SKRIPSI – TB 141328

PERANCANGAN MODEL PENGUKURAN KINERJA PROGRAM *CORPORATE SOCIAL RESPONSIBILITY* (*CSR*) PADA PROYEK TOL MOJOKERTO-KERTOSONO DENGAN PENDEKATAN *PERFORMANCE PRISM*

Valensia Ayomi C.G.
2511 101 034

Dosen Pembimbing:
Nugroho Priyo Negoro, S.T., S.E., M.T.

JURUSAN MANAJEMEN BISNIS
FAKULTAS TEKNOLOGI INDUSTRI
INSTITUT TEKNOLOGI SEPULUH NOPEMBER
SURABAYA
2015

SKRIPSI – TB 141328

PERANCANGAN MODEL PENGUKURAN KINERJA PROGRAM *CORPORATE SOCIAL RESPONSIBILITY* (*CSR*) PADA PROYEK TOL MOJOKERTO-KERTOSONO DENGAN PENDEKATAN *PERFORMANCE PRISM*

Valensia Ayomi C.G.
2511 101 034

Dosen Pembimbing:
Nugroho Priyo Negoro, S.T., S.E., M.T.

JURUSAN MANAJEMEN BISNIS
FAKULTAS TEKNOLOGI INDUSTRI
INSTITUT TEKNOLOGI SEPULUH NOPEMBER
SURABAYA
2015

FINAL PROJECT – TB 141328

DESIGNING PERFORMANCE MEASUREMENT MODEL CORPORATE SOCIAL RESPONSIBILITY (CSR) PROGRAM IN MOJOKERTO-KERTOSONO TOLL PROJECT WITH PERFORMANCE PRISM APPROACH

Valensia Ayomi C.G.
2511 101 034

Supervisor:
Nugroho Priyo Negoro, S.T., S.E., M.T.

DEPARTMENT OF BUSINESS MANAGEMENT
FACULTY OF TECHNOLOGY INDUSTRY
SEPULUH NOPEMBER INSTITUTE OF TECHNOLOGY SURABAYA
2015

LEMBAR PENGESAHAN

PERANCANGAN MODEL PENGUKURAN KINERJA PROGRAM *CORPORATE SOCIAL RESPONSIBILITY (CSR)* PADA PROYEK TOL MOJOKERTO-KERTOSONO DENGAN PENDEKATAN *PERFORMANCE PRISM*

Oleh :

Valensia Ayomi C. G.

NRP. 2511101034

Diajukan untuk memenuhi salah satu syarat memperoleh
Gelar Sarjana Manajemen
Program Studi S-1 Jurusan Manajemen Bisnis
Fakultas Teknologi Industri
Institut Teknologi Sepuluh Nopember Surabaya,
pada tanggal 21 Mei 2015

Disetujui Oleh :
Dosen Pembimbing Skripsi

Pembimbing Utama

Nugroho Priyo Negoro, S.T., S.E., M.T.
NIP. 197607012003121002

PERANCANGAN MODEL PENGUKURAN KINERJA PROGRAM *CORPORATE SOCIAL RESPONSIBILITY* (*CSR*) PADA PROYEK TOL MOJOKERTO-KERTOSONO DENGAN PENDEKATAN *PERFORMANCE PRISM*

Nama : Valensia Ayomi C.

NRP : 2511101034

Dosen Pembimbing : Nugroho Priyo Negoro, S.T., S.E., M.T.

ABSTRAK

Jalan Tol Kertosono-Mojokerto merupakan bagian dari program pemerintah dalam membangun Jalan zona Trans Jawa. Tujuan positif dari pembangunan jalan Tol Mojokerto-Kertosono adalah untuk mendorong pertumbuhan perekonomian dan meningkatkan kesejahteraan masyarakat di daerah perkotaan maupun pedesaan. Pembangunan proyek Tol Mojokerto-Kertosono juga mengalami beberapa permasalahan yang melibatkan masyarakat sekitar, seperti rusaknya infrastruktur jalan desa dan antar desa, serta akses jalan ke sawah, saluran irigasi persawahan mengalami gangguan, molornya pengerjaan proyek akibat pembebasan lahan dan hilangnya mata pencaharian sebagai petani yang berpengaruh terhadap penurunan pendapatan masyarakat terdampak. Permasalahan tersebut membuat perusahaan menyadari akan pentingnya pelaksanaan pengelolaan lingkungan hidup yang serasi dan seimbang guna menunjang terlaksananya pembangunan berkelanjutan. Perusahaan pun merancang dan melaksanakan *Corporate Social Responsibility* atau *CSR*. Pelaksanaan *CSR* juga dapat memperlancar proyek Tol Mojokerto-Kertosono. PT. MHI selaku pemegang hak konsesi Tol Mojokerto-Kertosono, melaksanakan *CSR* mulai tahun 2012. Untuk dapat mengetahui bagaimana kinerja *CSR*, perlu adanya pengukuran kinerja. Akan tetapi, PT. MHI belum memiliki rancangan pengukuran kinerja *CSR*. Oleh karena itu, tujuan penelitian ini adalah untuk mengidentifikasi indikator kinerja program *CSR* pada proyek Tol Mojokerto-Kertosono. Selain itu penelitian ini juga bertujuan untuk merancang model pengukuran kinerja *CSR*. Metode yang digunakan dalam penelitian ini adalah pendekatan *Performance Prism*. Hasil penelitian ini merumuskan 27 *KPI CSR* berdasarkan *stakeholder* kunci, terdiri dari 15 *KPI CSR stakeholder* karyawan, 5 *KPI CSR stakeholder* masyarakat, dan 7 *KPI CSR stakeholder* pemerintah daerah. Selain itu, rancangan model pengukuran kinerja *CSR* yang dapat diimplementasikan oleh PT. MHI sebagai acuan untuk melakukan pengukuran kinerja *CSR* terkait dengan dampak dari pembangunan Tol Mojokerto-Kertosono, yang melibatkan masyarakat. Dalam menetapkan aspek-aspek, obyektif, dan *KPI*, diperoleh dari hasil observasi, pengisian kuesioner, dan wawancara secara langsung dengan *stakeholder* terkait.

Kata kunci: *Corporate Social Responsibility* (*CSR*), *Performance Prism*, Key Performance Indikator (*KPI*), Tol Mojokerto-Kertosono

(Halaman ini sengaja dikosongkan)

DESIGNING PERFORMANCE MEASUREMENT MODEL CORPORATE SOCIAL RESPONSIBILITY (CSR) PROGRAM IN MOJOKERTO-KERTOSONO TOLL PROJECT WITH PERFORMANCE PRISM APPROACH

Nama : Valensia Ayomi C.

NRP : 2511101034

Dosen Pembimbing : Nugroho Priyo Negoro, S.T., S.E., M.T.

ABSTRACT

Kertosono-Mojokerto toll road is part of a government program to build the Trans Java Road zone. Positive purpose of Mojokerto-Kertosono toll road construction is to encourage economic growth and improve social welfare in urban and rural areas. However, Mojokerto-Kertosono toll road construction also have problems that involving local community in near of the project development of Mojokerto-Kertosono toll, such as damage to rural roads infrastructure and between villages, as well as access roads to the rice field, irrigation canal of rice field are disrupted, the completion of project not according to schedule due to land acquisition and loss of livelihoods as farmers that affect the decline in revenue of the affected communities. These problems make the company understand the importance of the implementation of environmental management of living harmoniously and balanced in order to support sustainable development. Company also designing and implementing Corporate Social Responsibility or CSR. Implementing of CSR can also expedite Mojokerto-Kertosono toll project. PT. MHI as concessionaire of Mojokerto-Kertosono toll, has been implementing CSR since 2012. To be able to know how the performance of CSR, it needed performance measurement. However, PT. MHI yet have design of CSR performance measurement. Therefore, the purpose of this research is to identifying performance indicators of CSR program in Mojokerto-Kertosono toll road project. In addition, this research also aims to design a model of CSR performance measurement. The method used in this research is the Performance Prism approach. This research result to formulate 27 CSR KPIs based on key stakeholders, consists of 15 CSR KPIs of employees, 5 CSR KPIs of community, and 7 CSR KPIs of local governments. In addition, the design of performance measurement model CSR can be implemented by PT. MHI as the reference for measuring the performance of CSR related to the impact of the construction of Mojokerto-Kertosono toll, which involves the community. Aspects, objective, and KPI, obtained from the observation, questionnaires, and direct interviews with relevant stakeholders.

Keywords: Corporate Social Responsibility (CSR), Performance Prism, Key Performance Indicator (KPI), Mojokerto-Kertosono Toll Project.

(Halaman ini sengaja dikosongkan)

KATA PENGANTAR

Puji syukur kehadirat Tuhan Yang Maha Esa atas limpahan berkat, rahmat, serta karunia-Nya kepada penulis sehingga penulis dapat menyelesaikan skripsi ini tepat pada waktunya. Skripsi ini disusun untuk memenuhi salah satu syarat memperoleh gelar Sarjana Manajemen, Program Studi S-1 Jurusan Manajemen Bisnis, Fakultas Teknologi Industri, Institut Teknologi Sepuluh Nopember Surabaya. Selama proses pengerjaan skripsi ini, banyak hambatan yang dialami oleh penulis. Bantuan, saran, dan motivasi dari semua pihak sangat membantu penulis dalam menyelesaikan skripsi ini. Atas segala bantuan yang diberikan oleh semua pihak, penulis mengucapkan terima kasih yang sebesar-besarnya. Pihak-pihak yang membantu dalam penyelesaian skripsi ini antara lain:

1. Kedua orang tua beserta keluarga yang selalu mendukung, mendoakan dan memotivasi penulis selama mengerjakan skripsi, serta selalu setia menemani penulis untuk mengunjungi obyek penelitian di Jombang.
2. Bapak Imam Baihaqi, S.T., M.Eng., Ph.D sebagai Ketua Jurusan Manajemen Bisnis ITS.
3. Bapak Nugroho Priyo Negoro, S.T., S.E., M.T. selaku dosen pembimbing yang telah meluangkan waktu, memotivasi, dan memberikan masukan dalam bimbingan pengerjaan skripsi ini sehingga dapat terselesaikan dengan baik.
4. Bapak Hadi W., Kepala Divisi *ESR* dan Bapak Rezky U., karyawan bagian *CSR* selaku pembimbing eksternal dari PT. Marga Harjaya Infrastruktur yang telah bersedia membimbing dan membantu penulis dalam mencari data, serta memberikan masukan selama pengerjaan skripsi.
5. Bapak-bapak dan ibu-ibu di PT. Marga Harjaya Infrastruktur Jombang yang telah membantu dan membimbing pada saat pengerjaan skripsi berlangsung.
6. Bapak Jhon Hardi dari PT. Astra International, Tbk yang bersedia meluangkan waktu untuk mengajarkan ilmunya terkait dengan *CSR*, yang menjadi topik skripsi penulis.
7. Bapak-bapak dan ibu perangkat desa di Desa Pesantren dan Tampingmojo, Kecamatan Tembelang, serta Desa Kayen dan Banjarsari, Kecamatan

Bandar Kedungmulyo, yang telah berbaik hati menerima kunjungan penulis dan membantu dalam wawancara untuk mengumpulkan data yang dibutuhkan pada pengerjaan skripsi.

8. Ibu Ninik Pujirahayu, Bapak Andri Herlambang, dan Bapak Yudha Asmara dari Badan Perencanaan dan Pengembangan Daerah Kabupaten Jombang, yang telah membantu penulis dalam mengumpulkan data, yang mendukung untuk pengerjaan skripsi.
9. Seluruh dosen pengajar Manajemen Bisnis dan Teknik Industri ITS yang telah memberikan ilmunya selama masa perkuliahan, yang berguna pada pengerjaan skripsi.
10. Seluruh staf karyawan Manajemen Bisnis yang telah memberikan informasi dan membantu dalam urusan administrasi yang berhubungan dengan obyek penelitian skripsi.
11. Teman-teman seperjuangan skripsi, Aldhila, Fitriana, dan Burhan, yang bersedia untuk menemani penulis ke desa-desa obyek amatan di Jombang, untuk mengumpulkan data.
12. Teman-teman Manajemen Bisnis angkatan 2011 (Anisa, Galih, Rio, Mirza, Dinar, Ganis, Mutiara, Triyoga, Wegig, Bethary, Aldhila, Andrew, Hanif, Triando, Yolanda, Fitriana, Fuad, Qisthy, Faisal, Sharfina, Syamsul, Anggoro, Edwin, Zulfiqar, Dyah, Burhan, Tria, Dony, Dea, Arsy, Angger) atas doa, motivasi, dan semangat yang diberikan kepada penulis, mulai dari pengerjaan untuk seminar proposal hingga pengerjaan skripsi untuk sidang akhir. Salam #AntiPanik.
13. Teman-teman Benalu (Bundo ’Vava’, Mbah ‘Penk’, Mpok ‘Nur’, Sonya ‘Ndut’) atas hiburan yang diberikan kepada penulis, sehingga semangat dalam menyelesaikan skripsi.
14. Teman-teman Veresis atas dukungan semangat yang diberikan kepada penulis. Semoga angkatan Veresis bisa lulus bersama di wisuda #112.
15. Adik-adik pengurus BMSA atas dukungan dan bantuannya dalam mempersiapkan dan menyelenggarakan seminar hasil sebelum maju melaksanakan sidang.

16. Teman-teman PSMI yang selama ini bersedia menerima penulis untuk mengerjakan skripsi di laboratorium PSMI hingga malam dan memberikan dukungan serta semangat dalam mengerjakan skripsi ini.
17. Serta pihak-pihak lain yang tidak dapat disebutkan satu per satu.

Penulis menyadari bahwa skripsi ini masih jauh dari sempurna. Oleh karena itu, penulis memohon maaf yang sebesar-besarnya dan dengan senang hati menerima setiap saran maupun kritik yang membangun dari semua pihak atas penulisan skripsi ini. Penulis berharap skripsi ini dapat memberikan manfaat bagi semua pihak, baik pihak perusahaan maupun jurusan.

Surabaya, 21 Mei 2015

Penulis

(Halaman ini sengaja dikosongkan)

DAFTAR ISI

ABSTRAK i
ABSTRACT iii
KATA PENGANTAR v
DAFTAR ISI ix
DAFTAR GAMBAR xiii
DAFTAR TABEL xv
BAB I PENDAHULUAN 1
1.1 Latar Belakang 1
1.2 Rumusan Masalah 4
1.3 Tujuan Penelitian 4
1.4 Manfaat Penelitian 5
1.5 Ruang Lingkup Penelitian 5
1.5.1 Batasan 5
1.5.2 Asumsi 6
1.6 Sistematika Penulisan 6
BAB II LANDASAN TEORI 9
2.1 *Corporate Social Responsibility* (*CSR*) 9
2.2 Manajemen Kinerja 14
2.3 Pengukuran Kinerja 14
2.4 *Performance Prism* 16
2.5 *Key Performance Indicator (KPI)* 20
2.6 *Critical Review* 21
BAB III METODOLOGI PENELITIAN 23
3.1 Waktu dan Tempat Penelitian 23

3.2 Obyek dan Subyek Penelitian 23
3.3 *Flowchart* Metodologi Penelitian 23
3.4 Tahap Persiapan 25
3.4.1 Perumusan Masalah dan Penetapan Tujuan Penelitian 25
3.4.2 Studi Literatur dan Lapangan 25
3.5 Pengumpulan dan Pengolahan Data 25
3.5.1 Sumber data 26
3.5.2 Data yang digunakan 26
3.5.3 Metode Pengumpulan Data 26
3.5.4 Kriteria dan Indikator Kinerja *CSR* Proyek 27
3.5.5 Kuesioner Kinerja *CSR* Perusahaan dalam Proyek 27
3.5.6 Merancang *Key Performance Indicator*s (*KPI*) 28
3.6 Analisa dan Diskusi Data 28
3.7 Kesimpulan dan Saran 28
BAB IV PENGUMPULAN DAN PENGOLAHAN DATA 29
4.1 Pengumpulan Data 29
4.1.1 Profil PT. Marga Harjaya Infrastruktur 29
4.1.2 Profil Proyek Tol Mojokerto-Kertosono 30
4.1.3 *Corporate Social Responsibility* (*CSR*) Proyek Tol Mojokerto-Kertosono 31
4.1.4 Identifikasi Indikator *CSR* berdasarkan *Performance Prism* 40
4.1.5 Identifikasi *Key Performance Indicator* (*KPI*) 51
4.1.6 Rancangan Model Pengukuran Kinerja *CSR* 57
BAB V ANALISA DAN DISKUSI 61
5.1 Kondisi Kekinian 61

5.1.1 Program *Corporate Social Responsibility (CSR)* Proyek Tol Mojokerto-Kertosono 63
5.2 Analisa Obyektif Berdasarkan *Stakeholder* 66
5.3 Analisa Indikator Kinerja Program *CSR* 70
5.3.1 Analisa *Key Performance Indicators (KPI) Stakeholder* Karyawan 70
5.3.2 Analisa *Key Performance Indicators (KPI) Stakeholder* Masyarakat 81
5.3.3 Analisa *Key Performance Indicators (KPI) Stakeholder* Pemerintah Daerah 84
5.4 Analisa Rancangan Model Pengukuran Kinerja *CSR* 89
5.5 Manfaat Implementasi Rancangan Model Pengukuran Kinerja 91
BAB VI PENUTUP 93
6.1 Kesimpulan 93
6.2 Saran 94
DAFTAR PUSTAKA 95
LAMPIRAN 1 99
LAMPIRAN 2 101
LAMPIRAN 3 115
LAMPIRAN 4 123
LAMPIRAN 5 135
BIOGRAFI PENULIS 139

(Halaman ini sengaja dikosongkan)

DAFTAR TABEL

Tabel 2.1 Penelitian Terdahulu 21
Tabel 4.1 Program *CSR* PT. Marga Harjaya Infrastruktur Tahun 2014..... 332
Tabel 4.2 Daerah yang menjadi Ruas Tol Mojokerto-Kertosono 39
Tabel 4.3 Responden berdasarkan *Stakeholder* Kunci..... 43
Tabel 4.4 Identifikasi *Stakeholder satisfaction*..... 44
Tabel 4.5 Identifikasi *Stakeholder contribution*..... 46
Tabel 4.6 Identifikasi Obyektif 48
Tabel 4.7 Identifikasi *Strategies*, *Processes*, dan *Capabilities* 49
Tabel 4.8 Identifikasi *Key Performance Indicator (KPI)* 51
Tabel 4.9 Validasi Identifikasi *Performance Prism* dan *KPI* 53

(Halaman ini sengaja dikosongkan)

DAFTAR GAMBAR

Gambar 2.1 *Triple Bottom Lines* ……..11
Gambar 2.2 *Seven Cores Subjects of Social Responsibility*……...12
Gambar 2.3 Kerangka *Performance Prism*…….....19
Gambar 3.1 *Flowchart* Metodologi Penelitian..... 24
Gambar 4.1 Peta Ruas Jalan Tol Mojokerto-Kertosono 31
Gambar 4.2 Struktur Organisasi Divisi *Environment and Social Responsibility* . 32
Gambar 4.3 Model Pengukuran Kinerja berdasarkan *Performance Prism*..... 41
Gambar 4.4 Rancangan Pengukuran Kinerja Program *CSR* PT. MHI pada Proyek Tol Mojokerto-Kertosono berdasarkan *Performance Prism* 59

(Halaman ini sengaja dikosongkan)

BAB I
PENDAHULUAN

Pada bab ini akan dijelaskan mengenai hal yang melatarbelakangi pemilihan topik dari skripsi. Selain itu, akan dijelaskan mengenai rumusan masalah, tujuan, manfaat penelitian, ruang lingkup penelitian beserta batasan dan asumsi, dan sistematika penulisan yang digunakan dalam skripsi ini.

1.1 Latar Belakang

Pertumbuhan ekonomi berkaitan dengan kemakmuran suatu negara, dimana kondisi setiap negara berbeda-beda. Pertumbuhan ekonomi yang baik bagi suatu negara adalah dengan disertai adanya pembangunan ekonomi, sehingga peranan pertumbuhan ekonomi merupakan hal yang penting. Untuk meningkatkan pertumbuhan ekonomi, hal yang dapat diperbaiki oleh Indonesia salah satunya adalah dengan membangun infrastruktur. Pembangunan infrastruktur, selain untuk kesejahteraan dan kemudahan melakukan kepentingan oleh masyarakat, juga penting untuk memperlancar lalu lintas baik transportasi, maupun perekonomian negara (Ngacho & Das, 2014). Infrastruktur yang paling menunjang adalah dengan adanya jalan tol, salah satunya dengan pembangunan proyek jalan Tol Trans Jawa. Rencana pembangunan Jalan Tol Kertosono-Mojokerto sepanjang ± 40,5 km merupakan bagian dari program pemerintah dalam membangun Jalan zona Trans Jawa sesuai surat keputusan Menteri Pekerjaan Umum No.369/KPTS/M/2005 tentang Rencana Umum Jaringan Jalan Nasional. Jalan Tol Kertosono-Mojokerto memiliki 4 seksi yang berada pada dua wilayah kabupaten yaitu Kabupaten Jombang dan Kabupaten Mojokerto, meliputi 10 kecamatan pada 33 desa: Kabupaten Jombang melalui 8 kecamatan pada 26 desa dan Kabupaten Mojokerto melalui 2 kecamatan pada 7 desa (Data Perencanaan Program *Corporate Social Responsibility (CSR)* Tahun 2012 PT. Marga Harjaya Infrastruktur). Sampai dengan saat ini, pembangunan jalan Tol Mojokerto-Kertosono yang telah diselesaikan adalah seksi-1, yang diresmikan pada bulan Oktober 2014. Sedangkan untuk seksi lainnya masih memasuki tahap konstruksi.

Tujuan positif dari pembangunan jalan Tol Mojokerto-Kertosono adalah untuk mendorong pertumbuhan perekonomian dan meningkatkan kesejahteraan masyarakat di daerah perkotaan maupun pedesaan, terutama di Kabupaten Jombang dan Mojokerto. Pembangunan proyek Tol Mojokerto-Kertosono ini juga mengalami beberapa permasalahan yang melibatkan masyarakat sekitar, seperti rusaknya infrastruktur jalan desa dan antar desa, serta akses jalan ke sawah yang biasanya digunakan oleh warga setempat karena adanya kendaraan berat proyek yang melewati jalan tersebut untuk melaksanakan kegiatan konstruksi. Saluran irigasi persawahan juga mengalami gangguan, yang menyebabkan sawah warga menjadi tergenang air. Permasalahan lain yang juga dihadapi oleh masyarakat sekitar adalah masalah ekonomi. Hal ini disebabkan sebagian besar wilayah yang dibangun menjadi jalan Tol Mojokerto-Kertosono adalah wilayah persawahan, yang menjadi mata pencaharian hampir seluruh warga di sekitar pembangunan jalan tol, sehingga berpengaruh terhadap penurunan pendapatan masyarakat terdampak. Dengan adanya beberapa permasalahan tersebut, perusahaan sangat memahami akan pentingnya pelaksanaan pengelolaan lingkungan hidup yang serasi, selaras, dan seimbang guna menunjang terlaksananya pembangunan berkelanjutan. Oleh karena itu, PT. Marga Harjaya Infrasruktur (PT. MHI), selaku *project company* pemegang hak konsesi proyek tol Mojokerto-Kertosono, perlu merancang dan melaksanakan *Corporate Social Responsibility* atau *CSR*.

Berdasarkan pasal 1 UU 40/2007 tentang Perseroan Terbatas, Tanggung Jawab Sosial dan Lingkungan atau *Corporate Social Responsibility* (*CSR*) adalah komitmen Perseroan untuk berperan serta dalam pembangunan ekonomi berkelanjutan guna meningkatkan kualitas kehidupan dan lingkungan yang bermanfaat, baik bagi Perseroan sendiri, komunitas setempat, maupun masyarakat pada umumnya. PT. MHI secara proaktif menyusun serangkaian langkah stategis untuk program *CSR*, baik dalam pembinaan citra yang positif, maupun kegiatan pembinaan langsung untuk menumbuhkan iklim kondusif dan kerjasama saling menguntungkan terutama target penyelesaian pembangunan jalan tol. PT. MHI menunjukan kepedulian tersebut melalui berbagai kegiatan program *Corporate Social Responsibility* (*CSR*) meliputi: Program Rehabilitasi, Program Peningkatan SDM, & Program Kesehatan dan Lingkungan. Melalui

program *CSR* yang diwujudkan oleh perusahaan, akan terbangun interaksi yang harmonis dengan masyarakat di sekitarnya bahkan semula tercipta kontra/menolak proyek Jalan Tol akan berubah mendukung kegiatan proyek jalan Tol Mojokerto-Kertosono dan diharapkan akan mengurangi bahkan kemungkinan menghilangkan *image* negatif perusahaan terhadap pembangunan jalan tol (Data Koordinasi dan Sinkronisasi Program *CSR*-PKBL Tahun 2012).

Program CSR yang telah dilakukan oleh PT. MHI dapat membantu dalam memperlancar penyelesaian pembangunan proyek Tol Mojokerto-Kertosono, sehingga dapat dilihat apakah kinerja tersebut sesuai dengan yang diinginkan oleh perusahaan dan pihak terkait. Untuk dapat mengetahui pencapaian kinerja program *CSR* yang telah disusun oleh PT. MHI tersebut, perlu adanya manajemen kinerja. Pulakos (2004) menyatakan bahwa manajemen kinerja adalah alat penting untuk organisasi yang berkinerja tinggi, dan hal tersebut merupakan salah satu tanggung jawab yang paling penting bagi seorang manajer. Dalam manajemen kinerja diperlukan pengukuran kinerja, proses mengukur dan melaporkan efektivitas dan efisiensi tindakan yang dilakukan untuk mempengaruhi tujuan organisasi (Lebas, 1995; Liu *et al*, 2014; Neely *et al*., 2005.), dimana pengukuran tersebut yang akan menunjukkan kualitas kinerja yang sebenarnya. Auliawati (2013) menyebutkan bahwa pengukuran kinerja merupakan kegiatan utama dalam evaluasi kinerja, yang merupakan suatu usaha untuk mengidentifikasi, mengukur atau menilai, dan mengelola pelaksanaan pekerjaan.Hal tersebut menjadikan pengukuran kinerja program *CSR* penting untuk dilakukan oleh perusahaan, terutama karena PT. MHI merupakan *project company* dari Proyek Tol Mojokerto-Kertosono. Pengukuran kinerja dengan model *Performance Prism* dianggap lebih cocok untuk CSR karena menjelaskan kompleksitas yang berasal dari berbagai pemangku kepentingan dan membantu mengarahkan dan membimbing desain pengukuran kinerja untuk kesuksesan jangka panjang dalam lingkungan bisnis tertentu (Neely *et al*., 2001). *Performance Prism* juga membahas hubungan timbal balik antara organisasi dan *stakeholder*, yang mampu untuk menunjukkan tidak hanya bagaimana kunci *stakeholder* berkontribusi terhadap kesuksesan bisnis, tetapi juga apa yang harus diperkuat kontribusi tersebut untuk meningkatkan kinerja organisasi (Neely *et al*., 2002). Perlunya

perusahaan melibatkan *stakeholders* dalam *CSR*, didasari pada beberapa *benefit* atau manfaat yang akan diperoleh perusahaan diantaranya yaitu dapat meningkatkan *value* perusahaan (Kanter, 1999) dan memberikan jaminan reputasi perusahaan (*image*) pada saat terjadi krisis (Peloza, 2006, Schnietz and Epstein, 2005).

PT. MHI telah melaksanakan program CSR sejak tahun 2012, namun masih belum memiliki pengukuran kinerja khusus *CSR*. Selama ini PT. MHI, hanya memberikan laporan secara deskriptif mengenai pelaksanaan program *CSR*. Oleh karena PT. MHI masih belum memiliki pengukuran kinerja khusus program *CSR*, maka dilakukan "Perancangan Model Pengukuran Kinerja Program *Corporate Social Responsibility* (*CSR*) pada Proyek Tol Mojokerto-Kertosono dengan Pendekatan *Performance Prism"*. Perancangan model pengukuran kinerja Program *CSR* ini dilakukan dengan pendekatan *Performance Prism*, yang memiliki lima faset. Dengan melakukan identifikasi dari lima faset *Performance Prism*, nantinya akan didapatkan indikator-indikator kinerja yang digunakan untuk mengukur kinerja *CSR* perusahaan pada proyek Tol Mojokerto-Kertosono. *Stakeholder* yang diamati adalah karyawan perusahaan, masyarakat, dan pemerintah daerah Kabupaten Jombang, yang merupakan kunci dari keberhasilan program *CSR* perusahaan. Diharapkan dengan adanya penelitian ini, dapat menjadi salah satu pertimbangan struktur model pengukuran kinerja program *CSR* bagi PT. MHI untuk mengukur kinerja program *CSR* secara detil dan maksimal sehingga dapat memuaskan masing-masing *stakeholder* yang terlibat.

1.2 Rumusan Masalah

Rumusan masalah yang digunakan dalam skripsi ini adalah bagaimana mengidentifikasi indikator kinerja dan merancang kinerja program *CSR* pada Proyek Tol Mojokerto-Kertosono?

1.3 Tujuan Penelitian

Tujuan dari adanya penelitian ini, antara lain:

1. Mengidentifikasi indikator-indikator kinerja program *Corporate Social Responsibility (CSR)* perusahaan dalam Proyek Tol Mojokerto-Kertosono.

2. Merancang model pengukuran kinerja untuk program *Corporate Social Responsibility (CSR)* dengan menggunakan metode *Performance Prism.*

1.4 Manfaat Penelitian

Terdapat beberapa manfaat yang didapatkan dari penelitian ini jika dilihat dari tiga sudut pandang yang berbeda, antara lain:

1. **Bagi perusahaan:** membantu merancang model pengukuran kinerja untuk program *Corporate Social Responsibility (CSR)* sehingga memudahkan dalam pengukuran.
2. **Bagi penulis:** mendapatkan ilmu tambahan dan memahami perancangan model pengukuran kinerja *Corporate Social Responsibility (CSR)* perusahaan pada Proyek Tol Mojokerto-Kertosono dengan menggunakan *metode Performance Prism.*
3. **Bagi umum:** mengetahui dan mendapatkan informasi baru mengenai rancangan model pengukuran kinerja *Corporate Social Responsibility (CSR)* perusahaan pada Proyek Tol Mojokerto-Kertosono.

1.5 Ruang Lingkup Penelitian

Ruang lingkup penelitian yang digunakan dalam skripsi adalah batasan dan asumsi, sebagai berikut:

1.5.1 Batasan

Berikut merupakan batasan yang digunakan dalam penelitian:

1. Objek yang akan dibahas adalah program *CSR* Proyek Tol Mojokerto-Kertosono Seksi-1 (Kecamatan Tembelang–Kecamatan Bandar Kedungmulyo).
2. Output dari penelitian ini hanya sampai tahap perancangan kinerja *CSR* pada Proyek Tol Mojokerto-Kertosono, tidak mengukur.
3. *Stakeholder* yang menjadi responden adalah karyawan divisi *Environment and Sosial Responsibility (ESR)* PT. Marga Harjaya Infrastruktur, Badan Perencanaan dan Pengembangan Daerah Kabupaten Jombang, dan masyarakat terdampak.

4. Masyarakat terdampak yang menjadi responden merupakan masyarakat yang berada di akses *road* Tol Mojokerto-Kertosono, yaitu Kecamatan Tembelang (Desa Pesantren dan Desa Tampingmojo) dan Kecamatan Bandar Kedungmulyo (Desa Kayen dan Desa Banjarsari).

1.5.2 Asumsi

Berikut adalah asumsi yang digunakan dalam penelitian:

1. Selama pengambilan data tidak terjadi perubahaan cakupan masyarakat terkait.
2. Periode data mengenai *Corporate Social Responsibility (CSR)* perusahaan dalam Proyek Tol Mojokerto-Kertosono yang digunakan dari tahun 2012-2014.
3. *Corporate Social Responsibility (CSR)* perusahaan dalam Proyek Tol Mojokerto-Kertosono dikaitkan dengan dampak dari pembangunan tol.

1.6 Sistematika Penulisan

Sistematika penulisan yang digunakan dalam skripsi ini adalah sebagai berikut:

BAB I PENDAHULUAN

Pada bab ini akan dijelaskan mengenai latar belakang penelitian, rumusan masalah, tujuan dan manfaat dari penulisan penelitian, ruang lingkup yang digunakan dalam penelitian, dan sistematika penulisan laporan penelitian.

BAB II LANDASAN TEORI

Pada bab ini akan dipaparkan teori dan studi literatur yang menjadi pedoman dalam pengerjaan penulisan penelitian ini. Konsep yang digunakan adalah *Corporate Social Responsibility (CSR)*, Manajemen Kinerja, Pengukuran Kinerja, *Performance Prism*, *Key Performance Indicator (KPI)*, dan *Critical Review*.

BAB III METODE PENELITIAN

Pada bab ini akan dijelaskan mengenai tahapan yang dilakukan dalam penelitian. Mulai dari identifikasi masalah, perumusan masalah dan penentuan tujuan, data yang diperoleh dan kemudian diolah, serta dianalisa hingga kesimpulan dan pemberian saran perbaikan.

BAB IV PENGUMPULAN DAN PENGOLAHAN DATA

Pada bab pengumpulan dan pengolahan data akan berisi mengenai semua data-data yang dibutuhkan, baik data primer maupun sekunder, serta kuesioner yang telah diedarkan dan diisi oleh *stakeholder* terkait *CSR* Proyek Tol Mojokerto-Kertosono. Data yang telah didapatkan kemudian akan diolah sesuai dengan *flowchart* dalam metodologi penelitian. Pengolahan data dilakukan dengan metode pengukuran kinerja yang telah dipilih oleh penulis, yang sesuai dengan topik skripsi.

BAB V ANALISIS DAN DISKUSI

Bab V akan membahas mengenai analisa dan diskusi terhadap data yang telah dikumpulkan dan diolah sebelumnya. Hasil dari pengolahan data akan dianalisa oleh penulis. Nantinya bab analisa dan diskusi tersebut akan menjawab rumusan masalah dan dapat digunakan untuk menarik kesimpulan, serta saran perbaikan untuk program *CSR* Proyek Tol Mojokerto-Kertosono saat ini dan mendatang.

BAB VI KESIMPULAN DAN SARAN

Bab ini akan dipaparkan mengenai penarikan kesimpulan yang dilakukan oleh penulis, yang akan menjawab tujuan dari penulisan skripsi. Selain itu, juga akan diberikan saran perbaikan yang dapat digunakan sebagai pertimbangan untuk program *CSR* perusahaan, agar ke depannya, baik perusahaan dan program *CSR* proyek akan berjalan dengan baik.

(Halaman ini sengaja dikosongkan)

BAB II
LANDASAN TEORI

Pada bab ini akan dibahas mengenai konsep dan teori apa saja yang berkaitan, yang nantinya akan dihubungkan sesuai dengan topik. Konsep yang digunakan adalah *Corporate Social Responsibility (CSR)*, Manajemen Kinerja, Pengukuran Kinerja, *Performance Prism, Key Performance Indicator (KPI)*. Selain konsep dan teori, dalam bab ini akan dipaparkan penelitian sebelumnya dari para ahli mengenai konsep dn teori yang terkait.

2.1 *Corporate Social Responsibility* (*CSR*)

Schermerhorn (1993) memberi definisi CSR sebagai suatu kepedulian organisasi bisnis untuk bertindak dengan cara-cara mereka sendiri dalam melayani kepentingan organisasi dan kepentingan publik eksternal. Sementara, Suharto (2007) menyatakan bahwa pengertian *Corporate Social Responsibility (CSR)* secara umum dapat dimaknai sebagai sebuah cara yang dilakukan perusahaan dalam mencapai sebuah kesinambungan antara tujuan ekonomi, lingkungan, dan sosial masyarakat, seraya tetap merespon harapan-harapan para *stakeholders.* Adapun *stakeholders* yang perlu dilibatkan dalam *CSR* seperti *shareholders, customer, suppliers,* karyawan, pemerintah, eksekutif perusahaan, dan masyarakat (King et al., 2010, Raghubir et al., 2010). Selain karena pengertian *CSR* secara umum tersebut, perusahaan di Indonesia melaksanakan *CSR* berdasarkan peraturan UU No. 40 Tahun 2007 pasal 1 tentang Perseroan Terbatas, Tanggung Jawab Sosial dan Lingkungan atau *Corporate Social Responsibility* (*CSR*) adalah komitmen Perseroan untuk berperan serta dalam pembangunan ekonomi berkelanjutan guna meningkatkan kualitas kehidupan dan lingkungan yang bermanfaat, baik bagi Perseroan sendiri, komunitas setempat, maupun masyarakat pada umumnya. Dengan adanya peraturan perundang-undangan tersebut, maka perusahaan yang proses bisnis atau operasi bisnisnya berdampak terhadap masyarakat sekitar, wajib melakukan *CSR*.

Berdasarkan konsep piramida CSR yang dikembangkan Archie B. Carrol, CSR merupakan puncak piramida yang erat terkait, dan bahkan identik dengan, tanggungjawab filantropis (Suharto, 2006).

1. **Tanggungjawab ekonomis**

   Kata kuncinya adalah: *make a profit*. Motif utama perusahaan adalah menghasilkan laba. Laba adalah fondasi perusahaan. Perusahaan harus memiliki nilai tambah ekonomi sebagai prasyarat agar perusahaan dapat terus hidup (*survive)* dan berkembang.

2. **Tanggungjawab legal**

   Kata kuncinya: *obey the law*. Perusahaan harus taat hukum. Dalam proses mencari laba, perusahaan tidak boleh melanggar kebijakan dan hukum yang telah ditetapkan pemerintah.

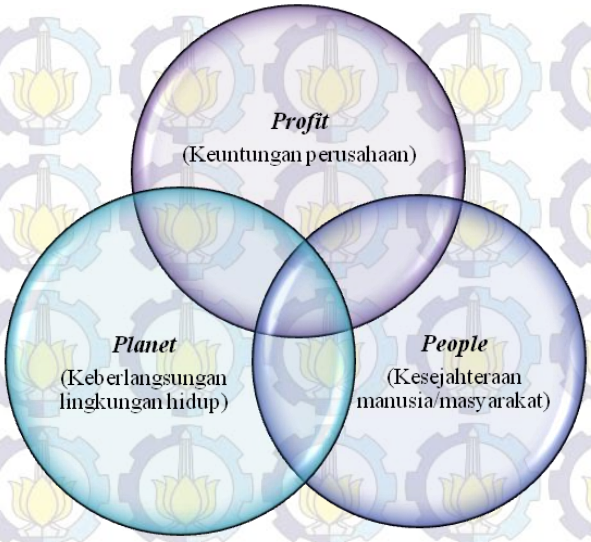
3. **Tanggungjawab etis**

   Perusahaan memiliki kewajiban untuk menjalankan praktek bisnis yang baik, benar, adil dan fair. Norma-norma masyarakat perlu menjadi rujukan bagiperilaku organisasi perusahaan. Kata kuncinya: *be ethical.*

4. **Tanggungjawab filantropis**

   Selain perusahaan harus memperoleh laba, taat hukum dan berperilaku etis, perusahaan dituntut agar dapat memberi kontribusi yang dapat dirasakan secara langsung oleh masyarakat. Tujuannya adalah untuk meningkatkan kualitas kehidupan semua. Kata kuncinya: *be a good citizen*. Para pemilik dan pegawai yang bekerja di perusahaan memiliki tanggungjawab ganda, yakni kepada perusahaan dan kepada publik yang kini dikenal dengan istilah *non-fiduciary responsibility*.

Piramida CSR yang dikembangkan Archie B. Carrol tersebut harus dipahami sebagai satu kesatuan, karena CSR merupakan kepedulian perusahaan yang didasari tiga prinsip dasar yang dikenal dengan istilah *triple bottom lines*, yaitu *profit, people*, dan *planet.*



Sumber: Suharto, 2006

Gambar 2.1 *Triple Bottom Lines*

1. ***Profit***

   Perusahaan tetap harus berorientasi untuk mencari keuntungan ekonomi yang memungkinkan untuk terus beroperasi dan berkembang.

2. ***People***

   Perusahaan harus memiliki kepedulian terhadap kesejahteraan manusia. Beberapa perusahaan mengembangkan program CSR seperti pemberian beasiswa bagi pelajar sekitar perusahaan, pendirian sarana pendidikan dan kesehatan, penguatan kapasitas ekonomi lokal, dan bahkan ada perusahaan yang merancang berbagai skema perlindungan sosial bagi warga setempat.

3. ***Planet***

   Perusahaan peduli terhadap lingkungan hidup dan keberlanjutan keragaman hayati. Beberapa program CSR yang berpijak pada prinsip ini biasanya berupa penghijauan lingkungan hidup, penyediaan sarana air bersih, perbaikan permukiman, pengembangan pariwisata.

Kecenderungan selama ini menunjukkan semakin banyak kalangan akademisi maupun praktisi bisnis yang semakin menyadari pentingnya CSR. Mencari keuntungan merupakan hal penting bagi perusahaan. Tetapi, hal itu tidak harus melepaskan diri dari hal lain di luar mencari keuntungan, yakni

mengembangkan dan meningkatkan kesejahteraan masyarakat. CSR sangat relevan diterapkan oleh dunia usaha di Indonesia. Selain karena kebijakan sosial dan kebijakan kesejahteraan di Indonesia cenderung bernuansa residual dan parsial (tidak melembaga dan terintegrasi dengan sistem perpajakan seperti halnya di negara-negara yang menganut welfare state), mayoritas masyarakat Indonesia masih hidup dalam kondisi serba kekurangan. Dalam Suharto (2006), Saidi dan Abidin (2004: 64-65) menyatakan sedikitnya ada empat model atau pola CSR yang umumnya diterapkan oleh perusahaan di Indonesia.

1. **Keterlibatan langsung**

   Perusahaan menjalankan program CSR secara langsung dengan menyelenggarakan sendiri kegiatan sosial atau menyerahkan sumbangan ke masyarakat tanpa perantara. Untuk menjalankan tugas ini, sebuah perusahaan biasanya menugaskan salah satu pejabat seniornya, seperti *corporate secretary* atau *public affair manager* atau menjadi bagian dari tugas pejabat *public relation.*

2. **Melalui yayasan atau organisasi sosial perusahaan**

   Perusahaan mendirikan yayasan sendiri di bawah perusahaan atau groupnya. Model ini merupakan adopsi dari model yang lazim diterapkan di perusahaan-perusahaan di negara maju. Biasanya, perusahaan menyediakan dana awal, dana rutin atau dana abadi yang dapat digunakan secara teratur bagi kegiatan yayasan.

3. **Bermitra dengan pihak lain**

   Perusahaan menyelenggarakan CSR melalui kerjasama dengan lembaga sosial/organisasi non-pemerintah (Ornop), instansi pemerintah, universitas atau media massa, baik dalam mengelola dana maupun dalam melaksanakan kegiatan sosialnya.

4. **Mendukung atau bergabung dalam suatu konsorsium**

   Perusahaan turut mendirikan, menjadi anggota atau mendukung suatu lembaga sosial yang didirikan untuk tujuan sosial tertentu. Dibandingkan dengan model lainnya, pola ini lebih berorientasi pada pemberian hibah perusahaan yang bersifat “hibah pembangunan”. Pihak konsorsium atau

lembaga semacam itu yang dipercayai oleh perusahaan-perusahaan yang mendukungnya secara pro aktif mencari mitra kerjasama dari kalangan lembaga operasional dan kemudian mengembangkan program yang disepakati bersama.

Pelaksanaan *CSR* sendiri tidak hanya dilakukan di Indonesia saja atau dalam skala nasional, tetapi apabila perusahaan ingin menetapkan standar internasional untuk pengelolaan *CSR* perusahaannya, maka perusahaan dapat menggunakan standar ISO 26000. ISO 26000 merupakan standar internasional yang digunakan untuk panduan pada tanggung jawab sosial (*guidance on social responsibility*) perusahaan, baik publik maupun swasta. Adapun tujuan dari tanggung jawab sosial adalah untuk memberikan kontribusi terhadap pembangunan berkelanjutan (*sustainable development*). Dengan melaksanakan *CSR* menggunakan ISO 26000, perusahaan dapat merasakan manfaat dan mempengaruhi kinerja organisasi perusahaan, antara lain:

1. Keunggulan kompetitif
2. Reputasi
3. Kemampuan untuk menarik dan mempertahankan pekerja atau anggota, pelanggan, klien dan pengguna
4. Pemeliharaan semangat kerja karyawan, komitmen dan produktivitas
5. Persepsi investor, pemilik, donor, sponsor dan komunitas keuangan
6. Hubungan dengan perusahaan, pemerintah, media, pemasok, rekan, pelanggan dan masyarakat di mana perusahaan beroperasi

ISO 26000 sendiri memiliki hal yang khusus dalam standar panduan tanggung jawab sosial, yaitu memiliki 7 *core subjects social responsibility*, yang ditunjukkan pada Gambar 2.1.

Sumber: ISO 26000

Gambar 2.2 *Seven Core Subjects of Social Responsibility*

2.2 Manajemen Kinerja

Dalam menjalankan suatu organisasi ataupun proyek, penilaian kegagalan atau keberhasilan dapat dilihat berdasarkan kinerjanya. Kinerja merupakan hal yang penting demi keberlangsungan organisasi atau proyek. Perlu adanya manajemen kinerja agar organisasi atau proyek tetap pada jalurnya dan tujuan strategis tercapai. Aguinis (2007) mengungkapkan bahwa *Performance management is a continous process of identifying, measuring, and developing the Performance of individuals and teams and aligning Performance with the strategic goals of the organization.* Berdasarkan pengertian yang disampaikan oleh Aguinis, dapat diketahui bahwa manajemen kinerja merupakan proses yang terjadi secara terus-menerus atau kontinu dalam mengidentifikasi, mengukur, dan mengembangkan kinerja individu, maupun tim, serta menyelaraskan kinerja dengan tujuan strategis organisasi. Manajemen kinerja memiliki siklus tertutup yang memiliki komponen pengukuran kinerja, evaluasi kinerja, diagnosis, dan tindak lanjut dari proses diagnosis tersebut (Stoop, 1996; Wardani, 2007)

2.3 Pengukuran Kinerja

Cambridge Research Group mendefinisikan pengukuran kinerja dan sistem pengukuran kinerja (Patdono, 2008; Wibowo, 2009), sebagai berikut: pengukuran kinerja *(performance measurement)* adalah proses menghitung efisiensi atau efektifitas suatu kegiatan. Sedangkan sistem pengukuran kinerja *(performance measurement system)* adalah pengaturan/desain ukuran yang digunakan menghitung efisiensi dan atau efektifitas dari sebuah kegiatan. Pengukuran kinerja tersebut memiliki manfaat bagi perusahaan yang melaksanakan pengukuran kinerja tersebut, yaitu untuk mengetahui seberapa besar tindakan-tindakan yang telah dilakukan selama ini, apakah telah dapat merefleksikan tujuan-tujuan yang ingin dicapai (Neely & Kennerly, 2000; Wibowo, 2009).

Sekarang ini, terdapat tiga model pengukuran kinerja yang banyak dikenal dan digunakan baik untuk organisasi, antara lain: *Balanced Scorecard*, *IPMS*, dan *Performance Prism*. Menurut Mulyadi (2001), *Balanced Scorecard* merupakan *contemporary management tool* yang digunakan untuk mendongkrak kemampuan organisasi dalam melipatgandakan kinerja keuangan. Oleh karena organisasi pada

dasarnya adalah institusi pencipta kekayaan, penggunaan *Balanced Scorecard* dalam pengelolaan menjanjikan peningkatan signifikan kemampuan organisasi dalam menciptakan kekayaan. *Balanced Scorecard* menggabungkan pengukuran kinerja dari Perspektif Keuangan *(Financial Perspective),* Perspektif Pelanggan *(Customer Perspective),* Perspektif Proses Bisnis Internal *(Internal Process Perspective),* dan Perspektif Pembelajaran dan Pertumbuhan *(Learning and Growth Perspective).* Akan tetapi, *BSC* hanya mengidentifikasikan *stakeholder* dari sisi *customer* dan *investor* saja, sementara *stakeholder* lain tidak diperhitungkan. Pengukuran kinerja lain yaitu *Integrated Performance Management System (IPMS),* yaitu sistem pengukuran kinerja yang terintegrasi. Jika menggunakan *Integrated Performance Management System (IPMS),* indikator kinerja (*KPI*) yang didapatkan untuk pengukuran kinerja besifat langsung berdasarkan *stakeholder requirement* tanpa memperdulikan adanya strategi, proses, dan kapabilitas yang dimiliki oleh perusahaan. Pengukuran kinerja ketiga adalah *Performance Prism* atau prisma kinerja mempunyai lima sisi (*facets*) yang membentuk *framework* tiga faset berupa prisma segitiga, meliputi *stakeholder satisfaction, stakeholder contribution, strategies, processes* dan *capabilities* (Neely & Adams, 2000).

Sebagian besar pengukuran performansi dikelompokkan dalam 6 kategori umum (Patdono, 1998):

a) *Efektifitas :* karakteristik proses yang menandakan tingkat dari hasil proses memenuhi kebutuhan yang diinginkan *(apakah kita mengerjakan sesuatu yang benar?)*
b) *Efisiensi :* karakteristik proses yang menandakan tingkat dari proses yang menghasilkan produk yang dibutuhkan dengan biaya terendah *(Apakah kita mengerjakan sesuatu dengan benar?)*
c) *Kualitas :* tingkat dari produk atau pelayanan yang memenuhi kebutuhan dan harapan para pelanggan
d) *Batasan waktu*
e) *Produktifitas :* Nilai tambah dari proses yang dibagi dengan
f) nilai dari tenaga kerja dan modal yang dikeluarkan
g) *Keamanan*

2.4 *Performance Prism*

Performance Prism merupakan metode pengukuran kinerja yang dirancang oleh Andy Neely, Chris Adams and Paul Crowe dari *Cranfield School of Management, Cranfield, UK,* adalah generasi kedua kerangka pengukuran yang dirancang untuk membantu pengukuran kinerja pilihan – proses vital dalam memilih tindakan yang tepat. Neely *et al*. (2001) menyatakan bahwa *Performance Prism* merupakan kerangka pengukuran yang komprehensif, yang membahas isu-isu kunci bisnis organisasi yang beragam, *profit* dan *non-profit*, akan berhubungan. Secara eksplisit mengajukan pertanyaan-pertanyaan kritis dan mendorong manajer untuk memikirkan hubungan antara pengukuran dimana kerangka lain secara intuitif tidak disarankan.

Berdasarkan ACCA (2012), Neely, Adams, dan Kennerley mengklaim bahwa ada tiga alasan utama mengapa kerangka kerja baru yang dibutuhkan untuk menggantikan model generasi pertama, seperti *Balanced Scorecard* dan piramida kinerja :

1. Hal ini tidak lagi dapat diterima atau bahkan layak untuk organisasi untuk fokus hanya pada kebutuhan satu atau dua kelompok *stakeholder*. Kerangka pengukuran kinerja yang paling fokus pada kebutuhan pemilik, dan mungkin pelanggan dari organisasi. Pemangku kepentingan lainnya seperti karyawan dan pemasok cenderung terlupakan.
2. Kebanyakan kerangka kerja pengukuran kinerja mengabaikan perubahan yang harus dibuat untuk organisasi strategi, proses dan kemampuan untuk memenuhi kebutuhan para pemangku kepentingan. Hal ini diasumsikan secara implisit bahwa jika mengukur hal yang benar, sisanya akan jatuh ke tempatnya secara otomatis. Hal ini sering tidak terjadi.
3. Para pemangku kepentingan harus menyumbangkan sesuatu bagi organisasi. Ada *'quid pro quo'* antara organisasi dan para pemangku kepentingan - *stakeholder* mengharapkan sesuatu dari organisasi. Tetapi organisasi juga menginginkan sesuatu imbalan. Pengukuran kinerja harus mempertimbangkan apakah seperti *stakeholder* yang memberikan apa yang organisasi inginkan dari mereka.

Performance Prism memiliki lima perspektif, yaitu: *Stakeholder satisfaction, Processes, Strategies, Capabilities, dan Stakeholder contribution.*

1. *Stakeholder satisfaction*

Pada aspek pertama – *Stakeholder satisfaction*, yaitu mengenai siapa *stakeholder* dan apa yang mereka inginkan dan butuhkan. Aspek ini sengaja lebih luas daripada tampilan *balanced scorecard* dari pemangku kepentingan, yang meliputi hanya pemegang saham dan pelanggan. Tidak disebutkan dibuat dalam *balanced scorecard* karyawan, pemasok, mitra aliansi atau perantara, regulator, masyarakat lokal atau kelompok penekan. Namun, semua pihak ini dapat memiliki dampak besar pada kinerja dan keberhasilan suatu organisasi. Sebaliknya, sisi pertama dari *Performance Prism*, perspektif *stakeholder*, secara eksplisit bertanya, "Siapa *stakeholder* penting dalam organisasi Anda dan apa yang mereka inginkan dan butuhkan?" (Neely *et al*., 2001).

2. Strategies

Aspek kedua berkonsentrasi pada *Strategies*. Secara tradisional, seperti yang telah diperdebatkan bahwa pengukuran harus berasal dari strategi. Sebenarnya ini merupakan kesalahan. Satu-satunya alasan suatu organisasi memiliki strategi adalah untuk memberikan nilai bagi beberapa set pemangku kepentingan. Titik awal harus mengenai siapa *stakeholder* dan apa yang mereka inginkan dan butuhkan. Hanya ketika pertanyaan-pertanyaan ini telah dijawab menjadikan mungkin untuk mulai mengeksplorasi isu strategi apa yang harus diletakkan di tempat untuk memastikan keinginan dan kebutuhan para pemangku kepentingan terpuaskan. Oleh karena itu, aspek kedua dari *Prism* bertanya, "Apa strategi yang diterapkan perlu memastikan keinginan dan kebutuhan para pemangku kepentingan agar terpuaskan?" (Neely *et al*., 2001).

3. Processes

Aspek ketiga dari *Performance Prism* – segi *Processes* – mengenai apa saja proses-proses yang harus dimasukkan untuk memungkinkan strategi tersampaikan. Di sini akan berbicara mengenai proses dalam arti bisnis secara umum, yang mendukung sebagian besar organisasi. Aspek ini dapat digunakan untuk mengembangkan produk baru dan jasa, menghasilkan permintaan, memenuhi kebutuhan, perencanaan dan mengelola perusahaan. Untuk masing-

masing proses lintas fungsional, hal tersebut memungkinkan untuk mengidentifikasi langkah-langkah khusus manajemen dalam menjawab pertanyaan-pertanyaan tertentu yang terkait dengan masing-masing. Sebagai contoh, mungkin untuk operasi eksekutif perlu bertanya, "Apakah sudah memenuhi kebutuhan organisasi proses kerja secara efisien dan efektif ?" dan "Jika tidak, bagaimana mengetahui bagian sub-komponen yang menyebabkan inefisiensi atau ketidakefektifan?" dan sebagainya (Neely *et al*., 2001).

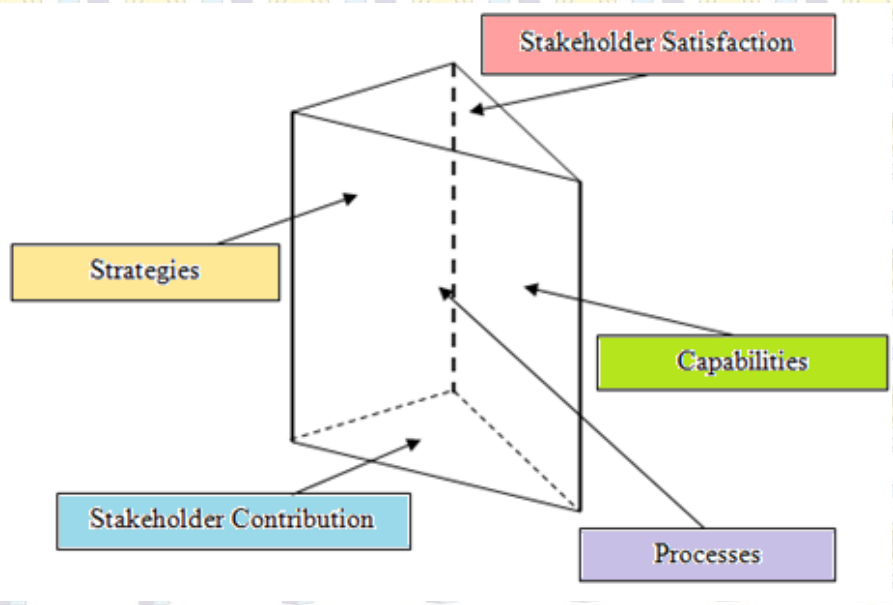
4. Capabilities

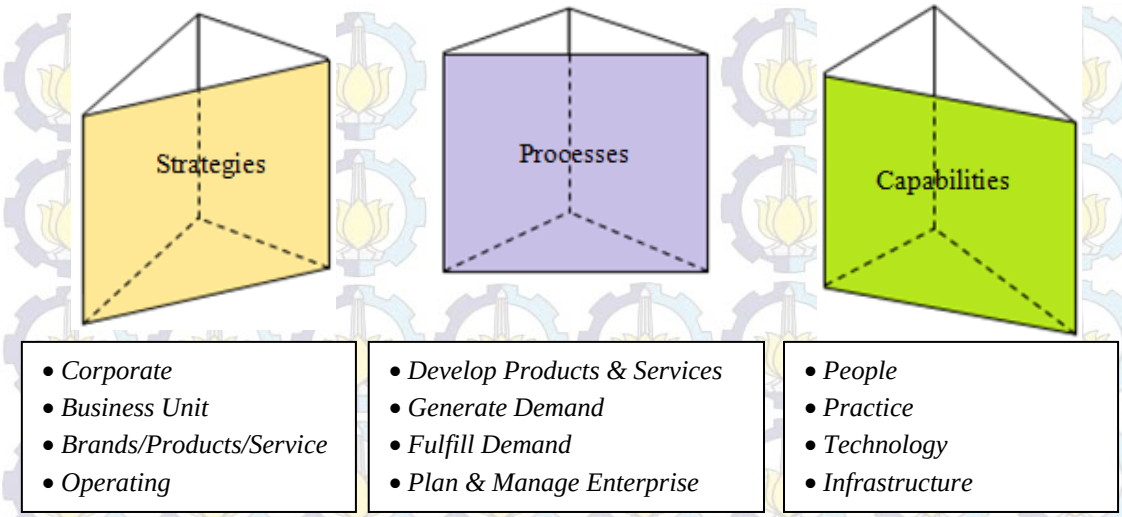
Aspek keempat dari *Performance Prism*, aspek *Capabilities*, mungkin yang paling sedikit dipahami secara luas. Sebagaimana telah kita lihat, *capabilities* adalah konsep manajemen yang relatif baru namun penting. *Capabilities* merupakan kombinasi dari orang-orang, praktik, teknologi dan infrastruktur yang bersama-sama memungkinkan pelaksanaan proses bisnis organisasi (baik sekarang dan di masa depan). Hal tersebut sebagai blok bangunan dasar dari kemampuan organisasi untuk bersaing. Tanpa orang yang tepat, praktik, teknologi dan infrastruktur adalah hal yang mustahil untuk mengeksekusi atau meningkatkan proses. Pertanyaan kunci yang terkait dengan aspek ini, "Apa kemampuan ini dibutuhkan untuk mengoperasikan proses?". Begitu pertanyaan ini sudah dijawab, maka menjadi mungkin untuk mengidentifikasi langkah-langkah yang memungkinkan organisasi untuk menilai apakah telah memiliki kemampuan yang diperlukan, atau memiliki rencana untuk melaksanakannya, dan apakah mereka sedang cukup didukung dan dilindungi (Neely *et al*., 2001).

5. Stakeholder contribution

Aspek kelima dan terakhir dari *Performance Prism* adalah aspek *Stakeholder contribution*. Aspek ini telah dimasukkan sebagai komponen terpisah karena mengakui fakta bahwa tidak hanya organisasi harus memberikan nilai bagi *stakeholder* mereka, tetapi juga bahwa organisasi masuk ke dalam hubungan dengan para pemangku kepentingan, yang harus melibatkan kontribusi para pemangku kepentingan terhadap organisasi. Sebagai contoh karyawan, yang ingin sebuah organisasi yang nyaman dan tempat yang aman untuk bekerja. Karyawan juga menginginkan gaji yang layak, pengakuan, kesempatan untuk mempengaruhi organisasi. Sebagai imbalannya, organisasi itu sendiri ingin karyawan untuk

memberikan kontribusi bagi bisnis dengan menawarkan ide-ide dan saran, untuk mengembangkan keahlian, bekerja dan tetap setia kepada staf, pelatihan bisnis hingga biaya. Ini hubungan simbiosis antara organisasi dan *stakeholder* berlaku untuk semua kelas *stakeholder*, termasuk mengenai pemasok, pelanggan, karyawan, aliansi, investor, atau masyarakat setempat. Semua kerangka pengukuran lain tidak cukup bisa mewakili dan mengenali hubungan timbal balik antara *stakeholder* dan organisasi. Ini adalah fitur penting dan unik dari *Performance Prism* (Neely *et al*., 2001).





Sumber: The *Performance Prism* in Practice (Neely, Adam, dan Crowe, 2001)

Gambar 2.3 Kerangka *Performance Prism*

2.5 *Key Performance Indicator (KPI)*

Setiap pengukuran kinerja membutuhkan ukuran atau indikator yang memberikan informasi mengenai sejauh mana keberhasilan yang sudah dicapai oleh suatu organisasi dalam mewujudkan sasaran strategis yang telah di terapkan sebelumnya. KPI digunakan sebagai suatu indikator untuk mengukur keberhasilan suatu perusahaan dalam pencapaian strateginya (Kaplan & Norton, 2004). KPI sering digunakan untuk menilai aktivitas-aktivitas yang sulit diukur seperti keuntungan pengembangan kepemimpinan, perjanjian, layanan, dan kepuasan.

Key Performance Indicator (KPI) ini juga memiliki peran lain selain sebagai ukuran keberhasilan dalam suatu perusahaan (Moeheriono, 2012: 47), antara lain yaitu:

1. Sebagai indikator bagi karyawan untuk mengetahui dimana area karyawan tersebut harus bekerja dan menghasilkan output sesuai dengan target yang telah ditentukan.
2. Sebagai alat komunikasi atasan dengan bawahan ataupun perusahaan ke seluruh lini organisasi.
3. Sebagai media yang secara eksplisit menyatakan kemampuan proses yang harus dicapai, sehingga target perusahaan juga tercapai.

KPI berbeda tergantung sifat dan strategi organisasi. *Key Performance Indicator* bersifat kuantitatif, namun KPI sendiri harus dapat diukur agar dapat

diimplementasikan dengan baik. KPI merupakan bagian kunci suatu sasaran terukur yang disusun sesuai dengan teknik SMART (Spesific, Measurable, Achievable, Reliable, dan Time Bound). Darmin (2008) dalam Mahsun (2011: 168) menyatakan bahwa *Key Performance Indicator* (KPI) yang baik perlu memenuhi unsur-unsur sebagai berikut. (Bintarti, 2012)

1. Dapat menjadi sarana perusahaan mengkomunikasikan strategi.
2. Terkait secara langsung dengan strategi yang dipilih perusahaan.
3. Indikator tersebut bersifat kuantitatif, memiliki formula tertentu dalam penghitungannya.
4. Indikator tersebut dapat dihitung.
5. Frekuensi pemutahirannya bermanfaat.
6. Penetapan target untuk perbaikan dapat dilakukan.
7. Kemungkinan pembandingan dengan perusahaan lain dapat dilakukan.
8. Pengukurannya masih valid.
9. Data dan sumber daya tersedia.
10. Biaya pengukurannya tidak melebihi manfaatnya.

2.6 *Critical Review*

Dalam penelitian terdahulu, topik mengenai model pengukuran kinerja *CSR* telah banyak dilakukan sebelumnya. Akan tetapi topik yang membahas mengenai *CSR* perusahaan untuk proyek belum terlalu banyak. Penelitian terdahulu ini menjadi referensi bagi penulis dalam memahami dan mematangkan konsep topik skripsi yang dipilih. Adapun penelitian terdahulu yang dijadikan referensi untuk penulis adalah sebagi berikut:

Tabel 2.1 Penelitian Terdahulu

No.	Peneliti	Penjelasan
1	Liu J. *et al* (2014)	*Conceptual Framework for The Performance Measurement of Public-Private Partnership*
2	Maidatul Munawaroh Eko Nurmianto Naning Aranti Wessiani (2012)	Perancangan Model Pengukuran Kinerja *CSR* pada Pengembangan Bisnis UKM dari PT.YTL Jawa Timur

No.	Peneliti	Penjelasan
3	Aulia Rahmadhani Patdono Suwignjo Lantip Trisunarno (2011)	Perancangan Model Pengukuran Kinerja *Corporate Social Responsibility* Berdasarkan Integrasi Model Pengukuran Kinerja *Prism* Dan *Sustainability Reporting Guidelines Global Reporting Initiative* (Studi Kasus PT. Semen Gresik (Persero), Tbk)

Penelitian yang dilakukan oleh Liu, *et al* (2014) adalah mengenai konsep kerangka *Performance Prism* untuk pengukuran kinerja berdasarkan proyek KPS. Penting untuk keberhasilan pelaksanaan pengukuran kinerja yang efektif dari proyek. Kajian komprehensif dari literatur normatif dalam hubungan dengan KPS (misalnya, faktor penentu keberhasilan, peran sektor publik, seleksi HPH, manajemen risiko, masalah biaya dan waktu, dan keuangan) dilakukan dan kerangka kerja konseptual untuk dinamis siklus hidup diusulkan.

Penelitian yang dilakukan oleh Munawaroh (2012), ditujukan untuk mengidentifikasi faktor keberhasilan *CSR* perusahaan khususnya pada *income generating* masyarakat yaitu pengembangan bisnis UKM dan melakukan peengukuran kinerja *CSR* PT.YTL Jawa Timur terhadap pembinaan atau pengembangan UKM masyarakat. Hasil dari penelitian perancangan model pengukuran kinerja tersebut adalah berhasil mengidentifikasi 37 *Key Performance Indicators* yang mewakili 4 kriteria dan hasil *scoring system* dengan menggunakan *OMAX* untuk mengetahui kinerja perusahaan apakah sudah baik atau belum.

Penelitian yang dilakukan oleh Rahmadhani, *et al*. (2011) dilakukan untuk mengetahui *KPI CSR* dan perancangan model pengukuran kinerja *CSR* berdasarkan integrasi model pengukuran kinerja *PRISM* dan *SRG GRI*. *KPI CSR* perusahaan dirumuskan melalui *KPI PRISM* yang dihasilkan, kemudian dilakukan rekonsiliasi dengan indikator kinerja *CSR* dari *SRG GRI*. Penelitian pada PT. Semen Gresik (Persero), Tbk ini dapat merumuskan 42 *KPI CSR* dari *stakeholder* pemegang saham, calon investor, karyawan, konsumen, *supplier*, pemerintah, dan masyarakat.

BAB III
METODOLOGI PENELITIAN

Pada bab ini berisi mengenai metodologi penelitian yang dilakukan oleh penulis terhadap data yang dibutuhkan. Nantinya data tersebut akan diolah dan dikembangkan. Dalam bab ini juga dijelaskan seperti tujuan penelitian, sumber data yang didapatkan, metode pengolahan data, analisa dan diskusi dari data, kesimpulan dan saran atas penelitian skripsi ini.

3.1 Waktu dan Tempat Penelitian

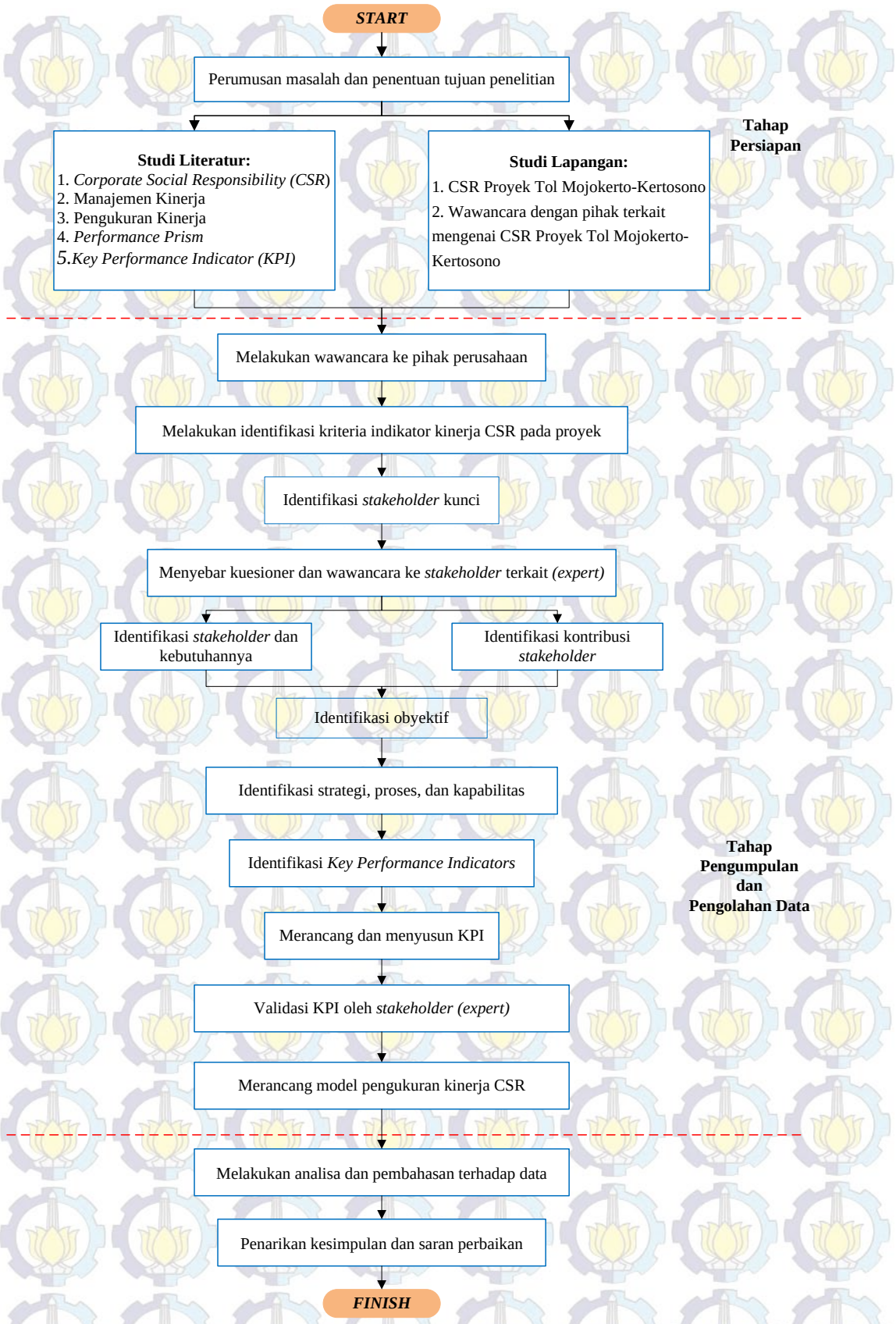
Penelitian ini akan dilakukan pada bulan Januari-Maret 2015. Penelitian dilakukan di PT. Marga Harjaya Infrastruktur dan Desa Pesantren dan Tampingmojo, Kecamatan Tembelang dan Desa Kayen dan Banjarsari, Kecamatan Bandar Kedungmulyo, Jombang.

3.2 Obyek dan Subyek Penelitian

Objek dari penelitian adalah perancangan model pengukuran kinerja program *Corporate Social Responsibility* (*CSR*) perusahaan dalam Proyek Tol Mojokerto-Kertosono dengan menggunakan metode *Performance Prism*. Sedangkan untuk subyek penelitian meliputi *stakeholder* yang terkait dengan *CSR* Proyek Tol Mojokerto-Kertosono, seperti Divisi *Environment and Sosial Responsibility* (*ESR)*, Badan Perencanaan dan Pengembangan Derah (Bappeda) Kabupaten Jombang, dan masyarakat di daerah terkena Proyek Tol Mojokerto-Kertosono Seksi-1 (Tembelang-Bandar Kedungmulyo).

3.3 *Flowchart* Metodologi Penelitian

Dalam mengerjakan penelitian skripsi, diperlukan adanya alur pengerjaan, seperti yang ditunjukkan dalam Gambar 3.1.



Gambar 3.1 Flowchart Metodologi Penelitian

3.4 Tahap Persiapan

Pada tahap ini akan dirumuskan masalah yang terjadi dan penetapan tujuan dari penelitian. Kemudian, rumusan masalah dan tujuan akan dilengkapi dan didukung dengan studi literatur dan lapangan yang dilakukan oleh penulis.

3.4.1 Perumusan Masalah dan Penetapan Tujuan Penelitian

Dalam merumuskan masalah dan menetapkan tujuan penelitian, penulis mengadakan kunjungan ke perusahaan. Nantinya, penulis akan melakukan brainstorming mengenai *CSR* Proyek Tol Mojokerto-Kertosonso, terutama dalam hal kinerja *CSR*. Kemudian dari *brainstorming* tersebut dapat diketahui masalah apa saja yang dapat dirumuskan dan tujuan dari penelitian ini.

3.4.2 Studi Literatur dan Lapangan

Studi literatur dan lapangan dilakukan penulis ketika telah mengetahui permasalahan dan tujuan penelitian. Studi literatur ini, membantu dalam pengerjaan penelitian terutama dalam hal teori dan konsep. Adapun studi literatur yang digunakan oleh penulis, antara lain mengenai *Corporate Social Responsibility (CSR),* Manajemen Kinerja, Pengukuran Kinerja, *Performance Prism*, *Key Performance Indicator (KPI),* dan penelitian sebelumnya, yang berasal dari buku ataupun jurnal.

Studi lapangan membantu penulis dalam mengetahui kondisi saat ini dari *CSR* Proyek Tol Mojokerto-Kertosono, sehingga memudahkan untuk mengidentifikasi permasalahan dan solusi yang dibutuhkan oleh obyek amatan. Hal yang didapatkan dalam studi lapangan nantinya dipadukan dengan studi literatur.

3.5 Pengumpulan dan Pengolahan Data

Pada tahap pengumpulan dan pengolahan data, akan dijabarkan mengenai data yang dibutuhkan dan sumbernya, kriteria dan indikator penilaian kinerja *CSR* perusahaan dalam proyek, serta kuesioner dan rancangan pengukuran kinerja yang dapat diaplikasikan dalam *CSR* perusahaan dalam proyek.

3.5.1 Sumber data

Dalam penelitian, penulis mencari dan mendapatkan data dari data primer maupun sekunder. Berikut ini rincian sumber data yang didapatkan oleh penulis:

1. Sumber Data Primer

Untuk data primer, penulis mendapatkannya dengan melakukan wawancara dan memberikan kuesioner kepada beberapa pihak terkait dengan objek yang dibahas, serta mendatangi lokasi. Langkah awal yang dilakukan adalah mengidentifikasi *stakeholder* kunci yang terkait, sesuai dengan faset pada *Performance Prism*. Kemudian dari identifikasi tersebut, dibuatlah pertanyaan dan kuesioner yang akan digunakan dalam melakukan wawancara dengan *stakeholder* kunci tersebut.

2. Sumber Data Sekunder

Penulis mendapatkan sumber data sekunder dengan melihat dan menganalisa data dan dokumentasi yang dimiliki oleh perusahaan, serta publikasi yang dilakukan oleh pihak terkait. Data sekunder nantinya akan dikomparasikan dengan data primer agar data yang diperoleh dapat menjadi *valid*.

3.5.2 Data yang digunakan

Data-data yang diperlukan dalam penelitian *CSR* Proyek Tol Mojokerto-Kertosono, antara lain:

1. Profil perusahaan dan Proyek Tol Mojokerto-Kertosono
2. Deskripsi Program *CSR* proyek yang dijalankan
3. Profil pihak yang terkait
4. Cakupan daerah sasaran program *CSR* proyek
5. Data historis dari program *CSR* proyek (jika ada)
6. Kuesioner mengenai kinerja *CSR* proyek, yang diisi oleh *stakeholder*

3.5.3 Metode Pengumpulan Data

Data yang dibutuhkan oleh penulis, dikumpulkan dengan melakukan beberapa metode, antara lain sebagai berikut:

1. Melakukan wawancara dengan pihak-pihak terkait dalam program *CSR* Proyek Tol Mojokerto-Kertosono. Hal ini dilakukan dengan mengajukan

pertanyaan yang telah diidentifikasi dan disusun sebelumnya. Selain itu juga menyebarkan kuesioner untuk diisi *stakeholder* kunci terkait, seperti karyawan divisi *Environment and Sosial Responsibility* (*ESR)*, Badan Perencanaan dan Pengembangan Derah Kabupaten Jombang, dan masyarakat di daerah terkena Proyek Tol Mojokerto-Kertosono Sektor-1 (Tembelang-Bandar Kedungmulyo).

2. Mengunjungi lokasi terdampak Proyek Tol Mojokerto-Kertosono untuk dilakukan observasi. Hal ini dilakukan untuk mengetahui keadaan *real* di lapangan, tempat pengerjaan Proyek Tol Mojokerto-Kertosono. Selain itu juga bisa dilakukan wawancara singkat dengan masyarakat yang berada di lokasi amatan tersebut.
3. Menganalisa data atau dokumentasi dari lembaga atau perusahaan yang terkait dengan program *CSR* perusahaan dalam Proyek Tol Mojokerto-Kertosono. Data tersebut dapat dijadikan pelengkap dan dikomparasikan dengan data lain.

3.5.4 Kriteria dan Indikator Kinerja *CSR* Proyek

Dalam menentukan kriteria penilaian kinerja proyek diperlukan adanya data dan observasi ke obyek amatan. Data tersebut nantinya diturunkan menjadi indikator kinerja *CSR* perusahaan dalam Proyek Tol Mojokerto-Kertosono. Indikator tersebut akan diklasifikasikan sesuai dengan *stakeholder* dan kebutuhannya serta kontribusi masing-masing *stakeholder*. Setelah itu akan diidentifikasi obyektif dan kriteria strategi, proses, dan kapabilitas.

3.5.5 Kuesioner Kinerja *CSR* Perusahaan dalam Proyek

Untuk merancang model pengukuran kinerja suatu *CSR* perusahaan dalam proyek, perlu disusun kuesioner untuk mengetahui indikator kinerja *CSR* perusahaan dalam proyek. Kuesioner ini dimulai dari kuesioner pendahulu, yaitu kuesioner yang bersifat terbuka, yang nantinya diisi oleh *stakeholder* yang berwenang dan bertanggung jawab dalam program *CSR* perusahaan dalam proyek, berdasarkan perspektif dari metode *Performance Prism*. Selanjutnya akan

dilakukan wawancara dengan masing-masing *stakeholder* terkait *CSR* perusahaan dalam proyek.

3.5.6 Merancang *Key Performance Indicator*s (*KPI*)

Setelah melakukan identifikasi berdasarkan perspektif *Performance Prism* (strategi, proses, dan kapabilitas), selanjutnya akan dilakukan identifikasi *KPI*, yang akan digunakan untuk merancang dan menyusun *KPI*. Nantinya, *KPI* ini akan dilakukan validasi oleh kepala divisi *Environment and Sosial Responsibility* (*ESR).* Setelah *KPI* dirancang dan disusun, kemudian dilakukan validasi oleh pihak perusahaan bagian *CSR*. Hasil validasi tersebut disusun untuk dirancang sebagai model pengukuran kinerja *CSR*.

3.6 Analisa dan Diskusi Data

Hasil dari pengolahan data tersebut akan dianalisa sesuai dengan dasar dan konsep dari metode yang telah dipilih, tentunya sesuai dengan topik dan realita yang sesuai dengan objek amatan. Hasil analisa dan diskusi, dapat digunakan sebagai acuan dalam kesimpulan dan saran, yang tentunya berguna bagi perusahaan maupun program *CSR* perusahaan dalam proyek selanjutnya.

3.7 Kesimpulan dan Saran

Kesimpulan yang didapat nantinya akan digunakan untuk menjawab tujuan dari penelitian ini. Sedangkan saran perbaikan merupakan evaluasi dari penelitian yang dilakukan dan sekiranya dapat dijadikan pertimbangan bagi perusahaan sebagai rancangan pengukuran kinerja program *CSR* sehingga bisa lebih dimaksimalkan lagi ke depannya, serta memberikan kebermanfaatan terutama untuk masyarakat sekitar yang terkena dampak pengerjaan proyek.

BAB IV
PENGUMPULAN DAN PENGOLAHAN DATA

Pada bab pengumpulan dan pengolahan data akan berisi mengenai semua data-data yang dibutuhkan dan diperoleh, baik data primer maupun sekunder, serta kuesioner yang telah disebarkan dan diisi oleh *stakeholder* terkait *CSR* perusahaan dalam Proyek Tol Mojokerto-Kertosono. Kemudian data tersebut akan diolah sesuai dengan langkah pada *flowchart.*

4.1 Pengumpulan Data

Tahap pengumpulan data, akan dijabarkan mengenai data yang dibutuhkan dan sumbernya, kriteria dan indikator penilaian kinerja *CSR* Proyek, serta kuesioner dan rancangan pengukuran kinerja yang dapat diaplikasikan dalam *CSR* Proyek.

4.1.1 Profil PT. Marga Harjaya Infrastruktur

PT. Marga Harjaya Infrastruktur (MHI) berdiri pada 25 Agustus 2011. Sebelum diakuisisi oleh PT. Astra International Tbk, PT. Marga Harjaya Infrastruktur bernama PT. Marga Hanurata Intrinsik, yang berlokasi di Kuningan, Jakarta. PT. Marga Harjaya Infrastruktur merupakan salah satu anak perusahaan dari PT. Astratel Nusantara, selain PT. Marga Mandalasakti dan PT. Marga Trans Nusantara, yang menangani salah satu dari enam lini bisnis, yaitu bagian *infrastructure and logistic value chain.* Bisnis yang dijalankan oleh PT. Marga Harjaya Infrastruktur adalah bekerja sama dengan pemerintah dalam mengoperasikan dan menjalankan Proyek Tol Mojokerto-Kertosono selama masa konsesi.

PT Marga Harjaya Infrastruktur bertanggung jawab atas pembangunan dan pengelolaan Jalan Tol Kertosono-Mojokerto sepanjang 40,5 km di Jawa Timur, yaitu salah satu ruas dari Jaringan Jalan Tol Trans Jawa, dengan masa konsesi hingga tahun 2045. Saham dari PT Marga Harjaya Infrastruktur sebesar 95% dimiliki oleh PT. Astra International Tbk. Namun per Oktober 2014, saham PT. Marga Harjaya Infrastruktur sepenuhnya dimiliki oleh PT. Astra Internastional

Tbk. PT. Marga Harjaya Infrastruktur saat ini berkantor di Tol Mojokerto-Kertosono seksi 1, Desa Pesantren, Kecamatan Tembelang, Kabupaten Jombang, Jawa Timur.

4.1.1.1 Filosofi Perusahaan

PT. Marga Harjaya Infrastruktur memiliki filosofi perusahaan yaitu Catur Dharma, merupakan sumber dari segala sistem yang menjadi acuan dari semua nilai-nilai, prinsip-prinsip, etika, dan kebijakan perusahaan. Catur Dharma ini terdiri dari:

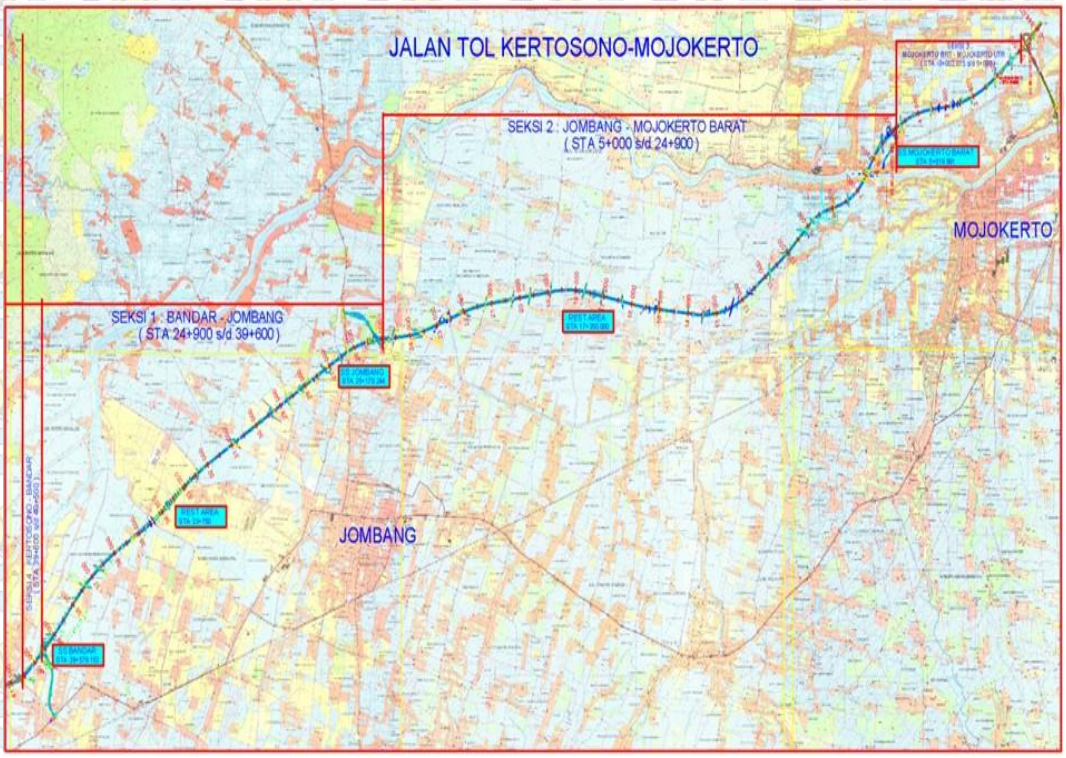
1. Menjadi milik yang bermanfaat bagi bangsa dan negara.
   To be an asset to the nation.
2. Memberikan pelayanan terbaik bagi pelanggan.
   To provide the best service to customer.
3. Saling menghargai dan membina kerjasama.
   To respect the individual and develop teamwork.
4. Selalu berusaha mencapai yang terbaik.
   To continually strive for excellence.

4.1.2 Profil Proyek Tol Mojokerto-Kertosono

Proyek Tol Mojokerto-Kertosono merupakan salah satu bagian dari Proyek Trans Jawa oleh pemerintah. Tujuan dari pembangunan tol ini adalah mengurangi kemacetan lalu lintas dari Jakarta hingga Surabaya. Dengan kelancaran lalu lintas, maka logistik akan terdistribusikan dengan baik, sehingga akan mempercepat pertumbuhan ekonomi di Indonesia, terutama daerah sekitar tol.

Proyek Tol Mojokerto-Kertosono memiliki empat ruas seksi dengan total panjang jalan 40,5 km. Ruas tol seksi 1 menghubungkan Tembelang-Bandar Kedungmulyo sepanjang 14,7 km. Seksi 2 dari Tol Mojokerto-Kertosono menghubungkan Tampingmojo-Pagerluyong sepanjang 19,9 km. Untuk seksi 3, menghubungkan dari Kemantren hingga Canggu sepanjang 5 km. Sedangkan seksi 4 menghubungkan Brodot-Godangmanis sepanjang 0,9 km. Total biaya proyek, termasuk pengadaan lahan, pembangunan jalan beserta fasilitas pendukung bagi pengguna jalan tol, diperkirakan mencapai Rp 3,8 triliun. Saat ini

baru Seksi 1 yang selesai pengerjaannya dan diresmikan pada bulan Oktober 2014.



Sumber: Website Pemerintah Kabupaten Jombang, 2008

Gambar 4.1 Peta Ruas Jalan Tol Mojokerto-Kertosono

4.1.3 *Corporate Social Responsibility* (*CSR*) Proyek Tol Mojokerto-Kertosono

Pembangunan Tol Mojokerto-Kertosono mempengaruhi kehidupan masyarakat sekitar yang terkena dampak. Sebagai pertanggungjawaban ke masyarakat atas pembangunan Tol Mojokerto-Kertosono dan berdasarkan peraturan pemerintah, maka PT. Marga Harjaya Infrastruktur memiliki divisi yang khusus menangani tentang *CSR*, yaitu Divisi *ESR (Environment and Social Responsibility*) lihat Gambar 4.2. Divisi *ESR* ini terbagi atas dua bagian, yaitu *CSR* & K3 dan *Government Relation*. Untuk pelaksanaan dan program *CSR* dilakukan oleh bagian *CSR* & K3. Sedangkan bagian *Government Relation* bertugas untuk mengurusi hal-hal yang berkaitan dengan pemerintah daerah dalam pelaksanaan program *CSR*. Untuk struktur organisasi PT. Marga Harjaya Infrastruktur secara lengkap dapat dilihat pada Lampiran 1.

Gambar 4.2 Struktur Organisasi Divisi *Environment and Social Responsibility*

4.1.3.1 Program *Corporate Social Responsibility* (*CSR*)

Bagian *CSR* & K3 bertugas untuk merancang dan menjadi penanggung jawab atas penyelenggaraan program *CSR*. Program *CSR* yang dimiliki oleh PT. Marga Harjaya Infrastruktur terdiri dari beberapa jenis *CSR*, seperti: bidang kesehatan, sosial & keagamaan, lingkungan, pendidikan, sarana & prasarana, dan ketenagakerjaan. Dari masing-masing jenis *CSR* tersebut, terdapat beberapa program *CSR* yang telah dijalankan oleh PT. Marga Harjaya Infrastruktur selama periode 2012-2014. Beberapa macam program *CSR* yang dijalankan oleh perusahaan dapat dilihat pada Tabel 4.1.

Tabel 4.1 Program *CSR* PT. Marga Harjaya Infrastruktur Tahun 2014

NO	PROGRAM *CSR*	LOKASI		TANGGAL DISERAHKAN
		DESA	KECAMATAN	
1	Program Pelatihan mekanik kendaraan roda dua		Mojokerto	Pelaksanaan training: 5 Mei s. d 9 Mei 2014 Magang: 12 Mei s.d 13 Agustus 2014
2	Permohonan bantuan dana Peringatan Maulid Nabi Muhammad SAW	Mengelo	Sooko, Mojokerto	13-Jan-14
3	Bantuan Korban Banjir		Mojoagung, Jombang	28-Jan-14
4	Bantuan Pembangunan Musholla Al-Mukarromah	Plosorejo, Jombok	Kesamben, Jombang	14-Feb-14
5	Bantuan Kegiatan Outbond bagi kepala desa		Jetis, Mojokerto	14-Feb-14
6	Ganti Rugi pengairan pada lahan pertanian	Tamping Mojo	Tembelang, Jombang	21-Feb-14
7	Bantuan pembangunan mesjid Al Furqon	Blimbing	Kesamben, Jombang	26-Mar-14
8	Program Pengobatan Gratis di Mojokerto	Canggu dan Pesantren Pagerluyung, Kemantren dan Penompo Gedeg dan Sidoharjo	Mojokerto	Pelaksanaan : tgl 20 April 2014 tgl 27 April 2014 tgl 4 mei 2014
9	Bantuan Kegiatan " BEST SMA " SMAN Kesamben		Kesamben, Jombang	11-Mar-14
10	Permohonan bantuan pembenahan dan perawatan kantor koramil 0814/12		Kesamben, Jombang	11-Mar-14
11	Permohonan bantuan renovasi kantor balai desa	Mojokrapak	Tembelang, Jombang	3-Apr-14

NO	PROGRAM *CSR*	LOKASI		TANGGAL DISERAHKAN
		DESA	KECAMATAN	
12	Permohonan bantuan pembuatan pagar kawat lapangan tenis KODIM 0814 Jombang			21-Mar-14
13	Permohonan bantuan pembangunan TPA AL-Mubarok wisma sooko indah 2		Sooko, Mojokerto	15-Apr-14
14	Permohonan bantuan pembangunan musholla Al-Ikhlas	Karangasem, Pagerluyung	Gedeg, Mojokerto	8-May-14
15	Permohonan Sponsorship SATRADAR 222 Dalam Rangka HUT TNI AU ke 68 untuk kegiatan lomba Mauntain Bike (MTB)		Ploso, Jombang	15-Apr-14
16	Permohonan bantuan sirtu desa	Kedungmlati		8-May-14
17	Permohonan bantuan 2 (dua) set perangkat komputer	Sidomulyo	Megaluh, Jombang	12-May-14
18	Permohonan dana kegiatan sedekah dusun	Jerukwangi, Watudakon	Kesamben, Jombang	28-May-14
19	Permohonan bantuan alat pemotong rumput	Prabon, Blimbing	Kesamben, Jombang	3-Jun-14
20	Permohonan dana kegiatan sedekah	Cangkringmalang, Sidomulyo	Megaluh, Jombang	19-May-14
21	Permohonan dana kegiatan sedekah	Cangkringmalang, Carangrejo	Kesamben, Jombang	30-May-14
22	Permohonan bantuan dana kegiatan warga	Kemantren	Gedeg, Mojokerto	2-Jun-14
23	Permohonan sponsor HUT POMAD ke 68			30-May-14
24	Bantuan Dana Ruwatan	Kedondong, Blimbing	Kesamben, Jombang	17 Juni 2014
25	Bantuan Dana Pembangunan Musholla Al Furqon	Jerukwangi, Watudakon	Jombang	Sudah diberikan
26	Bantuan Dana Perayaan HUT Kemerdekaan RI	Blimbing, Blimbing	Kesamben, Jombang	15 Juli 2014

NO	PROGRAM *CSR*	LOKASI		TANGGAL DISERAHKAN
		DESA	KECAMATAN	
	Ke 69			
27	Bantuan Renovasi Masjid Nurul jannah	Banjarkerep, Banjardowo	Jombang, Jombang	22 Juli 2014
28	Buka Bersama Anak Yatim	Banjardowo	Jombang, Jombang	23 Juli 2014
29	Bantuan Pembangunan Akses Jalan Desa	Sidomulyo	Megaluh, Jombang	29 Agustus 2014
30	Buka Bersama Dengan Sahabat Media PT. Marga Harjaya Infrastruktur			24 Juli 2014
31	Dana Bantuan Peringatan HUT Kemerdekaan RI Ke - 69	Pesantren	Tembelang, Jombang	12 Agustus
32	Dana Peringatan HUT Kemerdekaan RI ke- 69 dan Hari Jadi	Carangrejo		15 Agustus
33	Bantuan Dana Peringatan HUT Kemerdekaan RI Ke - 69		Kesamben, Jombang	14 Agustus 2014
34	Bantuan Dana Peringatan HUT Kemerdekaan RI Ke - 69	Sooko	Sooko, Mojokerto	18 Agustus 2014
35	Bantuan Dana Peringatan HUT Kemerdekaan RI Ke 69		Tembelang, Jombang	12 Agustus 2014
36	Bantuan Dana Peringatan HUT Kemerdekaan RI Ke 69		Bandarkedungmulyo, Jombang	13 Agustus 2014
37	Bantuan Dana Peringatan HUT Kemerdekaan RI ke 69 dan Sedekah Desa	Blimbing	Kesamben, Jombang	14 Agustus 2014
38	Bantuan Dana Peringatan HUT Kemerdekaan RI Ke -69	Nglundo, Candimulyo	Jombang	14 Agustus 2014
39	Bantuan Dana Peringatan HUT Kemerdekaan	Sidomulyo	Megaluh, Jombang	18 Agustus 2014

NO	PROGRAM *CSR*	LOKASI		TANGGAL DISERAHKAN
		DESA	KECAMATAN	
	RI Ke 69			
40	Bantuan Dana Peringatan HUT Kemerdekaan RI Ke - 69		Peterongan	18 Agustus 2014
41	Bantuan dana Peringatan HUT Kemerdekaan RI Ke -69		Gedeg, Mojokerto	18 Agustus
42	Bantuan dana Peringatan HUT Kemerdekaan RI Ke -69	Plosogeneng	Jombang, Jombang	22 Agustus 2014
43	Bantuan dana Peringatan HUT Kemerdekaan RI Ke -69	Gedeg	Gedeg, Mojokerto	22 Agustus 2014
44	Bantuan dana Peringatan HUT Kemerdekaan RI Ke -69	Kedondong, Blimbing	Kesamben, Jombang	22 Agustus 2014
45	Bantuan dana Peringatan HUT Kemerdekaan RI Ke - 69	Banjardowo, Banjardowo	Jombang, Jombang	26 Agustus 2014
46	Bantuan Pembuatan Garasi Canopy dan Pintu Gerbang Mako Polsek Nb : Total biaya adalah Rp.16.325.000,- akan tetapi biaya di bagi dua dengan PT. Hutama Karya.	-	Megaluh, Jombang	08 Oktober 2014
47	Bantuan Dana Peringatan HUT Kemerdekaan RI Ke-69	Sooko	Sooko, Mojokerto	28 Agustus 2014
48	Bantuan Dana Peringatan HUT Kemerdekaan RI Ke-69	Kedondong, Blimbing	Kesamben, Jombang	25 Agustus 2014
49	Bantuan Dana Pelaksanaan Jambore Budaya oleh Pemkab Jombang		Jombang	4-Sep-14
50	Partisipasi Sepeda Santai HUT RI Ke – 69		Mojokerto	2 September 2014

NO	PROGRAM *CSR*	LOKASI		TANGGAL DISERAHKAN
		DESA	KECAMATAN	
	Kodim 0815			
51	Bantuan Dana Peringatan HUT TNI ke 69 Kodim 0814 Distrik Jombang.		Jombang	24-Sep-14
52	Perayaan Iedul Adha 2014 Qurban PT. MHI sbb: - 34 Kambing ke 34 Desa di sekitar Jalan Tol - 1 Sapi dari PT. MHI untuk Kabupaten Jombang diserahkan ke Bupati melalui Kabid K*ESR*a Pemda Jombang ke Mesjid Agung Jombang. Nb : Sedangkan untuk Kabupaten Mojokerto PT. RBC (Konsultan) menyumbang satu Ekor sapi atas nama PT.MHI untuk diserahkan ke Bupati Mojokerto melalui Takmir mesjid Al-Fatah	-	Jombang dan Mojokerto	2 s/d 3 Oktober 2014
53	Pemasangan Iklan Harian dan Display di Harian Radar - Jombang		Jombang	
54	Peringatan Sumpah Pemuda			
55	Pembuatan Pagar untuk Sekolah Dasar (Lewat Kontraktor Jagat Makaryo)	Pesantren	Tembelang, Jombang	Closed 16 Desember 2014
56	Permohonan bantuan Aspal Desa	Kedunglosari	Tembelang, Jombang	Closed 16/12/2014
57	Pembangunan Mushola	Sidomulyo		Closed 17/12/2014

NO	PROGRAM *CSR*	LOKASI		TANGGAL DISERAHKAN
		DESA	KECAMATAN	
58	Bantuan Tumpeng Acara kepindahan kantor Kecamatan		Bandarkedungmulyo, Jombang	Closed
59	Partisipasi Pemeriahan Natal tahun 2014 dan Tahun Baru 2015 - Kapaolda Jawa Timur.		Jawa Timur	Closed
60	Pembelilan 2 buah Komputer untuk Polsek		Tembelang, Jombang	Closed
61	Bantuan Pemberdayaan Masyarakat Mandiri Pedesaan PNPM		Tembelang, Jombang	Closed 6-Jan-15
62	Penyerahan Penghargaan *CSR* Kepada MHI atas partisipasi di tahun 2014 diserahkan di Hotel Yusro pada bulan November 2014		Jombang	

Sumber: Data Program *CSR* PT. Marga Harjaya Infrastruktur, 2014

4.1.3.2 Cakupan *Corporate Social Responsibility* (*CSR*)

Dalam merancang dan menyelenggarakan program *CSR*, PT. Marga Harjaya Infrastruktur, terutama Divisi *ESR*, memetakan cakupan penyelenggaraan *CSR* agar program *CSR* tersebut tersampaikan dengan baik ke masyarakat sekitar yang terkena dampak dari pembangunan Tol Mojokerto-Kertosono. Cakupan dari program *CSR* oleh PT. Marga Harjaya Infrastruktur, terbagi menjadi dua kabupaten, yaitu Kabupaten Jombang dan Mojokerto, dengan 10 kecamatan di 34 desa yang terkena dampak pembangunan Tol Mojokerto-Ketosono.

Dalam skripsi ini, yang menjadi fokusan dua kecamatan, yaitu Kecamatan Tembelang dan Bandar Kedungmulyo. Berdasarkan dari batasan yang ditentukan dalam penulisan skripsi, dari dua kecamatan tersebut akan dibatasi masing-masing dua desa, yaitu Desa Kayen dan Banjarsari di Kecamatan Bandar Kedungmulyo dan Desa Pesantren dan Tampingmojo di Kecamatan Tembelang. Kedua desa tersebut berada di masing-masing gerbang Tol Mojokerto-Kertosono. Pemilihan cakupan wilayah *CSR* ini berdasarkan dari besarnya dampak terkena akan pembangunan Tol Mojokerto-Kertosono. Cakupan wilayah yang terkena dampak dari pembangunan ruas Tol Mojokerto-Kertosono dapat dilihat pada Tabel 4.2.

Tabel 4.1 Daerah yang menjadi Ruas Tol Mojokerto-Kertosono

No	Kabupaten	Kecamatan	Desa	Lokasi	Keterangan
1	Jombang	Bandarkedungmulyo	Gondangmanis	Seksi 4	Main Road
			Kayen	Seksi 1	Akses Road
			Pucangsimo		Main Road
			Brodot		Main Road (masuk Seksi 4)
			Brangkal		Akses Road
			Banjarsari		Main Road
			Tinggar		Main Road
			Karangdagangan		Main Road
		Perak	Plosogenuk		Main Road
		Megaluh	Balongsari		Main Road
			Sidomulyo		Main Road
		Jombang	Sumberejo		Main Road
			Banjardowo		Main Road
			Plosogeneng		Main Road

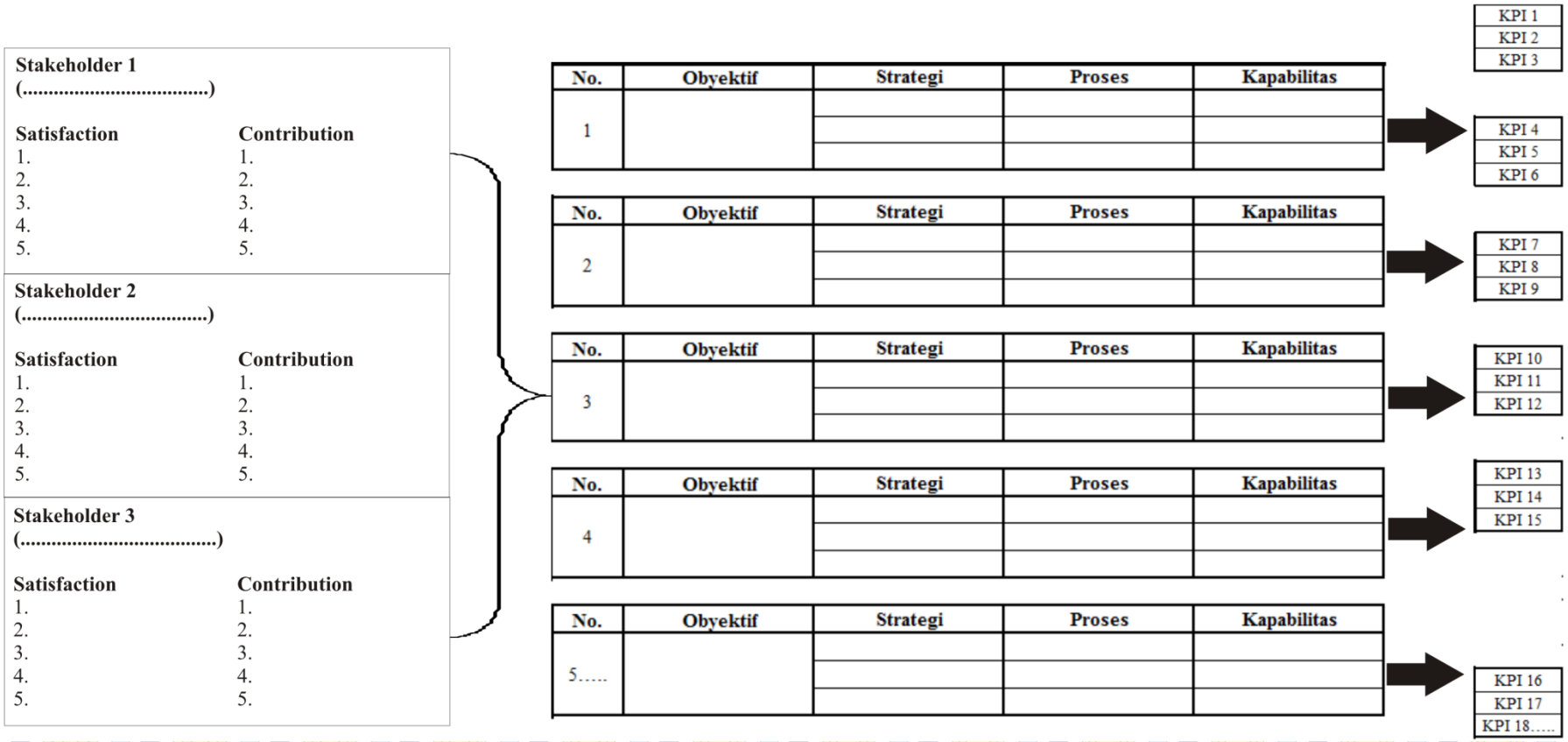
No	Kabupaten	Kecamatan	Desa	Lokasi	Keterangan
		Tembelang	Mojokrapak		Main Road
			Pesantren		Main Road
					Akses Road
			Tampingmojo		Main Road
					Akses Road
			Kedunglosari	Seksi 2	Main Road
		Peterongan	Sumberagung		Main Road
			Tengaran		Main Road
		Kesamben	Kedungbetik		Main Road
			Kedungmlati		Main Road
			Watudakon		Main Road
			Carangrejo		Main Road
			Jombok		Main Road
			Blimbing		Main Road
		Sumobito	Kendalsari		Main Road
					Jembatan Brantas
2	**Mojokerto**	Gedeg	Gedeg		Main Road
			Pagerluyung		Main Road
					Akses Road
			Kemantren	Seksi 3	Main Road
			Terusan		Main Road
			Sidoharjo		Main Road
		Jetis	Penompo		Main Road
			Canggu		Main Road

Seksi 1	14.7 km	SS. Bandar - SS. Jombang
Seksi 2	19.9 km	SS. Jombang - SS. Mojokerto Barat
Seksi 3	5.0 km	SS. Mojokerto Barat - SS. Mojokerto Utara
Seksi 4	0.9 km	SS. Bandar - Batas Barat
Total	**40.5 km**	

Sumber: Data PT. Marga Harjaya Infrastruktur, 2008

4.1.4 Identifikasi Indikator *CSR* berdasarkan *Performance Prism*

Dalam penelitian skripsi ini, perancangan model pengukuran kinerja program *CSR* perusahaan pada proyek tol dilakukan berdasarkan model *Performance Prism*. Penggunaan model *Performance Prism* ini ditujukan untuk mengidentifikasi kriteria indikator *CSR*. Adapun alur dan tahapan perancangan model pengukuran kinerja program *CSR* berdasarkan *Performance Prism* dapat dilihat pada Gambar 4.3.



Gambar 4.3 Model Pengukuran Kinerja berdasarkan *Performance Prism*

4.1.4.1 Identifikasi *Stakeholder*

Setelah dilakukan identifikasi terhadap *stakeholder* yang terlibat dalam pelaksanaan program *CSR*, maka didapatkan beberapa *stakeholder* kunci, yaitu Divisi *ESR* PT. Marga Harjaya Infrastruktur, Pemerintah Daerah Kabupaten Jombang, dan masyarakat sekitar.

1. Divisi *ESR*

Divisi *ESR* di PT. Marga Harjaya Infrastruktur merupakan divisi yang menangani *Environment and Social Responsibility*, yang membawahi dua bagian yaitu *CSR* & K3 dan *Government Relation*. Divisi *ESR* bertanggung jawab dalam perencanaan dan pelaksanaan Tanggungjawab Sosial Perusahaan (TSP) atas pembangunan Proyek Tol Mojokerto-Kertosono, serta membangun hubungan yang baik dengan pemerintah Daerah Kabupaten Jombang.

2. Pemerintah Daerah Kabupaten Jombang

Pemerintah Daerah Kabupaten Jombang yang dimaksud adalah Badan Perencanaan Pembangunan Kabupaten (Bappekab) Jombang, bagian Sekretariat Tetap Tim Koordinasi Penyusunan Program *CSR*/PKBL-TJSL. Peran tim tersebut adalah pihak yang menjadi perantara antara perusahaan dengan masyarakat dengan melakukan sinkronisasi dan memfasilitasi program *CSR* perusahaan untuk meningkatkan kesejahteraan masyarakat Jombang.

3. Masyarakat

Masyarakat yang dimaksud adalah masyarakat sekitar yang terkena dampak dari Proyek Tol Mojokerto-Kertosono Seksi-1. Masyarakat sekitar ini diwakili oleh Kepala Desa, Sekretaris Desa, dan Kepala Dusun di daerah yang terkena dampak langsung dan yang berpartisipasi dalam program *CSR* dari pembangunan Tol Mojokerto-Kertosono.

Setelah proses identifikasi ketiga *stakeholder* tersebut, maka dilakukan wawancara dan pengisian kuesioner. Dari *stakeholder* tersebut, yang menjadi responden dalam penelitian skripsi ini terdiri dari: 7 karyawan divisi *ESR* PT. Marga Harjaya Infrastruktur, 20 masyarakat yang direpresentatifkan oleh kepala desa dan kepala dusun, dan 3 pegawai bagian ekonomi Badan Perencanaan dan

Pengembangan Daerah Kabupaten Jombang. Untuk lebih rinci, tabulasi responden dapat dilihat pada Tabel 4.3.

Tabel 4.2 Responden berdasarkan *Stakeholder* Kunci

Stakeholder	**Institusi/Pihak**	**Responden**	
Stakeholder 1	Divisi *ESR* PT. Marga Harjaya Infrastruktur	Kepala divisi *ESR*	(1 orang)
		Karyawan divisi *ESR*	(6 orang)
Stakeholder 2	Masyarakat	Kepala Desa Pesantren	(1 orang)
		Kepala dusun	(4 orang)
		Kepala Desa Kayen	(1 orang)
		Kepala dusun	(4 orang)
		Kepala Desa Tampingmojo	(1 orang)
		Kepala dusun	(4 orang)
		Kepala Desa Banjarsari	(1 orang)
		Kepala dusun	(4 orang)
Stakeholder 3	Badan Perencanaan dan Pengembangan Daerah (Bappeda) Kabupaten Jombang	Kepala Bidang Ekonomi, Ketua Tim Koordinasi Penyusunan Program *CSR*/PKBL-TJSL Kabupaten Jombang	(1 orang)
		Anggota Tim Koordinasi Penyusunan Program *CSR*/PKBL-TJSL Kabupaten Jombang	(2 orang)

Sumber: Pengolahan Data, 2015

4.1.4.2 Identifikasi *Stakeholder satisfaction*

Stakeholder yang terlibat secara langsung adalah karyawan divisi *ESR* PT. Marga Harjaya Infrastruktur, masyarakat yang direpresentatifkan oleh kepala desa dan kepala dusun, dan 3 pegawai bagian ekonomi Badan Perencanaan dan Pengembangan Daerah Kabupaten Jombang. Dari identifikasi *stakeholder* tersebut, selanjutnya akan diidentifikasi keinginan *stakeholder* atau *stakeholder satisfaction*. Untuk mendapatkan keinginan dari masing-masing *stakeholder* dilakukan wawancara dan pengisian kuesioner. Hasil dari wawancara dan pengisian kuesioner dilihat pada Tabel 4.4.

Tabel 4.3 Identifikasi *Stakeholder satisfaction*

	Stakeholder satisfaction
Karyawan	Mempererat hubungan baik dengan warga terdampak
	Adanya hubungan kemitraan antara masyarakat dengan perusahaan
	Membangun hubungan yang baik dengan media
	Menambah program *CSR* baru lain, seperti pendidikan, kesehatan, pelatihan pertanian
	Program dapat menyentuh perbaikan ekonomi masyarakat sekitar
	Program berlangsung sukses
	Pembangunan infrastruktur sekitar jalan tol
	Adanya kelompok diskusi dari masyarakat
	Anggota staf perusahaan turut memberikan donasi
Masyarakat	Pembangunan fasilitas pendukung seperti irigasi, tanggul, dan akses jalan
	Kondisi lingkungan yang bersahabat
	Adanya koordinasi antara satgas (perusahaan) dengan desa terkait bantuan sosial
	Membantu meningkatkan perekonomian desa
	Adanya program pemberdayaan bagi warga
	Program *CSR* dapat dijalankan secara berkala
Bappeda	Pelaksanaan program *CSR* sinergi dengan program pembangunan Kabupaten Jombang
	Sasaran penerima tidak tumpang tindih dengan penerima program pembangunan APBD/APBN
	Program *CSR* dapat menyentuh dan terprogram sesuai kebutuhan masyarakat sekitar pembangunan Tol Mojokerto-Kertosono
	Membantu meningkatkan perekonomian masyarakat
	Adanya komunikasi dan koordinasi dengan pihak perusahaan yang lancar
	Pelaporan pelaksanaan program *CSR* secara rutin

Sumber: Pengolahan Data, 2015

Pada Tabel 4.4 dapat diketahui jika setiap *stakeholder* memiliki keinginan yang berbeda-beda, akan tetapi keinginan tersebut bersifat positif bagi masing *stakeholder*. Untuk *stakeholder* karyawan divisi *ESR*, yang merancang dan melaksanakan program *CSR* memiliki keinginan antara lain: mempererat hubungan baik dengan warga terdampak, memiliki hubungan kemitraan antara masyarakat dengan perusahaan, membangun hubungan yang baik dengan media, menambah program *CSR* baru lain, seperti pendidikan, kesehatan, pelatihan

pertanian, program *CSR* yang dirancang dan dilaksanakan dapat menyentuh perbaikan ekonomi masyarakat sekitar, program *CSR* yang dilaksanakan berlangsung sukses, pembangunan infrastruktur sekitar jalan tol merata, adanya kelompok diskusi dari masyarakat, dan anggota staf perusahaan juga turut memberikan donasi.

Sedangkan masyarakat memiliki keinginan seperti: adanya pembangunan fasilitas pendukung seperti irigasi, tanggul, dan akses jalan, kondisi lingkungan yang bersahabat di desa, adanya koordinasi antara perusahaan dengan desa terkait bantuan sosial, membantu meningkatkan perekonomian desa, adanya program pemberdayaan bagi masyarakat, dan program *CSR* dapat dijalankan secara berkala.

Sementara untuk Pemerintah Daerah, dalam hal ini adalah Badan Perencanaan dan Pengembangan Daerah Kabupaten Jombang, keinginan yang dimiliki adalah pelaksanaan program *CSR* sinergi dengan program pembangunan Kabupaten Jombang, sasaran penerima tidak tumpang tindih dengan penerima program pembangunan APBD/APBN, program *CSR* dapat menyentuh dan terprogram sesuai kebutuhan masyarakat sekitar pembangunan Tol Mojokerto-Kertosono, membantu meningkatkan perekonomian masyarakat, adanya komunikasi dan koordinasi dengan pihak perusahaan yang lancar, dan pelaporan pelaksanaan program *CSR* secara rutin dilakukan oleh perusahaan.

4.1.4.3 Identifikasi *Stakeholder contribution*

Setelah diketahui *stakeholder satisfaction* dari masing-masing pihak, selanjutnya dilakukan identifikasi terhadap kontribusi yang dilakukan oleh tiap *stakeholder*. Tabel 4.5 merupakan hasil dari wawancara dan pengisian kuesioner mengenai kontribusi yang dilakukan masing-masing pihak untuk dapat memenuhi setiap keinginan (*satisfaction*) masing-masing pihak tersebut supaya tercapai.

Tabel 4.4 Identifikasi *Stakeholder contribution*

	Stakeholder contribution
Karyawan	Menghubungi pimpinan desa dan tokoh masyarakat
	Melakukan sosialisasi terkait tren yang ada di masyarakat
	Mengumpulkan data list media dan wartawan media yang bekerja di area Jombang dan Mojokerto
	Mempersiapkan dana bantuan dalam program *CSR*
	Memberikan bantuan untuk pembangunan desa dalam bentuk tenaga, material, maupun dana
	Mempersiapkan program dengan baik
	Mengadakan program yang melibatkan perbaikan infrastruktur dampak tol
	Menerima masukan dari masyarakat
	Mempersiapkan bingkisan
Masyarakat	Mengajukan permasalahan/keluhan terkait dengan tol ke perusahaan
	Mengaplikasikan bantuan alternatif kepada desa
	Membantu perusahaan dalam jaring aspirasi
	Membantu menyelesaikan permasalahan ekonomi dengan perusahaan
	Mengikuti sosialisasi mengenai program *CSR* dari perusahaan
	Turut berpartisipasi dalam program *CSR* yang dilakukan oleh perusahaan
Pemerintah	Melakukan sinkronisasi program *CSR* perusahaan dengan program pemerintah Jombang
	Memberikan gambaran lokasi yang dirasa perlu dibantu dengan program *CSR*
	Memfasilitasi mulai dari perencanaan, pelaksanaan, dan monitoring evaluasi program *CSR*
	Memberikan penghargaan yang dilaksanakan setiap akhir tahun
	Pelaksanaan rapat koordinasi sinergi program dan gathering dengan dunia usaha untuk sinkronisasi progran dan evaluasi pelaksanaan
	Menerima laporan dari perusahaan mengenai program *CSR* yang hendak diajukan

Sumber: Pengolahan Data, 2015

Berdasarkan Tabel 4.5 dapat diketahui jika setiap *stakeholder* melakukan kontribusi yang berbeda-beda dan kontribusi tersebut dilakukan untuk mencapai keinginan dari masing-masing pihak terkait. Karyawan divisi *ESR* melakukan kontribusi seperti: menghubungi pimpinan desa dan tokoh masyarakat,

mempersiapkan program dengan baik, mempersiapkan bingkisan, memiliki list media dan wartawan media yang bekerja di area Jombang dan Mojokerto, mempersiapkan dana bantuan dalam program *CSR*, menerima masukan dari masyarakat, memberikan bantuan untuk pembangunan desa dalam bentuk tenaga maupun dana, mengadakan program yang melibatkan dana bantuan dan pelatihan, dan melakukan sosialisasi terkait tren yang ada di masyarakat.

Sedangkan untuk masyarakat kontribusi yang dilakukan untuk mendukung program *CSR* yang diadakan perusahaan antara lain: mengajukan permasalahan/keluhan terkait dengan tol ke perusahaan, menjadi media untuk perusahaan dalam jaring aspirasi, membantu menyelesaikan permasalahan ekonomi dengan perusahaan, mengikuti sosialisasi mengenai program *CSR* dari perusahaan, turut berpartisipasi dalam program *CSR* yang dilakukan oleh perusahaan, dan mengaplikasikan bantuan alternatif.

Pemerintah Daerah melalui Badan Perencanaan dan Pengembangan Daerah Kabupaten Jombang, juga memiliki kontribusi tersendiri yang dilakukan dalam pelaksanaan program *CSR*, seperti: memfasilitasi mulai dari perencanaan, pelaksanaan, dan monitoring evaluasi program *CSR*, pelaksanaan rapat koordinasi sinergi program dan gathering dengan dunia usaha untuk sinkronisasi progran dan evaluasi pelaksanaan, menerima laporan dari perusahaan mengenai program *CSR* yang hendak diajukan, melakukan sinkronisasi program *CSR* perusahaan dengan program pemerintah Jombang, memberikan gambaran lokasi yang dirasa perlu dibantu dengan program *CSR*, dan memberikan penghargaan yang dilaksanakan setiap akhir tahun.

4.1.4.4 Identifikasi Obyektif

Setelah melakukan identifikasi *stakeholder* beserta *satisfaction* dan *contribution* dari masing-masing *stakeholder*, selanjutnya dilakukan identifikasi obyektif atau tujuan yang dapat mewakili *stakeholder satisfaction* dan *stakeholder contribution*. Tabel 4.6 merupakan obyektif yang didapatkan setelah diturunkan dari *stakeholder satisfaction* dan *stakeholder contribution*.

Tabel 4.5 Identifikasi Obyektif

	Obyektif
Karyawan	Mempermudah hubungan kerjasama antara perusahaan, masyarakat, dan media
	Mempersiapkan program *CSR* sesuai dengan kebijakan dan kewajiban perusahaan
	Peningkatan kinerja program *CSR*
	Membantu pembangunan infrastruktur di sekitar proyek Tol Mojokerto-Kertosono
	Mengetahui program *CSR* yang sesuai kebutuhan masyarakat sekitar
	Kepuasan masing-masing individu dalam membantu sesama
Masyarakat	Perbaikan dan pembangunan fasilitas masyarakat di desa terkait dengan tol
	Memperoleh kejelasan informasi dan memperlancar komunikasi antara warga dengan pihak perusahaan
	Meningkatkan kesejahteraan di desa yang terdampak
	Pengembangan kemampuan tambahan masyarakat yang menunjang pekerjaan
Pemerintah	Pemerataan dan penyelaraskan *CSR* perusahaan dengan kewajiban Pemerintah Kabupaten agar tersalurkan dengan baik ke masyarakat
	Peningkatan kesejahteraan masyarakat di Kabupeten Jombang, terutama di daerah yang terdampak tol
	Pendataan dan kejelasan informasi terkait program *CSR* dan daerah yang membutuhkan bantuan

Sumber: Pengolahan Data, 2015

4.1.4.5 Identifikasi *Strategies, Processes,* dan *Capabilities*

Ketika identifikasi *stakeholder satisfaction, stakeholder contribution,* dan obyektif telah dilakukan, selanjutnya akan diidentifikasi strategi, proses, dan kapabilitas agar kemudian didapatkan *Key Performance Indicator* atau *KPI*. Strategi disini merupakan langkah-langkah strategis apa saja yang akan dilakukan untuk dapat memenuhi obyektif yang diinginkan oleh masing-masing *stakeholder* terkait. Sedangkan proses adalah hal-hal apa saja yang dapat dijalankan untuk melaksanakan strategi yang dirancang. Untuk kapabilitas yang dimaksud adalah kemampuan yang dimiliki oleh masing-masing *stakeholder* untuk menjalankan proses-proses dari strategi yang telah dirancang dan akan dilakukan. Hasil dari identifikasi strategi, proses, dan kapabilitas atas program *CSR* perusahaan dalam Proyek Tol Mojokerto-Kertosono dapat dilihat secara jelas pada Tabel 4.7.

Tabel 4.6 Identifikasi *Strategies, Processes,* dan *Capabilities*

	Obyektif	Strategi	Proses	Kapabilitas
Karyawan	Mempermudah hubungan kerjasama antara perusahaan, masyarakat, dan media	Mengadakan kegiatan kemitraan dengan pihak terkait, seperti pemerintah, masyarakat, dan rekan media	- Menghubungi pihak terkait sesuai dengan kerjasama yang telah terjalin	1
			- Merancang kegiatan kemitraan bersama-sama	1, 2, 3
		Memperkuat koordinasi dengan internal perusahaan	- Menjalin komunikasi dengan internal perusahaan	1, 3
			- Mengadakan rapat koordinasi terkait dengan kegiatan yang telah dicanangkan	1
	Mempersiapkan program *CSR* sesuai dengan kebijakan dan kewajiban perusahaan	Menerapkan dan membuat jenis program *CSR* berdasarkan kebijakan perusahaan dan kesepakatan MoU dengan pemerintah	- Merancang MoU	1, 3
			- Menyetujui dan menandatangani MoU yang telah dibuat	
	Peningkatan kinerja program *CSR*	Memaksimalkan pelaksanaan program *CSR* yang telah dirancang	- Membuat program *CSR* yang disesuaikan dengan kebutuhan dan pengembangan masyarakat desa terdampak	1
			- Melaksanakan program *CSR* secara berkala di masing-masing desa	
			- Mengajak pihak terkait untuk ikut serta dalam pelaksanaan program *CSR*	
	Membantu pembangunan infrastruktur di sekitar proyek Tol Mojokerto-Kertosono	Membangun fasilitas/infrastruktur pendukung di daerah terkena dampak	- Melakukan *mapping* lokasi terdampak untuk melihat kepentingan masyarakat	1
			- Melaporkan ke bagian manajemen perusahaan untuk dilakukan persetujuan	
			- Melakukan pembangunan fasilitas atau infrastruktur pendukung yang telah disetujui	
	Mengetahui program *CSR* yang sesuai kebutuhan masyarakat sekitar	Merancang program *CSR* dengan mempertimbangkan kebutuhan masyarakat	- Melakukan *mapping* sosial terhadap masyarakat	1
			- Membuat program *CSR* yang dibutuhkan masyarakat sebagai bekal tambahan dengan persetujuan manajemen	
	Kepuasan masing-masing individu dalam membantu sesama	Memberikan bantuan pribadi yang bersifat sukarela	- Mendatangi lokasi dan memberikan langsung bantuan pribadi	1
Masyarakat	Mendapatkan perbaikan dan pembangunan fasilitas masyarakat di desa terkait dengan tol	Mengajukan aspirasi atau keluhan yang berkaitan dengan infastruktur yang terkena dampak tol	- Menemukan keadaan infrastruktur sekarang yang terkena dampak	2
			- Mengutarakan aspirasi	
	Mendapatkan kejelasan informasi dan memperlancar komunikasi antara warga dengan pihak perusahaan	Melakukan *follow-up* ke perangkat desa mengenai informasi kekinian	- Menanyakan informasi terkait sosialisasi program *CSR* dan hal lain	2
	Meningkatkan kesejahteraan di desa yang terdampak	Memberikan arahan yang jelas	- Berpartisipasi dalam sosialisasi mengenai program *CSR*	2
	Pengembangan kemampuan tambahan masyarakat yang menunjang pekerjaan	Memanfaatkan potensi yang dimiliki oleh masyarakat di masing-masing desa	- Mengetahui potensi yang dimiliki oleh masyarakat di desa	2, 3
			- Melakukan pendataan mengenai potensi yang dimiliki	

	Obyektif	Strategi	Proses	Kapabilitas
		Mengikuti program *CSR* yang dilaksanakan perusahaan	- Ikut berpartisipasi sebagai peserta pada program *CSR* yang dilaksanakan	2
Pemerintah	Pemerataan dan penyelaraskan *CSR* perusahaan dengan kewajiban Pemerintah Kabupaten agar tersalurkan dengan baik ke masyarakat	Melakukan sinkronisasi kewajiban pemerintah dengan program *CSR* perusahaan	- Memberikan pelaporan mengenai program *CSR* perusahaan untuk dilakukan sinkronisasi	3
			- Koordinasi langsung dengan perusahaan terkait program *CSR*	
		Melakukan pemetaan pelaksanaan program *CSR* dengan kewajiban pemerintah	- Melakukan survei terkait daerah terdampak	3
			- Memetakan daerah untuk program *CSR* yang sesuai	
	Peningkatan kesejahteraan masyarakat di Kabupeten Jombang, terutama di daerah yang terdampak tol	Melaksanakan program *CSR* secara menyeluruh, terutama daerah terdampak	- Melaksanakan program *CSR* sesuai dengan daerah yang telah dikelompokkan	1, 3
	Pendataan dan kejelasan informasi terkait program *CSR* dan daerah yang membutuhkan bantuan	Mendata program *CSR* yang dilaksanakan oleh perusahaan	- Mengumpulkan informasi dan data mengenai program *CSR* yang telah dilaksanakan	1, 3
		Menyusun pelaporan atas program *CSR* yang akan dan telah dijalankan perusahaan secara terstruktur	- Melakukan survei terlebih dahulu mengenai keperluan pelaksanaan program *CSR*	1, 3
			- Memberikan laporan yang telah disetujui setelah disinkronisasi	1

Sumber: Pengolahan Data, 2015

4.1.5 Identifikasi *Key Performance Indicator* (*KPI*)

Selanjutnya yang perlu dilakukan adalah mengidentifikasi indikator kinerja yang didapatkan dari wawancara dan diskusi dengan Kepala Divisi *ESR* perusahaan. Indikator yang diidentifikasi tersebut diperoleh dari masing-masing perspektif tiap *stakeholder*, yang diturunkan dari obyektif masing-masing. Indikator kinerja ini disusun sedemikian rupa beserta satuannya, seperti yang dapat dilihat lebih lengkap pada Tabel 4.8

Tabel 4.7 Identifikasi *Key Performance Indicator (KPI)*

Kode *KPI*	*Key Performance Indicator*	Satuan
K1	Jumlah koordinasi yang terjalin dengan pihak terkait	kali
K2	Persentase kegiatan kemitraan yang sudah direncanakan	%
K3	Persentase kegiatan kemitraan yang sudah dijalankan	%
K4	Jumlah koordinasi internal yang dilakukan	kali/bulan
K5	Efektifitas pelaksanaan *CSR* berdasarkan MoU	%
K6	Tingkat pencapaian pelaksanaan program *CSR* berdasarkan MoU	%
K7	Alokasi anggaran dana untuk program *CSR*	%
K8	Jumlah program *CSR* yang dibuat sesuai dengan *mapping*	%
K9	Jumlah program *CSR* yang dibuat untuk pengembangan kemampuan masyarakat	%
K10	Jumlah pihak yang ikut berpartisipasi	orang/target (%)
K11	Jumlah pelaksanaan program *CSR* tiap tahun	%
K12	Tingkat kepuasan masyarakat	%
K13	Tingkat kepuasan karyawan	%
K14	Tingkat kepuasan pemerintah	%
K15	Jumlah infrastruktur yang direncanakan	%
K16	Jumlah infrastruktur yang telah direalisasikan	%
K17	Jumlah diskusi dengan masyarakat	kali
K18	Hasil *mapping* sosial dan perancangan program *CSR*	%
K19	Jumlah kunjungan ke lokasi terdampak	kali
K20	Alokasi bantuan pribadi yang diberikan	-
M1	Jumlah keluhan yang disampaikan ke perangkat desa	buah
M2	Jumlah keluhan yang telah dipenuhi perusahaan	%
M3	Jumlah sosialisasi yang diberikan perusahaan	kali
M4	Frekuensi diadakannya sosialisasi	kali/tahun
M5	Persentase potensi masyarakat yang dimanfaatkan menjadi program *CSR*	%

Kode *KPI*	*Key Performance Indicator*	Satuan
M6	Jumlah partisipan yang mengikuti program *CSR*	orang/target (%)
P1	Jumlah koordinasi yang dilakukan terkait sinkronisasi program *CSR*	kali
P2	Efektifitas koordinasi untuk menyesuaikan kewajiban pemerintah dengan *CSR* perusahaan	%
P3	Ketepatan daerah yang dipetakan	%
P4	Ketepatan program *CSR* sesuai yang dipetakan	%
P5	Jumlah program *CSR* yang sudah dilakukan sesuai dengan pemetaan daerah	buah
P6	Efektifitas program *CSR* yang telah dilaksanakan	%
P7	Frekuensi dilakukannya survei untuk data masyarakat	kali/tahun
P8	Pelaporan perusahaan atas program *CSR*	%

Sumber: Pengolahan Data, 2015

4.1.5.1 Validasi *Key Performance Indicator (KPI)*

Setelah diperoleh susunan *KPI*, selanjutnya dilakukan validasi terhadap *KPI* tersebut. Validasi dilakukan oleh Divisi *ESR* bagian *CSR* PT. Marga Harjaya Infrastruktur, selaku karyawan perusahaan yang merancang dan melaksanakan program *CSR* perusahaan pada proyek Tol Mojokerto-Kertosono, serta berhubungan langsung dengan masyarakat dan pemerintah daerah Kabupaten Jombang. Validasi ini bukan hanya untuk *KPI* saja, tetapi ada beberapa dari faset *Performance Prism* yang dieliminasi, karena dianggap tidak mewakili dan sesuai dengan kebutuhan perusahaan. Pada tabel 4.9 ditampilkan hasil validasi dari keseluruhan identifikasi *Performance Prism* dan *KPI* sesuai dengan yang terdapat pada Lampiran 3.

Dari Tabel 4.9 dapat dilihat bahwa ada beberapa bagian yang diberi warna merah. Bagian tersebut merupakan bagian yang dihilangkan atau dieliminasi setelah dilakukan validasi oleh pihak perusahaan. Untuk faset *stakeholder satisfaction* dan *stakeholder contribution*, ada satu bagian yang dieliminasi, yaitu anggota staf perusahaan turut memberikan donasi dengan mempersiapkan bingkisan. Dikarenakan dieliminasinya bagian dari faset tersebut, maka faset lain yang menjadi bagian dari anggota staf perusahaan turut memberikan donasi dengan mempersiapkan bingkisan, juga dihilangkan. Selain itu, *KPI* yang semula berjumlah 34 buah, setelah divalidasi *KPI* menjadi 27 buah.

Tabel 4.8 Validasi Identifikasi *Performance Prism* dan *KPI*

	Stakeholder satisfaction	*Stakeholder contribution*	Obyektif	Strategi	Proses	Kapabilitas	Kode *KPI*	*Key Performance Indicator*
Karyawan	Mempererat hubungan baik dengan warga terdampak	Menghubungi pimpinan desa dan tokoh masyarakat	Mempermudah hubungan kerjasama antara perusahaan, masyarakat, dan media	Mengadakan kegiatan kemitraan dengan pihak terkait	- Menghubungi pihak terkait sesuai dengan kerjasama yang telah terjalin	1	K1	Jumlah koordinasi yang terjalin dengan pihak terkait
	Adanya hubungan kemitraan antara masyarakat dengan perusahaan	Melakukan sosialisasi terkait tren yang ada di masyarakat			- Merancang kegiatan kemitraan bersama-sama	1, 2, 3	K2	Persentase kegiatan kemitraan yang sudah direncanakan
							K3	Persentase kegiatan kemitraan yang sudah dijalankan
	Membangun hubungan yang baik dengan media	Mengumpulkan data list media dan wartawan media yang bekerja di area Jombang dan Mojokerto		Memperkuat koordinasi dengan internal perusahaan	- Menjalin komunikasi dengan internal perusahaan	1, 3	K4	Jumlah koordinasi internal yang dilakukan
					- Mengadakan rapat koordinasi terkait dengan kegiatan yang telah dicanangkan	1	K5	Efektifitas pelaksanaan *CSR* berdasarkan MoU
	Menambah program *CSR* baru lain, seperti pendidikan, kesehatan, pelatihan pertanian	Mempersiapkan dana bantuan dalam program *CSR*	Mempersiapkan program *CSR* sesuai dengan kebijakan dan kewajiban perusahaan	Menerapkan dan membuat jenis program *CSR* berdasarkan kebijakan perusahaan dan kesepakatan MoU dengan pemerintah	- Merancang MoU	1, 3	K6	Tingkat pencapaian pelaksanaan program *CSR* berdasarkan MoU
	Program dapat menyentuh perbaikan ekonomi masyarakat sekitar	Memberikan bantuan untuk pembangunan desa dalam bentuk tenaga, material, maupun dana			- Menyetujui dan menandatangani MoU yang telah dibuat			
	Program berlangsung sukses	Mempersiapkan program dengan baik	Peningkatan kinerja program *CSR*	Memaksimalkan pelaksanaan program *CSR* yang telah dirancang	- Membuat program *CSR* yang disesuaikan dengan kebutuhan dan pengembangan masyarakat desa terdampak	1	K7	Alokasi anggaran dana untuk program *CSR*
							K8	Jumlah program *CSR* yang dibuat sesuai dengan *mapping*
							K9	Jumlah program *CSR* yang dibuat untuk pengembangan kemampuan masyarakat
					- Melaksanakan program *CSR* secara berkala di masing-masing desa		K10	Jumlah pihak yang ikut berpartisipasi
							K11	Jumlah pelaksanaan program *CSR* tiap tahun
					- Mengajak pihak terkait untuk ikut serta dalam pelaksanaan program *CSR*		K12	Tingkat kepuasan masyarakat
							K13	Tingkat kepuasan karyawan
							K14	Tingkat kepuasan pemerintah
	Pembangunan infrastruktur sekitar jalan tol	Mengadakan program yang melibatkan perbaikan infrastruktur dampak tol	Membantu pembangunan infrastruktur di sekitar	Membangun fasilitas/infrastruktur pendukung di	- Melakukan *mapping* lokasi terdampak untuk melihat kepentingan masyarakat	1	K15	Jumlah infrastruktur yang direncanakan

	Stakeholder satisfaction	*Stakeholder contribution*	Obyektif	Strategi	Proses	Kapabilitas	Kode *KPI*	*Key Performance Indicator*
			proyek Tol Mojokerto-Kertosono	daerah terkena dampak	- Melaporkan ke bagian manajemen perusahaan untuk dilakukan persetujuan - Melakukan pembangunan fasilitas atau infrastruktur pendukung yang telah disetujui		K16	Jumlah infrastruktur yang telah direalisasikan
	Adanya kelompok diskusi dari masyarakat	Menerima masukan dari masyarakat	Mengetahui program *CSR* yang sesuai kebutuhan masyarakat sekitar	Merancang program *CSR* dengan mempertimbangkan kebutuhan masyarakat	- Melakukan *mapping* sosial terhadap masyarakat - Membuat program *CSR* yang dibutuhkan masyarakat sebagai bekal tambahan dengan persetujuan manajemen	1	K17	Jumlah diskusi dengan masyarakat
							K18	Hasil *mapping* sosial dan perancangan program *CSR*
	Anggota staf perusahaan turut memberikan donasi	Mempersiapkan bingkisan	Kepuasan masing-masing individu dalam membantu sesama	Memberikan bantuan pribadi yang bersifat sukarela	- Mendatangi lokasi dan memberikan langsung bantuan pribadi	1	K19	Jumlah kunjungan ke lokasi terdampak
							K20	Alokasi bantuan pribadi yang diberikan
Masyarakat	Pembangunan fasilitas pendukung seperti irigasi, tanggul, dan akses jalan	Mengajukan permasalahan/keluhan terkait dengan tol ke perusahaan	Perbaikan dan pembangunan fasilitas masyarakat di desa terkait dengan tol	Mengajukan aspirasi atau keluhan yang berkaitan dengan infastruktur yang terkena dampak tol	- Menemukan keadaan infrastruktur sekarang yang terkena dampak	2	M1	Jumlah keluhan yang disampaikan ke perangkat desa
	Kondisi lingkungan yang bersahabat	Mengaplikasikan bantuan alternatif kepada desa			- Mengutarakan aspirasi		M2	Jumlah keluhan yang telah dipenuhi perusahaan
	Adanya koordinasi antara satgas (perusahaan) dengan desa terkait bantuan sosial	Membantu jaring aspirasi untuk perusahaan	Memperoleh kejelasan informasi dan memperlancar komunikasi antara warga dengan pihak perusahaan	Melakukan *follow-up* ke perangkat desa mengenai informasi kekinian	- Menanyakan informasi terkait sosialisasi program *CSR* dan hal lain	2	M3	Jumlah sosialisasi yang dilakukan perusahaan
	Membantu meningkatkan perekonomian warga	Membantu menyelesaikan permasalahan ekonomi dengan perusahaan	Meningkatkan kesejahteraan di desa yang terdampak	Memberikan arahan yang jelas	- Berpartisipasi dalam sosialisasi mengenai program *CSR*	2	M4	Frekuensi diadakannya sosialisasi
	Adanya program pemberdayaan bagi masyarakat	Mengikuti sosialisasi mengenai program *CSR* dari perusahaan	Pengembangan kemampuan tambahan masyarakat yang menunjang pekerjaan	Memanfaatkan potensi yang dimiliki oleh masyarakat di masing-masing desa	- Mengetahui potensi yang dimiliki oleh masyarakat di desa - Melakukan pendataan mengenai potensi yang dimiliki	2, 3	M5	Persentase potensi masyarakat yang dimanfaatkan menjadi program *CSR*
	Program *CSR* dapat dijalankan secara berkala	Turut berpartisipasi dalam program *CSR* yang dilakukan oleh perusahaan						

	Stakeholder satisfaction	*Stakeholder contribution*	Obyektif	Strategi	Proses	Kapabilitas	Kode *KPI*	*Key Performance Indicator*
				Mengikuti program *CSR* yang dilaksanakan perusahaan	- Ikut berpartisipasi sebagai peserta pada program *CSR* yang dilaksanakan	2	M6	Jumlah partisipan yang mengikuti program *CSR*
Pemerintah	Pelaksanaan program *CSR* sinergi dengan program kesejahteraan masyarakat oleh pemerintah Kabupaten Jombang	Melakukan sinkronisasi program *CSR* perusahaan dengan program pemerintah Jombang	Pemerataan dan penyelaraskan *CSR* perusahaan dengan kewajiban Pemerintah Kabupaten agar tersalurkan dengan baik ke masyarakat	Melakukan sinkronisasi kewajiban pemerintah dengan program *CSR* perusahaan	- Memberikan pelaporan mengenai program *CSR* perusahaan untuk dilakukan sinkronisasi	3	P1	Jumlah koordinasi yang dilakukan terkait sinkronisasi program *CSR*
	Sasaran penerima tidak tumpang tindih dengan penerima program pembangunan APBD/APBN	Memberikan gambaran lokasi yang dirasa perlu dibantu dengan program *CSR*			- Koordinasi langsung dengan perusahaan terkait program *CSR*		P2	Efektifitas koordinasi untuk menyesuaikan kewajiban pemerintah dengan *CSR* perusahaan
	Program *CSR* dapat menyentuh dan terprogram sesuai kebutuhan masyarakat sekitar pembangunan Tol Mojokerto-Kertosono	Memfasilitasi mulai dari perencanaan, pelaksanaan, dan monitoring evaluasi program *CSR*		Melakukan pemetaan pelaksanaan program *CSR* dengan kewajiban pemerintah	- Melakukan survei terkait daerah terdampak - Memetakan daerah untuk program *CSR* yang sesuai	3	P3	Ketepatan daerah yang dipetakan
	Membantu meningkatkan perekonomian masyarakat	Memberikan penghargaan yang dilaksanakan setiap akhir tahun	Peningkatan kesejahteraan masyarakat di Kabupeten Jombang, terutama di daerah yang terdampak tol	Melaksanakan program *CSR* secara menyeluruh, terutama daerah terdampak	- Melaksanakan program *CSR* sesuai dengan daerah yang telah dikelompokkan	1, 3	P4	Ketepatan program *CSR* sesuai yang dipetakan
							P5	Jumlah program *CSR* yang sudah dilakukan sesuai dengan pemetaan daerah
	Adanya komunikasi dan koordinasi dengan pihak perusahaan yang terjalin secara baik	Pelaksanaan rapat koordinasi sinergi program dan gathering dengan dunia usaha untuk sinkronisasi progran dan evaluasi pelaksanaan	Pendataan dan kejelasan informasi terkait program *CSR* dan daerah yang membutuhkan bantuan	Mendata program *CSR* yang dilaksanakan oleh perusahaan	- Mengumpulkan informasi dan data mengenai program *CSR* yang telah dilaksanakan	1, 3	P6	Efektifitas program *CSR* yang telah dilaksanakan
	Pelaporan pelaksanaan program *CSR* secara rutin	Menerima laporan dari perusahaan mengenai program *CSR* yang hendak diajukan		Menyusun pelaporan atas program *CSR* yang akan dan telah dijalankan perusahaan secara terstruktur	- Melakukan survei terlebih dahulu mengenai keperluan pelaksanaan program *CSR*	1, 3	P7	Frekuensi dilakukannya survei untuk data masyarakat
					- Memberikan laporan yang telah disetujui setelah disinkronisasi	1	P8	Pelaporan perusahaan atas program *CSR*

Sumber: Pengolahan Data, 2015

(Halaman ini sengaja dikosongkan)

4.1.6 Rancangan Model Pengukuran Kinerja *CSR*

Setelah dilakukan proses validasi terhadap masing-masing faset dari *Performance Prism* dan *Key Performance Indicator* (*KPI*), diperoleh rancangan model pengukuran kinerja *CSR* yang dapat diterapkan oleh PT. MHI untuk dilakukan pengukuran kinerja *CSR* pada proyek Tol Mojokerto-Kertosono. Rancangan tersebut dapat dilihat pada Gambar 4.4.

Pada Gambar 4.4, dapat dilihat bahawa rancangan model pengukuran kinerja *CSR* yang telah disusun adalah berdasarkan dengan alur dan tahapan perancangan model pengukuran kinerja dengan kerangka *Performance Prism* seperti pada Gambar 4.3. Rancangan model pengukuran kinerja *CSR* tersebut, pertama kali yang dilakukan adalah mengelompokkan apa yang yang menjadi kepuasan dan kontribusi bagi *stakeholder* yang terkait. Dalam penelitian skripsi ini, *stakeholder* yang terkait adalah karyawan divisi *ESR* PT. MHI, masyarakat terdampak, dan Bappeda Kabupaten Jombang. Dari faset *stakeholder satisfaction* dan *contribution* ini masing-masing diidentifikasi 8 hal dari *stakeholder* karyawan, 6 hal dari *stakeholder* masyarakat, dan 6 hal dari *stakeholder* pemerintah daerah. *Stakeholder satisfaction* dan *contribution* yang telah diidentifikasi kemudian ditarik tujuan untuk mencapai *satisfaction* dari masing-masing *stakeholder*. Terdapat 12 obyektif yang diperoleh berdasarkan *stakeholder satisfaction* dan *contribution* atas *CSR* dari proyek Tol Mojokerto-Kertosono. Obyektif ini kemudian digunakan untuk merumuskan strategi, proses, dan kapabilitas *stakeholder*. Setelah dirumuskan dari obyektif, strategi yang telah diturunkan sebanyak 16 strategi, yang kemudian diturunkan ke dalam 34 proses. Dari proses yang telah didapatkan tersebut, dibentuk dan disusunlah *KPI* sebanyak 27 *KPI* yang dianggap oleh PT. MHI dapat mewakili pengukuran kinerja *CSR* pada Proyek Tol Mojokerto-Kertosono.

(Halaman ini sengaja dikosongkan)

Stakeholder 1
Karyawan Divisi ESR PT.
Marga Harjaya Infrastruktur

Satisfaction
1. Mempererat hubungan baik dengan warga terdampak
2. Adanya hubungan kemitraan antara masyarakat dengan perusahaan
3. Membangun hubungan yang baik dengan media
4. Menambah program CSR baru lain, seperti pendidikan, kesehatan, pelatihan pertanian
5. Program dapat menyentuh perbaikan ekonomi masyarakat sekitar
6. Program berlangsung sukses
7. Pembangunan infrastruktur sekitar jalan tol
8. Adanya kelompok diskusi dari masyarakat

Contribution
1. Menghubungi pimpinan desa dan tokoh masyarakat
2. Melakukan sosialisasi terkait tren yang ada di masyarakat
3. Mengumpulkan data list media dan wartawan media yang bekerja di area Jombang dan Mojokerto
4. Mempersiapkan dana bantuan dalam program CSR
5. Memberikan bantuan untuk pembangunan desa dalam bentuk tenaga, material, maupun dana
6. Mempersiapkan program dengan baik
7. Mengadakan program yang melibatkan perbaikan infrastruktur dampak tol
8. Menerima masukan dari masyarakat

Stakeholder 2
Masyarakat terkena dampak pembangunan Tol Mojokerto-Kertosono

Satisfaction
1. Pembangunan fasilitas pendukung seperti irigasi, tanggul, dan akses jalan
2. Kondisi lingkungan yang bersahabat
3. Adanya koordinasi antara satgas (perusahaan) dengan desa terkait bantuan sosial
4. Membantu meningkatkan perekonomian warga
5. Adanya program pemberdayaan bagi warga terdampak
6. Program CSR dapat dijalankan secara berkala

Contribution
1. Mengajukan permasalahan/keluhan terkait dengan tol ke perusahaan
2. Mengaplikasikan bantuan alternatif kepada warga
3. Membantu jaring aspirasi untuk perusahaan
4. Membantu menyelesaikan permasalahan ekonomi dengan perusahaan
5. Mengikuti sosialisasi mengenai program CSR dari perusahaan
6. Turut berpartisipasi dalam program CSR yang dilakukan oleh perusahaan

Stakeholder 3
Badan Perencanaan Pengembangan Kabupaten Jombang

Satisfaction
1. Pelaksanaan program CSR sinergi dengan program pembangunan Kabupaten Jombang
2. Sasaran penerima tidak tumpang tindih dengan penerima program pembangunan APBD/APBN
3. Program CSR dapat menyentuh dan terprogram sesuai kebutuhan masyarakat sekitar pembangunan Tol Mojokerto-Kertosono
4. Membantu meningkatkan perekonomian buruh tani
5. Adanya komunikasi dan koordinasi dengan pihak perusahaan yang lancar
6. Pelaporan pelaksanaan program CSR secara rutin

Contribution
1. Melakukan sinkronisasi program CSR perusahaan dengan program pemerintah Jombang
2. Memberikan gambaran lokasi yang dirasa perlu dibantu dengan program CSR
3. Memfasilitasi mulai dari perencanaan, pelaksanaan, dan monitoring evaluasi program CSR
4. Memberikan penghargaan yang dilaksanakan setiap akhir tahun
5. Pelaksanaan rapat koordinasi sinergi program dan gathering dengan dunia usaha untuk sinkronisasi progran dan evaluasi pelaksanaan
6. Menerima laporan dari perusahaan mengenai program CSR yang hendak diajukan

No.	Obyektif	Strategi	Proses	Kapabilitas	Kode *KPI*	*Key Performance Indicator*
1	Mempermudah hubungan kerjasama antara perusahaan, masyarakat, dan media	Mengadakan kegiatan kemitraan dengan pihak terkait, seperti pemerintah, masyarakat, dan rekan media	- Menghubungi pihak terkait sesuai dengan kerjasama yang telah terjalin	1	K1	Jumlah koordinasi yang terjalin dengan pihak terkait
			- Merancang kegiatan kemitraan bersama-sama	1, 2, 3	K2	Persentase kegiatan kemitraan yang sudah dijalankan
		Memperkuat koordinasi dengan internal perusahaan	- Menjalin komunikasi dengan internal perusahaan	1, 3	K3	Jumlah koordinasi internal yang dilakukan
			- Mengadakan rapat koordinasi terkait dengan kegiatan yang telah dicanangkan	1		
2	Mempersiapkan program *CSR* sesuai dengan kebijakan dan kewajiban perusahaan	Menerapkan dan membuat jenis program *CSR* berdasarkan kebijakan perusahaan dan kesepakatan MoU dengan pemerintah	- Merancang MoU	1, 3	K4	Efektifitas pelaksanaan *CSR* berdasarkan MoU
			- Menyetujui dan menandatangani MoU yang telah dibuat		K5	Tingkat pencapaian pelaksanaan program *CSR* berdasarkan MoU
3	Peningkatan kinerja program *CSR*	Memaksimalkan pelaksanaan program *CSR* yang telah dirancang	- Membuat program *CSR* yang disesuaikan dengan kebutuhan dan pengembangan masyarakat desa terdampak	1	K6	Alokasi anggaran dana untuk program *CSR*
					K7	Jumlah program *CSR* yang dibuat sesuai dengan mapping
					K8	Jumlah program *CSR* yang dibuat untuk pengembangan kemampuan masyarakat
			- Melaksanakan program *CSR* secara berkala di masing-masing desa		K9	Jumlah pelaksanaan program *CSR* tiap tahun
			- Mengajak pihak terkait untuk ikut serta dalam pelaksanaan program *CSR*		K10	Tingkat kepuasan masyarakat
					K11	Tingkat kepuasan karyawan
					K12	Tingkat kepuasan pemerintah
4	Membantu pembangunan infrastruktur di sekitar proyek Tol Mojokerto-Kertosono	Membangun fasilitas/infrastruktur pendukung di daerah terkena dampak	- Melakukan *mapping* lokasi terdampak untuk melihat kepentingan masyarakat	1	K13	Jumlah infrastruktur yang direncanakan
			- Melaporkan ke bagian manajemen perusahaan untuk dilakukan persetujuan		K14	Jumlah infrastruktur yang telah direalisasikan
			- Melakukan pembangunan fasilitas atau infrastruktur pendukung yang telah disetujui			
5	Mengetahui program *CSR* yang sesuai kebutuhan masyarakat sekitar	Merancang program *CSR* dengan mempertimbangkan kebutuhan masyarakat	- Melakukan *mapping* sosial terhadap masyarakat - Membuat program *CSR* yang dibutuhkan masyarakat sebagai bekal tambahan dengan persetujuan manajemen	1	K15	Hasil mapping sosial dan perancangan program *CSR*
6	Perbaikan dan pembangunan fasilitas masyarakat di desa terkait dengan tol	Mengajukan aspirasi atau keluhan yang berkaitan dengan infastruktur yang terkena dampak tol	- Menemukan keadaan infrastruktur sekarang yang terkena dampak	2	M1	Jumlah keluhan yang telah dipenuhi perusahaan
			- Mengutarakan aspirasi			
7	Memperoleh kejelasan informasi dan memperlancar komunikasi antara warga dengan pihak perusahaan	Melakukan *follow-up* ke perangkat desa mengenai informasi kekinian	- Menanyakan informasi terkait sosialisasi program *CSR* dan hal lain	2	M2	Jumlah sosialisasi yang diberikan perusahaan
8	Meningkatkan kesejahteraan di desa yang terdampak	Memberikan arahan yang jelas	- Berpartisipasi dalam sosialisasi mengenai program *CSR*	2	M3	Frekuensi diadakannya sosialisasi
9	Pengembangan kemampuan tambahan masyarakat yang menunjang pekerjaan	Memanfaatkan potensi yang dimiliki oleh masyarakat di masing-masing desa	- Mengetahui potensi yang dimiliki oleh masyarakat di desa	2, 3	M4	Persentase potensi masyarakat yang dimanfaatkan menjadi program *CSR*
			- Melakukan pendataan mengenai potensi yang dimiliki			
		Mengikuti program *CSR* yang dilaksanakan perusahaan	- Ikut berpartisipasi sebagai peserta pada program *CSR* yang dilaksanakan	2	M5	Jumlah partisipan yang mengikuti program *CSR*
10	Pemerataan dan penyelaraskan *CSR* perusahaan dengan kewajiban Pemerintah Kabupaten agar tersalurkan dengan baik ke masyarakat	Melakukan sinkronisasi kewajiban pemerintah dengan program *CSR* perusahaan	- Memberikan pelaporan mengenai program *CSR* perusahaan untuk dilakukan sinkronisasi	3	P1	Efektifitas koordinasi untuk menyesuaikan kewajiban pemerintah dengan *CSR* perusahaan
			- Koordinasi langsung dengan perusahaan terkait program *CSR*			
		Melakukan pemetaan pelaksanaan program *CSR* dengan kewajiban pemerintah	- Melakukan survei terkait daerah terdampak	3	P2	Ketepatan daerah yang dipetakan
			- Memetakan daerah untuk program *CSR* yang sesuai			
11	Peningkatan kesejahteraan masyarakat di Kabupeten Jombang, terutama di daerah yang terdampak tol	Melaksanakan program *CSR* secara menyeluruh, terutama daerah terdampak	- Melaksanakan program *CSR* sesuai dengan daerah yang telah dikelompokkan	1, 3	P3	Ketepatan program *CSR* sesuai yang dipetakan
					P4	Jumlah program *CSR* yang sudah dilakukan sesuai dengan pemetaan daerah
12	Pendataan dan kejelasan informasi terkait program *CSR* dan daerah yang membutuhkan bantuan	Mendata program *CSR* yang dilaksanakan oleh perusahaan	- Mengumpulkan informasi dan data mengenai program *CSR* yang telah dilaksanakan	1, 3	P5	Efektifitas program *CSR* yang telah dilaksanakan
		Menyusun pelaporan atas program *CSR* yang akan dan telah dijalankan perusahaan secara terstruktur	- Melakukan survei terlebih dahulu mengenai keperluan pelaksanaan program *CSR*	1, 3	P6	Frekuensi dilakukannya survei untuk data masyarakat
			- Memberikan laporan yang telah disetujui setelah disinkronisasi	1	P7	Pelaporan perusahaan atas program *CSR*

Gambar 4.4 Rancangan Pengukuran Kinerja Program *CSR* PT. MHI pada Proyek Tol Mojokerto-Kertosono berdasarkan *Performance Prism*

(Halaman ini sengaja dikosongkan)

BAB V
ANALISA DAN DISKUSI

Pada bab ini akan membahas mengenai analisa dan diskusi terhadap data yang telah dikumpulkan dan diolah sebelumnya. Hasil dari pengolahan data akan dianalisa oleh penulis.

5.1 Kondisi Kekinian

PT. MHI merupakan perusahaan pemegang hak konsesi atas Proyek Tol Mojokerto-Kertosono sampai dengan tahun 2045. Dalam menjalankan peran dan tanggung jawabnya, PT. MHI melakukan dan memberikan perhatian khusus terhadap pelaksanaan program *CSR*, terutama yang melibatkan masyarakat (*community involvement and development*). Hal ini disebabkan, pembangunan proyek Tol Mojokerto-Kertosono yang memiliki dampak bagi masyarakat di sekitar wilayah pembangunan tol. Pelaksanaan program *CSR* sendiri ditujukan untuk mengurangi dampak akibat pembangunan tol sekaligus juga untuk memperlancar dan mengantisipasi hal-hal yang tidak diinginkan. Contohnya: dengan melaksanakan program *CSR*, maka masyarakat sekitar wilayah pembangunan mendukung adanya tol dan tidak melakukan unjuk rasa, yang kemudian dapat menghambat langkah PT. MHI untuk menyelesaikan pembangunan Tol Mojokerto-Kertosono.

Dalam melaksanakan program *CSR*, pihak dari PT. MHI, yaitu Divisi *Environment and Social Responsibility (ESR*), yang bertanggung jawab untuk melaksanakan pertanggungjawaban terhadap lingkungan sekitar dan pelaksanaan sosial perusahaan. Divisi *ESR* memiliki dua bagian, yaitu: bagian *CSR* & K3, yang bertanggungjawab dalam melaksanakan program *CSR* dan memelihara kesehatan dan keselamatan kerja untuk karyawan di perusahaan maupun di lokasi proyek Tol Mojokerto Kertosono. Selain bagian *CSR* & K3, juga terdapat bagian *Government Relation*, yang bertanggungjawab untuk menjadi perantara antara pihak pemerintah daerah dan media dengan perusahaan.

Sebelum merancang dan melaksanakan program *CSR*, bagian *CSR* & K3, melakukan survei ke lokasi pembangunan Tol Mojokerto-Kertosono dan bertemu

dengan perangkat desa setempat, serta berkoordinasi pula dengan pemerintah daerah seperti Badan Perencanaan dan Pengembangan Daerah (Bappeda) Kabupaten Jombang. Setelah dilakukan survei tersebut, bagian *CSR* & K3, melakukan *mapping* sosial sesuai dengan ring lokasi pembangunan Tol Mojokerto-Kertosono. Berdasarkan *mapping* sosial yang telah dilakukan tersebut, dirancanglah program *CSR* yang sesuai dengan *mapping* sosial tersebut. Rancangan program *CSR* tersebut dibuat untuk periode setahun ke depan dan diajukan ke pihak manajemen untuk dilakukan persetujuan. Apabila telah disetujui, maka program *CSR* tersebut dapat segera dilaksanakan dan dialokasikan dana khusus untuk pelaksanaannya.

Setelah disetujui oleh pihak manajemen, bagian *CSR* & K3 segera mempersiapkan untuk pelaksanaan program *CSR* dengan melakukan rapat koordinasi internal dan juga menghubungi pihak Bappeda untuk bekerjasama dalam pelaksanaan program *CSR*. Pihak Bappeda bertanggungjawab untuk menjadi perantara dalam koordinasi untuk menyesuaikan atau sinkronisasi antara program *CSR* perusahaan dengan kewajiban dari pemerintah daerah sendiri. Bagian *CSR* & K3 membuat rancangan laporan yang telah disetujui oleh manajemen, untuk selanjutnya diajukan kepada Bappeda untuk dilakukan penyesuaian. Tujuan dari penyesuaian tersebut adalah untuk pemerataan program *CSR* perusahaan dan kewajiban pemerintah, sehingga tidak terjadi adanya tumpang tindih penerima dan meminimalisir wilayah yang belum menerima program *CSR* perusahaan, maupun kewajiban pemerintah tersebut. Apabila dari rancangan laporan tersebut sudah sesuai, maka program *CSR* dapat dilaksanakan. Namun apabila belum sesuai, maka bagian *CSR* & K3 akan melakukan revisi atas rancangan laporan tersebut.

Rancangan laporan program *CSR* yang diterima oleh Bappeda akan dijadikan data pelaksanaan pertanggungjawaban sosial terhadap masyarakat di sekitar wilaya pembangunan Tol Mojokerto-Kertosono. Bappeda juga berperan untuk memfasilitasi pelaksanaan program *CSR* yang dilakukan oleh perusahaan di Kabupaten Jombang. Misalnya: pada saat PT. MHI melaksanakan program *CSR* di bidang kesehatan, yaitu: pengobatan gratis, jika diperlukan oleh PT. MHI, pihak Bappeda akan menyediakan kebutuhan pengobatan gratis tersebut

bekerjasama dengan Puskesmas kecamatan yang dekat dengan wilayah pelaksanaan program *CSR*.

Sebelum melaksanakan program *CSR* tersebut, bagian *CSR* & K3 melakukan kunjungan ke perangkat desa terkait, untuk selanjutnya dilakukan sosialisasi mengenai program *CSR* yang akan dilaksanakan di desa tersebut. Sosialisasi ini ditujukan untuk memberikan informasi yang penting kepada masyarakat mengenai program *CSR* atau bantuan sebagai bentuk pertanggungjawaban sosial terhadap masyarakat terdampak. Sehingga dalam pelaksanaannya nanti, masyarakat dapat berpartisipasi dalam mengikuti program *CSR* yang sekiranya dibuat untuk memenuhi kebutuhan masyarakat sesuai dengan *mapping* sosial yang dilakukan oleh bagian *CSR* & K3. Pasca pelaksanaan program *CSR* tersebut, bagian *CSR* & K3 membuat laporan mengenai program *CSR* tersebut kepada pihak manajemen PT. MHI dan Bappeda dalam periode 1 tahun pelaksanaan *CSR* tersebut.

Dalam pelaporan ke manajemen untuk laporan akhir tahun, mulai dari periode tahun 2012 hingga saat ini, laporan yang diberikan oleh bagian *CSR* & K3 hanya berupa laporan deskriptif yang menjelaskan mengenai perencanaan dan pelaksanaan program *CSR* yang telah dilakukan. Laporan tersebut juga belum terdapat target pencapaian atas program *CSR* yang dilaksanakan. Sehingga selama ini, bagian *CSR* & K3 belum mengetahui sejauh mana pencapaian kinerja dari program *CSR* yang telah dilaksanakan karena belum memiliki rancangan model pengukuran kinerja khusus *CSR*. Mengingat telah banyak program *CSR* yang telah dilakukan oleh PT. MHI, seperti pada Tabel 4.1.

5.1.1 Program *Corporate Social Responsibility (CSR)* Proyek Tol Mojokerto-Kertosono

PT. Marga Harjaya Infrastruktur telah melaksanakan program *CSR* mulai dari periode tahun 2012. Namun pada tahun 2012 tersebut, PT. MHI masih melakukan *turn over* program *CSR*, setelah PT. Astra International mengakuisisi PT. Marga Hanurata Intrinsik, perusahaan lama sebelum berganti nama menjadi PT. Marga Harjaya Infrastruktur. Setelah melakukan *turn over* pada tahun 2012, PT. MHI baru atau PT. Marga Harjaya Infrastruktur, merancang dan

mempersiapkan pelaksanaan program *CSR* untuk masyarakat periode selanjutnya. Jenis program *CSR* yang dilaksanakan oleh PT. MHI sesuai dengan kesepakatan kerjasama yang tertera dalam MoU antara perusahaan dengan pemerintah daerah Kabupaten Jombang, antara lain: bidang kesehatan, lingkungan, pendidikan, sarana prasarana, sosial keagamaan, dan tenaga kerja.

5.1.1.1 Program *CSR* Bidang Kesehatan

Program *CSR* pada bidang kesehatan penting untuk dilakukan mengingat proyek pembangunan jalan Tol Mojokerto-Kertosono dapat berdampak terhadap kesehatan masyarakat. Selain itu, dengan melaksanakan program *CSR* di bidang kesehatan, PT. MHI membantu untuk meningkatkan kesejahteraan masyarakat, dalam hal kesehatan, agar dapat produkti bekerja dengan tubuh yang sehat. Program *CSR* bidang kesehatan yang dilaksanakan oleh PT. MHI sampai dengan saat ini adalah pengobatan gratis. Program *CSR* 'Pengobatan Gratis' merupakan program *CSR* yang setiap tahunnya selalu dilaksanakan oleh PT. Marga Harjaya Infrastruktur. Pengobatan gratis ini ditujukan untuk masyarakat sekitar yang terkena dampak pembangunan tol dan disesuaikan dengan kebutuhan masyarakat sekitar. Pelaksanaan program *CSR* 'Pengobatan Gratis' ini tidak diadakan secara serempak, tetapi dilakukan secara bergiliran di desa terdampak proyek pembangunan jalan Tol Mojokerto-Kertosono. Program 'Pengobatan Gratis' ini bekerjasama dengan Puskesmas Kabupaten Jombang untuk penyediaan dokter, peralatan kesehatan, dan obat-obatan. Program *CSR* 'Pengobatan Gratis' dapat dilakukan beberapa kali dalam 1 tahun apabila dirasa perlu dan sesuai dengan kebutuhan masyarakat yang dianjurkan oleh pemerintah daerah. Dalam periode ke depan, Program 'Pengobatan Gratis' ini direncanakan akan menjadi salah satu program *CSR* unggulan PT. Marga Harjaya Infrastruktur setiap tahunnya.

5.1.1.2 Program *CSR* Bidang Lingkungan

Proyek pembangunan jalan Tol Mojokerto-Kertosono memiliki dampak terhadap lingkungan alam sekitar, sehingga untuk menyeimbangkan proyek pembangunan jalan tol dan lingkungan alam sekitar, PT. MHI merancang dan melaksanakan program *CSR* di bidang lingkungan. Pada tahun 2013, program

CSR yang dilaksanakan adalah memberikan bantuan mesin cacah sampah kepada masyarakat dan penanaman pohon di sekitar pembangunan proyek. Program *CSR* berupa bantuan mesin cacah sampah ditujukan kepada masyarakat untuk digunakan dalam pengolahan sampah organik, seperti dedaunan, rumput, sabut kelapa, dan lain-lain. Hasil olahan dari sampah organik tersebut nantinya dapat digunakan menjadi pupuk kompos, yang dapat dimanfaatkan oleh masyarakat yang bermata pencaharian bercocok tanam (pertanian dan perkebunan). Selain bantuan mesin pencacah sampah, PT. MHI juga melaksanakan program *CSR* 'Penanaman Pohon'. Program *CSR* ini dilakukan di lokasi desa yang terdampak proyek pembangunan jalan Tol Mojokerto-Kertosono, untuk menambah penghijauan di sekitar proyek. Program *CSR* ini juga mengikutsertakan siswa siswa SMP setempat untuk berpartisipasi dalam penanaman pohon.

5.1.1.3 Program *CSR* Bidang Sarana Prasarana

Program *CSR* pada bidang sarana prasarana penting untuk dilakukan mengingat proyek pembangunan jalan Tol Mojokerto-Kertosono dapat berdampak pada infrastruktur yang ada di desa. Adanya pembangunan proyek tol ini meyebabkan infrastruktur yang ada didesa, seperti: saluran irigasi, akses jalan persawahan, dan jalan antar dusun atau desa mengalami kerusakan akibat hilir mudik kendaraan berat proyek. Untuk itu, PT. MHI merancang dan melaksanakan program *CSR* di bidang sarana prasarana, seperti perbaikan saluran irigasi. Perbaikan saluran irigasi merupakan program *CSR*, yang saat ini menjadi prioritas PT. Marga Harjaya Infrastruktur untuk dijalankan. Hal ini dikarenakan, Program 'Perbaikan saluran irigasi dan infrastruktur pendukung', seperti akses jalan sawah sangat penting bagi masyarakat sekitar yang terkena dampak pembangunan tol, terutama bagi yang mata pencaharian sebagai petani dan buruh tani. Sehingga program *CSR* ini menjadi fokusan bagi PT. Marga Harjaya Infrastruktur. Program *CSR* pada bidang sarana prasarana bukan hanya memperbaiki infrastruktur yang rusak saja, tetapi juga memberikan bantuan untuk pembangunan di desa. Contohnya adalah bantuan dana partisipasi renovasi kantor desa dan instansi pemerintah, pembangunan balai dusun, dan pemukiman untuk *resetlement* masyarakat yang terkena.

5.1.1.4 Program *CSR* Bidang Tenaga Kerja

Proyek pembangunan jalan Tol Mojokerto-Kertosono didirikan di sebagian besar wilayah persawahan, dimana masyarakat sekitar tersebut bermata pencaharian sebagai petani dan buruh tani. Pembangunan proyek jalan tol ini menyebabkan berkurangnya jumlah mata pencaharian sebagai petani dan buruh tani dan hal ini berdampak terhadap pendapatan masyarakat sekitar. Hal ini disebabkan kurangnya keahlian dan kemampuan lain dari masyarakat, sehingga ketika lapangan pekerjaannya hilang, maka masyarakat yang bertani tersebut tidak memiliki hal lain yang mampu untuk dikerjakan. Melihat kenyataan tersebut, PT. MHI merancang program *CSR* seperti pelatihan mekanik. Program 'Pelatihan Mekanik' dilaksanakan dalam rangka pembekalan kemampuan tambahan bagi pemuda dan masyarakat sekitar terdampak pembangunan tol. Pelatihan mekanik ini bekerjasama dengan AHASS (Astra Group) untuk melatih dan membekali pemuda dan masyarakat tersebut. Pemuda dan masyarakat tersebut dilatih untuk mengetahui teknik mengenai mekanik dan memperbaiki kendaraan bermotor. Nantinya diharapkan Program 'Perbaikan Mekanik' ini diharapkan dapat menambah dan mengembangkan kemampuan pemuda dan masyarakat sekitar untuk menunjang pekerjaan ke depannya. Selain itu, jika diantara peserta yang mengikuti pelatihan mekanik memiliki kemampuan yang baik dan sesuai dengan standar yang ditentukan, maka dapat ditarik menjadi mekanik di AHASS.

5.2 Analisa Obyektif Berdasarkan *Stakeholder*

Dalam bab pengumpulan dan pengolahan data, telah dirumuskan obyektif dari masing-masing *stakeholder* kunci yang terlibat. Obyektif tersebut merupakan turunan dari *stakeholder satisfaction* dan *stakeholder contribution*, yang sebelumnya diperoleh dengan melakukan observasi dan wawancara secara langsung. Obyektif ini dirumuskan untuk mengetahui agar *stakeholder satisfaction* tercapai, sesuai dengan kontribusi yang dilakukan oleh *stakeholder* kunci.

Berikut ini merupakan obyektif atau tujuan yang dikelompokkan berdasarkan *stakeholder* kunci.

1. Mempermudah hubungan kerjasama antara perusahaan, masyarakat, dan media

Obyektif pertama dari *stakeholder* karyawan adalah mempermudah hubungan kerjasama antara perusahaan, masyarakat, dan media. Obyektif ini diturunkan dari *stakeholder satisfaction*, yaitu: mempererat hubungan baik dengan warga terdampak, adanya hubungan kemitraan antara masyarakat dengan perusahaan, dan membangun hubungan yang baik dengan media. Selain diturunkan dari *stakeholder satisfaction*, obyektif juga didapatkan dari *stakeholder contribution* seperti: menghubungi pimpinan desa dan tokoh masyarakat, melakukan sosialisasi terkait tren yang ada di masyarakat, dan memiliki list media dan wartawan media yang bekerja di area Jombang dan Mojokerto.

2. Mempersiapkan program *CSR* sesuai dengan kebijakan dan kewajiban perusahaan

Obyektif kedua dari *stakeholder* karyawan adalah mempersiapkan program *CSR* sesuai dengan kebijakan dan kewajiban perusahaan. Pada obyektif kedua ini diturunkan dari *stakeholder satisfaction*, yaitu menambah program *CSR* baru lain, seperti pendidikan, kesehatan, pelatihan pertanian dan program dapat menyentuh perbaikan ekonomi masyarakat sekitar. Sedangkan untuk *stakeholder contribution* adalah mempersiapkan dana bantuan dalam program *CSR* dan memberikan bantuan untuk pembangunan desa dalam bentuk tenaga, material, maupun dana.

3. Peningkatan kinerja program *CSR*

Peningkatan kinerja program *CSR* merupakan obyektif ketiga dari *stakeholder* karyawan. Peningkatan kinerja program *CSR* ini didapatkan dari *stakeholder satisfaction*, yaitu program berlangsung sukses. Sementara *stakeholder contribution* dari obyektif ketiga ini adalah mempersiapkan program dengan baik.

4. Membantu pembangunan infrastruktur di sekitar proyek Tol Mojokerto-Kertosono

Untuk obyektif keempat dari *stakeholder* karyawan adalah membantu pembangunan infrastruktur di sekitar Proyek Tol Mojokerto-Kertosono. Obyektif keempat ini diturunkan dari *stakeholder satisfaction*: pembangunan infrastruktur

sekitar jalan tol dan *stakeholder contribution*: mengadakan program yang melibatkan perbaikan infrastruktur dampak tol.

5. Mengetahui program *CSR* yang sesuai kebutuhan masyarakat sekitar

Obyektif kelima dari *stakeholder* karyawan adalah mengetahui program *CSR* yang sesuai kebutuhan masyarakat sekitar. Untuk mendapatkan obyektif kelima ini, dilihat dari *stakeholder satisfaction*, yaitu adanya kelompok diskusi dari masyarakat dan *stakeholder contribution* berupa menerima masukan dari masyarakat.

6. Perbaikan dan pembangunan fasilitas masyarakat di desa terkait dengan tol

Perbaikan dan pembangunan fasilitas masyarakat di desa terkait dengan tol merupakan obyektif pertama dari *stakeholder* masyarakat. Untuk mendapatkan obyektif pertama ini diturunkan dari *stakeholder satisfaction*, seperti: pembangunan fasilitas pendukung seperti irigasi, tanggul, dan akses jalan dan kondisi lingkungan yang bersahabat. Sedangkan untuk *stakeholder contribution* yang diturunkan adalah berupa mengajukan permasalahan/keluhan terkait dengan tol ke perusahaan dan mengaplikasikan bantuan alternatif kepada desa.

7. Memperoleh kejelasan informasi dan memperlancar komunikasi antara warga dengan pihak perusahaan

Obyektif kedua dari *stakeholder* masyarakat adalah memperoleh kejelasan informasi dan memperlancar komunikasi antara warga dengan pihak perusahaan. Obyektif ini diturunkan dari *stakeholder satisfaction*, yaitu adanya koordinasi antara satgas (perusahaan) dengan desa terkait bantuan sosial dan *stakeholder contribution* berupa menjadi media untuk perusahaan dalam jaring aspirasi.

8. Meningkatkan kesejahteraan di desa yang terdampak

Obyektif ketiga dari *stakeholder* masyarakat adalah meningkatkan kesejahteraan di desa yang terdampak. Obyektif ketiga ini didapatkan dari *stakeholder satisfaction*, seperti membantu meningkatkan perekonomian warga dan *stakeholder contribution* berupa membantu menyelesaikan permasalahan ekonomi dengan perusahaan.

9. Pengembangan kemampuan tambahan masyarakat yang menunjang pekerjaan

Obyektif terakhir dari *stakeholder* masyarakat adalah pengembangan kemampuan tambahan masyarakat yang menunjang pekerjaan. Pada obyektif keempat ini, diturunkan dari *stakeholder satisfaction*, seperti: adanya program pemberdayaan bagi para petani terdampak dan program *CSR* dapat dijalankan secara berkala. Sedangkan *stakeholder contribution* berupa mengikuti sosialisasi mengenai program *CSR* dari perusahaan dan turut berpartisipasi dalam program *CSR* yang dilakukan oleh perusahaan.

10. Pemerataan dan penyelaraskan *CSR* perusahaan dengan kewajiban Pemerintah Kabupaten agar tersalurkan dengan baik ke masyarakat

Obyektif pertama dari *stakeholder* pemerintah adalah pemerataan dan penyelaraskan *CSR* perusahaan dengan kewajiban Pemerintah Kabupaten agar tersalurkan dengan baik ke masyarakat. Obyektif pertama ini diturunkan dari *stakeholder satisfaction*, antara lain: pelaksanaan program *CSR* sinergi dengan program pembangunan Kabupaten Jombang, sasaran penerima tidak tumpang tindih dengan penerima program pembangunan APBD/APBN, dan program *CSR* dapat menyentuh dan terprogram sesuai kebutuhan masyarakat sekitar pembangunan Tol Mojokerto-Kertosono. Sedangkan *stakeholder contribution* yang dilakukan berupa melakukan sinkronisasi program *CSR* perusahaan dengan program pemerintah Jombang, memberikan gambaran lokasi yang dirasa perlu dibantu dengan program *CSR*, dan memfasilitasi mulai dari perencanaan, pelaksanaan, dan monitoring evaluasi program *CSR*.

11. Peningkatan kesejahteraan masyarakat di Kabupeten Jombang, terutama di daerah yang terdampak tol

Obyektif kedua dari *stakeholder* pemerintah adalah peningkatan kesejahteraan masyarakat di Kabupeten Jombang, terutama di daerah yang terdampak tol. Obyektif ini diperoleh dari *stakeholder satisfaction*, yaitu membantu meningkatkan perekonomian, terutama masyarakat terdampak dan *stakeholder contribution* berupa memberikan penghargaan yang dilaksanakan setiap akhir tahun.

12. Pendataan dan kejelasan informasi terkait program *CSR* dan daerah yang membutuhkan bantuan

Pendataan dan kejelasan informasi terkait program *CSR* dan daerah yang membutuhkan bantuan merupakan obyektif terakhir dari *stakeholder* pemerintah. Obyektif pendataan dan kejelasan informasi terkait program *CSR* dan daerah yang membutuhkan bantuan ini didapatkan dari *stakeholder satisfaction* seperti adanya komunikasi dan koordinasi dengan pihak perusahaan yang lancar dan pelaporan pelaksanaan program *CSR* secara rutin. Sementara *stakeholder contribution* yang dilakukan oleh pemerintah berupa pelaksanaan rapat koordinasi sinergi program dan *gathering* dengan dunia usaha untuk sinkronisasi progran dan evaluasi pelaksanaan dan menerima laporan dari perusahaan mengenai program *CSR* yang hendak diajukan.

5.3 Analisa Indikator Kinerja Program *CSR*

Obyektif yang telah diturunkan *stakeholder satisfaction* dan *stakeholder contribution,* kemudian dirumuskan menjadi strategi. Strategi tersebut dijabarkan menjadi proses-proses sesuai dengan kapabilitas dari masing-maisng *stakeholder*, sehingga dari rangkaian alur tersebut dapat dirumuskan indikator kinerja program *CSR*. Indikator kinerja tersebut disusun menjadi *Key Performance Indicators (KPI)* yang dikelompokkan berdasarkan masing-masing *stakeholder*, yaitu *KPI stakeholder* karyawan, *KPI stakeholder* masyarakat, dan *KPI stakeholder* pemerintah daerah. Untuk rincian mengenai KPI tersebut dapat dilihat KPI Properties pada Lampiran 3.

5.3.1 Analisa *Key Performance Indicators (KPI) Stakeholder* Karyawan

KPI stakeholder karyawan ini dilihat dari perspektif karyawan terhadap pelaksanaan dan program *CSR* yang dirancang dan dilaksanakan oleh perusahaan. Sebagai bagian perusahaan yang terlibat langsung dalam menangani *CSR* perusahaan, perspektif karyawan dianggap penting karena mengetahui realisasi dari pelaksanaan *CSR*, sehingga menghasilkan sebanyak 15 *KPI*. *KPI* yang disusun mendeskripsikan perencanaan, pelaksanaan, dan tanggung jawab yang dilakukan oleh karyawan divisi *ESR* dalam *CSR* perusahaan.

Dari *stakeholder* karyawan terbentuk sebanyak 15 *KPI*, seperti jumlah koordinasi yang terjalin dengan pihak terkait, persentase kegiatan kemitraan yang sudah dijalankan, jumlah koordinasi internal yang dilakukan, efektifitas pelaksanaan *CSR* berdasarkan MoU, tingkat pencapaian pelaksanaan program *CSR* berdasarkan MoU, alokasi anggaran dana untuk program *CSR* , jumlah program *CSR* yang dibuat sesuai dengan *mapping*, jumlah program *CSR* yang dibuat untuk pengembangan kemampuan masyarakat, jumlah pelaksanaan program *CSR* tiap tahun, tingkat kepuasan masyarakat, tingkat kepuasan karyawan, tingkat kepuasan pemerintah, jumlah infrastruktur yang direncanakan, jumlah infrastruktur yang telah direalisasikan, dan hasil *mapping* sosial dan perancangan program *CSR*.

5.3.1.1 Jumlah Koordinasi yang Terjalin Terkait dengan Kerjasama

KPI pertama dari *stakeholder* karyawan adalah jumlah koordinasi yang terjalin terkait dengan kerjasama antara perusahaan dengan pihak lain, seperti media, pemerintah daerah, dan lainnya. Junlah koordinasi yang terjalin terkait kerjasama ini berkaitan dengan persiapan pelaksanaan kerjasama yang dilakukan oleh perusahaan bersama dengan *partner*. Jika dengan pemerintah daerah, kerjasama yang dijalankan oleh perusahaan seperti pelaksanaan *CSR*, sehingga untuk melancarkan pelaksanaan program *CSR* tersebut dibutuhkan adanya koordinasi. Sama halnya dengan kerjasama antara perusahaan dan pemerintah daerah, perusahaan juga membutuhkan koordinasi dengan media. Tetapi jenis koordinasi yang dilakukan antara perusahaan dan media berbeda. Koordinasi yang dilakukan perusahaan dengan media adalah mengenai pemberitaan mengenai kegiatan yang dilakukan oleh perusahaan, seperti pelaksanaan pra-konstruksi, kontruksi, sampai dengan operasional, serta hal-hal lain yang berkaitan dengan pembangunan Proyek Tol Mojokerto-Kertosono.

KPI jumlah koordinasi yang terjalin terkait dengan kerjasama antara perusahaan dengan pihak lain diperoleh dari rumusan strategi, yaitu mengadakan kegiatan kemitraan dengan pihak terkait. Strategi tersebut dirumuskan dari obyektif mempermudah hubungan kerjasama antara perusahaan, masyarakat, dan media. Tidak ada formula khusus untuk menghitung jumlah koordinasi yang

terjalin terkait dengan kerjasama antara perusahaan dengan pihak lain, cukup dengan menghitung jumlahnya saja. Frekuensi untuk pengukuran ini bisa dilakukan tiap 3 bulan.

5.3.1.2 Persentase Kegiatan Kemitraan yang Sudah Dijalankan

KPI kedua dari *stakeholder* karyawan adalah persentase kegiatan kemitraan yang sudah dijalankan. Maksud dari terbentuknya *KPI* persentase kegiatan kemitraan yang sudah dijalankan adalah apabila kegiatan kemitraan berjalan dengan baik dan seperti dengan perencanaan maka kegiatan kemitraan yang dijalankan akan memberikan kinerja yang baik. Persentase kegiatan kemitraan yang dijalankan akan tinggi, jika jumlah kegiatan kemitraan yang dijalankan jumlahnya sama dengan jumlah kegiatan kemitraan yang direncanakan. Hal tersebut dapat membuktikan bahwa kegiatan kemitraan tersebut berjalan secara efektif dan efisien.

Strategi dari *KPI* persentase kegiatan kemitraan yang sudah dijalankan adalah mengadakan kegiatan kemitraan dengan pihak terkait. Rumusan strategi ini diperoleh dari tujuan untuk mempermudah hubungan kerjasama antara perusahaan, masyarakat, dan media. Untuk mendapatkan persentase kegiatan kemitraan yang sudah dijalankan dapat dilakukan dengan melakukan perbandingan antara kegiatan kemitraan yang dijalankan dengan kegiatan kemitraan yang direncanakan, kemudian dapat diperoleh persentasenya dengan mengalikannya dengan 100%, sehingga hasil persentase kegiatan kemitraan yang sudah dijalankan akan diketahui.

5.3.1.3 Jumlah Koordinasi Internal yang Dilakukan

KPI ketiga dari *stakeholder* karyawan adalah jumlah koordinasi internal yang dilakukan. Rapat koordinasi terkait dengan kegiatan yang telah direncanakan dilakukan antar internal di perusahaan yang menangani *CSR*. Rapat koordinasi ini dilakukan untuk mendiskusikan mengenai perencanaan kegiatan dari program *CSR* yang akan dilaksanakan. Rapat koordinasi ini penting untuk mempersiapkan secara matang pelaksanaan kegiatan program *CSR*. Jumlah koordinasi tidak harus

dilakukan dalam jumlah yang banyak, tetapi yang terpenting adalah keefektifan dari pelaksanaan rapat koordinasi.

Memperkuat koordinasi dengan internal perusahaan merupakan strategi dari *KPI* jumlah koordinasi internal yang dilakukan. Strategi tersebut memiliki tujuan untuk mempermudah hubungan kerjasama antara perusahaan, masyarakat, dan media. Tidak ada penghitungan khusus untuk memperoleh *KPI* ini. Hanya dengan melakukan total rapat koordinasi terkait dengan kegiatan yang telah direncanakan, maka akan didapatkan hasil penilaian dari *KPI* ini.

5.3.1.4 Efektifitas Pelaksanaan berdasarkan MoU

Efektifitas pelaksanaan berdasarkan MoU merupakan *KPI* keempat dari *stakeholder* karyawan. Pelaksanaan program *CSR* yang dijalankan oleh perusahaan sesuai dengan perjanjian dalam MoU yang telah disepakati antara perusahaan dan pemerintah daerah. Dalam MoU dijelaskan maksud kesepakatannya adalah memfasilitasi pengelolaan program *CSR* untuk berpartisipasu dalam pembangunan di Kabupaten Jombang. Dari maksud kesepakatan yang tercantum pada MoU, dapat dilihat apakah tujuan tersebut sudah tercapai atau belum. Efektifitas ketercapaian pelaksanaan program *CSR* terhadap tujuan kesepakatan MoU dapat dilihat pada *KPI* ini.

KPI efektifitas pelaksanaan berdasarkan MoU ini diperoleh dari strategi menerapkan dan membuat jenis program *CSR* berdasarkan kebijakan perusahaan dan kesepakatan MoU dengan pemerintah. Strategi ini didapatkan setelah menurunkan dari obyektif, yaitu mempersiapkan program *CSR* sesuai dengan kebijakan dan kewajiban perusahaan. Untuk menperoleh *KPI* ini dapat dengan melakukan estimasi efektifitas pelaksanaan *CSR* berdasarkan MoU. Semakin efektif pelaksanaan program *CSR* berdasarkan MoU, maka semakin baik penilaian dari *KPI* ini.

5.3.1.5 Tingkat Pencapaian Pelaksanaan Program *CSR* berdasarkan MoU

KPI kelima dari *stakeholder* karyawan adalah tingkat pencapaian pelaksanaan program *CSR* berdasarkan MoU. Tingkat pencapaian pelaksanaan program *CSR* berdasarkan MoU merupakan indikator yang penting untuk melihat

seberapa besar pencapaian pelaksanaan program *CSR* yang dilaksanakan oleh perusahaan. Berdasarkan MoU, ruang lingkup kesepakatan pengelolaan program *CSR* ini meliputi: bidang infrastruktur, pertanian, pendidikan, kesehatan, pengembangan sosial dan ekonomi masyarakat, serta lingkungan. Dari ruang lingkup tersebut, dapat dilihat tingkat pencapaian pelaksanaan program *CSR* apakah sudah sesuai dengan kesepakatan tersebut dan apakah sudah dilakukan secara maksimal.

KPI tingkat pencapaian pelaksanaan program *CSR* berdasarkan MoU ini memiliki rumusan strategi, yaitu menerapkan dan membuat jenis program *CSR* berdasarkan kebijakan perusahaan dan kesepakatan MoU dengan pemerintah. Adapun obyektif yang dituju adalah mempersiapkan progam *CSR* sesuai dengan kebijakan dan kewajiban perusahaan. *KPI* ini dapat diperoleh dengan melihat pelaksanaan program *CSR* terhadap kesepakatan MoU.

5.3.1.6 Alokasi Anggaran Dana untuk Program *CSR*

Alokasi anggaran dana untuk program *CSR* merupakan *KPI* keenam dari *stakeholder* karyawan. Alokasi anggaran untuk program *CSR* merupakan salah satu kunci yang penting dalam pelaksanaan program *CSR*, karena jika alokasi dana yang dianggarkan tidak sesuai dengan program *CSR* yang dibutuhkan masyarakat, maka program *CSR* tersebut akan terhambat dan tidak berjalan secara maksimal. Alokasi anggaran ini sebaiknya disesuaikan dengan program *CSR* yang akan dilaksanakan dan dipergunakan secara efektif sehingga tidak ada pembengkakan realisasi dana nantinya.

KPI alokasi anggaran untuk program *CSR* merupakan bagian dari rumusan strategi, yaitu memaksimalkan pelaksanaan program *CSR* yang telah dirancang. Dengan memaksimalkan pelaksanaan program *CSR* yang telah dirancang, maka obyektif adanya peningkatan kinerja program *CSR* dapat tercapai. Semakin besar jumlah dana yang dianggarkan untuk program *CSR*, semakin baik untuk masyarakat. Akan tetapi, alokasi dana yang dianggarkan tersebut hendaknya digunakan dengan sebaik-baiknya secara efektif dan efisien, sehingga dapat bermanfaat bagi masyarakat, yang pastinya akan berimbas baik ke perusahaan.

5.3.1.7 Jumlah Program *CSR* yang Dibuat sesuai dengan *Mapping* Sosial

KPI ketujuh dari *stakeholder* karyawan adalah jumlah program *CSR* yang dibuat sesuai dengan dengan *mapping* sosial. Jumlah program *CSR* yang dibuat sesuai dengan dengan *mapping* sosial juga merupakan salah satu faktor yang penting agar dapat memuaskan masyarakat. Dengan merancang beberapa program *CSR* yang sesuai dengan dengan *mapping* sosial, maka masyarakat akan merasa jika kegiatan tersebut akan bermanfaat dan berguna kedepannya. Program *CSR* yang dibutuhkan oleh masyarakat seperti program *CSR* di bidang kesehatan (pengobatan gratis) dan sarana dan prasarana (perbaikan infrastruktur dan pembangunan fasilitas umum di desa). Program *CSR* tersebut berguna untuk meningkatkan kesejahteraan masyarakat dan juga desa.

Jumlah program *CSR* yang dibuat sesuai dengan dengan *mapping* sosial merupakan salah satu *KPI* yang diturunkan dari rumusan strategi memaksimalkan pelaksanaan program *CSR* yang telah dirancang. *KPI* kesebelas ini disusun untuk mencapai obyektif peningkatan kinerja program *CSR*. Program *CSR* yang dibuat sesuai kebutuhan masyarakat, akan baik jika banyak variasi dari penciptaan program *CSR*. Semakin banyak program *CSR* yang dirancang dan dilaksanakan oleh perusahaan, maka semakin banyak manfaat yang diperoleh, bukan hanya oleh masyarakat, tetapi juga perusahaan.

5.3.1.8 Jumlah Program *CSR* yang Dibuat untuk Pengembangan Kemampuan Masyarakat

Jumlah program *CSR* yang dibuat untuk pengembangan kemampuan masyarakat merupakan *KPI stakeholder* karyawan yang kedelapan. Selain merancang dan melaksanakan program *CSR* yang disesuaikan dengan kebutuhan masyarakat, perusahaan juga merancang program *CSR* yang dapat digunakan untuk mengembangkan kemampuan atau potensi masyarakat. Program *CSR* untuk pengembangan kemampuan masyarakat tidak kalah bermanfaat dari program *CSR* berdasarkan kebutuhan masyarakat. Dengan merancang dan melaksanakan program *CSR* pengembangan masyarakat seperti pelatihan tani, mekanik, dan penyerapan tenaga kerja lokal, akan berguna untuk menambah keahlian masyarakat sekitar pembangunan tol, terutama putra daerah. Program *CSR* untuk

pengembangan kemampuan masyarakat dapat meningkatkan nilai jual personal, sehingga dapat digunakan untuk menunjang karir kedepannya.

KPI jumlah program *CSR* yang dibuat untuk pengembangan kemampuan masyarakat ini diperoleh setelah menurunkan dari strategi memaksimalkan pelaksanaan program *CSR* yang telah dirancang. Strategi ini dirumuskan dari obyektif peningkatan kinerja program *CSR*. Sama halnya dengan *KPI* jumlah program *CSR* yang dibuat sesuai dengan kebutuhan masyarakat, *KPI* jumlah program *CSR* yang dibuat untuk pengembangan kemampuan masyarakat ini akan semakin baik jika banyak jenis program *CSR* pengembangan kemampuan masyarakat yang dirancang.

5.3.1.9 Jumlah Pelaksanaan Program *CSR* tiap Tahun

KPI jumlah pelaksanaan program *CSR* tiap tahun merupakan *KPI* kesembilan dari *stakeholder* karyawan. Jumlah pelaksanaan program *CSR* tiap tahun dapat dikategorikan sebagai hal yang penting, yang patut diperhitungkan oleh perusahaan. Pada awal program *CSR* dilaksanakan, yaitu tahun 2012, jenis program *CSR* yang dilakukan oleh perusahaan adalah bidang kesehatan dan sosial keagamaan. Periode tahun berikutnya, jenis program *CSR* yang dilaksanakan oleh perusahaan bertambah, seperti diadakannya jenis program *CSR* di bidang lingkungan, sarana prasarana, pendidikan, dan lain-lain. Program *CSR* semakin bervariasi untuk menangkap kebutuhan dan mengembangkan kemampuan masyarakat sekitar yang terdampak pembangunan tol.

Jumlah pelaksanaan program *CSR* tiap tahun ini diperoleh dari turunan strategi untuk memaksimalkan pelaksanaan program *CSR* yang telah dirancang. Strategi tersebut dirumuskan untuk mencapai tujuan demi peningkatan kinerja program *CSR* perusahaan. *KPI* jumlah pelaksanaan program *CSR* tiap tahun ini dapat diperoleh dengan melakukan penghitungan total pelaksanaan program *CSR* tiap tahunnya dan membandingkan jumlah pelaksanaan program *CSR* tiap tahunnya. Semakin banyak jumlah pelaksanaan program *CSR* tiap tahun yang diadakan, maka akan semakin baik pelaksanaan program *CSR* perusahaan. Semakin bervariasi jenis program *CSR* yang dilaksanakan, semakin dapat

menyentuh kebutuhan masyarakat, sehingga masing-masing pihak yang terlibat dapat terpuaskan.

5.3.1.10 Tingkat Kepuasan Masyarakat

Tingkat kepuasan masyarakat merupakan *KPI* kesepuluh dari *stakeholder* karyawan. Tingkat kepuasan masyarakat penting untuk diketahui dan diukur karena dengan mengetahui tingkat kepuasan masyarakat, perusahaan dapat mengetahui sejauh mana kepuasan masyarakat terhadap program *CSR* yang telah dilaksanakan oleh perusahaan. Selain itu, fokusan utama perusahaan dalam pelaksanaan program *CSR* perusahaan adalah sebagai tanggung jawab sosial terhadap masyarakat yang terkena dampak dari pembangunan tol, sehingga kepuasan masyarakat menjadi penting bagi perusahaan.

KPI tingkat kepuasan masyarakat ini diturunkan dari rumusan strategi memaksimalkan pelaksanaan program *CSR* yang telah dirancang. Adanya strategi tersebut digunakan untuk mencapai obyektif, yaitu peningkatan kinerja program *CSR* perusahaan. Tingkat kepuasan masyarakat dapat dihitung dengan membandingkan nilai kepuasan masyarakat dengan total kepuasan masyarakat dan dikalikan dengan persentase. Jika kepuasan masyarakatnya tinggi berdasarkan dari hasil penghitungan, maka tingkat kepuasan masyarakat yang diperoleh juga tingggi. Semakin tinggi tingkat kepuasan masyarakat, maka semakin tinggi tingkat ketercapaian obyektif perusahaan.

5.3.1.11 Tingkat Kepuasan Karyawan

KPI kesebelas dari *stakeholder* karyawan adalah tingkat kepuasan karyawan. Selain tingkat kepuasan masyarakat, tingkat kepuasan karyawan sebagai pihak yang merancang dan melaksanakan program *CSR* juga penting. Kepuasan karyawan terhadap pelaksanaan program *CSR* dapat dilihat mulai dari kegiatan merancang program *CSR* hingga disetujui oleh manajemen perusahaan. Kemudian melakukan persiapan dan koordinasi dengan pihak terkait seperti pemerintah daerah dan perangkat desa setempat yang dituju untuk pelaksanaan program *CSR*. Kepuasan karyawan dapat dilihat dengan membandingkan tahan pra-pelaksanaan hingga pelaksanaan, apakah sudah sesuai dengan yang

direncanakan dan harapan dari karyawan. Jika pelaksanaan program *CSR* sukses dan sesuai dengan perencanaan, maka karyawan terpuaskan.

KPI tingkat kepuasan karyawan diperoleh dari turunan rumusan strategi memaksimalkan pelaksanaan program *CSR* yang telah dirancang. Strategi ini digunakan untuk mencapai obyektif peningkatan kinerja program *CSR*. Tingkat kepuasan karyawan ini dapat diperoleh dengan menghitung perbandingan antara nilai kepuasan karyawan dengan total kepuasan karyawan dan dikalikan dengan persentase. Semakin tinggi nilai kepuasan karyawan, maka semakin tinggi tingkat kepuasan karyawan terhadap pelaksanaan program *CSR* yang telah diadakan.

5.3.1.12 Tingkat Kepuasan Pemerintah

Tingkat kepuasan pemerintah merupakan *KPI stakeholder* karyawan yang keduabelas. Selain tingkat kepuasan masyarakat dan karyawan, tingkat kepuasan pemerintah daerah juga tidak dapat dilupakan. Meskipun peran pemerintah daerah tidak terlalu dalam untuk pelaksanaan program *CSR*, namun pemerintah daerah bertanggung jawab dalam kesejahteraan dan pengembangan masyarakat Kabupaten Jombang. Dengan bekerjasama, pemerintah daerah dan perusahaan bersama-sama membangun dan mengembangkan, serta mensejahterakan masyarakat sekitar pembangunan tol, yang nantinya akan berdampak ke Kabupaten Jombang sendiri.

Tingkat kepuasan pemerintah ini diturunkan dari rumusan strategi, yaitu memaksimalkan pelaksanaan program *CSR* yang telah dirancang. Adapun strategi tersebut diperoleh dari obyektif peningkatan kinerja program *CSR*. *KPI* tingkat kepuasan pemerintah daerah ini dapat diperoleh dengan melakukan penghitungan nilai kepuasan pemerintah daerah dibanding total kepuasan pemerintah daerah, kemudian dikalikan dengan persentase. Semakin baik nilai kepuasan pemerintah daerah, maka semakin baik tingkat kepuasan pemerintha daerah. Hal tersebut akan membantu dalam mencapai peningkatan kinerja program *CSR*, dengan memuaskan pihak yang terlibat dalam pelaksanaan program *CSR*.

5.3.1.13 Jumlah Infrastruktur yang Direncanakan

KPI ketiga belas dari *stakeholder* karyawan adalah jumlah infrastruktur yang direncanakan. PT. MHI menyadari bahwa dalam pembangunan Tol Mojokerto-Kertosono pasti menyebabkan beberapa infrastruktur mengalami perubahan atau kerusakan, sehingga perusahaan mengestimasikan infrastruktur yang seperti apa, yang sekiranya akan berubah dan melibatkan masyarakat. Oleh karena itu, diperlukan perencanaan mengenai jumlah infrastruktur tersebut. Selain untuk membantu pembangunan di Kabupaten Jombang, juga menyelesaikan permasalahan yang sekiranya merugikan masyarakant, khususnya di wilayah terdampak tol.

KPI jumlah infrastruktur yang direncanakan ini diturunkan dari strategi membangun fasilitas atau infrastruktur pendukung di daerah terkena dampak pembangunan tol. Strategi ini digunakan untuk memenuhi obyektif, yaitu membantu mempercepat pembangunan infrastruktur di sekitar proyek Tol Mojokerto-Kertosono. Semakin banyak jumlah infrastruktur yang direncanakan untuk dibangun atau diperbaiki, maka semakin tinggi peran perusahaan dalam membantu mempercepat pembangunan infrastruktur di sekitar proyek Tol Mojokerto-Kertosono.

5.3.1.14 Jumlah Infrastruktur yang telah Diperbaiki

KPI keempat belas dari *stakeholder* karyawan adalah jumlah infrastruktur yang memerlukan perbaikan. Perbaikan infrastruktur di sekitar pembangunan proyek Tol Mojokerto-Kertosono merupakan hal penting bagi masyarakat sekitar. Perbaikan perlu dilakukan mengingat banyaknya kendaraan berat yang melakukan konstruksi jalan tol di daerah yang dihuni oleh masyarakat. kebanyakan yang mengalami kerusakan adalah jalan antar dusun, akses menuju sawah, dan saluran irigasi persawahan. Dengan adanya perbaikan infrastruktur, aktivitas sehari-hari yang dilakukan oleh masyarakat tidak terganggu.

KPI jumlah infrastruktur yang memerlukan perbaikan ini diturunkan dari strategi membangun fasilitas atau infrastruktur pendukung di daerah terkena dampak pembangunan tol. Strategi ini digunakan untuk memenuhi obyektif, yaitu membantu mempercepat pembangunan infrastruktur di sekitar proyek Tol

Mojokerto-Kertosono. Formula yang dapat dihitung untuk mengetahui *KPI* ini adalah banyak infrastruktur yang diperbaiki disbanding dengan total infrastruktur yang perlu diperbaiki, dikali dengan persentase. Semakin banyak jumlah infrastruktur yang diperbaiki atau dibangun, maka semakin tinggi peran perusahaan dalam membantu mempercepat pembangunan infrastruktur di sekitar proyel Tol Mojokerto-Kertosono.

5.3.1.15 Hasil *Mapping* Sosial dan Perancangan Program *CSR*

Hasil *mapping* sosial dan perancangan program *CSR* merupakan *KPI* kelima belas dari *stakeholder* karyawan. Pada saat melakukan *mapping* sosial terhadap masyarakat, maka akan didapatkan sejumlah kebutuhan dan keinginan masyarakat. Namun, ada beberapa pertimbangan yang dilakukan oleh perusahaan, terutama bagian manajemen. Tidak semua hasil *mapping* sosial tersebut dapat diwujudkan oleh perusahaan. Akan ada seleksi untuk merancang dan memilih program *CSR* mana yang benar-benar dibutuhkan dan bermanfaat bagi masyarakat. Hasil *mapping* sosial dan pemilihan program *CSR* yang telah diseleksi tersebut, yang nantinya akan direalisasikan dalam pelakasanaan program *CSR* perusahaan.

Hasil *mapping* sosial dan perancangan program *CSR* adalah *KPI stakeholder* karyawan yang diperoleh dari rumusan strategi merancang program *CSR* dengan mempertimbangkan kebutuhan masyarakat. Tujuan yang hendak dicapai dari rumusan strategi tersebut adalah mengetahui program *CSR* yang sesuai dengan kebutuhan masyarakat sekitar pembangunan tol. Hasil *mapping* sosial dan perancangan program *CSR* ini dapat diketahui dengan melakukan penghitungan program *CSR* yang disetujui untuk direalisasikan dibandingkan dengan total program *CSR* hasil diskusi secara keseluruhan, kemudian dikalikan dengan persentase. Semakin tinggi tingkat realisasi diskusi menjadi progam *CSR*, maka semakin tinggi pula program *CSR* perusahaan dalam menangkap kebutuhan masyarakat sekitar.

5.3.2 Analisa *Key Performance Indicators (KPI) Stakeholder* Masyarakat

KPI stakeholder masyarakat ini dilihat dari perspektif masyarakat terhadap pelaksanaan dan program *CSR* yang dilaksanakan oleh perusahaan. Sebagai pihak yang terlibat dan merasakan secara langsung pelaksanaan program *CSR* perusahaan, perspektif masyarakat dianggap sangat penting untuk mengetahui realisasi dan dampak dari pelaksanaan *CSR*. Dari perspektif masyarakat ini menghasilkan sebanyak 6 *KPI*. *KPI* yang disusun mendeskripsikan realisasi pelaksanaan program *CSR* yang diadakan oleh perusahaan untuk masyarakat terdampak pembangunan tol. Berdasarkan perspektif *stakeholder* masyarakat terbentuk sebanyak 5 *KPI*, seperti jumlah keluhan yang telah dipenuhi perusahaan, jumlah sosialisasi yang diberikan perusahaan, frekuensi diadakannya sosialisasi, persentase potensi masyarakat yang dimanfaatkan menjadi program *CSR*, dan jumlah partisipan yang mengikuti program *CSR*

5.3.2.1 Jumlah Keluhan Masuk yang telah Dipenuhi Perusahaan

Jumlah keluhan masuk yang telah dipenuhi perusahaan merupakan *KPI* pertama dari *stakeholder* masyarakat. Terkadang masukan yang disampaikan oleh masyarakat bukan hanya keluhan mengenai kondisi terkini yang terjadi, tetapi juga keinginan masyarakat. Masyarakat sekitar biasanya ingin perusahaan memenuhi keinginan yang disampaikan tersebut. Namun tidak semua masukan yang diajukan oleh masyarakat akan direalisasikan oleh perusahaan. Masukan yang akan direalisasikan adalah masukan yang memang benar-benar sesuai dengan kondisi kekinian dan yang dibutuhkan oleh masyarakat.

KPI jumlah masukan yang telah dipenuhi oleh perusahaan disusun dari turunan strategi, yaitu mengajukan aspirasi atau keluhan yang berkaitan denan infrastruktur yang terkena dampak tol. Strategi tersebut dilakukan untuk mencapai tujuan dalam mendapatkan perbaikan dan pembangunan fasilitas masyarakat di desa terkait dengan tol. Jumlah masukan yang telah dipenuhi perusahaan tersebut dapat dihitung dengan melakukan total masukan yang telah dipenuhi oleh perusahaan dan membandingkan total tersebut dengan total masukan yang diajukan oleh masyarakat. Semakin banyak masukan mengenai kondisi terkini

yang diajukan oleh masyarakat, yang benar-benar butuh perbaikan, maka semakin tinggi peluang masukan tersebut dipenuhi oleh perusahaan.

5.3.2.2 Jumlah Sosialisasi yang Diadakan Perusahaan

KPI kedua dari *stakeholder* masyarakat adalah jumlah sosialisasi penting yang diadakan perusahaan. Biasanya masyarakat akan dikumpulkan di balai desa untuk mengikuti sosialisasi yang diadakan oleh perusahaan. Sosialisasi ini membahas berbagai macam topik, yaitu mengenai program *CSR* yang akan dilakukan di desa setempat atau sosialisasi seperti aturan dan penjelasan penggunaan jalan tol serta keamanan berkendara di sekitar jalan tol. Dari sosialisasi tersebut, masyarakat dapat mengetahui jadwal penting akan dilaksanakannya program *CSR* dan pengetahuan akan aturan dan keamanan berkendara di sekitar jalan tol.

Jumlah sosialisasi yang diadakan perusahaan dirumuskan dari strategi melakukan *follow-up* ke perangkat desa mengenai informasi kekinian. Strategi tersebut digunakan untuk mencapai tujuan dalam mendapatkan kejelasan informasi dan memperlancar komunikasi antara warga dengan pihak perusahaan. Semakin banyak informasi yang diberikan perusahaan untuk diketahui masyarakat, maka semakin bermanfaat pula bagi masyarakat dengan mengetahui informasi penting tersebut.

5.3.2.3 Frekuensi Diadakannya Sosialisasi

Frekuensi diadakannya sosialisasi program *CSR* merupakan *KPI* ketiga dari *stakeholder* masyarakat. Pelaksanaan sosialisasi merupakan hal yang penting untuk dilakukan. Dengan melakukan sosialisasi, masyarakat akan mengetahui informasi mengenai program *CSR* secara lebih jelas dan mengerti kebermanfaatan dari program *CSR* yang hendak dilaksanakan oleh perusahaan. Biasanya perusahaan memberitahukan informasi diadakannya sosialisi program *CSR* ke perangkat desa, sehingga dapat disampaikan ke masyarakat desa tersebut. Nantinya, masyarakat desa akan berkumpul untuk mengikuti sosialisasi program *CSR* peusahaan. Konten dari sosialisasi penting untuk diperhitungkan, begitu juga

frekuensi sosialisasi. Jika frekuensi sosialisasi program *CSR* sering, maka program *CSR* akan banyak diadakan di desa tersebut.

KPI frekuensi diadakannya sosialisasi program *CSR* diperoleh dari rumusan strategi, yaitu mengikuti arahan dari perangkat desa dan perusahaan. Rumusan strategi tersebut dibuat untuk memenuhi obyektif dalam meningkatkan keejahteraan di desa yang terdampak. Semakin banyak frekuensi diadakannya sosialisasi, maka semakin banyak program *CSR* yang diadakan oleh perusahaan. Banyaknya frekuensi diadakannya sosialisasi program *CSR* berarti semakin banyak arahan yang diberikan oleh perangkat desa dan perusahaan, yang nantinya berguna untuk meningkatkan kesejahteraan di desa terdampak tersebut.

5.3.2.4 Persentase Potensi Masyarakat yang Dimanfaatkan menjadi Program *CSR*

KPI keempat dari *stakeholder* masyarakat adalah persentase potensi masyarakat yang dimanfaatkan menjadi program *CSR*. Potensi yang dimiliki oleh masyarakat berbeda-beda tergantung jenis mata pencahariannya. Akan tetapi, sebagian besar potensi yang dimiliki oleh masyarakat terdampak pembangunan tol adalah di bidang pertanian, karena sebaian besar bermatapencaharian sebagai petani dan buruh tani. Potensi inilah yang sebaiknya dikembangkan oleh msayrakat, pemerintah daerah, dan perusahaan. Dengan memanfaatkan potensi tersebut dan dituangkan dalam pelaksanaan program *CSR*, maka hal tersebut menjadi lebih bermanfaat bagi masyarakat ke depannya.

Strategi memanfaatkan potensi yang dimiliki oleh masyarakat di masing-masing desa diturunkan menjadi *KPI* persentase potensi masyarakat yang dimanfaatkan menjadi program *CSR*. *KPI* tersebut disusun berdasarkan obyektif pengembangan kemampuan tambahan masyarakat yang menunjang pekerjaan. Semakin banyak program *CSR* yang dilaksanakan dengan memanfaatkan potensi yang dimiliki masyarakat di desa, semakin baik pengembangan potensi dan kemampuan tambahan yang diterima oleh masyarakat, yang nantinya berguna untuk menunjang pekerjaan.

5.3.2.5 Jumlah Masyarakat yang Mengikuti Program *CSR*

Jumlah masyarakat yang mengikuti program *CSR* merupakan *KPI* terakhir dari *stakeholder* masyarakat. Jumlah partisipan merupakan kunci keberhasilan dari pelaksanaan program *CSR*. Banyaknya jumlah partisipan akan dapat menggambarkan bahwa program *CSR* tersebut diterima dengan baik oleh masyarakat sekitar. Jumlah partisipan akan banyak, apabila program *CSR* tersebut benar-benar bermanfaat dan sesuai dengan kebutuhan masyarakat. Program *CSR* yang dapat menarik banyak partisipan adalah program pengobatan gratis, pelatihan mekanik dan tani.

Jumlah masyarakat yang mengikuti program *CSR* didapatkan dari rumusan strategi mengikuti program *CSR* yang dilaksanakan oleh perusahaan. Strategi ini diturunkan dari obyektif, yaitu pengembangan kemampuan tambahan masyarakat yang menunjang pekerjaan. Semakin banyak masyarakat yang berpartisipasi dalam mengikuti program *CSR*, semakin berkembang kemampuan tambahan masyarakat dari program *CSR* yang telah diikuti, yang nantinya bermanfaat untuk menunjang pekerjaan dan hal lainnya.

5.3.3 Analisa *Key Performance Indicators (KPI) Stakeholder* Pemerintah Daerah

KPI stakeholder pemerintah daerah ini dilihat dari perspektif Badan Perencanaan dan Pengembangan Daerah (Bappeda) Kabupaten Jombang, sebagai pihak pemerintah daerah yang terlibat secara langsung dalam pelaksanaan *CSR* perusahan. Pemerintah daerah terlibat dalam perencanaan, pemetaan, pelaksanaan, monitoring, dan evaluasi program *CSR* yang dilakukan oleh perusahaan. Dari perspektif pemerintah daerah ini menghasilkan sebanyak 7 *KPI*. *KPI* yang disusun mendeskripsikan mengenai sinkronisasi, pemetaan daerah yang dituju, keefektifan, dan pelaporan program *CSR* yang dilaksanakan perusahaan. Berdasarkan perspektif *stakeholder* pemerintah daerah terbentuk sebanyak 7 *KPI*, seperti efektifitas koordinasi untuk menyesuaikan kewajiban pemerintah dengan *CSR* perusahaan, ketepatan daerah yang dipetakan, ketepatan program *CSR* sesuai yang dipetakan, jumlah program *CSR* yang sudah dilakukan sesuai dengan pemetaan daerah, efektifitas program *CSR* yang telah dilaksanakan, frekuensi

dilakukannya survei untuk data masyarakat, dan pelaporan perusahaan atas program *CSR*.

5.3.3.1 Efektifitas Koordinasi untuk Menyesuaikan Kewajiban Pemerintah dengan *CSR* Perusahaan

Efektifitas koordinasi untuk menyesuaikan kewajiban pemerintah dengan *CSR* perusahaan merupakan *KPI* pertama dari *stakeholder* pemerintah daerah. Pemerintah daerah berkewajiban untuk mengembangkan dan meningkatkan kesejahteraan masyarakat di Kabupaten Jombang. Kewajiban pemerintah daerah ini didukung dan dibantu oleh perusahaan dengan melaksanakan tanggung jawab sosial atau *CSR* pada masyarakat. Kolaborasi kerjasama pemerintah daerah dengan perusahaan ini membutuhkan adanya sinkronisasi supaya semua masyarakat dapat merasakan program sosial yang dilakukan oleh pemerintah daerah dan perusahaan. Sinkronisasi yang dilakukan harus akurat agar penerima program sosial tersebut merata.

KPI efektifitas koordinasi untuk menyesuaikan kewajiban pemerintah dengan *CSR* perusahaan diperoleh dari rumusan strategi melakukan sinkronisasi kewajiban pemerintah dengan program *CSR* perusahaa. Strategi tersebut diturunkan dari obyektif pemerataan dan penyelarasan *CSR* perusahaan dengan kewajiban pemerintah daerah agar tersalurkan dengan baik ke masyarakat. Semakin efektifitas koordinasi untuk menyesuaikan kewajiban pemerintah dengan *CSR* perusahaan kewajiban pemerintah dengan *CSR* perusahaan, semakin merata penerima program sosial tersebut.

5.3.3.2 Ketepatan Daerah yang Dipetakan

KPI kedua dari *stakeholder* pemerintah daerah adalah ketepatan daerah yang dipetakan. Pemetaan daerah merupakan faktor utama yang penting untuk dilakukan oleh pemerintah, agar semua masyarakat, khususnya yang terkena dampak merasakan dan ikut berpartisipasi dalam program *CSR* yang dilakukan perusahaan dan kewajiban dari pemerintah daerah sendiri. Pemerintah daerah yang akan melakukan pemertaan daerah, kemudian melalui koordinasi dengan perusahaan, dapat ditentukan daerah yang akan dilaksanakan program *CSR*

perusahaan. Pemetaan daerah harus dilakukan secara tepat, sehingga dengan begitu tugas pemerintah dan perusahaan untuk mengembangkan dan meningkatkan kesejahteraan masyarakat di Kabupaten Jombang terlaksana dan tercapai.

KPI ketepatan daerah yang dipetakan diperoleh dari rumusan strategi melakukan pemetaan pelaksanaan program *CSR* dengan kewajiban pemerintah. Strategi tersebut digunakan untuk mencapai obyektif pemerataan dan penyelarasan *CSR* perusahaan dengan kewajiban pemerintah daerah agar tersalurkan dengan baik ke masyarakat. Ketepatan daerah sesuai dengan pemetaan dilakukan dengan melakukan survei ke masyarakat dan memperhitungkan pembagian wilayah yang akan dilaksakan program *CSR*. Semakin teliti memetakan daerah penerima program *CSR*, maka semakin tepat daerah tersebut untuk diadakan program *CSR*.

5.3.3.3 Ketepatan Program CSR sesuai yang Dipetakan

KPI ketiga dari *stakeholder* pemerintah daerah adalah ketepatan program CSR sesuai yang dipetakan. Ketepatan program CSR yang direncanakan dengan daerah yang dipetakan merupakan hal yang penting, agar sesuai dengan kebutuhan dan target masyarakat yang diinginkan perusahaan. Dengan ketepatan tersebut, maka program CSR dapat lebih difokuskan di daerah sesuai yang dipetakan, sehingga lebih tepat pada sasaran.

KPI ketepatan program CSR sesuai yang dipetakan diperoleh dari strategi melaksanakan program CSR secara menyeluruh, terutam daerah terdampak. Adapun tujuan yang ingin dicapai adalah peningkatan kesejahteraan masyarakat di Kabupaten Jombang, terutama masyarakat di daerah terdampak. KPI ini dapat diperoleh dengan membandingkan program CSR yang direncanakan dengan ring daerah yang dipetakan, yang sebelumnya dilakukan melalui survei.

5.3.3.4 Jumlah Program *CSR* yang sudah Dilakukan sesuai dengan Pemetaan Daerah

Jumlah program *CSR* yang sudah dilakukan sesuai dengan pemetaan daerah merupakan *KPI* keempat dari *stakeholder* pemerintah daerah. Selain

jumlah program *CSR* yang disesuaikan dengan kebutuhan dan pengembangan kemampuan masyarakat, program *CSR* yang dilakukan sesuai dengan pemetaan daerah merupakan hal yang penting. Apabila program *CSR* sudah sesuai dengan kebutuhan dan pengembangan kemampuan masyarakat, namun tidak sesuai dengan pemetaan, maka kesejahteraan tidak akan merata. Oleh karena itu, perlu adanya pelakanaan program *CSR* sesuai dengan pemerataan daerah.

Melaksanakan program *CSR* secara menyeluruh, terutama daerah terdampak merupakan strategi dari *KPI* jumlah program *CSR* yang sudah dilakukan dengan pemetaan daerah. Adanya strategi tersebut akan memenuhi tujuan dalam meningkatkan kesejahteraan mayarakat di Kabupaten Jombang, terutama masyarakat di daerah yang terdampak tol. Semakin banyak program *CSR* yang dilaksanakan sesuia dengan pemetaan daerah, maka semakin baik penyaluran dan kesejahteraan masyarakat yang terdampak pembangunan tol.

5.3.3.5 Efektifitas Program *CSR* yang telah Dilaksanakan

KPI kelima dari *stakeholder* pemerintah daerah adalah efektifitas program *CSR* yang telah dilaksanakan terhadap kewajiban pemerintah daerah. Efektifitas program *CSR* merupakan aspek yang penting bagi pemerintah daerah dalam menentukan apakah program *CSR* tersebut tersalurkan dengan baik dan benar-benar membantu peran dan tanggang jawab pemerintah dalam meningkatkan kesejateraan masyarakat. Jika program *CSR* yang telah dilaksanakan berdampak secara efektif, maka koordinasi dan pemetaan yang dilakukan oleh perusahaan dan pemerintah daerah berjalan dengan baik.

KPI efektifitas program *CSR* yang telah dilaksanakan terhadap kewajiban pemerintah daerah ini diturunkan dari strategi untuk memperkuat koordinasi dengan perusahaan. Dari strategi tersebut, dapat dicapai obyektif mengenai pendataan dan kejelasan informasi terkait program *CSR* dan daerah yang membutuhkan bantuan. Semakin efektif program *CSR* yang telah dilaksanakan terhadap kewajiban pemerintah daerah, semakin jelas data dan informasi serta koordinasi yang dilakukan oleh perusahaan dan pemerintah daerah.

5.3.3.6 Frekuensi Dilakukannya Survei untuk Data Masyarakat

Frekuensi dilakukannya survei untuk data masyarakat adalah *KPI stakeholder* pemerintah daerah yang keenam. Survei merupakan bagian dari perencanaan dan berguna untuk merancang dan melaksanakan program *CSR*. Survei dapat dilakukan dengan banyak cara, misalnya dengan melakukan wawancara secara langsung ke masyarakat, meminta bantuan pihak lain, dan cara lainnya. Frekuensi dilakukannya survei juga harus dipertimbangkan karena tiap waktu keadaan selalu berubah dan berbeda, sehingga agar akurat, survei dilakukan dalam rentang waktu yang tidak terlalu lama.

Menyusun pelaporan atas program *CSR* yang akan dan telah dijalankan perusahaan secara terstruktur merupakan rumusan strategi *KPI* frekuensi dilakukannya survei untuk data masyarakat. Tujuan yang akan dicapai dari strategi tersebut adalah pendataan dan kejelasana informasi terkait program *CSR* dan daerah yang membutuhkan bantuan. Semakin sering frekuensi dilakukannya survei, maka semakin banyak informasi dan data yang dapat digunakan untuk perencanaan dan pelaksanaan program *CSR* dan kewajiban pemerintah ke depannya.

5.3.3.7 Pelaporan Perusahaan atas Program *CSR*

KPI terakhir dari *stakeholder* pemerintah daerah adalah pelaporan perusahaan atas program *CSR*. Pelaporan perusaahan ke pemerintah daerah atas program *CSR* dilakukan untuk pendataan yang dilakukan pemerintah daerah mengenai program *CSR* yang telah dilaksanakan oleh perusahaan. Waktu untuk pelaporan juga perlu diperhitungkan, karena sebaiknya pelaporan yang dilakukan perusahaan terkait program *CSR* hendaknya dilakukan secara tepat waktu, sehingga proses pendataan yang dilakukan pemerintah daerah dapat terstruktur dan terdata dengan baik. Jika pelaporan dilakukan secara tepat waktu, maka program *CSR* antara perusahaan-perusahaan tidak akan tumpang tindih baik pelaksanaan maupun daerah yang dituju.

Strategi yang digunakan untuk *KPI* pelaporan perusahaan atas program *CSR* adalah menyusun pelaporan atas program *CSR* yang akan dan telah dijalankan perusahaan secara terstruktur. Strategi tersebut digunakan untuk

memenuhi obyektif pendataan dan kejelasan informasi terkait program *CSR* dan daerah yang membutuhkan bantuan. Semakin tepat waktu pelaporan perusahaan, maka semakin mempermudah tugas pemerintah daerah untuk mengumpulan data dan informasi terkait pelaksanaan program *CSR* yang dilakukan oleh perusahaan.

5.4 Analisa Rancangan Model Pengukuran Kinerja *CSR*

Untuk dapat mengetahui pencapaian kinerja *CSR* yang telah dilaksanakan oleh PT. MHI, perlu adanya pengukuran kinerja. Namun berdasarkan kondisi kekinian yang dialami oleh perusahaan, tidak memungkinkan untuk dilakukan pengukuran kinerja. Selain belum memiliki rancangan model pengukurn kinerja *CSR*, data historis mengenai perencanaan dan pelaksanaan, maupun target juga belum tersedia, sehingga penelitian skripsi ini tidak dapat mengukur kinerja *CSR* PT. MHI. Oleh karena belum adanya rancangan model pengukuran kinerja *CSR*, maka penelitian ini akan membantu perusahaan untuk dijadikan pertimbangan model pengukuran kinerja khusus *CSR*.

Berdasarkan dari bab 4, telah didapatkan aspek dari masing-masing faset pada metode *Performance Prism*, yang terdiri dari *stakeholder satisfaction*, *stakeholder contribution*, *strategies*, *processes*, dan *capabilities*. Aspek dari faset *stakeholder satisfaction* dan *stakeholder contribution* diperoleh dari pengisian kuesioner dan wawancara terhadap *stakeholder* kunci yang terkait. Dari *stakeholder satisfaction* dan *stakeholder contribution* didapatkan masing-masing 8 aspek dari *stakeholder* karyawan, 6 aspek dari *stakeholder* masyarakat, dan 6 aspek dari *stakeholder* pemerintah daerah. Aspek-aspek tersebut didapatkan setelah melewati proses validasi, sehingga aspek-aspek tersebut yang dianggap penting oleh perusahaan. Dari masing-masing *stakeholder* tersebut, kepuasan yang diinginkan bermacam-macam dengan kontribusi yang berbeda pula. *Stakeholder* karyawan menginginkan agar program *CSR* berjalan dengan sukses dan dapat mempererat komunikasi dengan pihak terkait mengenai kerjasama tersebut. Selain itu, *stakeholder* karyawan juga menginginkan dengan adanya program *CSR* yang dirancang dan dilaksanakan dapat membantu pembangunan dan perekonomian di Kabupaten Jombang, terutama wilayah yang terdampak pembangunan proyek Tol Mojokerto-Kertosono. Kontribusi yang dilakukan oleh

stakeholder karyawan adalah merancang, mempersiapkan, dan melaksanakan program *CSR* yang bermanfaat bagi masyarakat terdampak, sebagai bentuk pertanggungjawaban perusahaan kepada masyarakat terdampak. Sedangkan untuk keinginan dari *stakeholder* masyarakat, menginginkan pembangunan Tol Mojokerto-Kertosono dapat selaras dengan kondisi lingkungan di wilayah masyarakat terdampak dan program-program *CSR*, serta bantuan PT. MHI yang dapat bermanfaat, sehingga dapat meningkatkan perekonomian masyarakat terdampak tersebut. Kontribusi yang dilakukan oleh masyarakat adalah dengan mengikuti program *CSR* yang diadakan oleh PT. MHI dan berkompromi dengan PT. MHI secara baik. Untuk kepuasan yang diinginkan oleh pemerintah daerah hampir sama dengan keinginan masyarakat, yaitu meningkatkan kesejahteraan masyarakat Kabupaten Jombang, terutama masyarakat terdampak, dalam hal pembangunan infrastruktur dan perekonomian. Kontribusi yang dilakukan oleh pemerintah daerah untuk memenuhi keinginan tersebut adalah dengan memfasilitasi dan memberikan gambaran lokasi program *CSR* yang tepat.

Stakeholder satisfaction dan *stakeholder contribution* yang telah diperoleh tersebut kemudian dirumuskan tujuan yang ingin dicapai. Tujuan ini didiskusikan dengan pihak PT. MHI terutama bagian *CSR* & K3. Hasilnya diperoleh 12 obyektif yang dapat mewakili *stakeholder satisfaction* dan *stakeholder contribution* dari masing-masing *stakeholder*. Adapun tujuan yang dianggap penting adalah mempermudah hubungan kerjasama antara perusahaan, masyarakat, dan media peningkatan kinerja program *CSR*, dan meningkatkan kesejahteraan di desa yang terdampak. Obyektif ini dianggap penting karena program *CSR* yang dirancang dan dilaksanakan oleh PT. MHI berdasarkan *community involvement and development*, sehingga tujuan yang berhubungan dengan masyarakat dianggap penting oleh PT. MHI supaya segala urusan mengenai proyek Tol Mojokerto-Kertosono dengan masyarakat berjalan lancar. Untuk *KPI* yang telah dirancang dan disusun tersebut, merupakan penjabaran dari rangkaian faset *Performance Prism*, yang menghasilkan 27 *KPI*, terdiri dari 15 *KPI stakeholder* karyawan, 5 *KPI stakeholder* masyarakat, dan 7 *stakeholder* pemerintah daerah. Semua *KPI* tersebut telah melalui proses validasi oleh pihak PT. MHI bagian *CSR* & K3, sehingga *KPI* tersebut dianggap penting oleh PT.

MHI, terutama *KPI* tentang kepuasan dari masing-masing *stakeholder* yang terlibat.

5.5 Manfaat Implementasi Rancangan Model Pengukuran Kinerja

Rancangan model pengukuran kinerja CSR ini dapat diimplementasikan oleh PT. MHI karena dibuat dan diperoleh berdasarkan hasil observasi, pengisian kuesioner, dan wawancara secara langsung dengan *stakeholder* terkait. Implementasi rancangan ini ditujukan untuk PT. MHI agar dapat mengetahui kinerja *CSR* yang telah dilaksanakan selama ini. Dalam menerapkan rancangan model pengukuran kinerja ini, terlebih dahulu dilakukan pembobotan untuk mengetahui KPI yang lebih diprioritaskan untuk dicapai keberhasilannya. Dari hasil pembobotan tersebut, nantinya PT. MHI formulasi sesuai dari KPI properties yang telah dirumuskan bersama pada Lampiran 3. Rancangan model pengukuran kinerja dapat diimplementasikan pada saat ini karena berkaitan dengan dampak dari pembangunan proyek Tol Mojokerto-Kertosono. Implementasi ini memudahkan PT. MHI untuk mengetahui indikator yang belum tercapai, sehingga berupaya untuk melaksanakan CSR sesuai dengan acuan pada indikator kinerja CSR. Dalam implementasi rancangan model pengukuran kinerja ini akan ditemukan beberapa kendala dalam pelaksanaannya karena sebelumnya PT. MHI belum memiliki perancangan model pengukuran kinerja CSR sendiri. Selain itu, PT. MHI juga diharuskan untuk menyusun dan mencatat data-data yang terkait dengan pelaksanaan CSR secara lebih terstruktur, sehingga memudahkan dalam mengukur. Implementasi ini dapat dilakukan secara maksimal dalam periode 1 tahun, setelah mempelajari dan pengumpulan data yang berkaitan dengan rancangan. Seperti yang telah dijelaskan sebelumnya bahwa rancangan ini berdasarkan dampak yang dirasakan oleh masyarakat terdampak, sehingga KPI dibuat sedemikian rupa, menyesuaikan dengan kondisi *real* yang terjadi. Nantinya, rancangan model pengukuran kinerja CSR ini dapat diimplementasikan selama masa konstruksi hingga Tol Mojokerto-Kertosono beroperasi secara keseluruhan dan dapat dilakukan substitusi atau eliminasi untuk masing-masing KPI agar dapat sesuai dengan yang ada di lapangan. Dengan adanya implementasi dari rancangan model pengukuran kinerja CSR ini, PT. MHI, terutama divisi *ESR*

mendapatkan beberapa manfaat, antara lain: mengetahui indikator kinerja CSR yang penting dan harus diukur, memiliki perancangan khusus untuk mengukur kinerja CSR, dan mempermudah dalam mengukur, serta mengevaluasi pelaksanaan CSR yan telah dilakukan.

BAB VI
PENUTUP

Pada bab ini akan dipaparkan mengenai penarikan kesimpulan yang dilakukan oleh penulis mengenai topik penelitian. Selain itu, juga akan diberikan saran perbaikan yang dapat digunakan oleh perusahaan sebagai pertimbangan untuk program *CSR* proyek kedepannya.

6.1 Kesimpulan

Setelah melakukan pengumpulan dan pengolahan data, serta analisa dan diskusi, maka didapatkan kesimpulan dari penelitian ini, sebagai berikut:

1. Indikator kinerja *CSR* yang terdapat di dalam *KPI* disesuaikan dengan kondisi kekinian pada perusahaan, sehingga masing-masing perusahaan akan memiliki *KPI* yang berbeda. Indikator kinerja *CSR* yang dirancang tersebut termasuk dalam seven core subjects of social responsibility, yaitu bidang *community involvement and development*. Setelah dilakukan validasi, perancangan model pengukuran kinerja program *CSR* perusahaan dalam Proyek Tol Mojokerto-Kertosono merumuskan 27 *KPI CSR* berdasarkan *stakeholder* kunci, terdiri dari 15 *KPI CSR stakeholder* karyawan, 5 *KPI CSR stakeholder* masyarakat, dan 7 *KPI CSR stakeholder* pemerintah.
2. Model perancangan pengukuran kinerja program *CSR* perusahaan dalam Proyek Tol Mojokerto-Kertosono ini menggunakan *Performance Prism*. Hasil dari rancangan tersebut merumuskan *stakeholder satisfaction* dan *contribution* ini masing-masing diidentifikasi 8 hal dari *stakeholder* karyawan, 6 hal dari *stakeholder* masyarakat, dan 6 hal dari *stakeholder* pemerintah daerah, serta 12 obyektif. Dari obyektif tersebut yang dianggap penting oleh perusahaan adalah mempermudah hubungan kerjasama antara perusahaan, masyarakat, dan media, peningkatan kinerja program *CSR*, dan meningkatkan kesejahteraan di desa yang terdampak karena obyektif ini melibatkan masyarakat. Rancangan ini dapat diterapkan oleh PT. MHI karena dalam menetapkan aspek-aspek, obyektif, dan *KPI*, diperoleh dari

hasil observasi, pengisian kuesioner, dan wawancara secara langsung dengan *stakeholder* terkait. Rancangan ini sesuai dengan kondisi *real* yang ada di lapangan, sehingga PT. MHI, selain dapat mengetahui kinerja *CSR* dengan melakukan pengukuran, juga berusaha untuk dapat mencapai obyektif serta *stakeholder satisfaction* dari masing-masing pihak terkait.

6.2 Saran

Dari analisa dan kesimpulan yang telah didapatkan, maka penulis memberikan saran guna perbaikan. Saran tersebut antara lain:

1. Melalui penelitian ini, penulis memberikan pertimbangan kepada perusahaan berupa perancangan model pengukuran kinerja *CSR* perusahaan dalam Proyek Tol Mojokerto-Kertosono menggunakan pendekatan metode *Performance Prism*, sebagai model pengukuran kinerja *CSR*, terutama pada subyek inti tanggung jawab terhadap *community involvement and development.* Dengan adanya rancangan model pengukuran kinerja *CSR* ini, perusahaan memiliki model pengukuran *CSR* tersendiri yang benar-benar sesuai dengan kondisi perusahaan
2. Kedepannya dapat dilakukan penelitian sejenis, tetapi dengan batasan yang berbeda, yaitu Proyek Tol Mojokerto-Kertosono seksi-2. Atau dapat dilakukan penelitian lanjutan berupa pengukuran kinerja *CSR* perusahaan dalam Proyek Tol Mojokerto-Kertosono menggunakan pendekatan metode *Performance Prism*.

DAFTAR PUSTAKA

ACCA. (2012). "*The Performance Prism*". hal 1. published by ACCA

Aguinis, H. (2007). "Performance Management". New Jersey : Pearson Education, Inc.

Bappeda Kabupaten Jombang. (2012). "Data Koordinasi dan Sinkronisasi Program CSR-PKBL tahun 2012". Jawa Timur: Jombang

Bintarti, A. T. (2012). "Pengukuran Kinerja Perusahaan Dengan Menggunakan Metode Performance Prism pada PT. Tunas Dwipa Matra Cabang Godean Periode Januari-Juli 2012". Jogjakarta: UNY

Carrol, A. B. (1991). "The Pyramid of Corporate Social Responsibility: Toward the Moral Management of Organizational Stakeholders". *Business Horizons*

Epstein, M. J. & Schnietz, K. E. (2005). "Exploring the Financial Value of a Reputation for Corporate Social Responsibility During a Crisis". *Corporate Reputation Review,* 7 (4), 327-345

International Organization for Standardization. (2010). "ISO 26000". *Guidance on Social Responsibility*

Kanter, R. M. (1999). From Spare Change to Real Change: The Social Sector as Beta Site for Business Innovation. *Harvard Business Review,* 77 (3)**,** 123-132.

Kaplan, R. S. & Norton, D. P. (2004): "Strategy Maps: Converting Intangible Assets into Tangible Outcomes". Boston: Harvard Business School Press

King, R. C., et al. (2010). "Social responsibility and stakeholder influence: Does technology matter during stakeholder deliberation with high-impact decisions?". *Decision Support Systems,* 48**,** 536-547.

Kementerian Pekerjaan Umum. (2005). "Surat Keputusan Menteri Pekerjaan Umum No.369/KPTS/M/2005 tentang Rencana Umum Jaringan Jalan Nasional. Rencana Pembangunan Jalan Tol Kertosono-Mojokerto". Jakarta

Lebas, M. (1995). "Performance Measurement and Performance Managemen"t. *International Journal of Production Economics,* vol. 41, issue 1-3, pages 23-35

Liu, J, *et al*. (2014). "Conceptual Framework for The Performance Measurement of Public-Private Partnership". *Journal of Infrastructure System*.

Moeheriono. (2012). "Perencanaan, Aplikasi dan Pengembangan Indikator Kinerja Utama (IKU)

Bisnis dan Publik". Jakarta: Rajawali Pers

Mulyadi. (2001). "Balanced Scorecard : Alat Manajemen Kontemporer untuk Pelipatgandaan Kinerja Keuangan Perusahaan". Salemba Empat: Jakarta

Munawaroh, M., Nurmianto, E., Wessiani, N. A., (2012) "Perancangan Model Pengukuran Kinerja CSR pada Pengembangan Bisnis UKM dari PT.YTL Jawa Timur". Surabaya: ITS

Neely, A.D., Adams, C. and Kennerley, M. (2005). "The Performance Prism: The Scorecard for Measuring and Managing Stakeholder Relationships". Hungarian Edition. Financial Times/Prentice Hall. London

Neely, A.D., Adams, C. and Kennerley, M. (2002). "The Performance Prism: The Scorecard

for Measuring and Managing Stakeholder Relationships". Financial Times/Prentice Hall. London

Neely, A., Adams, C., & Crowe, P. (2001). 'The Performance Prism in Practice: Measuring Business Excellence". Vol. 5. hal.6 – 13

Neely, A.D. and Adams, C. (2000) "Perspectives on Performance: The Performance Prism". Focus Magazine.com

Ngacho, C. & Das, D. 2014. "A Performmance Evaluation Framework of Development Projects: An Empirical Strudy of Constituency Development Fund (CDF) Construction Projects in Kenya". *International Journal of Project Management.* Vol. 32. hal 492-507

Peloza, J. (2006). Using Corporate Social Responsibility as Insurance for Financial Performance. *California Management Review,* 48 (2), 52-72

Pemerintah Republik Indonesia. (2007). "Undang-Undang No. 25 Tahun 2007 tentang Perseroan Terbatas". Jakarta

PT. MHI. (2012-2014). "Data Perencanaan Program Corporate Social Responsibility (CSR) PT. Marga Harjaya Infrastruktur". Jawa Timur: Jombang

Pulakos, E. (2004). "Performance Management: A Roadmap for Developing, Implementing and Evaluating Performance Management Systems". SHRM Foundation

Raghubir, P., et al. (2010). "Why, When, and How Should the Effect of Marketing be Measured? A Stakeholder Perspective for Corporate Social Responsibility Metrics". *Journal of Public Policy & Marketing,* 29 (1), 66-77

Rahmadhani, A., Suwignjo, P., dan Trisunarno, L. (2011). "Perancangan Model Pengukuran Kinerja Corporate Social Responsibility Berdasarkan Integrasi Model Pengukuran Kinerja Prism dan Sustainability Reporting Guidelines Global Reporting Initiative (Studi Kasus PT. Semen Gresik (Persero), Tbk". Surabaya: ITS.

Saidi, Z & Abidin, H. (2004). "Menjadi Bangsa Pemurah: Wacana Dan Praktek Kedermawanan Sosial di Indonesia". Jakarta: Piramedia

Schermerhorn, J. R. (1993). "Management for Productivity". New York: John Wiley & Sons

Suharto, E. (2007). “Pekerjaan Sosial di Dunia Industri: Memperkuat Tanggungjawab Sosial Perusahaan (Corporate Social Responsibility)”. Bandung: Refika Aditama

Suharto, E. (2006). “Membangun Masyarakat Memberdayakan Rakyat: Kajian Strategis Pembangunan Kesejahteraan Sosial dan Pekerjaan Sosial (edisi ke-2). Bandung: Refika Aditama

Suwigjo, P. (2009). “Manajemen Performansi”. Surabaya : Teknik Industri ITS

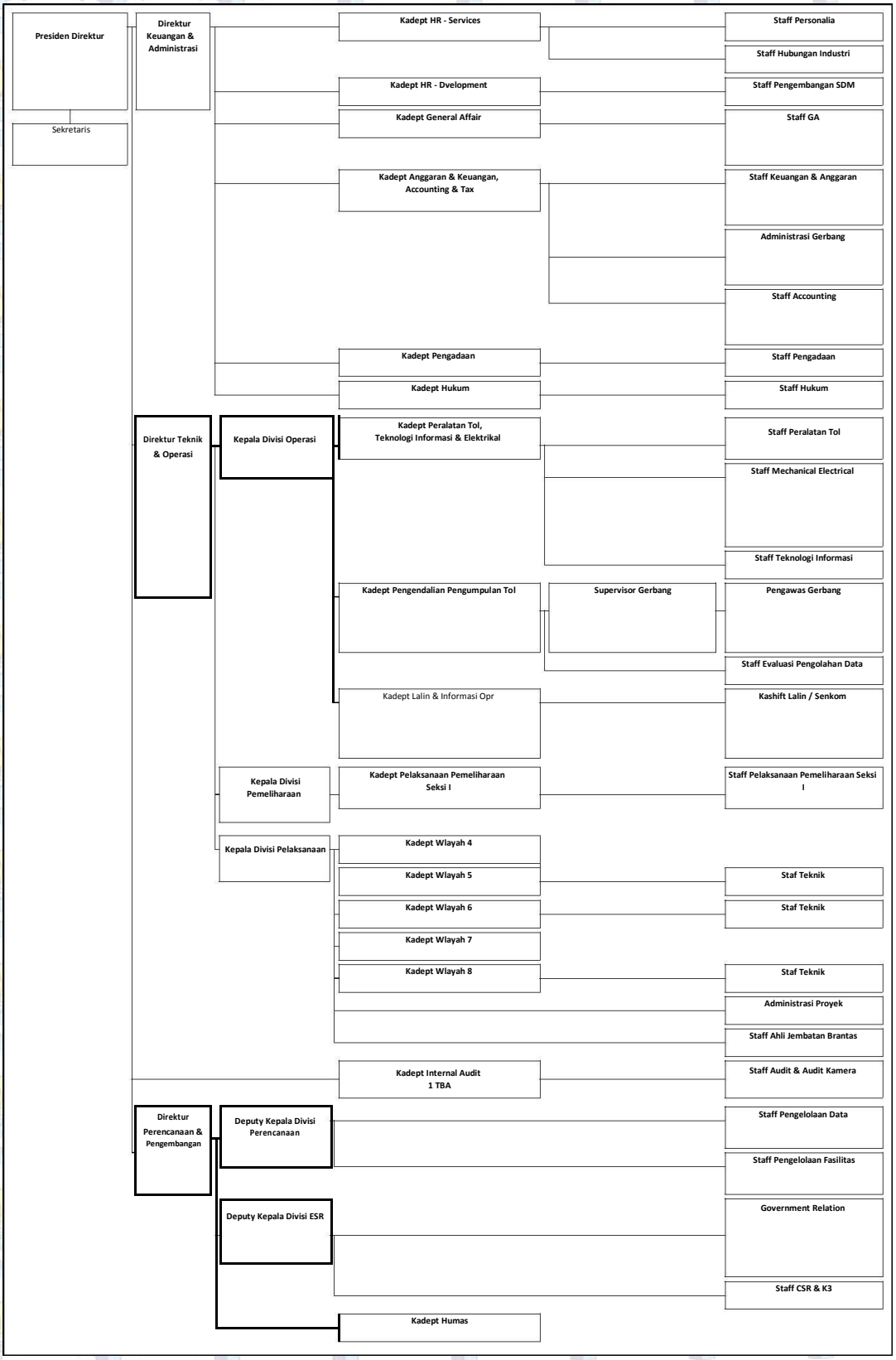
Wardani, W. (2007). “Perancangan Prototipe Perangkat Lunak Bantu untuk Pengukuran Kinerja Perusahaan Berorientasi Profit dengan Metode Prism”. Bandung: ITB

Wibowo, A. (2009), “Perancangan Sistem Pengukuran Kinerja Proyek dengan Metode Performance Prism”. Surabaya: ITS

(Halaman ini sengaja dikosongkan)

LAMPIRAN 1

STRUKTUR ORGANISASI
PT MARGA HARJAYA
INFRASTRUKTUR



(Halaman ini sengaja dikosongkan)

LAMPIRAN 2

Kuesioner Pendahulu untuk Perusahaan

Kuesioner Pendahulu untuk Pemerintah Daerah

Kuesioner Pendahulu untuk Masyarakat

(Halaman ini sengaja dikosongkan)

KUESIONER UNTUK PERUSAHAAN

PENGUKURAN KINERJA PROGRAM *CORPORATE SOCIAL RESPONSIBILITY* (*CSR*) PADA PROYEK TOL MOJOKERTO-KERTOSONO DENGAN MENGGUNAKAN METODE *PERFORMANCE PRISM*

Penjelasan

Corporate Social Responsibility (CSR) merupakan program pertanggungjawaban perusahaan terhadap masyarakat di sekitar. *CSR* memegang peranan kunci untuk meningkatkan kesejahteraan masyarakat sekitar yang terkena dampak dari pembangunan proyek. Pelaksanaan *CSR* sendiri dalam rangka membuktikan komitmen perusahaan untuk memberikan kebermanfaatan secara berkesinambungan dan meningkatkan kualitas kehidupan masyarakat sekitar. Perusahaan merancang program sedemikian rupa, yang disesuaikan dengan kondisi di masyarakat sekitar. Namun, terkadang perusahaan lupa untuk melihat apakah program *CSR* yang telah dirancang sudah berjalan secara efektif atau belum.

Penelitian ini bertujuan untuk mengidentifikasi indikator kinerja *CSR* proyek, yang nantinya digunakan dalam pengukuran *CSR* proyek Tol Mojokerto-Kertosono. Metode penelitian yang digunakan adalah dengan melakukan metode survei (kuesioner), yang diisi oleh *stakeholder* terkait sebagai responden, baik terbuka maupun tertutup. Selanjutnya untuk mengetahui pengukuran kinerja *CSR* proyek, apakah sudah efektif atau belum, akan diukur dengan menggunakan metode *Performance Prism.*

Tujuan Pelaksanaan Penelitian

Tujuan penelitian adalah untuk mengukur kinerja dan mengetahui efektifitas dari *CSR* Proyek Tol Mojokerto-Kertosono dengan menggunakan metode *Performance Prism.*

Kerahasiaan Informasi

Seluruh informasi yang Bapak/Ibu berikan dalam survei ini akan dirahasiakan.

Apabila Bapak/Ibu memiliki pertanyaan mengenai survei ini, dapat menghubungi:

1. Mahasiswa : Valensia Ayomi C. G., HP: 085646778999 atau email: valensiaayomi@gmail.com
2. Dosen : Nugroho Priyo Negoro, HP: 085730431392 atau email: nugroho_psu@yahoo.com

Terima kasih atas kesediaan Bapak/Ibu meluangkan waktu untuk mengisi kuesioner penelitian ini. Semua informasi yang Bapak/Ibu berikan dalam survei ini dijamin kerahasiaannya dan hanya akan dipakai untuk keperluan penelitian saja.

Hormat saya,

Valensia Ayomi C. G.

Data Responden

No.	Data Diri	Keterangan
1	Nama responden	
2	Alamat	
3	No. HP	
4	Tugas pada program *CSR*	
5	Nama instansi/Jabatan	
6	Pengalaman kerja	tahun
7	Pendidikan terakhir	SMA/SMK/S1/S2/S3*) *coret yang tidak perlu

A. Petunjuk Pengisian Kuesioner Pendahulu

1. Tabel kosong di bawah ini silahkan diisi sesuai dengan pendapat Bapak/Ibu.
2. Jawaban merupakan keinginan dan kontribusi Bapak/Ibu sesuai dengan peran dan tanggung jawab dalam *CSR* proyek Tol Mojokerto-Kertosono

B. Keinginan dan kontribusi perusahaan terhadap Program *CSR* Proyek Tol Mojokerto-Kertosono dan Pelaksanaannya.

Stakeholder satisfaction: Keinginan Bapak/Ibu terhadap pelaksanaan dan program *CSR* Tol Mojokerto-Kertosono yang dijalankan supaya terpuaskan.

Stakeholder contribution: Kontribusi yang Bapak/Ibu lakukan untuk memenuhi keinginan Bapak/Ibu atas pelaksanaan dan program *CSR* Tol Mojokerto-Kertosono tersebut.

No.	*Stakeholder satisfaction*	*Stakeholder contribution*

C. Pendapat mengenai Program *CSR* Proyek Tol Mojokerto-Kertosono

1. Bagaimana menurut Anda mengenai program *CSR* yang sudah dijalankan selama ini? Berikan tanggapan.

.....
.....
.....

(Halaman ini sengaja dikosongkan)

KUESIONER UNTUK PEMERINTAH DAERAH

PENGUKURAN KINERJA PROGRAM *CORPORATE SOCIAL RESPONSIBILITY* (*CSR*) PADA PROYEK TOL MOJOKERTO-KERTOSONO DENGAN MENGGUNAKAN METODE *PERFORMANCE PRISM*

Penjelasan

Corporate Social Responsibility (CSR) merupakan program pertanggungjawaban perusahaan terhadap masyarakat di sekitar. *CSR* memegang peranan kunci untuk meningkatkan kesejahteraan masyarakat sekitar yang terkena dampak dari pembangunan proyek. Pelaksanaan *CSR* sendiri dalam rangka membuktikan komitmen perusahaan untuk memberikan kebermanfaatan secara berkesinambungan dan meningkatkan kualitas kehidupan masyarakat sekitar. Perusahaan merancang program sedemikian rupa, yang disesuaikan dengan kondisi di masyarakat sekitar. Namun, terkadang perusahaan lupa untuk melihat apakah program *CSR* yang telah dirancang sudah berjalan secara efektif atau belum.

Penelitian ini bertujuan untuk mengidentifikasi indikator kinerja *CSR* proyek, yang nantinya digunakan dalam pengukuran *CSR* proyek Tol Mojokerto-Kertosono. Metode penelitian yang digunakan adalah dengan melakukan metode survei (kuesioner), yang diisi oleh *stakeholder* terkait sebagai responden, baik terbuka maupun tertutup. Selanjutnya untuk mengetahui pengukuran kinerja *CSR* proyek, apakah sudah efektif atau belum, akan diukur dengan menggunakan metode *Performance Prism.*

Tujuan Pelaksanaan Penelitian

Tujuan penelitian adalah untuk mengukur kinerja dan mengetahui efektifitas dari *CSR* Proyek Tol Mojokerto-Kertosono dengan menggunakan metode *Performance Prism.*

Kerahasiaan Informasi

Seluruh informasi yang Bapak/Ibu berikan dalam survei ini akan dirahasiakan.

Apabila Bapak/Ibu memiliki pertanyaan mengenai survei ini, dapat menghubungi:

3. Mahasiswa : Valensia Ayomi C. G., HP: 085646778999 atau email: valensiaayomi@gmail.com
4. Dosen : Nugroho Priyo Negoro, HP: 085730431392 atau email: nugroho_psu@yahoo.com

Terima kasih atas kesediaan Bapak/Ibu meluangkan waktu untuk mengisi kuesioner penelitian ini. Semua informasi yang Bapak/Ibu berikan dalam survei ini dijamin kerahasiaannya dan hanya akan dipakai untuk keperluan penelitian saja.

Hormat saya,

Valensia Ayomi C. G.

Data Responden

No.	Data Diri	Keterangan
1	Nama responden	
2	Alamat	
3	No. HP	
4	Tugas pada program *CSR*	
5	Nama instansi/Jabatan	
6	Pengalaman kerja	tahun
7	Pendidikan terakhir	SMA/SMK/S1/S2/S3*) *coret yang tidak perlu

A. Petunjuk Pengisian Kuesioner Pendahulu

1. Tabel kosong di bawah ini silahkan diisi sesuai dengan pendapat Bapak/Ibu.
2. Jawaban merupakan keinginan dan kontribusi Bapak/Ibu sesuai dengan peran dan tanggung jawab dalam *CSR* proyek Tol Mojokerto-Kertosono

B. Keinginan dan kontribusi pemerintah daerah terhadap Program *CSR* Proyek Tol Mojokerto-Kertosono dan Pelaksanaannya.

Stakeholder satisfaction: Keinginan Bapak/Ibu terhadap pelaksanaan dan program *CSR* Tol Mojokerto-Kertosono yang dijalankan supaya terpuaskan.

Stakeholder contribution: Kontribusi yang Bapak/Ibu lakukan untuk memenuhi keinginan Bapak/Ibu atas pelaksanaan dan program *CSR* Tol Mojokerto-Kertosono tersebut.

No.	*Stakeholder satisfaction*	*Stakeholder contribution*

C. Pendapat mengenai Program *CSR* Proyek Tol Mojokerto-Kertosono

1. Bagaimana menurut Anda mengenai program *CSR* yang sudah dijalankan selama ini? Berikan tanggapan.

.....

.....

.....

(Halaman ini sengaja dikosongkan)

KUESIONER UNTUK MASYARAKAT
PENGUKURAN KINERJA PROGRAM *CORPORATE SOCIAL RESPONSIBILITY (CSR)* PADA PROYEK TOL MOJOKERTO-KERTOSONO DENGAN MENGGUNAKAN METODE *PERFORMANCE PRISM*

Dalam rangka menyelesaikan skripsi, Saya Valensia Ayomi C., mahasiswa Manajemen Bisnis angkatan 2011, Institut Teknologi Sepuluh Nopember Surabaya, memohon Bapak/Ibu berkenan meluangkan waktu untuk mengisi kuesioner mengenai keinginan dan kontribusi masyarakat terhadap *CSR* Proyek Tol Mojokerto-Kertosono sebagai sumber data primer untuk skripsi Saya. Terima kasih telah berpartisipasi dengan menjadi responden dalam penelitian ini.

Petunjuk Pengisian Identitas Responden

- Jawaban dapat dipilih dengan melingkari pilihan yang sesuai

IDENTITAS RESPONDEN

1. Nama Lengkap : ……..
2. Jenis Kelamin L/P
3. Status Menikah/Belum menikah
4. Domisili (sesuai KTP) Ya/Tidak
5. Usia
   a. ≤ 20 tahun
   b. 21-30 tahun
   c. 31-40 tahun
   d. 41-50 tahun
   e. ≥ 51 tahun
6. Pekerjaan
   a. PNS
   b. Pelajar/mahasiswa
   c. Pegawai Swasta
   d. Pedagang
   e. Petani
   f. Lainnya:.....

Petunjuk Pengisian Kuesioner

- Untuk pertanyaan pilihan ganda dapat dipilih dengan melingkari abjad pada pilihan yang sesuai dengan Anda.
- Sementara untuk pertanyaan isian, silahkan diisi sesuai pendapat dan yang Anda ketahui.
- Jawaban pada tabel merupakan keinginan dan kontribusi Bapak/Ibu sesuai dengan peran dan tanggung jawab dalam *CSR* proyek Tol Mojokerto-Kertosono

A. Pengetahuan Responden terhadap PT. Marga Harjaya Infrastruktur

1. Apakah Anda mengenal dan mengetahui PT. Marga Harjaya Infrastruktur?
   a. Ya
   b. Tidak
2. Apakah Anda mengetahui mengenai proyek yang dijalankan PT. Marga Harjaya Infrastruktur?
   a. Ya, sebutkan ……....
   b. Tidak

B. Pengetahuan Responden terhadap Program *CSR* Proyek Tol Mojokerto-Kertosono oleh PT. Marga Harjaya Infrastruktur

1. Apakah Anda mengetahui Program *CSR* Proyek Tol Mojokerto-Kertosono oleh PT. Marga Harjaya Infrastruktur?
   a. Ya
   b. Tidak
2. Jika ya, sebutkan Program *CSR* yang Anda ketahui
   ……
   ……
3. Jika tidak, sebutkan alasannya
   ……
   ……
4. Apakah Anda pernah berpartisipasi dalam Program *CSR* Proyek Tol Mojokerto-Kertosono?
   a. Ya
   b. Tidak

C. Petunjuk Pengisian Kuesioner

3. Tabel kosong dibawah dapat diisi sesuai dengan pendapat Bapak/Ibu.
4. Jawaban merupakan keinginan dan kontribusi Bapak/Ibu sesuai dengan peran dan tanggung jawab dalam *CSR* proyek Tol Mojokerto-Kertosono

D. Keinginan dan kontribusi *stakeholder* terhadap Program *CSR* Proyek Tol Mojokerto-Kertosono

No.	Keinginan *Stakeholder*	Kontribusi *Stakeholder*

E. Saran Responden atas Penyelenggaraan Program *CSR* Pyoyek Tol Mojokerto-Kertosono

Saran:

……

……

……

Harapan:

……

……

……

(Halaman ini sengaja dikosongkan)

LAMPIRAN 3

Validasi Faset *Stakeholder satisfaction*

	Stakeholder satisfaction	Ya	Tidak
Karyawan	Mempererat hubungan baik dengan warga terdampak	√	
	Adanya hubungan kemitraan antara masyarakat dengan perusahaan	√	
	Membangun hubungan yang baik dengan media	√	
	Menambah program *CSR* baru lain, seperti pendidikan, kesehatan, pelatihan pertanian	√	
	Program dapat menyentuh perbaikan ekonomi masyarakat sekitar	√	
	Program berlangsung sukses	√	
	Pembangunan infrastruktur sekitar jalan tol	√	
	Adanya kelompok diskusi dari masyarakat	√	
	Anggota staf perusahaan turut memberikan donasi		√
Masyarakat	Pembangunan fasilitas pendukung seperti irigasi, tanggul, dan akses jalan	√	
	Kondisi lingkungan yang bersahabat	√	
	Adanya koordinasi antara satgas (perusahaan) dengan desa terkait bantuan sosial	√	
	Membantu meningkatkan perekonomian desa	√	
	Adanya program pemberdayaan bagi para petani terdampak	√	
	Program *CSR* dapat dijalankan secara berkala	√	
Bappeda	Pelaksanaan program *CSR* sinergi dengan program pembangunan Kabupaten Jombang	√	
	Sasaran penerima tidak tumpang tindih dengan penerima program pembangunan APBD/APBN	√	
	Program *CSR* dapat menyentuh dan terprogram sesuai kebutuhan masyarakat sekitar pembangunan Tol Mojokerto-Kertosono	√	
	Membantu meningkatkan perekonomian masyarakat terdampak	√	
	Adanya komunikasi dan koordinasi dengan pihak perusahaan yang lancar	√	
	Pelaporan pelaksanaan program *CSR* secara rutin	√	

Validasi Faset *Stakeholder contribution*

	Stakeholder contribution	Ya	Tidak
Karyawan	Menghubungi pimpinan desa dan tokoh masyarakat	√	
	Melakukan sosialisasi terkait tren yang ada di masyarakat	√	
	Mengumpulkan data list media dan wartawan media yang bekerja di area Jombang dan Mojokerto	√	
	Mempersiapkan dana bantuan dalam program *CSR*	√	
	Memberikan bantuan untuk pembangunan desa dalam bentuk tenaga, material, maupun dana	√	
	Mempersiapkan program dengan baik	√	
	Mengadakan program yang melibatkan perbaikan infrastruktur dampak tol	√	
	Menerima masukan dari masyarakat	√	
	Mempersiapkan bingkisan		√
Masyarakat	Mengajukan permasalahan/keluhan terkait dengan tol ke perusahaan	√	
	Mengaplikasikan bantuan alternatif kepada desa	√	
	Membantu perusahaan dalam jaring aspirasi	√	
	Membantu menyelesaikan permasalahan ekonomi dengan perusahaan	√	
	Mengikuti sosialisasi mengenai program *CSR* dari perusahaan	√	
	Turut berpartisipasi dalam program *CSR* yang dilakukan oleh perusahaan	√	
Pemerintah	Melakukan sinkronisasi program *CSR* perusahaan dengan program pemerintah Jombang	√	
	Memberikan gambaran lokasi yang dirasa perlu dibantu dengan program *CSR*	√	
	Memfasilitasi mulai dari perencanaan, pelaksanaan, dan monitoring evaluasi program *CSR*	√	
	Memberikan penghargaan yang dilaksanakan setiap akhir tahun	√	
	Pelaksanaan rapat koordinasi sinergi program dan gathering dengan dunia usaha untuk sinkronisasi progran dan evaluasi pelaksanaan	√	
	Menerima laporan dari perusahaan mengenai program *CSR* yang hendak diajukan	√	

Validasi Obyektif

	Obyektif	Ya	Tidak
Karyawan	Mempermudah hubungan kerjasama antara perusahaan, masyarakat, dan media	√	
	Mempersiapkan program *CSR* sesuai dengan kebijakan dan kewajiban perusahaan	√	
	Peningkatan kinerja program *CSR*	√	
	Membantu pembangunan infrastruktur di sekitar proyek Tol Mojokerto-Kertosono	√	
	Mengetahui program *CSR* yang sesuai kebutuhan masyarakat sekitar	√	
	Kepuasan masing-masing individu dalam membantu sesama		√
Masyarakat	Mendapatkan perbaikan dan pembangunan fasilitas masyarakat di desa terkait dengan tol	√	
	Mendapatkan kejelasan informasi dan memperlancar komunikasi antara warga dengan pihak perusahaan	√	
	Meningkatkan kesejahteraan di desa yang terdampak	√	
	Pengembangan kemampuan tambahan masyarakat yang menunjang pekerjaan	√	
Pemerintah	Pemerataan dan penyelaraskan *CSR* perusahaan dengan kewajiban Pemerintah Kabupaten agar tersalurkan dengan baik ke masyarakat	√	
	Peningkatan kesejahteraan masyarakat di Kabupeten Jombang, terutama di daerah yang terdampak tol	√	
	Pendataan dan kejelasan informasi terkait program *CSR* dan daerah yang membutuhkan bantuan	√	

Validasi *Strategies, Processes,* dan *Capabilities*

	Strategi	Proses	Kapabilitas	Ya	Tidak
Karyawan	Mengadakan kegiatan kemitraan dengan pihak terkait	- Menghubungi pihak terkait sesuai dengan kerjasama yang telah terjalin	1	√	
		- Merancang kegiatan kemitraan bersama-sama	1, 2, 3	√	
	Memperkuat koordinasi dengan internal perusahaan	- Menjalin komunikasi dengan internal perusahaan	1, 3	√	
		- Mengadakan rapat koordinasi terkait dengan kegiatan yang telah dicanangkan	1	√	
	Menerapkan dan membuat jenis program *CSR* berdasarkan kebijakan perusahaan dan kesepakatan MoU dengan pemerintah	- Merancang MoU	1, 3	√	
		- Menyetujui dan menandatangani MoU yang telah dibuat			
	Memaksimalkan pelaksanaan program *CSR* yang telah dirancang	- Membuat program *CSR* yang disesuaikan dengan kebutuhan dan pengembangan masyarakat desa terdampak	1	√	
		- Melaksanakan program *CSR* secara berkala di masing-masing desa			
		- Mengajak pihak terkait untuk ikut serta dalam pelaksanaan program *CSR*			

	Membangun fasilitas/infrastruktur pendukung di daerah terkena dampak	- Melakukan *mapping* lokasi terdampak untuk melihat kepentingan masyarakat - Melaporkan ke bagian manajemen perusahaan untuk dilakukan persetujuan - Melakukan pembangunan fasilitas atau infrastruktur pendukung yang telah disetujui	1	√	
	Merancang program *CSR* dengan mempertimbangkan kebutuhan masyarakat	- Melakukan *mapping* sosial terhadap masyarakat - Membuat program *CSR* yang dibutuhkan masyarakat sebagai bekal tambahan dengan persetujuan manajemen	1	√	
	Memberikan bantuan pribadi yang bersifat sukarela	- Mendatangi lokasi dan memberikan langsung bantuan pribadi	1		√
Masyarakat	Mengajukan aspirasi atau keluhan yang berkaitan dengan infastruktur yang terkena dampak tol	- Menemukan keadaan infrastruktur sekarang yang terkena dampak - Mengutarakan aspirasi	2	√	
	Melakukan *follow-up* ke perangkat desa mengenai informasi kekinian	- Menanyakan informasi terkait sosialisasi program *CSR* dan hal lain	2	√	
	Memberikan arahan yang jelas	- Berpartisipasi dalam sosialisasi mengenai program *CSR*	2	√	
	Memanfaatkan potensi yang dimiliki oleh masyarakat di masing-masing desa	- Mengetahui potensi yang dimiliki oleh masyarakat di desa - Melakukan pendataan mengenai potensi yang dimiliki	2, 3	√	

	Mengikuti program *CSR* yang dilaksanakan perusahaan	- Ikut berpartisipasi sebagai peserta pada program *CSR* yang dilaksanakan	2	√	
Pemerintah	Melakukan sinkronisasi kewajiban pemerintah dengan program *CSR* perusahaan	- Memberikan pelaporan mengenai program *CSR* perusahaan untuk dilakukan sinkronisasi - Koordinasi langsung dengan perusahaan terkait program *CSR*	3	√	
	Melakukan pemetaan pelaksanaan program *CSR* dengan kewajiban pemerintah	- Melakukan survei terkait daerah terdampak - Memetakan daerah untuk program *CSR* yang sesuai	3	√	
	Melaksanakan program *CSR* secara menyeluruh, terutama daerah terdampak	- Melaksanakan program *CSR* sesuai dengan daerah yang telah dikelompokkan	1, 3	√	
	Mendata program *CSR* yang dilaksanakan oleh perusahaan	- Mengumpulkan informasi dan data mengenai program *CSR* yang telah dilaksanakan	1, 3	√	
	Menyusun pelaporan atas program *CSR* yang akan dan telah dijalankan perusahaan secara terstruktur	- Melakukan survei terlebih dahulu mengenai keperluan pelaksanaan program *CSR* - Memberikan laporan yang telah disetujui setelah disinkronisasi	1, 3 1	√ √	

Validasi *Key Performance Indicators (KPI)*

Kode *KPI*	*Key Performance Indicator*	Ya	Tidak
K1	Jumlah koordinasi yang terjalin dengan pihak terkait	√	
K2	Persentase kegiatan kemitraan yang sudah direncanakan		√
K3	Persentase kegiatan kemitraan yang sudah dijalankan	√	
K4	Jumlah koordinasi internal yang dilakukan	√	
K5	Efektifitas pelaksanaan *CSR* berdasarkan MoU	√	
K6	Tingkat pencapaian pelaksanaan program *CSR* berdasarkan MoU	√	
K7	Alokasi anggaran dana untuk program *CSR*	√	
K8	Jumlah program *CSR* yang dibuat sesuai dengan *mapping*	√	
K9	Jumlah program *CSR* yang dibuat untuk pengembangan kemampuan masyarakat	√	
K10	Jumlah pihak yang ikut berpartisipasi		√
K11	Jumlah pelaksanaan program *CSR* tiap tahun	√	
K12	Tingkat kepuasan masyarakat	√	
K13	Tingkat kepuasan karyawan	√	
K14	Tingkat kepuasan pemerintah	√	
K15	Jumlah infrastruktur yang direncanakan	√	
K16	Jumlah infrastruktur yang telah direalisasikan	√	
K17	Jumlah diskusi dengan masyarakat		√
K18	Hasil *mapping* sosial dan perancangan program *CSR*	√	
K19	Jumlah kunjungan ke lokasi terdampak		√
K20	Alokasi bantuan pribadi yang diberikan		√
M1	Jumlah keluhan yang disampaikan ke perangkat desa		√
M2	Jumlah keluhan yang telah dipenuhi perusahaan	√	
M3	Jumlah sosialisasi yang dilakukan perusahaan	√	
M4	Frekuensi diadakannya sosialisasi	√	
M5	Persentase potensi masyarakat yang dimanfaatkan menjadi program *CSR*	√	
M6	Jumlah partisipan yang mengikuti program *CSR*	√	
P1	Jumlah koordinasi yang dilakukan terkait sinkronisasi program *CSR*		√
P2	Efektifitas koordinasi untuk menyesuaikan kewajiban pemerintah dengan *CSR* perusahaan	√	
P3	Ketepatan daerah yang dipetakan	√	
P4	Ketepatan program *CSR* sesuai yang dipetakan	√	
P5	Jumlah program *CSR* yang sudah dilakukan sesuai dengan pemetaan daerah	√	
P6	Efektifitas program *CSR* yang telah dilaksanakan	√	
P7	Frekuensi dilakukannya survei untuk data masyarakat	√	
P8	Pelaporan perusahaan atas program *CSR*	√	

(Halaman ini sengaja dikosongkan)

LAMPIRAN 4

***KPI* Properties – *Stakeholder* Karyawan**

KPI	**Jumlah koordinasi yang terjalin terkait dengan kerjasama**
Perspektif	Karyawan
Strategi	Melakukan sinkronisasi kewajiban pemerintah dengan program *CSR* perusahaan
Obyektif	Pemerataan dan penyelaraskan *CSR* perusahaan dengan kewajiban Pemerintah Kabupaten agar tersalurkan dengan baik ke masyarakat
Formula	Total jumlah koordinasi yang terjalin terkait dengan kerjasama
Target	12 kali
Sifat target	*equal to 12 and based on quality*
Frekuensi pengukuran	3 bulan
Sumber data	Rekap koordinasi dan kehadiran terkait kerjasama
Penilai	Bagian *CSR*

KPI	**Persentase kegiatan kemitraan yang sudah dijalankan**
Perspektif	Karyawan
Strategi	Mengadakan kegiatan kemitraan dengan pihak terkait
Obyektif	Mempermudah hubungan kerjasama antara perusahaan, masyarakat, dan media
Formula	(Kegiatan kemitraan yang dijalankan/Kegiatan kemitraan yang direncanakan) x 100%
Target	80%
Sifat target	*Higher is better*
Frekuensi pengukuran	1 tahun
Sumber data	Data kegiatan *CSR*
Penilai	Divisi *ESR*

KPI	**Jumlah koordinasi internal yang dilakukan**
Perspektif	Karyawan
Strategi	Memperkuat koordinasi dengan pihak terkait, seperti pemerintah, masyarakat, dan rekan media
Obyektif	Mempermudah hubungan kerjasama antara perusahaan, masyarakat, dan media
Formula	Total koordinasi internal yang dilakukan
Target	5 kali
Sifat target	*equal to 5 and based on quality*
Frekuensi pengukuran	3 bulan
Sumber data	Data rapat internal perusahaan
Penilai	Bagian *CSR* dan *Government Relation*

KPI	**Efektivitas pelaksanaan berdasarkan MoU**
Perspektif	Karyawan
Strategi	Menerapkan dan membuat jenis program *CSR* berdasarkan kebijakan perusahaan dan kesepakatan MoU dengan pemerintah
Obyektif	Mempersiapkan program *CSR* sesuai dengan kebijakan dan kewajiban perusahaan
Formula	(Realisasi pelaksanaan/Target yang ingin dicapai) x 100%
Target	80%
Sifat target	*Higher is better*
Frekuensi pengukuran	1 tahun
Sumber data	Data pelaksanaan *CSR* dan MoU
Penilai	Bagian *CSR*

KPI	**Tingkat pencapaian pelaksanaan program *CSR* berdasarkan MoU**
Perspektif	Karyawan
Strategi	Menerapkan dan membuat jenis program *CSR* berdasarkan kebijakan perusahaan dan kesepakatan MoU dengan pemerintah
Obyektif	Mempersiapkan program *CSR* sesuai dengan kebijakan dan kewajiban perusahaan
Formula	Pelaksanaan program *CSR*/MoU
Target	80%
Sifat target	*Higher is better*
Frekuensi pengukuran	1 tahun
Sumber data	Data pelaksanaan *CSR* dan MoU
Penilai	Bagian *CSR*

KPI	**Alokasi anggaran untuk program *CSR***
Perspektif	Karyawan
Strategi	Memaksimalkan pelaksanaan program *CSR* yang telah dirancang
Obyektif	Peningkatan kinerja program *CSR*
Formula	(Dana yang terpakai/Total dan yang dianggarkan) x 100%
Target	90%
Sifat target	*Higher is better*
Frekuensi pengukuran	1 tahun
Sumber data	Data Alokasi Anggaran
Penilai	Bagian *CSR* dan Direksi

KPI	**Jumlah program *CSR* yang dibuat sesuai dengan *mapping* sosial masyarakat**
Perspektif	Karyawan
Strategi	Memaksimalkan pelaksanaan program *CSR* yang telah dirancang
Obyektif	Peningkatan kinerja program *CSR*
Formula	(Jumlah program *CSR* sesuai *mapping*/Total program *CSR* secara keseluruhan) x 100%
Target	80%
Sifat target	*Higher is better*
Frekuensi pengukuran	6 bulan
Sumber data	Data Program *CSR*
Penilai	Bagian *CSR*

KPI	**Jumlah program *CSR* yang dibuat untuk pengembangan kemampuan masyarakat**
Perspektif	Karyawan
Strategi	Memaksimalkan pelaksanaan program *CSR* yang telah dirancang
Obyektif	Peningkatan kinerja program *CSR*
Formula	(Jumlah program *CSR*pengembangan kemampuan masyarakat/Total program *CSR* secara keseluruhan) x 100%
Target	80%
Sifat target	*Higher is better*
Frekuensi pengukuran	6 bulan
Sumber data	Data Program *CSR*
Penilai	Bagian *CSR*

KPI	**Jumlah pelaksanaan program *CSR* tiap tahun**
Perspektif	Karyawan
Strategi	Memaksimalkan pelaksanaan program *CSR* yang telah dirancang
Obyektif	Peningkatan kinerja program *CSR*
Formula	(Jumlah kegiatan program *CSR* yang terlaksana/Total keseluruhan program *CSR*) x 100%
Target	80%
Sifat target	*Higher is better*
Frekuensi pengukuran	1 tahun
Sumber data	Data Montoring Program *CSR*
Penilai	Bagian *CSR*

KPI	**Tingkat kepuasan masyarakat**
Perspektif	Karyawan
Strategi	Memaksimalkan pelaksanaan program *CSR* yang telah dirancang
Obyektif	Peningkatan kinerja program *CSR*
Formula	(Nilai kepuasan masyarakat/Total nilai kepuasan masyarakat) x 100%
Target	70%
Sifat target	*Higher is better*
Frekuensi pengukuran	1 tahun
Sumber data	*Feedback* dan tanggapan masyarakat dan perangkat desa
Penilai	Bagian *CSR*

KPI	**Tingkat kepuasan karyawan**
Perspektif	Karyawan
Strategi	Memaksimalkan pelaksanaan program *CSR* yang telah dirancang
Obyektif	Peningkatan kinerja program *CSR*
Formula	(Nilai kepuasan karyawan/Total nilai kepuasan karyawan) x 100%
Target	80%
Sifat target	*Higher is better*
Frekuensi pengukuran	1 tahun
Sumber data	Feedback dan hasil evaluasi pelaksanaan *CSR*
Penilai	bagian *CSR*

KPI	**Tingkat kepuasan pemerintah**
Perspektif	Karyawan
Strategi	Memaksimalkan pelaksanaan program *CSR* yang telah dirancang
Obyektif	Peningkatan kinerja program *CSR*
Formula	(Nilai kepuasanpemerintah/Total nilai kepuasan pemerintah) x 100%
Target	80%
Sifat target	*Higher is better*
Frekuensi pengukuran	1 tahun
Sumber data	*Feedback* dan hasil monitoring
Penilai	Bagian *CSR*

KPI	**Jumlah infrastruktur yang direncanakan**
Perspektif	Karyawan
Strategi	Membangun fasilitas/infrastruktur pendukung di daerah terkena dampak
Obyektif	Membantu pembangunan infrastruktur di sekitar proyek Tol Mojokerto-Kertosono
Formula	Jumlah infrastruktur rusak akibat dampak pembangunan tol
Target	80%
Sifat target	*Higher is better*
Frekuensi Pengukuran	6 bulan
Sumber data	Survei ke lokasi
Penilai	Bagian *CSR*

KPI	**Jumlah infrastruktur yang telah diperbaiki**
Perspektif	Karyawan
Strategi	Membangun fasilitas/infrastruktur pendukung di daerah terkena dampak
Obyektif	Membantu pembangunan infrastruktur di sekitar proyek Tol Mojokerto-Kertosono
Formula	(Banyak infrastruktur yang diperbaiki/Total infrastruktur yang perlu diperbaiki) x 100%
Target	70%
Sifat target	*Higher is better*
Frekuensi pengukuran	1 tahun
Sumber data	Survei ke lokasi
Penilai	Bagian *CSR*

KPI	**Hasil *mapping* sosial dan perancangan program *CSR***
Perspektif	Karyawan
Strategi	Merancang program *CSR* dengan mempertimbangkan kebutuhan masyarakat
Obyektif	Mengetahui program *CSR* yang sesuai kebutuhan masyarakat sekitar
Formula	(Jumlah program *CSR* yang dirancang dari hasil *mapping*/Hasil *mapping* keseluruahan yang dilakukan) x 100%
Target	80%
Sifat target	*Higher is better*
Frekuensi pengukuran	6 bulan
Sumber data	Survei ke lokasi
Penilai	Bagian *CSR*

(Halaman ini sengaja dikosongkan)

***KPI* Properties – *Stakeholder* Masyarakat**

KPI	**Jumlah keluhan masuk yang telah dipenuhi oleh perusahaan**
Perspektif	Masyarakat
Strategi	Mengajukan aspirasi atau keluhan yang berkaitan dengan infastruktur yang terkena dampak tol
Obyektif	Mendapatkan perbaikan dan pembangunan fasilitas masyarakat di desa terkait dengan tol
Formula	(Banyak keluhan yang terpernuhi/Total keluhan yang masuk) x 100%
Target	70%
Sifat target	*Higher is better*
Frekuensi pengukuran	3 bulan
Sumber data	Informasi dari perangkat desa
Penilai	Bagian *CSR*

KPI	**Jumlah sosialisasi yang dilakukan perusahaan**
Perspektif	Masyarakat
Strategi	Melakukan *follow-up* ke perangkat desa mengenai informasi kekinian
Obyektif	Mendapatkan kejelasan informasi dan memperlancar komunikasi antara warga dengan pihak perusahaan
Formula	Total sosialisasi yang dilakukan perusahaan
Target	12 kali
Sifat target	*Higher is better and based on quality*
Frekuensi pengukuran	6 bulan
Sumber data	Data program *CSR*
Penilai	Bagian *CSR*

KPI	**Frekuensi diadakannya sosialisasi**
Perspektif	Masyarakat
Strategi	Mengikuti arahan dari perangkat desa dan perusahaan
Obyektif	Meningkatkan kesejahteraan di desa yang terdampak
Formula	Jumlah diadakan sosialisasi/waktu
Target	12 kali/tahun
Sifat target	*Higher is better*
Frekuensi pengukuran	1 tahun
Sumber data	Data program *CSR*
Penilai	Bagian *CSR*

KPI	**Persentase potensi masyarakat yang dimanfaatkan menjadi program *CSR***
Perspektif	Masyarakat
Strategi	Memanfaatkan potensi yang dimiliki oleh masyarakat di masing-masing desa
Obyektif	Pengembangan kemampuan tambahan masyarakat yang menunjang pekerjaan
Formula	(Jumlah program *CSR* berdasarkan potensi masyarakat/Total program *CSR* yang dilaksanakan) x 100%
Target	80%
Sifat target	*Higher is better*
Frekuensi pengukuran	6 bulan
Sumber data	Data survei masyarakat oleh pemerintah daerah
Penilai	Bagian *CSR*

KPI	**Jumlah masyarakat yang mengikuti program *CSR***
Perspektif	Masyarakat
Strategi	Mengikuti program *CSR* yang dilaksanakan perusahaan
Obyektif	Pengembangan kemampuan tambahan masyarakat yang menunjang pekerjaan
Formula	(Banyak masyarakat yang mengikuti/Target masyarakat yang diinginkan) x 100%
Target	80%
Sifat target	*Higher is better*
Frekuensi pengukuran	3 bulan
Sumber data	Daftar hadir masyarakat untuk program *CSR*
Penilai	Bagian *CSR*

***KPI* Properties – *Stakeholder* Pemerintah Daerah**

KPI	**Efektivitas koordinasi untuk menyesuaikan kewajiban pemerintah dengan *CSR* perusahaan**
Perspektif	Pemerintah daerah
Strategi	Melakukan sinkronisasi kewajiban pemerintah dengan program *CSR* perusahaan
Obyektif	Pemerataan dan penyelaraskan *CSR* perusahaan dengan kewajiban Pemerintah Kabupaten agar tersalurkan dengan baik ke masyarakat
Formula	(Realisasi koordinasi/Target yang ingin dicapai) x 100%
Target	80%
Sifat target	*Higher is better*
Frekuensi pengukuran	3 bulan
Sumber data	Data koordinasi dengan pemerintah daerah
Penilai	Bagian *CSR* dan *Government Relation*

KPI	**Ketepatan daerah sesuai dengan pemetaan**
Perspektif	Pemerintah daerah
Strategi	Melakukan pemetaan pelaksanaan program *CSR* dengan kewajiban pemerintah
Obyektif	Pemerataan dan penyelaraskan *CSR* perusahaan dengan kewajiban Pemerintah Kabupaten agar tersalurkan dengan baik ke masyarakat
Formula	(Hasil pemetaan/Target pemetaan daerah) x 100%
Target	80%
Sifat target	*Higher is better*
Frekuensi pengukuran	6 bulan
Sumber data	Survei langsung ke masyarakat dan data pemerintah daerah
Penilai	Bagian *CSR*

KPI	**Ketepatan program CSR sesuai yang dipetakan**
Perspektif	Pemerintah daerah
Strategi	Melaksanakan program *CSR* secara menyeluruh, terutama daerah terdampak
Obyektif	Peningkatan kesejahteraan masyarakat di Kabupeten Jombang, terutama masyarakat di daerah yang terdampak tol
Formula	(Program CSR/Daerah yang dipetakan) x 100%
Target	80%
Sifat target	*Higher is better*
Frekuensi pengukuran	6 bulan
Sumber data	Data survei dan perencanaan program *CSR*
Penilai	Bagian *CSR*

KPI	**Jumlah program *CSR* yang sudah dilakukan sesuai dengan pemetaan daerah**
Perspektif	Pemerintah daerah
Strategi	Melaksanakan program *CSR* secara menyeluruh, terutama daerah terdampak
Obyektif	Peningkatan kesejahteraan masyarakat di Kabupeten Jombang, terutama masyarakat di daerah yang terdampak tol
Formula	(Jumlah program *CSR* sesuai pemetaan daerah/Total program *CSR* secara keseluruhan) x 100%
Target	70%
Sifat target	*Higher is better*
Frekuensi pengukuran	6 bulan
Sumber data	Data perencanaan program *CSR*
Penilai	Bagian *CSR*

KPI	**Efektivitas program *CSR* yang telah dilaksanakan**
Perspektif	Pemerintah daerah
Strategi	Memperkuat koordinasi dengan perusahaan
Obyektif	Pendataan dan kejelasan informasi terkait program *CSR* dan daerah yang membutuhkan bantuan
Formula	(Realisasi program *CSR* yang dilaksanakan/Target yang ingin dicapai) x 100%
Target	80%
Sifat target	*Higher is better*
Frekuensi pengukuran	6 bulan
Sumber data	Hasil evaluasi pelaksanaan program *CSR*
Penilai	Bagian *CSR*

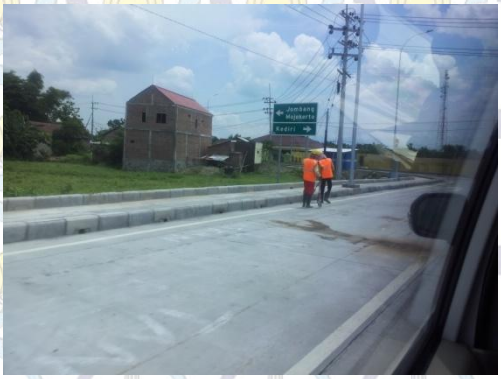
KPI	**Frekuensi dilakukannya survei untuk data masyarakat**
Perspektif	Pemerintah daerah
Strategi	Menyusun pelaporan atas program *CSR* yang akan dan telah dijalankan perusahaan secara terstruktur
Obyektif	Pendataan dan kejelasan informasi terkait program *CSR* dan daerah yang membutuhkan bantuan
Formula	Jumlah dilakukan survei/waktu
Target	5 kali/tahun
Sifat target	*Higher is better*
Frekuensi pengukuran	6 bulan
Sumber data	Survei masyarakat secara langsung
Penilai	Bagian *CSR*

KPI	**Ketepatan pelaporan perusahaan atas program *CSR***
Perspektif	Pemerintah daerah
Strategi	Menyusun pelaporan atas program *CSR* yang akan dan telah dijalankan perusahaan secara terstruktur
Obyektif	Pendataan dan kejelasan informasi terkait program *CSR* dan daerah yang membutuhkan bantuan
Formula	(Hasil pelaporan/Target pelaporan) x 100%
Target	90%
Sifat target	*Higher is better*
Frekuensi pengukuran	1 tahun
Sumber data	Data laporan yang diterima pemerintah daerah
Penilai	Bagian *CSR*

(Halaman ini sengaja dikosongkan)

LAMPIRAN 5

Dokumentasi Kantor PT. MHI dan Tol Mojokerto-Kertosono



Dokumentasi Lokasi Dampak Pembangunan Tol Mojokerto-Kertosono

Dokumentasi Wawancara dan Menyebarkan Kuesioner

(Halaman ini sengaja dikosongkan)

BIOGRAFI PENULIS

Penulis lahir di Surabaya pada 28 Mei 1993 dengan nama Valensia Ayomi Christiani. Penulis yang biasa dipanggil Valen merupakan anak sulung dari tiga bersaudara pasangan Filo Vincentius Prastyo dan Vincentia Heni Setyawati. Penulis pernah menempuh pendidikan formal di SDK Santo Yosef Surabaya, SDK Maria Fatima Jember, SMPK Maria Fatima Jember, SMPK Stella Maris Surabaya, dan SMA Negeri 1 Surabaya. Setelah menyelesaikan pendidikan formal SMA, penulis kemudian melanjutkan S1 Jurusan Manajemen Bisnis, Fakultas Teknologi Industri, Institut Teknologi Sepuluh Nopember, Surabaya pada tahun 2011.

Penulis pernah bergabung dengan Himpunan Mahasiswa Teknik Industri ITS (HMTI ITS) Departemen Riset dan Teknologi 2012/2013 sebagai staf. Selain itu, penulis pernah mengikuti program *Value Creation and Cultural Integration Practical & Fun Programme* UCSI Malaysia pada tahun 2013 dan berpartisipasi dalam kompetisi, salah satunya WOW Case yang diadakan oleh MarkPlus Inc. bekerjasama dengan Semen Indonesia, masuk dalam 16 besar. Penulis juga berkesempatan melaksanakan Kerja Praktik di Perum BULOG Divisi Regional Jawa Timur dan Perum BULOG Sub Divisi Regional Tulungagung. Penulis ingin mengaplikasikan ilmu yang diperoleh dari perkuliahan dengan bekerja di perusahaan nasional dan berkeinginan untuk membangun usaha sendiri (*entrepreneur*) dalam bidang kuliner, seperti membuka *cafe*. Penulis dapat dihubungi melalui email valensiaayomi@gmail.com