

## PERANCANGAN MODEL PENGUKURAN KINERJA *CORPORATE SOCIAL RESPONSIBILITY* PADA PENGEMBANGAN BISNIS UKM PADA PT.YTL JAWA TIMUR

Eko Nurmianto<sup>1</sup>, Naning Aranti Wessiani<sup>2</sup>, Maidatul Munawaroh<sup>3</sup>

<sup>1,2,3</sup>Jurusan Teknik Industri, Institut Teknologi Sepuluh Nopember Surabaya

Masuk: 28 Nopember 2011, revisi masuk : 19 Januari 2012, diterima: 27 Januari 2012

### ABSTRACT

*Sustainable CSR in SME business development within industry is as an important challenge which could not be postponed. Performance measurement method of Performance Prism used to measure the Performance of CSR on SME business development at PT.YTL Jawa Timur. Performance Prism is one of an integrated methods which consist of all aspects,i.e; stakeholder satisfaction, contribution, strategy, process and capability. Performance measurement design is also supported by several method such as Analytic Hierarchy Process (AHP), scoring system with Objective Matrix (OMAX) and Traffic Light System (TLS). The design of CSR Performance measurement in SME business development at PT YTL Jawa Timur with Performance Prism resulted in 37 key Performance indicator (KPI), among others 13 KPI on stakeholder community, 10 KPI on stakeholder KLUCIL, 8 KPI on stakeholder instruktur and 6 KPI on stakeholder regulator. From the calculating of Performance measurement using OMAX represent that Performance of CSR in SME business development is 6.72 which means that CSR Performance on SME business development has not optimal yet.*

**Keywords :** Corporate Social Responsibility, Performance Prism, Performance measurement, stakeholder of CSR,AHP, OMAX, SME

### INTISARI

Corporate Social Responsibility (CSR) pada pengembangan bisnis UKM yang sifatnya berkelanjutan merupakan sebuah tantangan industri bagi perusahaan yang penting dan tidak dapat ditunda. Metode pengukuran kinerja Performance Prism digunakan untuk mengukur kinerja CSR pada pengembangan bisnis UKM dari PT YTL Jawa Timur. Metode Performance Prism merupakan salah satu metode pengukuran kinerja yang terintegrasi, meliputi seluruh aspek stakeholder yaitu stakeholder satisfaction, contribution, strategy, process dan capability. Model pengukuran kinerja ini didukung dengan beberapa metode antara lain Analytical Hierarchy Process (AHP), scoring system dengan metode Objective Matrix (OMAX) dan Traffic Light Systems (TLS). Hasil perancangan pengukuran kinerja CSR pada pengembangan bisnis UKM dari PT.YTL Jawa Timur dengan Performance Prism menghasilkan 37 KPI antara lain 13 KPI pada stakeholder masyarakat, 10 KPI pada stakeholder Klucil, 8 KPI pada stakeholder instruktur dan 6 KPI pada stakeholder regulator. Dari perhitungan pengukuran kinerja dengan menggunakan OMAX diperoleh kinerja CSR pada pengembangan bisnis UKM sebesar 6.72 yang berarti kinerja CSR PT.YTL Jawa Timur belum optimal.

**Kata kunci :** Corporate Social Responsibility, Performance Prism, pengukuran kinerja, stakeholder CSR, AHP, OMAX, pengembangan bisnis UKM.

### PENDAHULUAN

Indonesia merupakan salah satu Negara berkembang di dunia yang peduli terhadap pembangunan lingkungan hidup. Dalam operasionalnya telah lahir

beberapa peraturan yang mengatur tentang hal tersebut antara lain : peraturan menteri BUMN tahun 2003 yang menyatakan bahwa setiap BUMN wajib menyisihkan 1-3% dari laba bersih untuk pe-

<sup>1</sup> [nurmi@sby.centrin.net.id](mailto:nurmi@sby.centrin.net.id)

laksanaan CSR yang diimplementasikan pada Program Kemitraan dan Bina Lingkungan (PKBL). Peraturan tersebut merupakan operasionalisasi dari UU lingkungan hidup yaitu UU no 23 tahun 1997. Kemudian PP No 27 tahun 1999 tentang AMDAL (analisis tentang dampak lingkungan) yang isinya mensgatakan bahwa setiap usaha atau kegiatan yang kemungkinan dapat menimbulkan dampak besar wajib memiliki AMDAL. Jika awalnya hanya perusahaan-perusahaan ekstraktif yang banyak mensosialisasikan kegiatan sosial mereka, kini hampir seluruh perusahaan dengan beragam industri yang berlomba untuk mencitrakan positif perusahaannya. Program yang telah dikembangkan oleh banyak perusahaan untuk menghadapi tantangan industri sekarang adalah program *Corporate Social Responsibility* (CSR). Program ini merupakan suatu komitmen bisnis suatu perusahaan untuk memberikan kontribusi positif bagi pembangunan ekonomi berkelanjutan melalui kerjasama dengan para pemangku kepentingan terkait (*stakeholders*), dalam rangka turut meningkatkan kualitas hidup mereka melalui cara-cara yang bermanfaat bagi bisnis sendiri maupun bagi pembangunan dan lingkungan sekitar.

Salah satu perusahaan yang sudah menjalankan program CSR adalah PT.YTL Jawa Timur, merupakan perusahaan yang bergerak di bidang pembangkit tenaga listrik yang terletak di Paiton di kota Probolinggo. Dalam membangun bisnisnya, PT. YTL Jawa Timur juga tidak luput dari tanggung Jawabnya sebagai perusahaan yang peduli terhadap lingkungan sekitarnya terutama masyarakat yang sedang mengembangkan usaha kecil menengah.

Usaha kecil dan menengah (UKM) memegang peranan penting dalam ekonomi Indonesia, baik ditinjau dari segi jumlah usaha (*establishment*) maupun dari segi penciptaan lapangan kerja. Berdasarkan survei yang dilakukan oleh BPS dan Kantor Menteri Negara untuk Koperasi dan Usaha Kecil dan Menengah (Menekop & UKM), usaha-usaha kecil termasuk usaha-usaha rumah tangga atau mikro (yaitu usaha dengan jumlah total penjualan (*turn over*) setahun

yang kurang dari Rp. 1milyar), pada tahun 2000 meliputi 99,9 persen dari total usaha-usaha yang bergerak di Indonesia. Sedangkan usaha menengah (yaitu usaha-usaha dengan total penjualan tahunan yang berkisar antara Rp. 1 milyar dan Rp. 50 milyar) yaitu 0,14 persen dari jumlah total usaha. Dengan demikian, potensi UKM keseluruhan yaitu 99,9 persen dari jumlah total usaha yang bergerak di Indonesia.

Besarnya peran UKM ini mengindikasikan bahwa UKM merupakan sektor usaha dominan menyerap tenaga kerja. Berdasarkan survei yang dilakukan BPS (2000), pada tahun 1999 usaha-usaha kecil (termasuk usaha rumah tangga) mempekerjakan 88,7 persen dari seluruh angkatan kerja Indonesia, sedangkan usaha menengah mempekerjakan sebanyak 10,7 persen. Hal ini menunjukkan bahwa UKM mempekerjakan sebanyak 99,4 persen dari seluruh angkatan kerja Indonesia. Disamping ini nilai tambah bruto total yang dihasilkan usaha-usaha kecil secara keseluruhan adalah 41,9 persen dari Produk Domestik Bruto (POB) Indonesia pada tahun 1999, sedangkan usaha-usaha menengah secara keseluruhan menghasilkan 17,5 persen dari POB Dengan demikian, nilai tambah bruto total yang dihasilkan UKM secara keseluruhan sekitar 60 persen dari POB diperlihatkan pada Tabel 1

Tabel 1. Jumlah tenaga kerja dan kontribusi UKM pada PDB, 1999

	Usaha Kecil (termasuk mikro)	Usaha Menengah	Usaha Kecil Dan Menengah	Usaha Besar	Total
Jumlah Usaha	36.761.689 (99,99%)	51.889 (0,14%)	36.813.588 (99,99%)	1831 (0,01%)	36.816.409 (100,0%)
Jumlah Tenaga kerja	57.986.388 (88,7%)	7.009.393 (10,7%)	64.974.761 (89,4%)	364.975 (0,6%)	65.339.736 (100,0%)
Sumbangan pada PDB (dalam jutaan Rp. Pada harga bertaku	450.415.060 (41,9%)	187.825.282 (17,5%)	638.240.342 (59,4%)	436.901.970 (40,6%)	1.075.142.312 (100,0%)

Suatu faktor penting di beberapa daerah yang sangat mengurangi daya saing UKM adalah pungutan liar (pungli) atau sumbangan wajib yang dikenakan pejabat aparat pemerintah. Pungli liar ini

akan meningkatkan biaya operasi UKM sehingga mengurangi daya saing mereka. Dengan demikian, pungutan liar maupun beban fiskal yang memberatkan perkembangan UKM di daerah harus dihapuskan. Karena sebab itulah PT.YTL Jawa Timur memiliki program CSR pada pengembangan bisnis agar masyarakat sekitar yang memiliki usaha kecil menengah bias lebih efisien yang ditentukan oleh pertumbuhan produktivitas UKM yang berkelanjutan. Program ini juga dilatar belakangi oleh kemauan masyarakat yang ingin menjadi karyawan perusahaan PT.YTL Jawa Timur, namun ada beberapa hambatan diantaranya keterbatasan jumlah tenaga kerja dan keahlian yang dimiliki oleh masyarakat harus sesuai dengan kualifikasi yang ditentukan perusahaan, sehingga perusahaan harus bertindak lebih giat agar masyarakat sekitar lebih kompeten pengembangan bisnis usaha kecil yang lebih menguntungkan dan bisa membuka lapangan kerja lebih banyak.

Selama ini PT.YTL Jawa Timur telah mengembangkan berbagai jenis bisnis usaha kecil yang berfokus pada *income generating* masyarakat. Hal ini bertujuan agar masyarakat sekitar Paiton bisa hidup mandiri. Masyarakat yang sudah merasakan program CSR PT.YTL Jawa Timur ini meliputi daerah sekitar perusahaan yaitu 2 daerah Situbondo (Banyu, Glugur Dan Sekobanteng) dan 7 daerah Probolinggo (Binor, Sumber Rejo, Sumber Anyar, Paiton, Pondok Kelor, Sukodadi, Kota Anyar). Biaya yang telah dikeluarkan oleh perusahaan untuk menjalankan program CSR sebesar 50% untuk CSR pendidikan, kesehatan masyarakat 20%, *income generating* sebesar 20% *social relationship* sebesar 10%. Dalam hal ini salah satu program CSR perusahaan yang mengarah pada pendidikan, kesehatan masyarakat dan *social relationship* tidak mengalami permasalahan didalam prakteknya, namun untuk program *income generating* tidak mudah dilakukan sebab budaya masyarakat sekitar perusahaan hanya mengandalkan orang lain di dalam berbisnis serta kurang mampu dalam mengelola sumber daya maupun potensi yang ada di daerah sekitar. Berbagai pelatihan-

pelatihan UKM yang telah diberikan agar masyarakat mampu mengembangkan kreativitas dan potensinya. Selain itu juga, pelaksana program CSR pada pengembangan bisnis UKM belum memiliki wawasan tentang pengetahuan pengukuran kinerja CSR sehingga ketrampilan dalam mengelola program ini kurang optimal. Oleh karena itu, untuk an bahwa tanggung Jawab sosial PT.YTL Jawa Tmur telah optimal maka dilakukanlah suatu evaluasi pengukuran kinerja yang berguna untuk mengukur *performance measurement* PT.YTL Jawa Timur terhadap upaya pengembangan UKM masyarakat sekitar. Tujuan lainnya untuk mengetahui faktor-faktor yang menjadi kunci keberhasilan program perusahaan pada pembinaan/ pengembangan bisnis UKM dan diharapkan bisa mengubah perilaku operator CSR pada pengembangan bisnis UKM.

Dalam penelitian ini metode *Performance measurement* yang dipakai adalah *Performance Prism*. *Performance Prism* (Suwignyo, 2000; Vanany, 2004; Febriarso, 2008; Arianto, 2010) memiliki lima segi yaitu sisi atas dan bawah merupakan *satisfaction* dari *stakeholder* dan kontribusi *stakeholder*. Ketiga sisi berikutnya adalah strategi, proses dan kapabilitas. Sistem pengukuran kinerja model *Performance Prism* berupaya menyempurnakan model-model sebelumnya diantaranya *balanced scorecard*. Model ini tidak hanya didasari oleh strategi tetapi juga memperhatikan kepuasan dan kontribusi *stakeholder*, proses dan kapabilitas organisasi. Puas adalah langkah penting dalam model *Performance Prism* (Neely and Adams, 2000). Untuk dapat mewujudkan kepuasan para *stakeholder* tersebut secara sempurna, maka pihak manajemen perusahaan perlu untuk mempertimbangkan strategi-strategi apa saja yang harus dilakukan, proses-proses apa saja yang diperlukan untuk dapat menjalankan strategi tersebut, serta kemampuan apa saja yang harus dipersiapkan untuk melaksanakannya.

Perumusan Masalah, dari identifikasi sebelumnya di lapangan, didapatkan beberapa kondisi yaitu :

Banyak masyarakat yang mengharapkan menjadi karyawan PT.YTL Jawa Timur; Masyarakat Paiton kurang aktif dalam mengembangkan bisnis; Selama pelaksanaan CSR pada pengembangan bisnis UKM belum ada pengukuran secara pasti atas keberhasilan CSR UKM tersebut sehingga implementasinya kurang optimal; CSR pada pengembangan bisnis lebih bersifat kontinu jika dibandingkan dengan CSR yang lain.

#### METODE

Berdasarkan kondisi yang digambarkan di lapangan timbul suatu permasalahan dalam penelitian ini adalah bagaimana mengukur tingkat kinerja program CSR pada pengembangan bisnis UKM di PT.YTL Jawa Timur dengan pendekatan *Performance Prism* agar implementasinya bisa lebih optimal.

Tujuan yang akan dicapai dalam penelitian ini adalah: a. Identifikasi faktor keberhasilan CSR perusahaan khususnya pada *income generating* masyarakat yaitu pengembangan bisnis UKM. b. Mengukur kinerja CSR PT.YTL Jawa Timur terhadap pembinaan/pengembangan UKM masyarakat

Ruang lingkup penelitian terdiri dari batasan dan asumsi yang digunakan dalam penelitian. Batasan masalah yang digunakan dalam penelitian ini adalah: a. Penelitian akan dilakukan di PT.YTL Jawa Timur Kecamatan Paiton Kabupaten Probolinggo. b. Program CSR yang menjadi obyek penelitian adalah upaya pembinaan UKM. c. Data yang digunakan adalah data primer dan data sekunder.

Asumsi yang digunakan dalam penelitian ini adalah: Selama penelitian, kebijakan perusahaan terhadap pengembangan program CSR pembinaan UKM masyarakat sekitar tidak berubah. Masyarakat UKM mengerti tentang tanggung jawab *social* yang diberikan oleh PT.YTL Jawa Timur khususnya pada program pembinaan UKM.

Manfaat yang akan diperoleh dari penelitian ini adalah: Memberikan pengetahuan pengukuran kinerja pada CSR pengembangan bisnis UKM. Memberikan ketrampilan dalam mengelola CSR pa-

da pengembangan bisnis UKM. Mengubah perilaku operator CSR pada pengembangan bisnis UKM. Mengetahui tingkat keberhasilan dan kegagalan kinerja suatu organisasi. Memberikan masukan untuk mengatasi permasalahan yang ada. Melalui evaluasi kinerja dapat diketahui apakah pencapaian hasil, kemajuan dan kendala yang dijumpai dalam pelaksanaan misi dapat dinilai dan dipelajari guna perbaikan pelaksanaan program/kegiatan di masa yang akan datang.

Metodologi, penelitian ini dilakukan dengan menggunakan metode *Performance Prism*. Data yang digunakan adalah data primer dan sekunder. Langkah pertama adalah melakukan identifikasi *stakeholder* dari 5 faset *performance Prism* yang selanjutnya akan dihubungkan dengan *objective* perusahaan. Kemudian akan diidentifikasi KPI yang sesuai. Setelah itu masing-masing KPI akan dibobotkan untuk mengetahui bobot KPI masing-masing. Kemudian dilakukan *scoring system* dengan menggunakan OMAX dan TLS untuk mengetahui sejauh mana pencapaian dari masing-masing KPI. Selanjutnya dilakukan analisis kondisi saat ini dan perbaikan dari masing-masing KPI.

Pengumpulan dan pengolahan data, pada tahap ini dilakukan *brainstorming* dengan masing-masing *stakeholder* yang sudah diidentifikasi, kemudian identifikasi untuk masing-masing 5 faset *Performance Prism*. masing-masing faset akan disesuaikan dengan *objective* perusahaan. Identifikasi 5 Faset *Performance Prism*, pada tahap ini dilakukan proses identifikasi 5 faset *Performance Prism* dengan 5 kunci untuk masing-masing *stakeholder* antar lain: 1. *Stakeholder satisfaction*: apa yang dibutuhkan dan diinginkan oleh masing-masing *stakeholder*. 2. *Stakeholder contribution*: kontribusi apa yang bisa diberikan oleh setiap *stakeholder* untuk mencapai *stakeholder satisfaction*. 3. *Stakeholder strategy*: strategi apa yang dilakukan untuk mencapai keinginan dan kebutuhan tersebut. 4. *Stakeholder process*: proses apa yang harus dilakukan untuk mencapai strategi. 6. *Stakeholder capability*: kemampuan apa yang dimiliki oleh PT.YTL Jawa Timur untuk mewu-

judkan keinginan dan kebutuhan *stakeholder*.

Tabel 2. Parameter Kinerja Komponen *Satisfaction*

Stakeholder	Satisfaction	Objective	KPI
Masyarakat	Bertambahnya kemampuan berwirausaha setelah mengikuti pelatihan. Memperoleh pelatihan dengan teknik modern	Mendorong semangat kelompok untuk lebih kreatif dan terampil	Tingkat ketrampilan masyarakat
	Memperoleh bantuan atau modal	Memberi kesempatan kepada masyarakat untuk bisa mandiri sendiri	Jumlah masyarakat yang mendirikan UKM
	Mendapatkan fasilitas umum untuk mengembangkan usaha berupa peralatan, tempat usaha dll		
	Mendapatkan perhatian dalam memasarkan produk	Meningkatkan peluang pasar dan pemasaran yang lebih luas.	Wilayah pemasaran produk UKM selama ini
KLUCIL	Memperoleh sistem informasi yang memungkinkan adanya kontrol kegiatan dan evaluasi UKM	Wadah untuk memperbesar akses masyarakat	Tingkat kesediaan fasilitas (internet, k computer)
	Membiya UKM agar bisa tata kelola bisnis yang baik	Meningkatkan kemampuan berwirausaha	Tingkat penghasilan UKM
	Adanya struktur dan mekanisme kerja organisasi yang baik	Mempermudah hubungan perusahaan dengan masyarakat	Tingkat koordinasi masing-masing personil
	Instruktur	Menumbuhkan bakat berwirausaha	Pengembangan potensi yang dimiliki
Menumbuhkan kreatifitas masyarakat dalam berbisnis		Kemampuan proses produksi	
Memberikan wawasan tata kelola bisnis			

Dari identifikasi *stakeholder* yang telah dilakukan, dapat diketahui bahwa terdapat empat *stakeholder* yang ada pada kegiatan CSR pengembangan bisnis UKM PT.YTL Jawa Timur. Adapun *stakeholder* tersebut adalah: 1). Masyarakat sekitar PT.YTL Jawa Timur. Masyarakat yang dimaksud disini adalah masyarakat yang telah mendapat binaan dari PT.YTL Jawa Timur antara lain peserta pelatihan dan pemilik usaha kecil menengah. 2). Lembaga KLUCIL (Klinik Layanan U-saha Kecil) Lembaga KLUCIL merupakan lembaga binaan PT.YTL Jawa Timur yang mana berfungsi untuk

pengelola program *local* dimana sebagai tempat untuk penyaluran partisipasi, akuntabilitas dari perusahaan agar fokus pada komunitas kelompok sasaran. 3). Instruktur Pelatihan Ketrampilan Pengembangan Bisnis UKM. Pihak ini merupakan salah satu pihak yang penting karena mereka berhubungan dengan masyarakat langsung. Instruktur inilah yang akan membina masyarakat agar trampil dalam tata kelola bisnis, pemandirian, pengembangan kreativitas dan lain-lain agar tetap *sustain* dalam menjalankan usaha.

Tabel 3. Parameter Kinerja Komponen *Contribution*

Stakeholder	Contribution	Objective	KPI
Masyarakat	Menambah ilmu, rajin mengikuti pelatihan	Mendorong partisipasi aktif masyarakat	Tingkat antusiasme masyarakat
	Pembuatan proposal pengembangan bisnis dengan rincian yang jelas, pembuatan lahan untuk pengembangan bisnis, membuat permohonan kepada perusahaan menamakan sistem kepercayaan	Memberi kesempatan kepada masyarakat untuk bisa mandiri sendiri,	Jumlah proposal yang diajukan
	Penggunaan fasilitas yang tepat dan efektif untuk mengembangkan bisnis, merawat dan menggunakan peralatan dengan benar	Meningkatkan kemampuan produksi	
	Mencoba hal baru, mengikuti pelatihan tentang tata cara penggunaan teknologi tepat guna	Meningkatkan peluang pasar dan pemasaran yang lebih luas	Kemampuan penggunaan alat produksi
	Memperbanyak networking, mengikuti pameran dengan dipandu pihak yang terlibat dalam pelatihan dengan mengedepankan kualitas terhadap hasil produksi		
	KLUCIL	Dokumentasi absensi dan hasil kegiatan	Membiya masyarakat UKM
Mengumpulkan grafik penjualan UKM		Tingkat keserogan mengikuti	
Instruktur	Masing-masing anggota bekerja sesuai fungsi, dibuatkan bagan organisasi yang terpampang dengan jelas	wadah untuk memperbesar akses masyarakat	Tingkat kejelasan job desk masing-masing personil
	Memberikan pengaruh pentingnya berwirausaha	Meningkatkan kemampuan berwirausaha	Tingkat kemampuan berkreaitifitas
	Materi desain kreatif		
	Memberikan ketrampilan dengan pelatihan-pelatihan	Penyampaian materi keuangan	Tingkat kemampuan kelola keuangan
Memberikan wawasan keuangan			
Regulator	Memberi kebijakan perlindungan keamanan setiap kegiatan	Menjaga keharmonisan dengan pihak lam	Tingkat kepedulian pemerintah daerah
	Bekerja sama dengan instansi yang ada guna memperluas lapangan pekerjaan		

*Regulator*, peraturan pemerintah secara langsung memberikan pengaruh yang besar bagi perusahaan. Dalam hal ini lebih terfokuskan kepada otonomi daerah dimana wilayah Paiton yang akan mendapatkan perhatian dari perusahaan. *Stakeholder* meliputi para kepala daerah di Paiton dan sekitarnya meliputi Bi-nor, Sumber Rejo, Sumber Anyar, Pai-ton, Pondok Kelor, Sukodadi, Kota Anyar.

Identifikasi KPI, tahap ini dilakukan *interview* dengan pihak yang kompeten diperusahaan untuk menentukan nilai KPI yang sesuai dengan *objective* PT.YTL Jawa Timur. KPI didapat dari berdasarkan pengelompokan masing-masing faset *Performance Prism* dari masing-masing *stakeholder*. Berikut adalah pengelompokan KPI dari masing-masing faset *Performance Prism*.

Tabel 4. Parameter Kinerja Komponen *Strategy*

Stakeholder	Strategy	Objective	KPI
Masyarakat	Meningkatkan perhatian kepada UKM	Meningkatkan kemampuan masyarakat	Tingkat kepedulian perusahaan kemampuan memelihara peralatan produksi
	Memberi wawasan pengetahuan perawatan fasilitas		
KLUCIL	Sistem informasi yang terkomputerisasi	Kemudahan menjalankan kegiatan	Tingkat kecanggihan informasi
	Struktur organisasi jelas		Tingkat konsistensi personil
Instruktur	Memberi materi tentang berwirausaha	Pembinaan masyarakat UKM	Tingkat keahlian masyarakat
	Masyarakat diberi kebebasan dalam berkreasi		
	Pengontrolan sistem pelatihan pembinaan		
Regulator	Menjaga hubungan baik dengan pemerintah	Membangun jaringan kompetensi	Tingkat keharmonisan dengan pemerintah
	Mengutamakan rakyat Paiton sebagai prioritas	Mencegah sedini mungkin terjadinya konflik sosial	Banyaknya konflik yang terjadi

Validasi digunakan untuk menilai apakah KPI tersebut mampu mempresentasikan kondisi CSR pada pengembangan bisnis UKM. Dari beberapa KPI yang telah dirancang, terdapat KPI yang dihilangkan setelah divalidasi oleh pihak perusahaan. Hal tersebut dikarenakan terdapat KPI yang sama di tiap *stakeholder*. *stakeholder* yang berbeda memiliki keinginan yang sama sehingga menyebabkan KPI tersebut harus sama. KPI yang telah dihilangkan setelah divalidasi adalah sebagai berikut:

KPI tingkat penghasilan UKM yang terdapat pada faset *satisfaction stakeholder* KLUCIL; KPI tingkat jumlah penjualan yang terletak pada faset *contribution stakeholder* KLUCIL; KPI tingkat kemampuan berkeaktifitas yang terletak pada faset *contribution* pada *stakeholder* instruktur; KPI tingkat kecanggihan informasi yang terletak pada faset *strategy stakeholder* KLUCIL; KPI banyaknya konflik yang terjadi yang terletak pada faset *strategy stakeholder regulator*; KPI tingkat konsistensi personal yang terletak pada faset *process stakeholder* KLUCIL; KPI tingkat konsistensi personal KLUCIL yang terletak pada faset *capability stakeholder* KLUCIL; KPI tingkat kecanggihan penggunaan teknologi lembaga KLUCIL yang teletak pada faset *capability stakeholder* KLUCIL; KPI tingkat kemampuan masyarakat memperluas jaringan pemasaran yang terletak pada faset *capability stakeholder* masyarakat; KPI tingkat koordinasi tiap personil yang terletak pada faset *capability stakeholder* KLUCIL.

Tabel 5. Parameter Kinerja Komponen *Process*

Stakeholder	Process	Objective	KPI
Masyarakat	Memperluas jaringan kerja sama dengan pihak lain	Memperluas pemasaran	Jumlah penjualan
	Pemberian wawasan tentang proses produksi serta perawatan penggunaan fasilitas	Meningkatkan kemampuan dan ketampilan masyarakat UKM	
KLUCIL	Ikut memasarkan produk	Meningkatkan peluang pasar dan pemasaran yang lebih luas.	Tingkat kemampuan peluang pasar
	Mengumpulkan informasi setiap kegiatan pelatihan atau binaan	Wadah untuk memperbesar akses masyarakat	Tingkat kecanggihan pemakaian teknologi
	Informasi data yang akurat dan teratur		Tingkat konsistensi personal
	Kerapian dan kecanggihan dalam menyimpan data		
	Menjalankan tugas sesuai job desk		
Instruktur	Pembelajaran tentang tata kelola keuangan	Meningkatkan kemampuan masyarakat UKM	Tingkat kemampuan instruktur
	Pengembangan ide-ide kreatif		
	Pembelajaran peluang pasar		
	Menjaga kedisiplinan kegiatan		
Regulator	Ikut merencanakan program pembinaan yang menarik masyarakat	Masyarakatnya menjadi mandiri dan memiliki kualitas hidup yang lebih baik secara sosial.	Tingkat kesejahteraan masyarakat

Total seluruh *Key Performance Indicators* yang bisa digunakan untuk

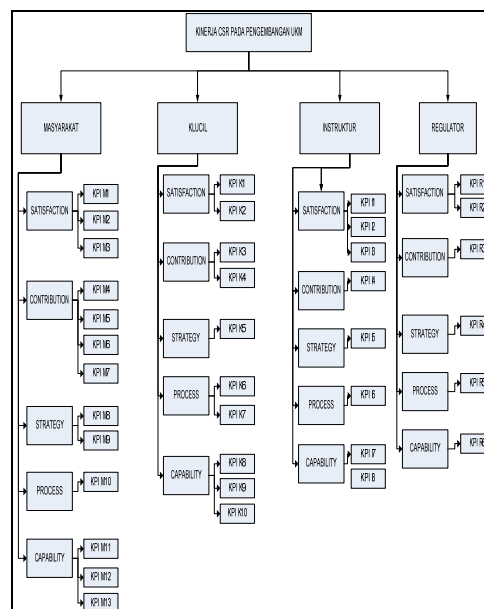
melakukan pengukuran kinerja CSR pada pengembangan UKM adalah 37 KPI. Setelah seluruh KPI yang divali-dasi dari setiap masing-masing fasetnya, *level* teratas adalah pengukuran kinerja CSR pada pengembangan bisnis UKM dari PT.YTL Jawa Timur, *level* dibawah-nya adalah *criteria stakeholder* yang mempengaruhi kinerja tersebut.

Tabel 6. Parameter Kinerja Komponen *Capability*

Stakeholder	Capability	Objective	KPI
Masyarakat	Menyediakan dana untuk UKM	Memberi kesempatan masyarakat untuk berwirausaha	Jumlah dana yang dikeluarkan
	Bekerja sama dengan pemerintah daerah	Membentuk jaringan kerja sama	Tingkat akses perijinan
	Memperkuat koperasi sebagai lembaga yang menyediakan pendanaan bagi UKM	Meningkatkan peran Koperasi dan Pengusaha Kecil menjadi Usaha Menengah untuk memperkuat struktur perekonomian	Tingkat akses pendanaan
	Mengikuti pameran		Tingkat kemampuan masyarakat memperluas jaringan pemasaran
	Memperluas usaha pemasaran produk	Membangun jaringan kompetensi	
KLUCIL	Dibentuk struktur organisasi yang jelas	Wadah untuk memperbesar akses masyarakat	Tingkat konsistensi personil
	Menjaga keharmonisan antara perusahaan dengan masyarakat		Tingkat keharmonisan masyarakat dan perusahaan.
	Sistem informasi yang ringkas		Tingkat kecanggihan penggunaan teknologi lembaga Klucil
	Dokumentasi setiap kegiatan		Tingkat kepedulian lembaga Klucil dengan masyarakat
	Memperluas usaha pemasaran produk UKM		Tingkat koordinasi tiap personil
	Menjaga komunikasi antar personil		Tingkat kemampuan lembaga Klucil bekerja sama dengan pihak lain
Instruktur	Bekerja sama dengan Disperdag dan Perbankan		
	Menyediakan tempat pelatihan dan usaha yang akan dijalankan	Menumbuhkan atmosfir usaha dengan pemanfaatan sumber daya yang ada	Tingkat ide saran kreatifitas masyarakat
	Menyediakan kebebasan mengeksplere potensi alam sekitar		Tingkat penghasilan masyarakat
Regulator	Evaluasi kemampuan masyarakat dalam berwirausaha	Pembinaan yang tepat sasaran	Konsistensi instruktur pada saat pembinaan
	Tepat dalam memilih instruktur pelatihan		
	Pembinaan UKM secara kontinu	Meningkatkan kesejahteraan yang berkelanjutan	Jumlah UKM yang mendapat perhatian

Level dibawahnya lagi adalah subkriteria 5 faset untuk setiap *stakeholder* dan level terbawah adalah *Key Performance Indicators* dari masing-masing subkriteria diatasnya. Berikut adalah hierarki kerja CSR pada pengembangan

bisnis UKM dari PT. YTL Jawa Timur adalah



Gambar 1 Hirarki kinerja CSR pengembangan bisnis UKM PT.YTL Jawa Timur.

Pembobotan Dengan *Analytical Hi-erarchy Process (AHP)*, Menentukan bobot dari masing-masing KPI berdasarkan kuisiner yang telah disebar oleh pihak yang expert di perusahaan. Perhitungan dilakukan dengan metode AHP (Saaty, 2000) dengan *Software Expert Choice*. Langkah awal yang dilakukan dalam pembobotan ini adalah membuat kuisiner pembobotan yang bersifat tertutup. Kuisiner tersebut kemudian diisi oleh satu orang dari pihak *management*, dimana orang-orang tersebut benar-benar menguasai bidang yang bersangkutan. Setelah kuisiner diisi, kemudian pengolahan data akan dilakukan dengan menggunakan *Software Expert Choice 2000*. Berikut ini adalah hasil pembobotan seluruh *Key Performance Indicators* yang diolah dengan menggunakan *Software Expert Choice 2000*, cara perhitungannya adalah :  
 Bobot KPI M-1 = (Bobot *stakeholder* masyarakat) x (Bobot faset dalam *stakeholder* masyarakat ) x (Bobot KPI dalam faset *satisfaction*). Hasil pembobotannya dapat dilihat pada Tabel 7.

Tabel 7 Bobot KPI CSR pengembangan bisnis UKM PT.YTL Jawa Timur

KPI	BOBOT	KPI	BOBOT	KPI	BOBOT	KPI	BOBOT
M-1	0.013	K-1	0.002	I-1	0.001	R-1	0.050
M-2	0.021	K-2	0.004	I-2	0.001	R-2	0.025
M-3	0.066	K-3	0.033	I-3	0.003	R-3	0.033
M-4	0.007	K-4	0.011	I-4	0.038	R-4	0.010
M-5	0.017	K-5	0.014	I-5	0.009	R-5	0.019
M-6	0.036	K-6	0.001	I-6	0.007	R-6	0.088
M-7	0.087	K-7	0.003	I-7	0.003		
M-8	0.014	K-8	0.013	I-8	0.001		
M-9	0.027	K-9	0.002				
M-10	0.072	K-10	0.005				
M-11	0.021						
M-12	0.070						
M-13	0.175						
1							

### PEMBAHASAN

*Scoring System*, Langkah selanjutnya, model pengukuran kinerja tersebut dapat dipadukan dengan model *scoring system* yaitu model sebagaimana fungsinya untuk menyamakan skala nilai dari masing-masing indikator, sehingga pencapaian terhadap tiap-tiap parameter yang ada dan dapat mengetahui kinerja perusahaan. Kemudian digunakan *Traffic Light System* untuk mengetahui KPI mana yang harus diperbaiki.

Pada tahap *scoring* ini perhitungan dan analisis data yang digunakan didasarkan pada kuisioner ke III yaitu kuisioner untuk mengukur sejauh mana kinerja aktual CSR pada pengembangan bisnis UKM yang selama ini dilakukan oleh perusahaan. Pengumpulan data dilakukan dengan menggunakan skala *likert*, yaitu skala yang berisi lima tingkat jawaban, yang merupakan skala jenis ordinal. Kuisioner disebarakan pada semua anggota KLUCIL yang berjumlah 8 orang. Jumlah tersebut diambil dengan pertimbangan bahwa pelaksanaan CSR pada UKM sering melibatkan semua pengurus KLUCIL sehingga responden tersebut dianggap kompeten dalam mengisi kuisioner.

*Objective Matrix (OMAX)*, Metode *scoring system* yang digunakan untuk mengukur kinerja perusahaan adalah OMAX. OMAX adalah suatu sistem pengukuran produktivitas parsial yang digunakan untuk memantau produktivitas di tiap bagian perusahaan dengan kriteria produktivitas yang sesuai dengan keberadaan bagian tersebut (objektif). Imple-

mentasi model sistem pengukuran kinerja CSR pada UKM dengan metode *Performance Prism* di PT.YTL Jawa Timur adalah berdasarkan rancangan yang telah dibuat. Tujuan dilakukannya *scoring system* adalah untuk mengetahui nilai pencapaian masing-masing KPI dari target yang telah ditentukan. Target untuk semua KPI adalah skala 5, sedangkan batas bawahnya adalah nol. Hasil pengukuran dapat dilihat pada tabel 3.8. Rata-rata skala pencapaian dihasilkan dari jumlah hasil pengukuran dibagi dengan jumlah responden. Sebagai contoh: Rata-rata skala pencapaian KPI M-1 =  $(3+2+4+2+3+3+3+2)/8=2.75$

Tabel 8. Pencapaian *Performance* tiap KPI

STAKEHOLDER MASYARAKAT	Rata-rata Skala Pencapaian
<b>KEYPERFORMANS INDICATOR (KPI)</b>	
M-1. Tingkat ketrampilan masyarakat	2.75
M-2. Jumlah masyarakat yang mendirikan UKM	2.88
M-3. Wilayah pemasaran produk UKM selama ini	3.38
M-4. Tingkat antusiasme masyarakat	3.13
M-5. Jumlah proposal yang diajukan	2.00
M-6. Kemampuan penggunaan alat produksi	3.75
M-7. Tingkat networking masyarakat	3.63
M-8. Tingkat kepedulian perusahaan	4.00
M-9. Kemampuan memelihara peralatan produksi	4.13
M-10. Jumlah penjualan	3.38
M-11. Jumlah dana yang dikeluarkan perusahaan	4.38
M-12. Tingkat akses perijinan	4.38
M-13. Tingkat akses pendanaan	4.00
<b>STAKEHOLDER KLUCIL</b>	
<b>KEYPERFORMANS INDICATOR (KPI)</b>	
K-1. Tingkat kesediaan fasilitas (internet, komputer)	3.13
K-2. Tingkat koordinasi masing-masing personil	3.50
K-3. Tingkat keseriusan mengikuti pelatihan	2.75
K-4. Tingkat kejelasan job desk masing-masing personil	3.25
K-5. Tingkat konsistensi personil KLUCIL	3.88

Dari hasil pengukuran melalui metode penyebaran kuisioner maka kemudian dilakukan perbandingan skala pengukuran dengan skala *Performance*. Skor *actual* merupakan nilai performansi yang mendekati nilai *actual*. Sebagai contoh perhitungan untuk KPI M-1 dengan langkah interpolasi. Adapun rumus yang digunakan adalah sebagai berikut Level 6-7



$$\frac{3.00-2.75}{2.75-2.5} = \frac{6-x}{x-5}; \quad 1(x-5)=(6-x) \quad \text{Maka}$$

$$x-5=6-x; \quad 2x=11, \quad x= 5.5$$

Tabel 9. Pencapaian *Performance* tiap KPI (*lanjutan*)

STAKEHOLDER KLUCIL	Rata-rata Skala Pencapaian
K-6. Tingkat kemampuan masyarakat membaca peluang pasar	3.13
K-7. Tingkat kecanggihan pemakaian teknologi	3.00
K-8. Tingkat keharmonisan masyarakat dan perusahaan.	3.63
K-9. Tingkat kepedulian lembaga KLUCIL dengan masyarakat	3.88
K-10. Tingkat kemampuan lembaga KLUCIL bekerja sama dengan pihak lain	3.75
STAKEHOLDER INSTRUKTUR	
KEYPERFORMANS INDICATOR (KPI)	
I-1. Tingkat kedisiplinan mengikuti pelatihan	3.50
I-2. Kemampuan proses produksi	3.50
I-3. Tingkat kualitas produk	3.63
I-4. Tingkat kemampuan kelola keuangan	2.63
I-5. Tingkat keahlian masyarakat berwirausaha	2.25
I-6. Tingkat kemampuan instruktur	4.00
I-7. Tingkat ide saran kreatifitas masyarakat	2.75
I-8. Konsistensi instruktur pada saat pembinaan	3.75
STAKEHOLDER REGULATOR	
KEYPERFORMANS INDICATOR (KPI)	
R-1. Tingkat pendapatan perkapita	2.75
R-2. Tingkat jumlah pengangguran	2.38
R-3. Tingkat kepedulian pemerintah daerah	1.88
R-4. Tingkat keharmonisan dengan pemerintah	3.38
R-5. Tingkat kesejahteraan masyarakat	3.38
R-6. Jumlah UKM yang mendapat perhatian	2.38

Tabel 10. *Objective matrix stakeholder* masyarakat

KPI	KPI												
	M-1	M-2	M-3	M-4	M-5	M-6	M-7	M-8	M-9	M-10	M-11	M-12	M-13
PENCAPAIAN	2.75	2.875	3.375	3.125	2	3.75	3.625	4	4.125	3.375	4.375	4.375	4
10	5.00	5.00	5.00	5.00	5.00	5.00	5.00	5.00	5.00	5.00	5.00	5.00	5.00
9	4.50	4.50	4.50	4.50	4.50	4.50	4.50	4.50	4.50	4.50	4.50	4.50	4.50
8	4.00	4.00	4.00	4.00	4.00	4.00	4.00	4.00	4.00	4.00	4.00	4.00	4.00
7	3.50	3.50	3.50	3.50	3.50	3.50	3.50	3.50	3.50	3.50	3.50	3.50	3.50
6	3.00	3.00	3.00	3.00	3.00	3.00	3.00	3.00	3.00	3.00	3.00	3.00	3.00
5	2.50	2.50	2.50	2.50	2.50	2.50	2.50	2.50	2.50	2.50	2.50	2.50	2.50
4	2.00	2.00	2.00	2.00	2.00	2.00	2.00	2.00	2.00	2.00	2.00	2.00	2.00
3	1.50	1.50	1.50	1.50	1.50	1.50	1.50	1.50	1.50	1.50	1.50	1.50	1.50
2	1.00	1.00	1.00	1.00	1.00	1.00	1.00	1.00	1.00	1.00	1.00	1.00	1.00
1	0.50	0.50	0.50	0.50	0.50	0.50	0.50	0.50	0.50	0.50	0.50	0.50	0.50
0	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00
SKOR AKTUAL	5.5	5.75	6.75	6.25	4	7.5	7.25	8	8.25	6.75	8.75	8.75	8
BOBOT	0.013	0.021	0.066	0.007	0.017	0.036	0.087	0.014	0.027	0.072	0.021	0.070	0.175
HASIL PERFORMANSI	0.072	0.119	0.443	0.046	0.067	0.271	0.627	0.108	0.224	0.465	0.184	0.613	1.404

Nilai 5,5 berada diantara skala pencapaian 5 dan 6. Kemudian dicari nilai yang mendekati yaitu 2.5. Bobot *actual* didapatkan dari perhitungan sebelumnya untuk masing-masing KPI. Selanjutnya hasil performansi dihasilkan dari perkalian antara bobot KPI dengan skor *actual*.

Tabel 11. *Objective matrix stakeholder* KLUCIL

KPI	KPI									
	K-1	K-2	K-3	K-4	K-5	K-6	K-7	K-8	K-9	K-10
PENCAPAIAN	3.125	3.5	2.75	3.25	3.875	3.125	3	3.625	3.875	3.75
10	5.00	5.00	5.00	5.00	5.00	5.00	5.00	5.00	5.00	5.00
9	4.50	4.50	4.50	4.50	4.50	4.50	4.50	4.50	4.50	4.50
8	4.00	4.00	4.00	4.00	4.00	4.00	4.00	4.00	4.00	4.00
7	3.50	3.50	3.50	3.50	3.50	3.50	3.50	3.50	3.50	3.50
6	3.00	3.00	3.00	3.00	3.00	3.00	3.00	3.00	3.00	3.00
5	2.50	2.50	2.50	2.50	2.50	2.50	2.50	2.50	2.50	2.50
4	2.00	2.00	2.00	2.00	2.00	2.00	2.00	2.00	2.00	2.00
3	1.50	1.50	1.50	1.50	1.50	1.50	1.50	1.50	1.50	1.50
2	1.00	1.00	1.00	1.00	1.00	1.00	1.00	1.00	1.00	1.00
1	0.50	0.50	0.50	0.50	0.50	0.50	0.50	0.50	0.50	0.50
0	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00
SKOR AKTUAL	6.25	7.00	5.50	6.50	7.75	6.25	6.00	7.25	7.75	7.50
BOBOT	0.002	0.004	0.033	0.011	0.014	0.001	0.003	0.013	0.002	0.005
HASIL PERFORMANSI	0.013	0.028	0.179	0.070	0.111	0.004	0.016	0.097	0.017	0.041

Tabel 12. *Objective matrix stakeholder* instruktur

KPI	KPI							
	I-1	I-2	I-3	I-4	I-5	I-6	I-7	I-8
PENCAPAIAN	3.5	3.5	3.625	2.625	2.25	4	2.75	3.75
10	5.00	5.00	5.00	5.00	5.00	5.00	5.00	5.00
9	4.50	4.50	4.50	4.50	4.50	4.50	4.50	4.50
8	4.00	4.00	4.00	4.00	4.00	4.00	4.00	4.00
7	3.50	3.50	3.50	3.50	3.50	3.50	3.50	3.50
6	3.00	3.00	3.00	3.00	3.00	3.00	3.00	3.00
5	2.50	2.50	2.50	2.50	2.50	2.50	2.50	2.50
4	2.00	2.00	2.00	2.00	2.00	2.00	2.00	2.00
3	1.50	1.50	1.50	1.50	1.50	1.50	1.50	1.50
2	1.00	1.00	1.00	1.00	1.00	1.00	1.00	1.00
1	0.50	0.50	0.50	0.50	0.50	0.50	0.50	0.50
0	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00
SKOR AKTUAL	7.00	7.00	7.25	5.25	4.50	8.00	5.50	7.50
BOBOT	0.00087	0.00138	0.003293	0.037548	0.009198	0.006867	0.003393	0.000642
HASIL PERFORMANSI	0.006093	0.009663	0.023875	0.197127	0.041391	0.054936	0.018664	0.004813

Dari hasil perhitungan tabel diatas didapatkan nilai index keseluruhan adalah 6.721. nilai *index* tersebut didapatkan dengan menjumlahkan keseluruhan hasil performansi yang didapatkan dari masing-masing *stakeholder*.

Perancangan *Traffic Light System* (TLS), *Traffic Light System* (TLS) berfungsi sebagai tanda apakah *score* dari suatu indikator kinerja memerlukan suatu perbaikan atau tidak. Indikator dari

TLS ini direpresentasikan dengan hijau, kuning dan merah.

Tabel 13. Objective matrix stakeholder regulator

KPI	KPI					
	R-1	R-2	R-3	R-4	R-5	R-6
PENCAPAIAN	2.75	2.375	1.875	3.375	3.375	2.375
10	5.00	5.00	5.00	5.00	5.00	5.00
9	4.50	4.50	4.50	4.50	4.50	4.50
8	4.00	4.00	4.00	4.00	4.00	4.00
7	3.50	3.50	3.50	3.50	3.50	3.50
6	3.00	3.00	3.00	3.00	3.00	3.00
5	2.50	2.50	2.50	2.50	2.50	2.50
4	2.00	2.00	2.00	2.00	2.00	2.00
3	1.50	1.50	1.50	1.50	1.50	1.50
2	1.00	1.00	1.00	1.00	1.00	1.00
1	0.50	0.50	0.50	0.50	0.50	0.50
0	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00
SKOR AKTUAL	5.50	4.75	3.75	6.75	6.75	4.75
BOBOT	0.049753	0.024839	0.032928	0.010304	0.018592	0.087584
HASIL PERFORMANSI	0.273641	0.117986	0.12348	0.069552	0.125496	0.416024

Tabel 14. Daftar KPI yang masuk dalam kategori kuning

NO.KPI	KEY PERFORMANS INDICATOR (KPI)
M-1	Tingkat ketrampilan masyarakat
M-2	Jumlah masyarakat yang mendirikan UKM
M-3	Wilayah pemasaran produk UKM selama ini
M-4	Tingkat antusiasme masyarakat
M-5	Jumlah proposal yang diajukan
M-6	Kemampuan penggunaan alat produksi
M-7	Tingkat networking masyarakat
M-10	Jumlah penjualan
K-1	Tingkat kesediaan fasilitas (internet, komputer)
K-2	Tingkat koordinasi masing-masing personil
K-3	Tingkat keserogan mengikuti pelatihan
K-4	Tingkat kejelasan job desk masing-masing personil
K-5	Tingkat konsistensi personil Kunci
K-6	Tingkat kemampuan masyarakat membaca peluang pasar
K-7	Tingkat kecanggihan pemakaian teknologi
K-8	Tingkat keharmonisan masyarakat dan perusahaan.
K-9	Tingkat kepedulian lembaga Kunci dengan masyarakat
K-10	Tingkat kemampuan lembaga Kunci bekerja sama dengan pihak lain
I-7	Tingkat ide saran kreatifitas masyarakat
I-8	Konsistensi instruktur pada saat pembinaan
R-1	Tingkat pendapatan perkapita
R-2	Tingkat jumlah pengangguran
R-4	Tingkat keharmonisan dengan pemerintah
R-5	Tingkat kesejahteraan masyarakat
R-6	Jumlah UKM yang mendapat perhatian

Tabel 15. Daftar KPI yang masuk dalam kategori hijau.

NO.KPI	KEY PERFORMANS INDICATOR (KPI)
M-8.	Tingkat kepedulian perusahaan
M-9	Kemampuan memelihara peralatan produksi
M-11	Jumlah dana yang dikeluarkan perusahaan
M-12	Tingkat akses perijinan
M-13	Tingkat akses pendanaan
I-6	Tingkat kemampuan instruktur

Tabel 16. Daftar KPI yang masuk dalam kategori merah

NO.KPI	KEY PERFORMANS INDICATOR (KPI)
R-3	Tingkat kepedulian pemerintah daerah

Analisa Implementasi Hasil Scoring System, dari implementasi pengukuran kinerja dari pada menggunakan OMAX dan TLS, maka dapat dikelompokkan *key Performance indicator* berdasarkan indikator warnanya adalah:

KPI yang diberi indikator warna hijau, yang berarti capaian KPI yang bersangkutan sangat baik karena realisasinya memenuhi target yang ditetapkan oleh perusahaan. KPI tersebut sudah berada dalam kondisi yang baik sehingga tidak perlu dilakukan perbaikan, tetapi yang perlu ditingkatkan adalah pemantauan yang konsisten sehingga kondisi yang sudah baik tersebut semakin meningkat dan terjaga performansinya. KPI yang berindikasi warna hijau antara lain: tingkat kepedulian perusahaan, kemampuan memelihara peralatan produksi, tingkat akses perijinan, dan tingkat akses pendanaan, tingkat kemampuan instruktur.

KPI yang diberi indikator warna kuning yang berarti performansi KPI yang bersangkutan dalam kondisi yang cukup tetapi realisasinya belum mencapai target yang ditentukan oleh perusahaan oleh karena itu perlu dilakukan peningkatan performansinya. KPI tersebut belum memerlukan perbaikan yang serius, namun perusahaan harus siap dengan berbagai macam kemungkinan yang terjadi, karena sifatnya belum stabil dan kemungkinan penurunan capaiannya

sangat besar. KPI yang berindikasi warna kuning antara lain: KPI tingkat ke-trampilan masyarakat, jumlah masyarakat yang mendirikan UKM, wilayah pemasaran produk UKM selama ini, tingkat antusiasme masyarakat, jumlah proposal yang diajukan, kemampuan menggunakan alat produksi, tingkat *networking* masyarakat dan jumlah penjualan, KPI tingkat kesediaan fasilitas (*internet, computer*), tingkat koordinasi masing-masing personil, tingkat keseringan mengikuti pelatihan, tingkat kejelasan *job desc* masing-masing personil KLUCIL, tingkat konsistensi personil KLUCIL, tingkat kemampuan masyarakat membaca peluang pasar, tingkat kecanggihan pemakaian teknologi, tingkat keharmonisan masyarakat dan perusahaan, tingkat kepedulian lembaga KLUCIL dengan masyarakat dan tingkat kemampuan lembaga KLUCIL bekerja sama dengan pihak lain, tingkat kedisiplinan mengikuti pelatihan, Kemampuan proses produksi, tingkat kualitas produk, tingkat kemampuan mengelola keuangan, tingkat keahlian masyarakat berwirausaha, tingkat ide/saran kreatifitas masyarakat dan konsistensi instruktur pada saat pembinaan, KPI tingkat pendapatan perkapita, tingkat jumlah pengangguran, tingkat keharmonisan dengan pemerintah, tingkat jumlah pengangguran, tingkat kesejahteraan masyarakat, dan jumlah UKM yang mendapat perhatian.

KPI yang diberi indikator warna merah yang berarti performansi KPI yang bersangkutan dalam kondisi yang sangat buruk dan perlu dilakukan perbaikan sesegera mungkin, karena realisasinya jauh dibawah target yang ditentukan oleh perusahaan. KPI yang berindikasi warna merah antara lain: tingkat kepedulian pemerintah daerah yang mana dirasa kurang didalam implementasinya. Pemerintah belum cukup bisa menciptakan suasana yang mendukung perkembangan bagi UKM. Masih ada pembayaran pajak yang memberatkan bagi UKM tersebut. Tidak hanya itu saja, melainkan biaya-biaya juga muncul pada saat pengadaan pameran produk-produk UKM sehingga masyarakat merasa terbebani.

## KESIMPULAN

Berdasarkan hasil penelitian yang dilakukan diperoleh beberapa kesimpulan sebagai berikut :

Metode *Performance Prism* sebagai *system* pengukuran kinerja memberikan informasi dan membantu pihak-pihak yang berkepentingan (*stakeholder*) dan pihak pengambil keputusan untuk melihat performansi dari masing-masing pengukuran yang dihasilkan dari masing-masing faset bidang *Performance Prism*. Hasil perancangan model pengukuran kinerja mengidentifikasi 37 *key Performance indicators* yang mewakili 4 kriteria yaitu 13 KPI pada *stakeholder* masyarakat, 10 KPI pada *stakeholder* Klucil, 8 KPI pada *stakeholder* instruktur dan 6 KPI pada *stakeholder* regulator.

Berdasarkan hasil *scoring system* didapatkan nilai OMAX sebesar 6.721 artinya kinerja perusahaan sudah bisa dikatakan baik namun belum mencapai target sesuai yang diharapkan dan harus ditingkatkan. *Key Performance Indicators* yang mencapai level tertinggi adalah tingkat kepedulian perusahaan, kemampuan memelihara peralatan produksi, jumlah dana yang dikeluarkan perusahaan, tingkat akses perijinan dan tingkat akses pendanaan. KPI yang mencapai level terendah adalah tingkat kepedulian pemerintah daerah

Berdasarkan perancangan dan pengukuran kinerja yang telah dilakukan pada CSR pengembangan bisnis UKM maka terdapat saran yang dapat digunakan sebagai masukan bagi PT.YTL Jawa Timur. Saran-saran yang dapat diberikan adalah sebagai berikut :

Pelaksanaan CSR pada pengembangan bisnis UKM seharusnya dibuat rancangan pengukuran kinerja dan dilakukan secara berkala agar dapat mendeteksi apabila ada penurunan performansi sehingga dapat dilakukan perbaikan secepatnya oleh karena itu sangat diperlukan komitmen pada *top management* yang ada.

## DAFTAR PUSTAKA

Arianto, E.S. 2010. Analisa Pengukuran Kinerja Dengan Menggunakan Metode *Performance Prism*. Jurnal Teknik Industri-ITS.

- Badan Pusat Statistik, 2000. Sensus Ekonomi 1996: Hasil Pencacahan Lengkap Indonesia, BPS, Jakarta.
- Febriarso, P. 2008. Perancangan Sistem Pengukuran Kinerja Dengan Metode *Performance Prism*. Tugas akhir Teknik Industri Universitas Muhammadiyah Surakarta.
- Neely, A.D., dan Adams, C.A. 2000. Perspectives on Performances: The Performance *Prism*, Centre For Business Performance, Cranfield School Of Management, UK.
- Saaty, T. L. 2000. Fundamental of Decision Making and Priority Theory with The Analytical Hierarchy Process. Pittsburgh: RWS Publication.
- Suwignjo, P. 2000. Sistem Pengukuran Kinerja: Sejarah Perkembangan dan Agenda Penelitian ke Depan. Proceeding Seminar Nasional Performance Management Bagian C. Hotel Wisata. Jakarta.
- Vanany, I. 2004. Perancangan Dan Implementasi Sistem Pengukuran Kinerja Dengan Metode Performance *Prism* Pada Bisnis Hotel. Jurnal Teknik Industri-Petra. (Desember) 6,2. :148-155.