

BAB V

PEMBAHASAN

5.1 Identifikasi Model *Performance Prism*

Identifikasi model *performance prism* dilakukan kepada tiga *expert* masing-masing dari pihak perusahaan dengan *manager* bagian dari *International Global Network* dan dua pengelola program CSR guna mengidentifikasi lima sisi yang ada pada metode *performance prism* yaitu, keinginan, kontribusi, strategi, proses, dan kapabilitas dalam menjalankan program CSR. Dari hasil identifikasi model *performance prism* melalui metode studi literatur dan wawancara didapatkan kriteria dan sub kriteria, yaitu delapan *objectives* dan delapan KPI dalam menjalankan program CSR. Dimana kebutuhan dalam menjalankan program CSR tersebut selanjutnya digunakan sebagai dasar untuk mengukur kinerja program CSR *International Global Network* dengan menentukan KPI sebagai acuan keberhasilan dari kebutuhan atau *objectives* setiap *stakeholder*, guna mengevaluasi program CSR yang telah dilaksanakan.

Model *performance prism* yang telah teridentifikasi kemudian dikelompokkan ke dalam dua kelompok atau kriteria, sesuai dengan *stakeholder* yang terlibat dalam penerapan program CSR yaitu *manager* dan pengelola. Setelah model *performance prism* teridentifikasi kemudian dilanjutkan dengan mengolahnya menggunakan metode AHP. Maka diperlukan suatu proses analisis kriteria dan sub kriteria dari model *performance prism* yang dilihat dari *objectives* dan KPI. Kelompok *objectives stakeholder* dari *manager* yang kemudian disebut sebagai kriteria dan kelompok KPI dari pengelola yang kemudian disebut sebagai subkriteria dalam memodelkan pohon hirarki pada AHP.

5.2 Analisis Kriteria

Analisis kriteria yang ditentukan pada model AHP adalah kelompok kebutuhan atau *objectives* pada model *performance prism* yang terdiri dari delapan kriteria. Seluruh kriteria tersebut merupakan hasil identifikasi dan diskusi dengan para *expert*. Berdasarkan hasil wawancara, ketiga *expert* menyetujui lima kriteria dijadikan sebagai *objectives* dalam model *performance prism*. Dari delapan sub kriteria terdapat empat sub kriteria yang masih sesuai, atau relevan dari penelitian sebelumnya yang sudah dilakukan, yaitu M1, C1, C3, dan C4.

Kriteria yang muncul dari setiap *stakeholder* mewakili kepentingan dengan subjektifitas masing-masing. Pada *stakeholder manager* terdapat tiga kriteria, dimana kriteria tersebut didapatkan dari hasil wawancara dengan *manager* departemen terkait. Kriteria tersebut muncul berdasarkan subjektifitas *manager*, yang merupakan *stakeholder* dari perusahaan yang merancang dan bertanggung jawab secara penuh terhadap program kerja CSR tersebut, sehingga kriteria yang muncul cenderung mengarah kepada tujuan-tujuan perusahaan yang direpresentasikan dalam bentuk program CSR. Beda halnya dengan kriteria pengelola program CSR, dimana kriteria yang muncul cenderung menjurus kepada tujuan dengan pertimbangan teknis pada program CSR, hal tersebut dikarekan pengelola program CSR merupakan orang yang menjalankan secara langsung program CSR. Jumlah kriteria atau kelompok *objectives* yang terdapat pada tiap *stakeholder* dapat dilihat pada Tabel 5.1 di bawah ini:

Tabel 5.1 Kelompok Kriteria

<i>Stakeholder</i>	Jumlah Kriteria	Kode	Keterangan
<i>Manager</i>	3	M1	Tercapainya visi dan misi perusahaan
		M2	Meningkatnya kinerja program CSR
Pengelola	5	M3	Program kerja CSR memiliki prospek jangka panjang
		C1	Program CSR dapat dilaksanakan terus menerus
		C2	Meningkatnya kemampuan <i>millenial</i> dalam program CSR

Tabel 5.2 Kelompok Kriteria (Lanjutan)

<i>Stakeholder</i>	Jumlah Kriteria	Kode	Keterangan
		C3	Program CSR dapat diterima <i>millenial</i>
		C4	Program CSR dapat menjawab permasalahan lingkungan
		C5	Program CSR dapat menjawab permasalahan sosial

5.3 Analisis Sub Kriteria

Analisis sub kriteria yang ditentukan pada AHP adalah kelompok kelompok KPI pada .model *performance prism* yang terdiri dari tiga belas kriteria. Seluruh sub kriteria tersebut merupakan acuan keberhasilan dari kebutuhan atau *objectives* setiap *stakeholder*. Terdapat lima sub kriteria pada *stakeholder manager*, sub kriteria tersebut merupakan KPI dari setiap *objectives* atau kriteria yang muncul.

Sub kriteria yang muncul pada *stakeholder manager* maupun pengelola program CSR dapat dikatakan sama, karena cenderung kepada hal-hal teknis yang dapat menunjang kriteria yang ada pada masing-masing *stakeholder*. Sub kriteria tersebut adalah hal-hal yang dapat diukur dengan angka yang dapat secara relevan dijadikan acuan dalam ketercapaian setiap kriteria. Jumlah sub kriteria atau kelompok KPI yang terdapat pada tiap *stakeholder* dapat dilihat pada Tabel 5.2 di bawah ini:

Tabel 5.3 Kelompok Sub Kriteria

<i>Stakeholder</i>	Jumlah Sub Kriteria	Kode	Keterangan
<i>Manager</i>	5	M1.1	Tingkat pencapaian pelaksanaan program CSR
		M1.2	Tingkat pengetahuan <i>millenial</i> terhadap perusahaan
		M2.1	Tingkat produktivitas program CSR
		M2.2	Tingkat pencapaian <i>timeline</i> program CSR

Tabel 5.4 Kelompok Sub Kriteria (Lanjutan)

<i>Stakeholder</i>	Jumlah Sub Kriteria	Kode	Keterangan
		M3.1	Persentase keikutsertaan <i>millennial</i>
Pengelola	8	C1.1	Jumlah pelaksanaan program CSR dalam satu tahun
		C1.2	Jumlah keluhan terhadap program CSR
		C2.1	Tingkat kemampuan <i>millennial</i>
		C2.2	Tingkat kepuasan <i>millennial</i>
		C3.1	Tingkat efektifitas pada program CSR
		C3.2	Tingkat partisipasi pada program CSR
		C4.1	Tingkat kesadaran <i>millennial</i> dalam menerapkan program CSR pada permasalahan lingkungan
		C5.1	Tingkat kesadaran <i>millennial</i> dalam menerapkan program CSR pada permasalahan sosial

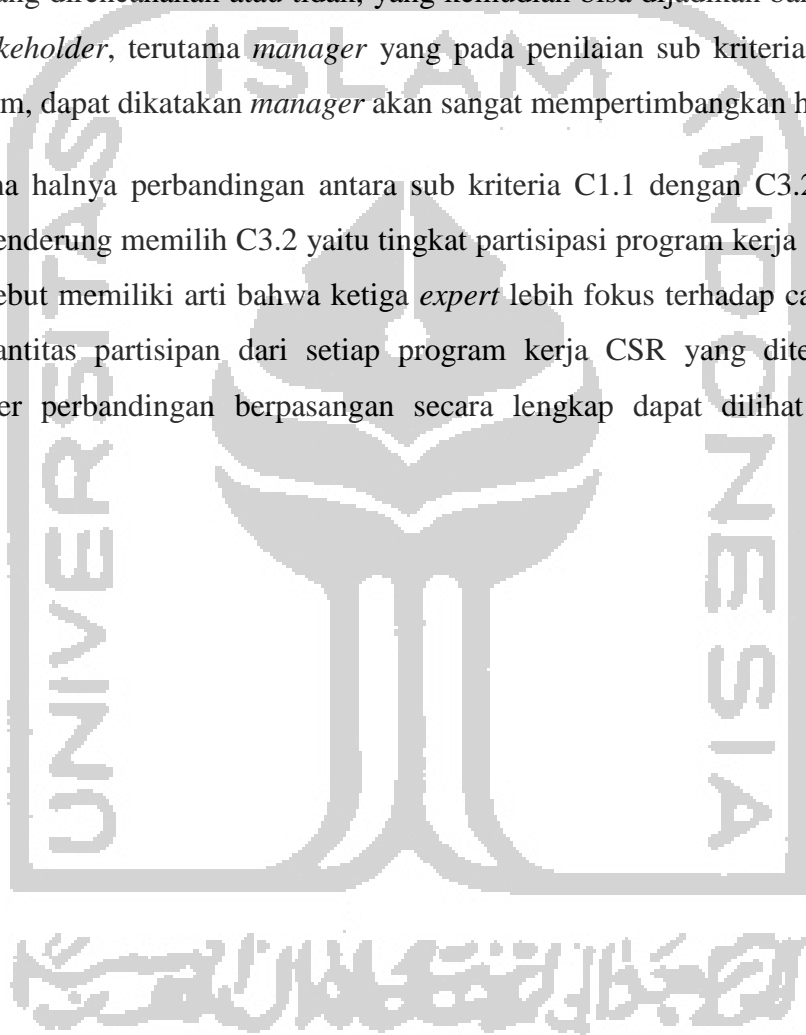
5.4 Analisis Perbandingan Berpasangan

Perhitungan bobot faktor *objectives* dari hasil kuesioner perbandingan berpasangan dimaksudkan untuk mendapatkan bobot akhir dari bobot yang diberikan oleh masing-masing *expert*, pada setiap perbandingan *objectives*. Perbandingan berpasangan bertujuan untuk menentukan kepentingan atau prioritas pada setiap *objectives*. Sub kriteria yang dinilai oleh *expert* memiliki penilaian yang relatif cukup sama, hal tersebut dapat dilihat dari Tabel 5.3, pada penilaian sub kriteria C1.1 dengan C1.2. Hasil menunjukkan bahwa *expert* memiliki kecenderungan sama dalam menentukan prioritas sub kriteria. Hal tersebut sangat memungkinkan untuk terjadi, karena penilaian tersebut merupakan penilaian subjektifitas dari para *expert*, subjektifitas tersebut pada penelitian ini memang menjadi hal yang sangat penting untuk menunjang data-data.

Dapat dilihat pada perbandingan berpasangan antara sub kriteria C1.1 yaitu jumlah pelaksanaan program CSR dalam satu tahun dengan C1.2 yaitu jumlah keluhan terhadap

program CSR, bahwa ketiga *expert* lebih memilih sub kriteria C1.2. Penilaian tersebut merupakan penilaian subjektif dari masing-masing *expert*, yang dapat diartikan bahwa keluhan terhadap program kerja CSR lebih diprioritaskan dari jumlah pelaksanaan program kerja CSR dalam satu tahun. Ketiga *expert* sepakat bahwa sub kriteria C1.2 lebih diprioritaskan, hal tersebut dikarenakan adanya keluhan terhadap program kerja CSR dapat dijadikan parameter penilaian program kerja CSR tersebut telah berjalan sesuai yang direncanakan atau tidak, yang kemudian bisa dijadikan bahan evaluasi bagi para *stakeholder*, terutama *manager* yang pada penilaian sub kriteria ini memberikan nilai enam, dapat dikatakan *manager* akan sangat mempertimbangkan hal tersebut.

Sama halnya perbandingan antara sub kriteria C1.1 dengan C3.2, dimana ketiga *expert* cenderung memilih C3.2 yaitu tingkat partisipasi program kerja sebagai prioritas. Hal tersebut memiliki arti bahwa ketiga *expert* lebih fokus terhadap capaian partisipasi atau kuantitas partisipan dari setiap program kerja CSR yang diterapkan di IGN. Kuesioner perbandingan berpasangan secara lengkap dapat dilihat pada lampiran.



Tabel 5.5 Perbandingan Berpasangan Sub Kriteria

Sub Kriteria	Bobot																			Sub Kriteria
C1.1 Jumlah pelaksanaan program CSR dalam satu tahun	9	8	7	6	5	4	3	2	1	2	3	4	5	6	7	8	9	C1.2 Jumlah keluhan terhadap program CSR		
C1.1 Jumlah pelaksanaan program CSR dalam satu tahun	9	8	7	6	5	4	3	2	1	2	3	4	5	6	7	8	9	C2.1 Tingkat kemampuan <i>millenial</i>		
C1.1 Jumlah pelaksanaan program CSR dalam satu tahun	9	8	7	6	5	4	3	2	1	2	3	4	5	6	7	8	9	C2.2 Tingkat kepuasan <i>millenial</i>		
C1.1 Jumlah pelaksanaan program CSR dalam satu tahun	9	8	7	6	5	4	3	2	1	2	3	4	5	6	7	8	9	C3.1 Tingkat efektifitas pada program CSR		
C1.1 Jumlah pelaksanaan program CSR dalam satu tahun	9	8	7	6	5	4	3	2	1	2	3	4	5	6	7	8	9	C3.2 Tingkat partisipasi pada program CSR		
C1.1 Jumlah pelaksanaan program CSR dalam satu tahun	9	8	7	6	5	4	3	2	1	2	3	4	5	6	7	8	9	C4.1 Tingkat kesadaran <i>millenial</i> dalam menerapkan program CSR pada permasalahan lingkungan		
C1.1 Jumlah pelaksanaan program CSR dalam satu tahun	9	8	7	6	5	4	3	2	1	2	3	4	5	6	7	8	9	C5.1 Tingkat kesadaran <i>millenial</i> dalam menerapkan program CSR pada permasalahan sosial		

5.5 Analisis Bobot

Hasil pembobotan dari setiap KPI CSR di *International Global Network*, menunjukkan bahwa tiga belas KPI tersebut memiliki bobot yang berbeda-beda. Hasil ini didapatkan sesuai dengan penilaian *expert* terhadap seluruh sub kriteria atau KPI program kerja CSR di *International Global Network*.

Hasil dari pengolahan tiga belas KPI menunjukkan bahwa total bobot yang didapatkan dari KPI *manager* dan pengelola program CSR masing-masing sebesar 0,40682 dan 0,59318 dengan KPI C3.2 Tingkat partisipasi pada program CSR dari *stakeholder* pengelola berada pada urutan pertama, kemudian KPI M2.1 Tingkat produktivitas program CSR dari *stakeholder manager* pada urutan kedua, dan KPI C5.1 Tingkat kesadaran *millenial* dalam menerapkan program CSR pada permasalahan sosial dari *stakeholder* pengelola pada urutan ketiga dan seterusnya.

Dapat dilihat pada Tabel 5.6 bahwa dari ketiga belas sub kriteria atau dalam hal ini adalah KPI bahwa terdapat lima KPI dengan bobot tertinggi yaitu C3.2, M2.1, C5.1, M1.1 dan M3.1 dimana dua KPI dari pengelola program kerja CSR, dan tiga KPI dari *manager*. Sehingga kelima KPI tersebut dapat dijadikan acuan penilaian dari setiap program kerja CSR pada IGN. Urutan pertama yaitu C3.2 dan kelima yaitu M3.1 adalah dua KPI yang memiliki arti yang sama secara tujuan, yang dapat digabungkan. Sehingga KPI C1.2 masuk kedalam lima KPI tersebut. Perbaikan atau evaluasi dari setiap program kerja dapat dilihat dari nilai yang diambil dari pengukuran KPI selanjutnya, dan dapat dijadikan acuan sebagai pembuatan program kerja CSR baru pada IGN. Seperti program kerja yang berfokus ke permasalahan sosial, dengan partisipasi dan produktivitas konsentrasi utama kepada sasaran program kerja CSR tersebut, dengan melihat ketercapaian pelaksanaan dan jumlah keluhan program kerja CSR.

Tabel 5.6 Bobot KPI

<i>Objectives</i>	KPI	Bobot
M1 Tercapainya visi dan misi perusahaan	M1.1 Tingkat pencapaian pelaksanaan program CSR	0,09546
	M1.2 Tingkat pengetahuan <i>millenial</i> terhadap perusahaan	0,03134
M2 Meningkatnya kinerja program CSR	M2.1 Tingkat produktivitas program CSR	0,17879
	M2.2 Tingkat pencapaian <i>timeline</i> program CSR	0,01369

Tabel 5.7 Bobot KPI (Lanjutan)

<i>Objectives</i>	KPI	Bobot
M3 Program kerja CSR memiliki prospek jangka panjang	M3.1 Persentase keikutsertaan <i>millennial</i>	0,08754
Total		0,40682
C1 Program CSR dapat dilaksanakan terus-menerus	C1.1 Jumlah pelaksanaan program CSR dalam satu tahun	0,03047
	C1.2 Jumlah keluhan terhadap program CSR	0,07561
C2 Meningkatnya kemampuan <i>millennial</i> dalam program CSR	C2.1 Tingkat kemampuan <i>millennial</i>	0,05765
	C2.2 Tingkat kepuasan <i>millennial</i>	0,05267
C3 Program CSR dapat diterima <i>millennial</i>	C3.1 Tingkat efektifitas pada program CSR	0,03021
	C3.2 Tingkat partisipasi pada program CSR	0,18466
C4 Program CSR dapat menjawab permasalahan lingkungan	C4.1 Tingkat kesadaran <i>millennial</i> dalam menerapkan program CSR pada permasalahan lingkungan	0,0167
C5 Program CSR dapat menjawab permasalahan sosial	C5.1 Tingkat kesadaran <i>millennial</i> dalam menerapkan program CSR pada permasalahan sosial	0,14521
Total		0,59318

Hasil dari total keseluruhan antar *stakeholder* tersebut menunjukkan bahwa *stakeholder* pengelola program kerja CSR memiliki total bobot yang lebih tinggi yaitu 0,59318 dari total bobot *stakeholder manager* yaitu 0,40682, hal tersebut dikarenakan jumlah dan tingkat kepentingan KPI pada *stakeholder* pengelola program kerja CSR yang lebih banyak dari *stakeholder manager*, sehingga perusahaan dapat lebih fokus kepada KPI *stakeholder* pengelola program kerja CSR.

KPI dengan bobot tertinggi pada *stakeholder manager* dan pengelola program CSR masing-masing M2.1 Tingkat produktivitas program CSR, dan C3.2 Tingkat partisipasi pada program CSR. KPI M2.1 pada *stakeholder manager* memiliki bobot tinggi dikarenakan kedua *stakeholder* mengutamakan tingkat produktivitas dimana program CSR dapat diatur dan dimanfaatkan untuk mencapai hasil yang optimal. Total produktivitas didapatkan dari *output* dibagi dengan *input*, hal tersebut bisa dijadikan tolak ukur keberhasilan suatu program kerja CSR. KPI C3.2 pada *stakeholder* pengelola

program CSR memiliki bobot tinggi dikarenakan tingkat partisipasi pada program kerja dapat dijadikan acuan program kerja CSR dapat diterima dengan baik, dan memiliki dampak kepada sasaran, sehingga program kerja CSR tersebut dapat dipertahankan.

Namun, hasil penelitian ini memiliki beberapa kekurangan diantaranya adalah cakupan *stakeholder* yang kurang luas. Kurang luas yang dimaksud adalah *stakeholder* yang digunakan hanya dari internal perusahaan, sehingga penilaian terkait program kerja CSR di IGN hanya dapat dilihat dari sisi dalam perusahaan dan belum adanya keterangan indikator ketercapaian pada setiap KPI, sehingga penelitian ini dibatasi pada pengolahan bobot KPI. Bobot KPI tersebut dapat dijadikan sebagai acuan dalam merancang program CSR baru atau mengevaluasi program kerja CSR yang sudah diterapkan sebelumnya.

