada umum tetapi untuk menarik perhatian pihak lain yang prihatin supaya tampil menghulurkan bantuan terutama syarikat korporat mahupun individu. 	program	Bersamamu (ada objektif dan tujuan)	R5	Utusan Online, (2005). Bersamamu demi prihatin sesama insan. Oleh Jamilah Abdullah. http://www.utusan.com.my/utusan/info.asp?y=2005&dt=0612&p...
55	<p>Bersamamu adalah paparan sebenar secara realiti</p> <ul style="list-style-type: none"> - keperitan hidup insan yang bemasib malang, daif dan kepada yang mampulah diharapkan menghulurkan bantuan. - Bersamamu cukup menyentuh perasaan. - Ia sebagai tanda sikap prihatin terhadap sesama insan yang bemasib malang. 	Bersamamu	Bersamamu (ada objektif dan tujuan)	R3	Utusan Online, (2005). Bersamamu demi prihatin sesama insan. Oleh Jamilah Abdullah. http://www.utusan.com.my/utusan/info.asp?y=2005&dt=0612&p...
513	<p>TV3 akan membantu mereka yang malang melalui program realiti amal dikenali Bersamamu.</p> <ul style="list-style-type: none"> - Bersamamu mengambangkan nasib mereka yang miskin, susah dan sakit. 	Bersamamu	Bersamamu	R1, R2	The Star Online (2005). Help the unfortunate with TV3's Bersamamu. Http://www.thestar.com.my/Story/?file...

Lampiran D

Senarai Bahan Dokumentasi

Bil.	Tajuk.	Sumber.	Tarikh sumber.
1.	Carta proses aliran kerja penerbitan	Unit Penerbitan 'BersamaMu', Primeworks Studios Sdn Bhd, Media Prima Berhad.	-
2.	Carta prosedur kerja penerbitan	Unit Penerbitan 'BersamaMu', Primeworks Studios Sdn Bhd, Media Prima Berhad.	-
3.	Kertas kerja penerbitan program TV 'BersamaMu'	Unit Penerbitan 'BersamaMu', Primeworks Studios Sdn Bhd, Media Prima Berhad.	-
4.	Annual Report 2009 Media Prima Berhad	http://www.mediaprima.com.my/	-
5.	Annual Report 2010 Media Prima Berhad	http://www.mediaprima.com.my/	-
6.	Annual Report 2011 Media Prima Berhad	http://www.mediaprima.com.my/	-
7.	Annual Report 2012 Media Prima Berhad	http://www.mediaprima.com.my/	-
8.	Annual Report 2014 Media Prima Berhad	http://www.mediaprima.com.my/	-
9.	'BersamaMu' di Kg Solok Jenuang, Air Molek, Melaka.	Youtube_2.mp4 https://www.youtube.com/watch?v=FBt3dJKfUF8	1 st Julai, 2014
10.	'BersamaMu' di Kempas, Tampoi, Johor.	Youtube.mp4 https://www.youtube.com/watch?v=2jZYOIyv2YQ	2 nd Dis, 2014
11.	'BersamaMu' di Kg Jln Gedung Lalang, Seremban.	Youtube.mp4 https://www.youtube.com/watch?v=tYSpAu4hswM	11 Okt, 2013
12.	'BersamaMu' di Kg Kuak Luar, Peng. Hulu, Perak.	Youtube.mp4	23 Ogos, 2008
13.	Tabung BersamaMu TV3 untuk anak yatim	Marlia Zul Amran, Berita Minggu at www.bharian.com.my	21 Sept, 2008
14.	Facebook BersamaMu TV3	https://www.facebook.com/pages/Bersamamu-tv3/123606121000...	2015
15.	Bersamamu demi prihatin sesama insan	Jamliah Abdullah, Utusan Malaysia at http://www.utusan.com.my	12, Jun, 2005
16.	Extreme hardship tackle in Bersamamu.	Loh Foon Fong, The STAR Online at http://www.thestar.com.my	13, Julai, 2005
17.	Fifi terharu bila Bersamamu	Tajaiyah Ihsan, Utusan Online.at http://www.utusan.com.my	14, Ogos, 2005
18.	'BersamaMu' di Kg Jeti Parit Jawa, Muar, Johor.	Youtube.mp4	9, Sept, 2014
19.	Sentuhan Mazlin sentiasa menjadi	Meran Abu Bakar, Utusan Online at http://www.utusan.com.my	24, Mac, 2008
20.	Potret bahagia Bersamamu	Georgia Joseph, Harian Metro Online at http://www.hmetro.com.my	30, Okt, 2011
21.	Mazlin Cik Inn Nordin	www.mazlinnordin.blogspot.com	Oct 2012

Bil.	Tajuk.	Sumber.	Tarikh sumber.
22.	Help the unfortunate with TV3's Bersamamu	The Star Online. At http://www.thestar.com.my	4, Jun, 2005
23.	Penyata rasmi Parlimen Dewan Rakyat	Cawangan dokumentasi Parlimen Malaysia	5, Julai, 2005
24.	Charity enters realm of local TV reality shows	Izatun Shari, The STAR Online at http://www.thestar.com.my	20, May, 2005
25.	Tabung Bersamamu TV3 diteruskan bantu golongan miskin	Mohd Al-Qayum Azizi, MSTAR Online at http://www.mstar.com.my	27, Ogos, 2013
26.	11 keluarga program Bersamamu terima sumbangan	MSTAR Online at http://www.mstar.com.my	30, Jun, 2008
27.	TV3 selepas 23 tahun	Utusan Online at http://www.utusan.com.my	1 st , Jun, 2007
28.	Makan Siput Babi	Kosmo Online at http://www.kosmo.com.my	13, Julai, 2005
29.	Bersamamu membantu golongan miskin sakit	Rakaman peribadi di Media Prima Berhad dan rumah pangsa PPRT, Jln Gurney, KL.	
30.	Kru Bersamamu pernah diugut	Berita Harian	10, Julai, 2015 Friday.
31.	Logo dan tagline 'Bersamamu'	Unit Penerbitan 'BersamaMu', Primeworks Studios Sdn Bhd, Media Prima Berhad.	-
32.	Gambar Kumpulan Krew Penerbitan	Unit Penerbitan 'BersamaMu', Primeworks Studios Sdn Bhd, Media Prima Berhad.	-
33.	Gambar Penerbit Eksekutif	Unit Penerbitan 'BersamaMu', Primeworks Studios Sdn Bhd, Media Prima Berhad.	-
34.	Gambar rakaman di lokasi (beberapa slot)	Unit Penerbitan 'BersamaMu', Primeworks Studios Sdn Bhd, Media Prima Berhad.	-
35.	Potret Bersamamu ep.51	Youtube.mp4 at https://www.youtube.com/watch?v=kVWG03TeJtQ	23, Jun, 2013
36.	Bersamamu di Bistari Jaya Kuala Selangor.	Youtube.mp4 at https://www.youtube.com/watch?v=oEG1dGLNkdw	23 Feb, 2012
37.			
38.			
39.			
40.			