

**ANALISIS PENILAIAN KINERJA
AKTIVITAS TANGGUNG JAWAB SOSIAL
DENGAN METODE PENGUKURAN KINERJA *PRISM* DALAM PERSPEKTIF
GLOBAL REPORTING INITIATIVE (GRI)
(Kasus pada Unit Program Kemitraan dan Bina Lingkungan (PKBL)
Suatu BUMN Pelabuhan)**

Freddy Indrawan
Ertambang Nahartyo, Dr., M.Sc., CMA., Ak., CA.
Fakultas Ekonomika dan Bisnis
Universitas Gadjah Mada

Intisari

Aktivitas tanggung jawab sosial perusahaan (*Corporate Social Responsibility*, disingkat CSR) perlu didukung dengan implementasi strategi yang tepat memiliki manfaat dalam meningkatkan nilai perusahaan. Karenanya, penting agar terdapat pengukuran kinerja CSR untuk tujuan pencapaian strategi perusahaan. Program Kemitraan dan Bina Lingkungan (PKBL) merupakan wujud aktivitas CSR yang dilakukan Badan Usaha Milik Negara (BUMN) selama ini masih menggunakan ukuran kinerja yang mengacu pada Keputusan Menteri BUMN No. KEP-100/MBU/2002 yaitu tingkat efektivitas dan kolektabilitas penyaluran program kemitraan. Hal ini dirasakan kurang karena tidak menyangkut aktivitas bina lingkungan, tidak mengukur aspek ekonomis, sosial dan lingkungan secara keseluruhan yang berdampak bagi masyarakat sekitar BUMN dan tidak dapat dikaitkan dengan strategi BUMN sendiri. Penelitian ini menganalisa pengukuran kinerja PKBL dengan menggunakan model *Sustainable Triangle Principle (STP)*. Model STP ini mengadopsi penggunaan pendekatan kinerja *Balance Scorecard (BSC)* dan metode penilaian kinerja prisma (*prism*) dalam menempatkan prinsip-prinsip keberlanjutan (*sustainability principle*) menurut pendekatan *Global reporting Initiatives (GRI)* untuk diintegrasikan dalam rancangan pengukuran kinerja manajemen (*performance management measure*) melalui pemahaman atas pemangku kepentingan, proses dan kapabilitas PKBL. Penelitian ini merupakan penelitian kualitatif yang menggunakan strategi studi kasus. Teknik pengumpulan data yang digunakan dalam penelitian ini adalah wawancara dan dokumentasi. Teknik analisis yang digunakan untuk menjelaskan fokus penelitian ini adalah analisis eksploratif dan deskriptif, yaitu menyusun seluruh data-data yang diperoleh dengan melakukan pendokumentasian secara sistematis, kemudian melakukan pemilahan data yang berkaitan dengan fokus penelitian. Setelah itu dilakukan proses analisis untuk memperoleh gambaran/deskripsi tentang objek penelitian untuk dapat menjawab pertanyaan penelitian. Hasil penelitian ini menunjukkan terdapat indeks penilaian kinerja yang dapat digunakan oleh pengelola PKBL yang mencakup aspek ekonomi, lingkungan dan sosial. Indeks kinerja ini telah mengeksplorasi apa yang menjadi keinginan dan kontribusi pemangku kepentingan yang mencakup pemerintah sebagai regulator dan pemegang saham, karyawan, pihak ketiga sebagai penyedia jasa bagi PKBL dan masyarakat yang menerima bantuan program kemitraan dan bina lingkungan.

Kata kunci: tanggung jawab sosial, program kemitraan dan bina lingkungan, *balance scorecard (BSC)*, metode pengukuran kinerja prisma (*prism*), *Global Reporting Initiatives (GRI)*

PENDAHULUAN

Pentingnya aktivitas tanggung jawab sosial perusahaan ((*corporate social responsibility*, selanjutnya disingkat CSR) yang bernilai strategis bagi perusahaan telah menjadi perhatian dalam banyak penelitian. Aktivitas CSR menjadi elemen penting yang menguntungkan dalam strategi perusahaan melalui kontribusi pada pengelolaan risiko dan keuntungan perusahaan dalam jangka panjang (Heal, 2004). Oleh karena itu perusahaan diharapkan mampu menciptakan nilai sosial dan lingkungan untuk mendapatkan kontribusi positif bagi nilai ekonomi dalam jangka panjang (Handajani, 2014).

Pentingnya pengukuran kinerja CSR untuk tujuan pencapaian strategi perusahaan menyebabkan perlunya standarisasi pelaporan. *Global reporting initiatives* (GRI) telah cukup luas digunakan oleh berbagai perusahaan di seluruh dunia untuk memenuhi tuntutan agar perusahaan dapat melaporkan tidak hanya kinerja keuangan melainkan juga kinerja sosial dan lingkungan (Skoulodis, 2009). Panduan pelaporan keberlanjutan (*sustainability report*) dalam perspektif GRI memberikan kerangka operasional bagaimana kinerja ekonomi, sosial dan lingkungan telah dicapai perusahaan.

Tetapi, panduan GRI tersebut tidak dapat menjelaskan bagaimana agar aktivitas CSR yang memiliki muatan strategi dapat meningkatkan nilai perusahaan. Oleh karena itu perlu dilakukan integrasi model pengukuran *Balance Scorecard* (BSC) dengan perspektif GRI agar kinerja CSR perusahaan memiliki dampak strategis sehingga aktivitas CSR perusahaan terukur dan kontrol atas aktivitas CSR dapat efektif dilakukan untuk pencapaian strategi perusahaan dalam jangka panjang (Panayiotou, 2012).

Kelemahan pendekatan BSC dalam kaitannya dengan kinerja CSR adalah belum mengidentifikasi seluruh pemangku kepentingan perusahaan dan hanya fokus pada tiga pemangku kepentingan yaitu pelanggan, karyawan dan pemegang

saham. Aktivitas CSR yang berkaitan dengan kinerja sosial dan lingkungan perlu memperhatikan seluruh pemangku kepentingan yang tidak hanya berkaitan dengan proses bisnis perusahaan, tetapi juga berkaitan dengan lingkungan tempat perusahaan berada (Chilida, 2009).

Berdasarkan pendekatan teori *stakeholder* tidak mungkin dapat dicapai peningkatan nilai pemegang saham (*shareholder*) tanpa mempertimbangkan peningkatan nilai para pemangku kepentingan (*stakeholders*) (Crowe, 1999 dalam Neely, 2004). Model pengukuran kinerja *prism* merupakan model pengukuran kinerja yang mempertimbangkan aspek yang diukur bukan hanya berdasarkan konsumen atau pendapatan saja seperti model pengukuran kinerja organisasi pada umumnya, melainkan dari sisi pemangku kepentingan seperti pemilik (*owner*), pemasok (*supplier*), pelanggan (*customer*), karyawan (*employee*), pemerintah dan bahkan masyarakat umum.

Melalui pendekatan model pengukuran *prism*, indikator-indikator kinerja dalam perspektif GRI dikelompokkan pada tiap-tiap lima perspektif model pengukuran prisma, yaitu yaitu kepuasan pemangku kepentingan (*stakeholder satisfaction*), strategi perusahaan (*strategy*), proses bisnis yang dijalankan perusahaan (*process*), kemampuan perusahaan (*capabilities*) dan kontribusi pemangku kepentingan (*stakeholder contribution*).

Pelaksanaan tanggung jawab sosial di lingkungan Badan Usaha Milik Negara (BUMN) diatur melalui Peraturan Menteri Negara BUMN. Program Kemitraan dan Bina Lingkungan (PKBL). Mengacu pada Peraturan Menteri BUMN No. PER-05/MBU/2007 kegiatan PKBL wajib dianggarkan dan diperhitungkan sebagai biaya perseroan yang besarnya ditentukan tiap-tiap sebesar 2% dari laba bersih perseroan untuk kegiatan program kemitraan dan bina lingkungan. Kegiatan bina lingkungan merupakan perwujudan CSR BUMN pada aspek sosial dan

lingkungan yang dicatat sebagai beban oleh entitas PKBL, sedangkan kegiatan kemitraan merupakan perwujudan CSR BUMN dalam meningkatkan kemampuan ekonomis masyarakat melalui program pinjaman bergulir.

Penilaian kinerja pelaksanaan Program Kemitraan dan Bina Lingkungan diatur sesuai dengan Keputusan Menteri BUMN No. KEP-100/MBU/2002, tanggal 4 Juni 2002 meliputi:

- Efektivitas Penyaluran Dana. Aspek kinerja ini diukur melalui rasio (dalam persentase) antara jumlah dana yang disalurkan dan jumlah dana yang tersedia.
- Tingkat Kolektibilitas Piutang. Aspek kinerja ini diukur melalui rasio (dalam persentase) antara jumlah Nilai Tertimbang (NT) dan jumlah piutang Mitra Binaan.

Penilaian kinerja yang selama ini digunakan oleh unit PKBL di atas tidak dapat memberikan gambaran bagaimana kinerja PKBL telah memberikan kontribusi pada upaya pembangunan berkelanjutan dan memiliki sinergi dengan tujuan perusahaan dalam jangka panjang.

Rumusan permasalahan dalam penelitian ini adalah pengukuran kinerja aktivitas CSR oleh unit PKBL perlu memperhatikan pencapaian kinerja aspek ekonomi, lingkungan dan sosial yang dikaitkan dengan misi unit PKBL dalam mengakomodasi keinginan dan kontribusi para pemangku kepentingan BUMN (*stakeholders' want need and contribution*).

Perspektif penilaian dan indikator kinerja dalam *Global Reporting Initiative* (GRI) digunakan dalam merumuskan indikator kinerja PKBL yang diintegrasikan dengan model pengukuran kinerja *prism* yang berbasis pendekatan strategis BSC. Integrasi GRI dengan model *prism* yang berbasis BSC diperlukan agar kinerja unit PKBL di Perusahaan bernilai strategis dalam mengakomodasi keinginan dan kontribusi para pemangku kepentingan Perusahaan.

TINJAUAN PUSTAKA

Kerangka Teoretis dan Lingkup Tanggung Jawab Sosial Perusahaan dan Pelaporannya

Terjadinya peningkatan perhatian atas kinerja CSR mendorong perusahaan untuk melaporkan kinerja CSR agar memperoleh legitimasi dalam menjalankan bisnisnya (*legitimacy theory*), dengan lebih memperhatikan para pemangku kepentingan yang semakin menuntut keterlibatan perusahaan baik pada aspek sosial dan lingkungan dan tidak hanya aspek ekonomis semata (*stakeholders theory*). Dalam perspektif teori kontrak sosial terdapat kesalingterkaitan dan ketergantungan antarpara pemangku kepentingan, antara perusahaan dan pemangku kepentingan dan antarpemangku kepentingan perusahaan.

Definisi CSR

Perhatian penelitian dan aplikasi kegiatan CSR terus meningkat, tetapi belum terdapat konsepsi baku atas definisi dan lingkup CSR (Nur Hadi, 2014). Salah satu definisi CSR dikemukakan oleh *The World Business Council for Sustainable Development* (WBSD) yaitu lembaga internasional yang turut mempromosikan pembangunan berkelanjutan (*sustainable development*) beranggota 65 negara mendefinisikan CSR sebagai berikut:

"*Corporate Social Responsibility is the continuing commitment by business to contribute to economic development while improving the quality of life of the workforce and their families as well as of the community and society at large.*" (sumber: <http://old.wbcsd.org/work-program/business-role/previous-work/corporate-social-responsibility.aspx>)

Definis WBSD ini menunjukkan bahwa CSR merupakan suatu bentuk tindakan yang berangkat dari pertimbangan etis perusahaan yang diarahkan untuk meningkatkan ekonomi yang diikuti dengan peningkatan kualitas hidup masyarakat sekitar dan masyarakat lain secara lebih luas.

Carrol dan Bucholtz (2009) mengajukan definisi CSR secara lebih komprehensif sebagai berikut:

“The social responsibility of business encompasses the economic, legal, ethical, and discretionary (philanthropic) expectations that society has of organizations at a given point in time.”

Carrol dan Bucholtz (2009) selanjutnya menguraikan tiap-tiap tanggung jawab sesuai piramida CSR sebagai berikut.

1. Tanggung Jawab Ekonomis. Tanggung jawab perusahaan, pertama kali, adalah tanggung jawab ekonomi (*economic responsibilities*).
2. Tanggung Jawab Hukum. Pemenuhan tanggung jawab hukum oleh perusahaan untuk menghindari terjadinya sanksi secara hukum atas kelalaian dan/atau kesengajaan praktik bisnis yang dijalankan tidak sesuai dengan kaidah hukum yang berlaku.
3. Tanggung Jawab Etis. Pemenuhan tanggung jawab etis perusahaan dalam praktik bisnisnya mencerminkan pemenuhan seluruh tanggung jawabnya terhadap norma hukum yang ada, standar dan nilai-nilai kemasyarakatan serta mencerminkan pemenuhan harapan seluruh pemangku kepentingan perusahaan.
4. Tanggung Jawab Kedermawanan. Perusahaan yang tidak memenuhi tanggung jawab yang bersifat diskrisioner ini tidak mendapatkan sanksi hukum tetapi, masyarakat memiliki harapan akan memperoleh “balas budi” (*“give back”*) dari praktik bisnis perusahaan sehingga tanggung jawab kedermawanan dikategorikan sebagai salah satu bagian dari kontrak sosial antara masyarakat dan perusahaan.

Pendapat yang hampir serupa dikemukakan oleh Post, Lawrence dan Weber (2002) yang memandang bahwa CSR terdiri atas tiga dimensi, yaitu: (1) *economic responsibility*; (2) *legal responsibility*; dan (3) *social responsibility*. Aspek ekonomi dan hukum adalah sesuai

dengan pendapat Carrol dan Bucholtz di atas, tetapi aspek etis dan kedermawanan dikelompokkan oleh Post, Lawrence dan Weber (2002) sebagai aspek sosial. Aspek sosial merupakan tanggung jawab perusahaan terhadap lingkungan dan para pemangku kepentingan. Tanggung jawab sosial menjadi suatu tuntutan ketika operasional bisnis perusahaan mempengaruhi pihak eksternal, terutama ketika terjadi *external dis-economic* yang akan memunculkan resistensi sosial dan konflik sosial (Hadi, 2014).

Prinsip-prinsip dalam CSR dijelaskan oleh David Crowther (2008) (Hadi, 2014) menjadi tiga, yaitu: (1) *sustainability*; (2) *accountability*; dan (3) *transparency*. Lebih lanjut Nor Hadi (2014) menguraikan prinsip-prinsip CSR menurut David Crowther (2008) sebagai berikut.

1. *Sustainability* Keberlanjutan (*sustainability*), berkaitan dengan bagaimana perusahaan dalam melakukan aktivitas (*action*) tetap memperhitungkan keberlanjutan sumber daya masa depan. Keberlanjutan juga memberikan arahan bagaimana penggunaan sumberdaya sekarang tetap memperhatikan dan memperhitungkan kemampuan generasi masa datang.
2. *Accountability*. Akuntabilitas (*accountability*) merupakan upaya perusahaan untuk bertanggung jawab atas aktivitas yang dilakukan. Akuntabilitas dibutuhkan ketika aktivitas perusahaan mempengaruhi dan dipengaruhi lingkungan eksternal. Akuntabilitas dapat dijadikan media oleh perusahaan untuk membangun *image* dan *network* terhadap para pemangku kepentingan.
3. *Transparency*. Transparansi (*transparency*) atau keterbukaan merupakan prinsip penting bagi pihak eksternal karena bersinggungan dengan pelaporan aktivitas perusahaan. Transparansi berperan dalam mengurangi asimetri informasi, kesalahpahaman, khususnya informasi dan pertanggung jawaban berbagai dampak dari lingkungan.

Integrasi Metode Pengukuran Kinerja Prism dalam Perspektif GRI dengan Berbasiskan BSC

Aktivitas CSR yang semakin disadari perusahaan memiliki muatan strategis memerlukan alat ukur kinerja yang dapat mentranslasikan pencapaian target CSR dengan strategi perusahaan yang ditetapkan. Indikator kinerja CSR dengan perspektif GRI belum cukup menjembatani hal ini, oleh karena itu perusahaan memerlukan alat ukur BSC. Integrasi metode pengukuran kinerja BSC dalam perspektif GRI dapat digunakan perusahaan untuk mengevaluasi aktivitas CSR dikaitkan dengan tujuan strategis perusahaan dalam perspektif jangka panjang.

Tetapi, pendekatan BSC memiliki kekurangan cakupan dalam memperhatikan pemangku kepentingan (*stakeholders*) perusahaan, yang hanya mengenal pemangku kepentingan terdiri atas pemasok, pelanggan, karyawan. Metode pengukuran kinerja *prism* dapat digunakan perusahaan karena memberikan kerangka yang luas dalam memperhatikan kepuasan pemangku kepentingan (*stakeholders satisfaction*) melalui strategi, proses dan kapabilitas yang dimiliki perusahaan sehingga pada akhirnya secara imbal balik perusahaan memperoleh kontribusi dari para pemangku kepentingan (*stakeholders contribution*). Tetapi, metode pengukuran kinerja *prism* tidak memiliki ukuran-ukuran kinerja operasional dan konkrit untuk dapat menjelaskan pencapaian kinerja CSR sehingga diperlukan integrasi dengan indikator kinerja CSR dalam perspektif GRI.

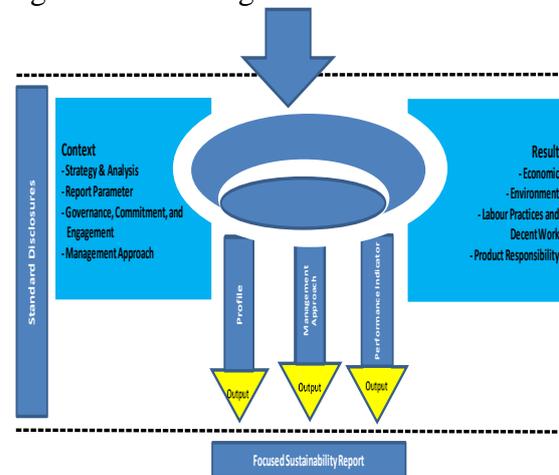
Analisa pengukuran kinerja CSR sebaiknya mencakup integrasi ketiga pendekatan penilaian kinerja. Kelebihan dari tiap-tiap pengukuran kinerja BSC, *prism* dan GRI diintegrasikan untuk menutupi apa yang menjadi kekurangan pada tiap-tiap pengukuran kinerja BSC, *prism* dan GRI. Pendekatan inilah yang digunakan oleh peneliti dengan menggunakan model *Sustainable Triangle*

Principle (STP) dalam mengeksplorasi penilaian kinerja PKBL. Model STP ini menempatkan prinsip-prinsip keberlanjutan (*sustainability principle*) dapat diintegrasikan dalam rancangan pengukuran kinerja manajemen (*performance management measure*) melalui pemahaman atas pemangku kepentingan, proses dan kapabilitas organisasi untuk penilaian kinerja PKBL.

Perspektif GRI dalam Pelaporan Tanggung Jawab Sosial

GRI dapat menjadi dasar bagi para pemangku kepentingan perusahaan saat ini mengenai isu-isu permasalahan sosial (*people*) dan lingkungan (*planet*) sebagai akibat ada kesalingterkaitan antara dampak bisnis perusahaan yang ditujukan untuk menghasilkan laba (*profit*). Dengan demikian merupakan salah satu cara bagaimana perusahaan mengkomunikasikan *respons* yang telah diberikan terhadap isu-isu sosial dan lingkungan kepada pemangku kepentingannya.

Standar pelaporan GRI dapat digambarkan sebagai berikut:



Gambar 1:
Standar Pelaporan GRI (Adaptasi dari GRI, 2002)

Sedangkan isi indikator kinerja GRI yang dapat diadopsi berbagai perusahaan seperti pada tabel 1.

Model Pengukuran BSC

BSC adalah suatu metodologi dalam manajemen *strategik* yang dikembangkan oleh Robert S Kaplan dan David Norton pada awal tahun 1990-an.

Evolusi awal dari BSC adalah sebagai alat ukur kinerja yang didasarkan pada strategi bisnis dan sebagai alat dalam mentranslasikan strategi bisnis perusahaan sehingga dapat memberikan data tentang proses inti (*core process*), input dan output.

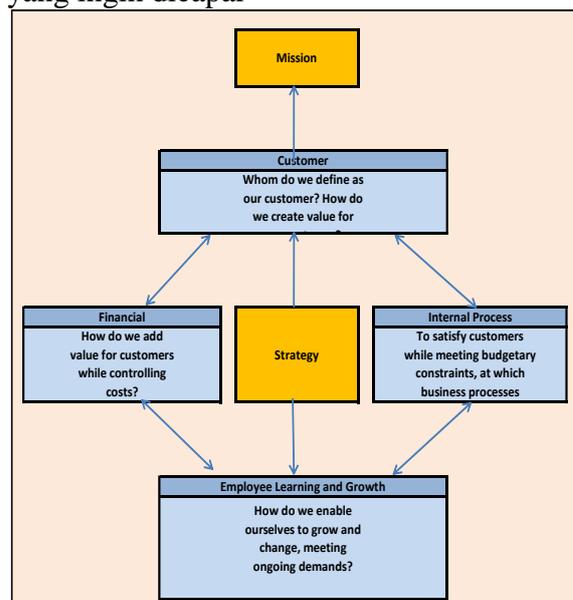
Tabel 1
Indikator Kinerja
Globa Reporting Initiatives (GRI)

	Category	Aspects	
ECONOMIC	Direct Economic Impact	Customers	
		Suppliers	
		Employees	
		Providers of capital	
		Public sector	
ENVIRONMENTAL	Environmental	Materials	
		Energy	
		Water	
		Biodiversity	
		Emissions, effluents, and waste	
		Suppliers	
		Products and services	
		Compliance	
		Transport	
		Overall	
SOCIAL	Labour Practices and Decent Work	Employment	
		Labour/management relations	
		Health and safety	
		Training and education	
		Diversity and opportunity	
	Human Rights	Strategy and management	
		Non-discrimination	
		Freedom of association and collective bargaining	
		Child labour	
		Forced and compulsory labour	
	Society	Disciplinary practices	
		Security practices	
		Indigenous rights	
		Community	
		Bribery and corruption	
		Political contributions	
		Competition and pricing	
		Product Responsibility	Customer health and safety
			Products and services
			Advertising
Respect for privacy			

Menurut pendapat Kaplan dan Norton (1996), suatu strategi merupakan rangkaian hubungan sebab akibat. Oleh karena itu, sistem pengukuran seharusnya dapat menjelaskan kesalingterkaitan (*hypotheses*) antara sasaran (*objectives*) dan pengukuran (*measurement*) pada berbagai macam perspektif secara jelas (*explicit*) sehingga dapat dikelola dan divalidasi.

Suatu rantai hubungan sebab akibat seharusnya mencakup keempat perspektif dalam BSC di atas. Pencapaian kinerja keuangan yang ditunjukkan dengan ROCE dalam perspektif keuangan didorong oleh peningkatan penjualan yang terus berulang dan meningkat karena keberhasilan kinerja pada perspektif pelanggan yang ditunjukkan dengan loyalitas pelanggan dan pengiriman tepat waktu. Proses hubungan sebab akibat ini berlanjut pada kinerja perspektif proses bisnis internal yang dapat mereduksi waktu pengiriman dan peningkatan pelayanan kepada pelanggan yang menyebabkan keberhasilan kinerja pada perspektif pelanggan. Kinerja yang baik dalam proses bisnis internal tersebut diraih karena kemampuan karyawan yang meningkat dalam perspektif pembelajaran dan pertumbuhan.

Pada organisasi nirlaba, konsep BSC ini dapat digunakan dimana tujuan yang ingin dicapai



Gambar 2: Kerangka Balanced Scorecard pada Organisasi Nirlaba (Sumber: Niven,2003.a)

Pada organisasi nirlaba sekalipun, strategi tetap merupakan inti dari sistem BSC. Strategi pada organisasi nirlaba dapat dimaknai sebagai serangkaian penempatan prioritas yang telah direncanakan untuk mencapai misi organisasi. Prioritas tersebut harus konsisten dengan situasi khusus dan saling berkesesuaian antara prioritas satu dengan yang lainnya untuk merespons setiap tantangan dan peluang secara efektif (Niven, 2003.a). Ketika strategi telah ditetapkan, BSC akan menjadi alat yang secara efektif menerjemahkan dan mengimplementasikan (*translation and implementation*) strategi organisasi.

Integrasi Metode Pengukuran Kinerja BSC dan Perspektif GRI

Pendekatan BSC mampu sebagai indikator kinerja atas aspek sosial, tetapi tidak menyediakan acuan (*repository*) yang disarankan sehingga perusahaan sendirilah yang mengidentifikasi aspek-aspek sosial ini (Panayiotou et.al, 2009). Oleh karena itu indikator kinerja sosial yang identifikasi dalam GRI dapat digunakan sebagai kerangka kerja oleh perusahaan untuk menggambarkan dan mengukur inisiatif CSR perusahaan.

Pertimbangan perlunya mengadopsi BSC pada strategi perusahaan terkait dengan isu-isu sosial dan lingkungan adalah karena (Panayiotou et.al, 2009):

1. Aktivitas CSR tidak memiliki makna bagi perusahaan bilamana tidak terintegrasi dengan strategi perusahaan. BSC menyediakan kerangka mentranslasikan dan mengkomunikasikan seluruh aktivitas perusahaan, termasuk CSR, untuk pencapaian strategi perusahaan. BSC juga merupakan salah satu kerangka kerja strategis yang paling mudah diterima oleh berbagai perusahaan di seluruh dunia.
2. Pendekatan BSC menempatkan ukuran kinerja kualitatif seperti halnya ukuran kinerja atas isu-isu sosial dan lingkungan dalam kaitannya dengan strategi perusahaan.

Pengaitan antara aktivitas CSR dan strategi perusahaan memberikan peluang terdapatnya pemahaman sama bagi seluruh personil dalam perusahaan atas pentingnya aktivitas CSR untuk pencapaian strategi perusahaan.

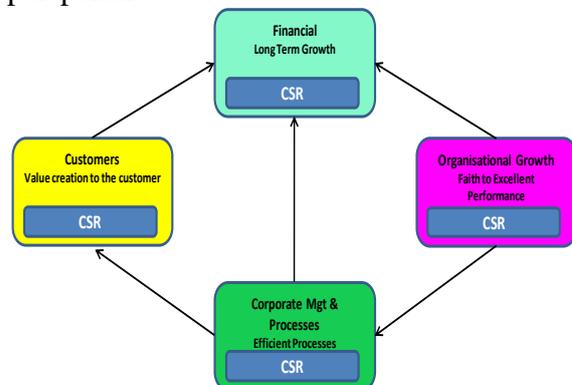
	BSC Financial View	BSC Customers & External Stakeholders View	BSC Process View	BSC Growth View
GRI Financial Performance	√			
GRI Environmental Performance	√	√	√	
GRI Social Performance (1)	√		√	√
GRI Social Performance (2)	√	√		√
GRI Social Performance (3)	√	√		√

(1) Work Practices
(2) Human Rights
(3) Society

Gambar 3

Integrasi Ukuran Kinerja GRI dalam Perspektif *Balanced Scorecard* (Sumber: Panayiotou et.al, 2009)

Hasil proses rekonsiliasi antara indikator kinerja menurut GRI dalam kerangka pengukuran kinerja BSC membentuk konsep pengukuran kinerja untuk aktivitas CSR. Berdasarkan arah strategi perusahaan, indikator kinerja menurut GRI dipilih menurut konsep BSC yang menekankan pada keseimbangan empat perspektif tersebut. Hubungan sebab akibat atas kinerja pada tiap-tiap keempat perspektif akan mempengaruhi satu dengan yang lainnya dan hal ini yang membentuk hubungan sebab-akibat antar keempat perspektif.



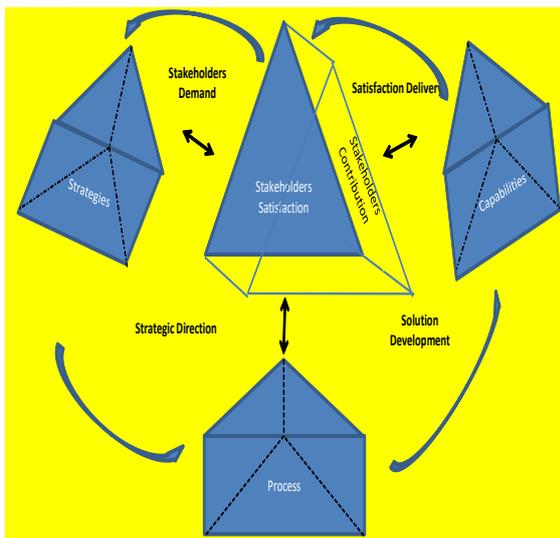
Gambar 4

Pengukuran Kinerja BSC dengan Indikator GRI (Sumber: Panayiotou et.al, 2009)

Model Pengukuran *Prism*

Model pengukuran kinerja *prism* dikembangkan berdasarkan konsep BSC yang menekankan fokus pada pemangku kepentingan (Cengic and Fazlic, 2008). Filosofi yang mendasari kemunculan pengukuran kinerja *prism* ini adalah asumsi kelangsungan hidup suatu organisasi akan sangat bergantung pada pemahaman yang jelas dan lengkap mengenai siapa saja dan apa keinginan dari pemangku kepentingan.

Model pengukuran kinerja *prism* sejalan dengan kerangka teoretis aktivitas CSR dalam pendekatan teori pemangku kepentingan (*stakeholder theory*). Model digagas pertama kali oleh Andy Neely dan Chris Adams (Chillida, 2009) dengan mempertimbangkan aspek yang diukur bukan hanya berdasarkan konsumen atau pendapatan saja, melainkan juga dari sisi pemangku kepentingan seperti pemegang saham (*shareholders*), pemasok (*supplier*), pelanggan (*customer*), karyawan (*employee*), pemerintah (*government*) dan bahkan masyarakat umum (*society*). Model pengukuran kinerja *prism* mempunyai lima perspektif yang saling berkaitan, yaitu kepuasan pemangku kepentingan (*stakeholder satisfaction*), strategi, proses, kemampuan (*capabilities*) dan kontribusi pemangku kepentingan (*stakeholder contribution*) (Neely, 2004) seperti pada gambar 5 berikut:



Gamba5
Metodologi Pengukuran Kinerja *Prism*
(Sumber: Neely, 2004)

Mardiono et.al (2011) memerinci kelima perspektif tersebut sebagai berikut:

1. *Stakeholder satisfaction* - Siapa saja pemangku kepentingan organisasi dan apa saja keinginan dan kebutuhan mereka?
2. *Strategies* - Strategi apa yang dibutuhkan untuk memberikan kepuasan terhadap keinginan dan kebutuhan para pemangku kepentingan?
3. *Process* - Proses-proses apa saja yang dibutuhkan untuk meraih strategi yang sudah ditetapkan?
4. *Capabilities* - Kemampuan-kemampuan apa saja yang dibutuhkan untuk menjalankan proses yang ada?
5. *Stakeholders contribution* - Kontribusi apa yang perusahaan butuhkan dan inginkan dari para pemangku kepentingan untuk mengembangkan kemampuan yang dimiliki?

Integrasi Metode Pengukuran Kinerja *Prism* dan Perspektif GRI

Rahmadhani (2011) mengembangkan model pengukuran kinerja CSR pada suatu perusahaan dengan menggabungkan pengukuran kinerja *prism* dan indikator kinerja GRI pada keseluruhan aktivitas bisnis.

Perancangan model pengukuran kinerja CSR berdasarkan integrasi model pengukuran kinerja *prism* dan GRI Rahmadhani (2011) dilakukan agar dapat mengetahui kinerja CSR yang ditujukan untuk keseluruhan *stakeholders*. Pengukuran kinerja CSR perusahaan dilakukan dengan mengidentifikasi siapa saja yang menjadi *stakeholders* perusahaan. Selanjutnya dilakukan identifikasi apa saja yang menjadi keinginan dan kebutuhan *stakeholders* terhadap perusahaan dan kontribusi apa saja yang dapat diberikan *stakeholders* kepada perusahaan. Untuk dapat memenuhi *requirement* dari *stakeholders*, dilakukan identifikasi tujuan (*objectives*). Berdasarkan tujuan (*objectives*) yang didapat, perusahaan merumuskan strategi, proses dan kapabilitas agar dapat dihasilkan

indeks kunci kinerja (*Key Performance Indicator*, selanjutnya disingkat KPI) *prism*. KPI *prism* yang dihasilkan dilakukan rekonsiliasi dengan indikator kinerja CSR dari SRG GRI untuk merumuskan KPI CSR perusahaan. Dalam proses rekonsiliasi dilakukan pemilihan antara KPI *prism* atau indikator kinerja CSR SRG GRI yang dapat melakukan pengukuran pencapaian tujuan (*objectives*) pada tiap-tiap *stakeholders*. Hasil perumusan KPI CSR selanjutnya dikelompokkan ke dalam perspektif *stakeholders*. Pengelompokan KPI CSR ke dalam perspektif *stakeholders* dapat digambarkan bahwa perusahaan telah berkontribusi dan melaksanakan CSR untuk keseluruhan *stakeholders*.

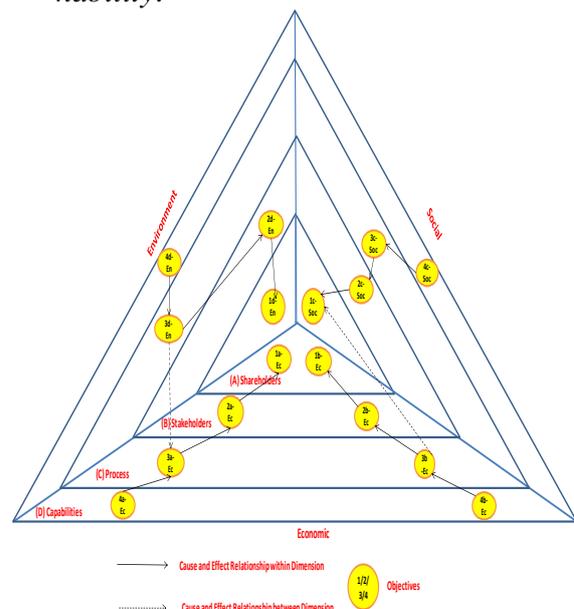
Model Pengukuran Sustainability Triangle Prism (STP)

Konsep pengukuran kinerja keberlanjutan segitiga prisma (*Sustainability Triangle Prism*, selanjutnya disingkat STP) yang digagas oleh Ceglia (2013) ditujukan untuk mengatasi kesenjangan model pengukuran yang dikenal selama ini (menurut pemahaman penulis merupakan pengembangan terhadap BSC dan *prism*). Ceglia (2013) selanjutnya menguraikan tujuan STP dalam mengatasi kesenjangan pengukuran yang dikenal selama ini sebagai berikut:

1. Model pengukuran BSC terlalu menitikberatkan pada sudut pandang pemegang saham. Dewasa ini untuk mencapai keberhasilan dan keberlanjutan (*to sustain and succeed*) dalam jangka panjang, perusahaan harus memandang dirinya sebagai entitas yang dapat menghasilkan dan mendistribusikan (*to create and distribute*) kesejahteraan dan nilai (*wealth and value*) pada seluruh pemangku kepentingan utama perusahaan, tanpa mengorbankan kepentingan kelompok pemangku kepentingan satu dibandingkan yang lain.
2. Pada sisi lain, ketidakjelasan hubungan antara perspektif bisnis dalam *prism*

(*shareholders, stakeholders, process and capabilities*) justru menunjukkan kurangnya pemahaman strategis pentingnya peran dan kemampuan *stakeholders*. Karena pentingnya *stakeholders* bagi kesuksesan, sasaran dari kebutuhan *stakeholders* perusahaan perlu terukur. Melalui logika hubungan sebab-akibat yang digagas Kaplan dan Norton (1996), indikator *lead* dan *lag* diperlukan untuk membantu manajemen dalam memastikan seluruh aktivitasnya adalah telah sesuai untuk kebutuhan dari *stakeholders*.

3. Terkait dengan gagasan *sustainability*, belum terdapat kejelasan bagaimana isu *sustainability* dapat memaksimalkan nilai perusahaan melalui pemahaman atas *stakeholders*. Isu *sustainability* melibatkan konflik dan kesamaan antarpada pemangku kepentingan, pengelolaan *trade-off* atas kepuasan para pemangku kepentingan dapat memaksimalkan nilai perusahaan.
4. Pengukuran kinerja pada saat ini kurang memperhatikan aplikasi dari efisiensi dan efektivitas permasalahan sosial dan lingkungan, dimana seharusnya hal ini tercakup dalam pengukuran kinerja perusahaan untuk mencapai *sustainability*.



Gambar 6
Sustainability Triangle Prism dalam Sudut Pandang Horizontal (Sumber: Ceglia, 2013)

LATAR BELAKANG KONTEKSTUAL OBJEK PENELITIAN

Penelitian ini dilaksanakan pada suatu BUMN yang bergerak dalam usaha kepelabuhan yang melaksanakan kegiatan CSR melalui unit PKBL. Kegiatan PKBL dilaksanakan dengan berpedoman pada UU No. 19 tahun 2003 tentang BUMN dan Peraturan Menteri BUMN No. 05/MBU/2007 yang menyatakan maksud dan tujuan pendirian BUMN tidak hanya mengejar keuntungan melainkan turut aktif memberikan bimbingan dan bantuan kepada pengusaha golongan ekonomi lemah, koperasi dan masyarakat.

Misi PKBL adalah:

1. Menciptakan Kawasan Kepentingan Perusahaan yang Aman, Nyaman dan Tentram;
2. Mendukung Pembangunan dan Pelestarian Lingkungan Pesisir di Sekitar Pelabuhan;
3. Mendukung Pengembangan Pariwisata Pesisir di Sekitar Kawasan Pelabuhan; dan
4. Mendukung Pembangunan Ekonomi Masyarakat Pesisir di Sekitar Kawasan Pelabuhan Guna Menjadi Masyarakat yang Sejahtera:

Untuk menjalankan misi tersebut, PKBL memiliki dua program, yaitu Program Kemitraan, merupakan program untuk meningkatkan kemampuan usaha kecil agar menjadi tangguh dan mandiri melalui pemanfaatan dana dari bagian laba BUMN. Sementara Program Bina Lingkungan yaitu program untuk membentuk calon mitra binaan baru dan pemberdayaan kondisi sosial masyarakat oleh BUMN melalui pemanfaatan dana dari bagian laba BUMN.

Sampai saat ini, kinerja BUMN diukur berdasarkan Kepmen Negara BUMN No. KEP100/MBU/2002 tentang Penilaian Tingkat Kesehatan Badan Usaha Milik Negara, yang termasuk di dalamnya pengukuran kinerja PKBL. Dalam Keputusan Menteri tersebut yang dimuat pada lampiran II: 13/18, dinyatakan bahwa kinerja Pembinaan Usaha Kecil dan

Koperasi (PUKK) (sekarang PKBL) dinilai berdasarkan indikator efektivitas penyaluran dan tingkat kolektibilitas pengembalian pinjaman.

1. Efektivitas Penyaluran Dana. Aspek kinerja ini diukur melalui rasio (dalam persentase) antara jumlah dana yang disalurkan dan jumlah dana yang tersedia. Indikator yang ditetapkan untuk menilai kinerja penyaluran dana tersebut adalah sebagai berikut:

Tabel 2 Dasar Penilaian Efektivitas Penyaluran Program Kemitraan

Penyerapan	>90	85 s.d 90	80 s.d 85	<80
Skor	3	2	1	0

Sumber: Keputusan Menteri BUMN No. KEP-100/MBU/2002

2. Tingkat Kolektibilitas Piutang. Aspek kinerja ini diukur melalui rasio (dalam persentase) antara jumlah Nilai Tertimbang (NT) dan jumlah piutang Mitra Binaan. Indikator yang ditetapkan untuk menilai kinerja penyaluran dana tersebut adalah sebagai berikut:

Tabel 3 Dasar Penilaian Kolektibilitas Penyaluran Program Kemitraan

Tingkat Kolektibilitas (%)	>70	40 s.d 70	10 s.d 40	<10
Skor	3	2	1	0

Sumber: Keputusan Menteri BUMN No. KEP-100/MBU/2002

RANCANGAN PENELITIAN

Penelitian ini merupakan penelitian kualitatif yang menggunakan strategi studi kasus. Penelitian kualitatif bersifat penemuan, bukan sekadar pembuktian hipotesis, oleh karena itu penelitian kualitatif dapat digunakan untuk mengembangkan teori yang dibangun dari data yang diperoleh melalui lapangan.

Teknik Pengumpulan Data

Teknik pengumpulan data yang digunakan dalam penelitian ini adalah: (i) observasi yang dilakukan dengan mengunjungi unit PKBL dan melakukan pengamatan pada aktivitas CSR Perusahaan pada aktivitas program kemitraan dan bina

lingkungan; (ii) wawancara dimana wawancara yang digunakan adalah wawancara tak berstruktur; dan (iii) dokumentasi, dimana dokumentasi dalam penelitian kualitatif merupakan pelengkap dari penggunaan metode observasi dan wawancara.

Partisipan sebagai sumber data yang diwawancarai dalam penelitian ini adalah para pemangku kepentingan yang teridentifikasi melalui pemahaman atas kegiatan CSR oleh unit PKBL, yaitu: (i) Pemerintah, yang diwakili oleh Komisaris Perusahaan dan pegawai Kemen BUMN (ii) karyawan Perusahaan yang bertugas dalam pengelolaan PKBL dan karyawan Perusahaan yang berkepentingan terhadap realisasi kegiatan PKBL; (iii) masyarakat yang diwakili oleh penerima bantuan Program Kemitraan dan bantuan Program Bina Lingkungan; dan (iv) mitra kerja dalam hal ini bertindak sebagai konsultan kegiatan CSR Perusahaan dan penyusun *road map* PKBL tahun 2016-2021.

Data yang dikumpulkan melalui proses dokumentasi dalam penelitian ini adalah sejarah umum dan profil Perusahaan, laporan keuangan unit PKBL untuk tahun-tahun yang berakhir 31 Desember 2016 dan 2015, laporan kinerja keuangan dan laporan tahunan Perusahaan untuk tahun-tahun yang berakhir 31 Desember 2016 dan 2015, laporan penyaluran kegiatan program kemitraan dan program bina lingkungan unit PKBL, laporan kinerja Perusahaan untuk tahun-tahun yang berakhir 31 Desember 2016 dan 2015; dan laporan studi pemetaan kebutuhan dan penyaluran kegiatan program kemitraan dan program bina lingkungan unit PKBL (*road map* PKBL tahun 2016-2021).

Langkah-langkah Penelitian

Langkah-langkah penelitian yang akan dijadikan pedoman pelaksanaan penelitian sebagai berikut:

1. Studi pustaka. Studi pustaka merupakan tahapan yang krusial dalam penelitian yang bersifat kualitatif untuk

memahami secara kontekstual kondisi spesifik dari objek penelitian.

2. Tahap perancangan model. Pada tahap ini dilakukan langkah-langkah sebagai berikut (i) identifikasi model pengukuran kinerja CSR yang telah diterapkan oleh Perusahaan terhadap aktivitas unit PKBL; (ii) Analisis kelemahan model pengukuran kinerja yang telah diterapkan oleh Perusahaan terhadap aktivitas unit PKBL yang mengacu kepada kebutuhan *sustainability reporting* dalam perspektif GRI; dan (iii) Analisis penerapan metode pengukuran kinerja *prism* dalam perspektif GRI terhadap aktivitas unit PKBL.
3. Tahap Penerapan Model dan Validasi. Tahap ini merupakan proses perancangan model pengukuran kinerja CSR oleh unit PKBL dengan menggunakan metode pengukuran *prism* berbasiskan BSC yang diintegrasikan dengan standar pelaporan keberlanjutan (*sustainability*) yang telah banyak digunakan yaitu GRI. Proses validasi yaitu analisis atas kesesuaian penggunaan model pengukuran CSR yang mengintegrasikan model pengukuran kinerja CSR dan GRI berdasarkan *feedback* dari manajemen Perusahaan dan pengelola unit PKBL.

Teknik Analisis Data

Teknik analisis yang digunakan untuk menjelaskan fokus penelitian ini adalah analisis eksploratif dan deskriptif, yaitu menyusun seluruh data-data yang diperoleh dengan melakukan pendokumentasian secara sistematis, kemudian melakukan pemilahan data yang berkaitan dengan fokus penelitian. Setelah itu dilakukan proses analisis untuk memperoleh gambaran/deskripsi tentang objek penelitian untuk dapat menjawab pertanyaan penelitian.

Proses analisis yang dilakukan adalah triangulasi antara analisis hasil wawancara dengan manajemen Perusahaan

dan pengelola unit PKBL dengan analisis hasil observasi atas dokumen/arsip untuk dapat menggambarkan keseluruhan strategi dan proses dan aktivitas CSR yang dilakukan oleh unit PKBL. Selanjutnya hasil analisis awal tersebut digabungkan dengan hasil wawancara terhadap pemangku kepentingan lain Perusahaan sehingga diperoleh gambaran utuh atas lima perspektif dalam model pengukuran kinerja *prism* yang menjadi acuan dalam penelitian ini. Untuk membantu proses triangulasi dilakukan studi pustaka sebagai kerangka konseptual sehingga dapat ditarik suatu kesimpulan hasil analisis sesuai dengan keadaan/faktor yang terjadi.

ANALISIS DAN PEMBAHASAN

Kerangka model penilaian kinerja STP dicapai melalui pemahaman atas pemangku kepentingan PKBL melalui kerangka model *prism* yang terdiri atas lima *facet* yaitu: (1) harapan pemangku kepentingan (*stakeholders' satisfaction*); (2) strategi PKBL dalam memenuhi harapan pemangku kepentingan; (3) proses yang dibutuhkan PKBL untuk mencapai strategi yang telah ditetapkan; (4) kapabilitas yang diperlukan untuk menjalankan proses; dan sebaliknya (5) kontribusi pemangku kepentingan yang diharapkan PKBL untuk mempertahankan dan meningkatkan kapabilitas dalam memenuhi harapan pemangku kepentingan.

Seperti halnya perspektif *Global Reporting Initiative* (GRI), kerangka STP yang digunakan dalam penelitian ini terdiri atas tiga pilar yaitu ekonomis, sosial dan lingkungan. Ketiga pilar inilah yang membentuk strategi CSR yang ditetapkan pengelola PKBL untuk menciptakan nilai (*value creation*) bagi pemangku kepentingan PKBL. Indikator kinerja dalam perspektif GRI dianalisis kesesuaiannya untuk penilaian kinerja PKBL yang mencakup ketiga pilar *sustainable* tersebut. Ketiga pilar tersebut juga dikaitkan dengan perspektif *Balance Scorecard* (BSC) untuk mencapai misi PKBL dalam memaksimalkan

nilai bagi pemangku kepentingan. Pendekatan BSC dipandang pendekatan yang komprehensif dalam memetakan penciptaan nilai aktivitas CSR bagi strategi korporasi Perusahaan.

Penilaian Kinerja PKBL yang Telah Diterapkan

Penilaian kinerja yang digunakan oleh PKBL saat ini mengacu pada Keputusan Menteri BUMN No. KEP-100/MBU/2002, tanggal 4 Juni 2002 meliputi: (i) efektivitas penyaluran dana; dan (ii) tingkat kolektabilitas piutang. Penilaian kinerja tersebut memiliki kekurangan antara lain hanya penilaian kinerja keuangan program PK tidak mencakup BL, dan tidak memperhatikan keterkaitan strategi perusahaan dengan kinerja PKBL.

Penilaian kinerja di atas kurang memberikan informasi yang memadai atas keseluruhan aktivitas dan pencapaian kinerja PKBL. Efektivitas dan kolektabilitas hanya memperhungkan kinerja penyaluran dana bergulir melalui program PK. Kegiatan BL tidak tercakup di dalamnya. Selain itu, penilaian kinerja di atas tidak dapat menggambarkan strategi, proses dan kapabilitas PKBL dalam menjalankan amanah pelayanan pada masyarakat yang harus dilaksanakan BUMN melalui aktivitas unit PKBL.

Dalam perkembangannya, di tahun 2016 Perusahaan mendorong PKBL untuk memetakan program PKBL agar lebih memberikan nilai strategis. Hal ini mendorong pengelola PKBL membuat Rencana Jangka Panjang PKBL (RJPP) mulai tahun 2016 hingga tahun 2021. RJPP tersebut dikenal sebagai *road maps* PKBL dan mulai disosialisasikan untuk menjadi acuan dalam aktivitas PKBL, baik aktivitas penyaluran pinjaman dan bergulir melalui program kemitraan (PK) maupun penyaluran dana hibah melalui program bina lingkungan (BL) dan dalam kegiatan operasional dan administratif lain.

Road maps tersebut juga memuat indeks kinerja utama (*Key Performance*

Indicator (KPI)) PKBL yang dikaitkan dengan misi, strategi dan program PKBL sesuai dengan karakteristik tiap-tiap wilayah penyaluran, sebagai berikut:

1. KPI Pengelolaan Finansia dengan program perbaikan sistem tata kelola PKBL.
2. KPI Indeks Kepuasan Masyarakat dengan program:
 - Perbaikan infrastruktur permukiman;
 - Perbaikan fasilitas umum;
 - Peningkatan kualitas sumber daya manusia;
 - Program kemitraan.
3. KPI Image dengan program penyebarluasan informasi pencapaian manfaat kegiatan Perusahaan
4. KPI Peningkatan Aspek Lingkungan dengan program:
 - Perbaikan lingkungan.
 - Penanggulangan bencana
5. KPI Fokus Pengembangan dengan program:
 - Peningkatan koordinasi program bantuan.
 - Jalin kerjasama dengan *stakeholder*
6. KPI Tata Kelola dengan program:
 - Perbaikan sistem tata kelola PKBL
 - Monitoring evaluasi.

Konstruksi Model Penilaian Kinerja STP pada PKBL

Peneliti menggunakan model STP yang diadopsi dari Ceglia (2013) dalam mengeksplorasi penilaian kinerja PKBL. Model STP ini menempatkan prinsip-prinsip keberlanjutan (*sustainability principle*) dapat diintegrasikan dalam rancangan pengukuran kinerja manajemen (*performance management measure*) melalui pemahaman atas pemangku kepentingan, proses dan kapabilitas organisasi untuk penilaian kinerja PKBL.

Proses penciptaan nilai berawal dari kapabilitas yang dimiliki oleh PKBL dalam menjalankan proses aktivitas CSR Perusahaan sesuai pengambilan keputusan yang ditetapkan. Pengambilan keputusan ditetapkan untuk mencapai sasaran

(*objectives*) sesuai kriteria dalam pilar ekonomi, sosial dan lingkungan.

Oleh karena itu perspektif BSC digunakan agar seperangkat indikator kinerja, yang dikelompokkan sebagai indikator penyebab dan akibat (*leading and lagging indicator*) yang telah ditetapkan, dapat digunakan untuk memonitor proses penciptaan nilai bagi Perusahaan baik dari aspek ekonomis, sosial dan lingkungan.

Model STP ini memerlukan pemahaman yang luas atas pemangku kepentingan berdasar-kan analisis *prism* yang mencakup: (1) identifikasi harapan (*wants and needs*) pemangku kepentingan; (2) identifikasi kontribusi pemangku kepentingan; dan (3) identifikasi strategi, proses dan kapabilitas dalam memenuhi harapan pemangku kepentingan sebagai implement-tasi misi dan visi PKBL.

Strategi, proses dan kapabilitas yang diterapkan PKBL didasarkan pada analisis SWOT yang menemukan kekuatan (*strengths*) dan kelemahan (*weaknesses*) yang berasal dari dalam (internal), serta peluang (*opportunities*) dan ancaman (*threats*) yang disebabkan oleh pihak luar (eksternal) (*Road Maps* PKBL, 2016: 100). Pada setiap tahapan dalam analisis *prism* tersebut diidentifikasi penilaian kinerja yang diperoleh melalui pemahaman atas *road map* PKBL, penelusuran pustaka dan wawancara dengan pengelola PKBL.

Penilaian kinerja yang telah diidentifikasi tersebut dilakukan rekonsiliasi penilaian kinerja dalam pendekatan *sustainable* dengan menggunakan analisis GRI, yang mencakup aspek ekonomi, sosial dan lingkungan. Selanjutnya penilaian kinerja dengan pendekatan GRI dan *prism* tersebut dikaitkan dengan pendekatan BSC, yang mencakup perspektif pelanggan, keuangan, pertumbuhan dan pembelajaran serta proses bisnis operasional dalam mencapai misi PKBL.

Penilaian Kinerja PKBL dalam Perspektif GRI

Indikator Kinerja (KPI) CSR menurut *Global Reporting Initiatives* (GRI) yang relevan untuk PKBL seperti pada tabel 3 berikut:

Tabel 4 Indikator Kinerja (KPI) CSR Menurut *Global Reporting Initiatives* (GRI) yang Ditetapkan oleh Pengelola PKBL

Aspek Kinerja	Dilaporkan**	Relevan	Dapat Diaplikasikan
Indikator Kinerja Ekonomi			
Aspek Kinerja Ekonomi			
EC 1 Perolehan dan distribusi nilai ekonomi	Ya	Ya	Ya
EC 2 Implikasi, risiko dan peluang atas perubahan cuaca dan keterlibatan organisasi dalam mitigasi risiko atas perubahan cuaca	Ya	Ya	Ya
Aspek Kehadiran Pasar	Tidak	Tidak	-
Aspek Dampak Ekonomi Tidak Langsung			
EC 8 Pembangunan infrastruktur publik	Tidak	Ya	Ya
EC 9 Dampak ekonomi tidak langsung	Tidak	Ya	Ya
Indikator Kinerja Lingkungan			
EN 13 Pemulihan habitat	Tidak	Ya	Ya
EN 14 Strategi menjaga keanekaragaman hayati	Tidak	Ya	Ya
EN 30 Pengeluaran dan investasi untuk perlindungan lingkungan			
Indikator Kinerja Sosial			
Aspek Kinerja Praktik Ketenagakerjaan dan Lingkungan Kerja	Tidak	Tidak	-
Aspek Kinerja Hak Asasi Manusia	Tidak	Tidak	-
Aspek Kinerja Kemasyarakatan			
SO 1 Hubungan dengan masyarakat lokal	Tidak	Ya	Ya
SO 9 Dampak negative operasional terhadap masyarakat lokal	Tidak	Ya	Ya
SO 10 Pencegahan dampak negatif terhadap masyarakat lokal	Tidak	Ya	Ya
SO 2 Manajemen risiko terkait tindakan korupsi	Tidak	Ya	Ya
SO 3 Pelatihan anti korupsi	Tidak	Ya	Ya
SO 4 Pencegahan tindakan korupsi	Tidak	Ya	Ya
SO 5 Partisipasi dalam pembuatan kebijakan publik	Tidak	Ya	Ya
SO 6 Sumbangan untuk partai politik	Tidak	Ya	Ya
Aspek Kinerja Tanggung Jawab Produk	Tidak	Tidak	-

Sumber: Diolah berdasarkan Wawancara yang Mengacu pada Indeks Kinerja GRI

Indeks kinerja menurut perspektif GRI tersebut dikaitkan dengan misi, strategi dan program dalam *road maps* PKBL untuk memperoleh indeks kinerja yang lebih komprehensif. Pengaitan tersebut ditujukan agar dapat terekonsiliasi indeks kinerja yang telah ada dengan indeks kinerja dalam perspektif GRI yang relevan bagi aktivitas PKBL.

Analisis Penilaian Kinerja dengan Pendekatan BSC

Perspektif BSC perlu dilakukan dalam menganalisis kinerja PKBL karena indeks kinerja yang telah dicatat oleh PKBL dan indeks kinerja dalam perspektif GRI di atas, belum memberikan informasi mengenai hubungan sebab-akibat yang dapat mendorong kinerja PKBL agar bersinergi dengan tujuan strategis Perusahaan. Oleh karena itu indeks kinerja dalam perspektif GRI dan yang telah dicatat oleh PKBL perlu dilakukan pengelompokan dalam 4 perspektif BSC, yaitu keuangan (ekonomi), pelanggan, proses dan pertumbuhan dan pembelajaran.

Analisis Penilaian Kinerja dengan Pendekatan Prism

Tujuan penelaahan pendekatan *Prism* adalah memperoleh indikator kinerja yang mengakomodir harapan dan kontribusi pemangku kepentingan PKBL melalui strategi, proses dan kapabilitas yang dijalankan dan dimiliki PKBL agar dapat secara kontinyu PKBL menjalankan aktivitasnya dalam pemenuhan keinginan pemangku kepentingan.

Penelaahan pemangku kepentingan PKBL perlu dilakukan karena pemangku kepentingan PKBL berbeda dengan pemangku kepentingan Perusahaan yang beroperasi secara komersial, sedangkan pemangku kepentingan PKBL adalah yang relevan dengan tujuan pendirian, struktur dan tanggung jawab unit PKBL sesuai regulasi yang berlaku. Identifikasi pemangku kepentingan PKBL dicapai melalui wawancara dengan manager unit

PKBL, pemahaman atas *road map* PKBL dan laporan tahunan Perusahaan.

Identifikasi pemangku kepentingan PKBL berdasarkan kerangka *Prism* dalam penelitian menurut pengelola PKBL adalah:

1. Komisaris dan Komite Audit yang mewakili Pemegang Saham Utama, Pemerintah. Dilakukan wawancara sebanyak 4 orang.
2. Regulator dalam hal ini adalah Kementerian BUMN. Dilakukan wawancara sebanyak 1 orang.
3. Masyarakat Penerima bantuan Hibah Bina Lingkungan (BL) dan Pinjaman Bergulir Program Kemitraan (PK). Dilakukan wawancara sebanyak 5 orang.
4. Karyawan Perusahaan pelaksana operasional dan kegiatan investasi Perusahaan. Dilakukan wawancara sebanyak 5 orang.
5. Karyawan Perusahaan pengelola PKBL. Dilakukan wawancara sebanyak 3 orang.
6. Auditor Eksternal Pemeriksa Laporan Keuangan PKBL. Peneliti adalah juga sebagai Auditor eksternal dari PKBL yang menjadi subjek penelitian.
7. Pemerintah Lokal di Wilayah Operasional Pelabuhan Perusahaan. Tidak dilakukan wawancara.
8. Media. Tidak dilakukan wawancara.

Penyusunan Model STP untuk Penilaian Kinerja PKBL

Analisis kinerja STP yang tersusun untuk penilaian kinerja PKBL yang mencakup pilar ekonomi, lingkungan dan sosial sebagai berikut:

1. Pilar Ekonomi

- Perspektif pelanggan memiliki indeks kinerja peningkatan kualitas sumber daya manusia, implikasi, risiko dan peluang atas perubahan cuaca dan keterlibatan organisasi dalam mitigasi risiko atas perubahan cuaca, peningkatan pembinaan dan pelatihan untuk kemandirian dalam kebutuhan supply, pemasaran dan pengelolaan keuangan, ketaatan dan

kedisiplinan dalam menyelesaikan pinjaman dan jasa administrasi, pembangunan infrastruktur pendukung objek pariwisata, penerapan yang dilakukan mitra binaan pada kegiatan usaha setelah dilakukan pelatihan, peningkatan Program Kemitraan, efektivitas penyaluran dan inisiatif masyarakat dalam menyampaikan program kegiatan yang relevan dengan kegiatan PKBL yang diatur dalam Permen BUMN.

- Perspektif keuangan memiliki indeks kinerja peningkatan penyerapan dana penyaluran, peningkatan kolektabilitas pinjaman dana bergulir, peningkatan anggaran kegiatan PK dan BL, dukungan atas kegiatan monitoring dalam bentuk peningkatan anggaran operasional, peningkatan anggaran pelatihan dalam manajemen risiko, anggaran tersendiri yang dikhususkan dalam kegiatan peredaman konflik dengan masyarakat, terdapat anggaran yang dibutuhkan untuk kegiatan terkait perbaikan infrastruktur permukiman, perbaikan fasilitas umum dan perbaikan lingkungan, pengelolaan finansial, dan penerapan anggaran dengan porsi terbanyak pada program kemitraan.
- Perspektif proses memiliki indeks kinerja mitigasi risiko atas piutang macet dan piutang bermasalah, perikatan yang memadai yang meminimalisir ketertunggakan pembayaran angsuran pinjaman dana bergulir, kegiatan/*event* pada setiap daerah penyaluran, adanya sinergitas antar BUMN, kordinasi kegiatan publikasi kegiatan PKBL melalui kerjasama dengan unit kehumasan Perusahaan, perbaikan sistem tata kelola PKBL, kesinambungan program Kementerian BUMN yang berpihak pada kegiatan peduli lingkungan dan sosial, keberhasilan kegiatan *monitoring*, keringanan

dalam pembayaran angsuran dan jasa administrasi pinjaman dan perencanaan kegiatan investasi dan operasional Perusahaan dimana PKBL diharapkan terlibat didalamnya.

- Perspektif pembelajaran dan pertumbuhan memiliki indeks kinerja kompetensi dan kapabilitas pengelola PKBL, sikap proaktif pengelola PKBL dalam mendokumen dan melaporkan kegiatan PKBL yang bernilai strategis bagi Perusahaan, peningkatan daya saing terhadap program PKBL perusahaan lain, pandangan manajemen Perusahaan atas nilai strategis aktivitas PKBL bagi Perusahaan, keterlibatan SDM Perusahaan dalam mengalokasikan SDM Perusahaan yang memiliki kompetensi di PKBL dan memiliki kepedulian dan pemahaman kegiatan CSR.

2. Pilar Lingkungan

- Perspektif pelanggan memiliki indeks kinerja penyediaan sistem persampahan, penanggulangan bencana, pemulihan habitat, tanggap dalam penanggulangan bencana, pertanggung jawaban pengelolaan dana bergulir, pelestarian keanekaragaman hayati daerah pesisir sekitar daerah pelabuhan, dan perbaikan fasilitas umum.
- Perspektif keuangan memiliki indeks kinerja peningkatan anggaran kegiatan PK dan BL dan pengeluaran dan investasi untuk perlindungan lingkungan.
- Perspektif proses memiliki indeks kinerja terdapat sarana tanggap darurat dan SOP penanganan tanggap darurat, peningkatan aspek lingkungan melalui ketersediaan monitoring dan evaluasi aspek lingkungan dan ketersediaan peta dampak, terdapat strategi menjaga keanekaragaman hayati, kordinasi yang baik dalam penanggulangan

bencana antar PKBL BUMN melalui kordinasi Kemen BUMN, terdapat pemetaan sosial yang jelas melalui kordinasi dengan instansi/pemerintah lokal terkait, ketersediaan monitoring dan evaluasi aspek lingkungan, terdapat sistem manajemen lingkungan. AMDAL Perusahaan dan intensitas komunikasi dan kordinasi dengan instansi terkait (BNPB) pada wilayah operasional pelabuhan yang rawan terkena bencana.

- Perspektif pembelajaran dan pertumbuhan memiliki indeks kinerja Kordinasi yang baik dalam penanggulangan bencana antar PKBL BUMN melalui kordinasi Kemen BUMN.

3. Pilar Sosial

- Perspektif pelanggan memiliki indeks kinerja peningkatan kesadaran mitra binaan atas kewajiban dalam pelunasan pinjaman dana bergulir, peningkatan kordinasi program bantuan dan jalinan kerjasama dengan *stakeholders*, hubungan dengan masyarakat lokal, keunggulan produk yang dijalankan oleh masyarakat yang memudahkan akses pemasaran melalui kegiatan pameran dan publikasi lain, peningkatan kegiatan pameran yang dapat memluas jangkauan pemasaran mitra binaan, pemenuhan realisasi kegiatan BL sesuai dengan kesepakatan pengelola dan masyarakat dan perbaikan lingkungan dan infrastruktur permukiman.
- Perspektif keuangan memiliki indeks kinerja pengalokasian dana pengembangan masyarakat yang berimbang dengan laba usaha, peningkatan anggaran untuk kegiatan monitoring dan evaluasi dan pembedaan kegiatan monitoring dan perjalanan dinas dalam beban Perusahaan.

- Perspektif proses memiliki indeks kinerja bebas dari tindak pidana Korupsi, Kolusi dan Nepotisme, tersusun SOP yang memadai untuk seluruh aktivitas penyaluran, administrasi dan operasional, manajemen risiko terkait tindakan korupsi, pencegahan tindakan korupsi, pembentukan jaring komunitas media lokal, perbaikan sistem informasi akuntansi dan manajemen serta tata kelola PKBL, perencanaan dan evaluasi yang jelas atas rencana kegiatan monitoring dengan mengutamakan masyarakat wilayah operasional pelabuhan, keberhasilan kegiatan monitoring dan evaluasi, pembentukan Komite Program Kemitraan dengan kompetensi memadai dalam mengevaluasi dan rekomendasi penyaluran, kecukupan rasio SDM dengan jumlah penanganan kegiatan penyaluran.
- Perspektif pembelajaran dan pertumbuhan memiliki indeks kinerja pelatihan atas pencegahan kegiatan KKN dalam pengelolaan PKBL, perbaikan evaluasi personal dan jenjang karir pengelola PKBL, pelatihan kompetensi pengelola PKBL, penerapan hasil pelatihan terhadap kinerja personal dalam mendukung kegiatan PKBL, sumber daya yang memadai, baik anggaran, fasilitas dan SDM, penguatan struktur PKBL pada cabang-cabang penyaluran, Pelatihan *softskill* yang meningkatkan gairah dan semangat kerja pengelola PKBL dan peningkatan kualifikasi sumberdaya manusia yang melaksanakan pengembangan masyarakat (tingkat pendidikan dan pelatihan yang relevan dengan pengembangan masyarakat/ CD).

SIMPULAN, KETERBATASAN DAN SARAN PENELITIAN

Simpulan

Berdasarkan hasil temuan dan analisis yang telah dilakukan dalam penelitian ini disimpulkan sebagai berikut.

1. Indeks penilaian kinerja PKBL yang mengacu pada Keputusan Menteri BUMN No. KEP-100/MBU/2002, tanggal 4 Juni 2002 yang hanya menekankan pada tingkat efektivitas penyaluran dan kolektabilitas piutang mitra binaan kurang memadai dalam menilai kinerja PKBL. Hal itu karena:
 - Tidak dilakukannya penilaian kinerja program Bina Lingkungan (BL) sebagai kegiatan untuk pemberdayaan masyarakat dan lingkungan sekitar pelabuhan Perusahaan;
 - Perspektif yang dicapai dalam penilaian kinerja tersebut berdimensi jangka pendek hanya sebagai akibat dari kinerja keuangan dalam penyaluran bantuan dana bergulir;
 - Penilaian kinerja yang telah ditetapkan tersebut juga tidak dapat menjelaskan bagaimana keterkaitan misi dan strategi PKBL yang telah ditetapkan, proses yang dijalankan dalam mengimplementasikan strategi dan kapabilitas yang dibutuhkan untuk menjalankan serangkaian proses atau program yang dijalankan.
2. Penilaian kinerja PKBL perlu memperhatikan pencapaian kinerja ekonomi, lingkungan dan sosial. Pendekatan penilaian kinerja GRI yang menekankan pada pencapaian indikator kinerja ekonomi, lingkungan dan sosial relevan untuk digunakan PKBL karena ke-4 misi yang ditetapkan PKBL berkaitan dengan

aktivitas pemberdayaan masyarakat, baik secara ekonomis dan sosial, serta keterlibatan dalam pelestarian alam dan lingkungan, selain penanggulangan bencana dalam keadaan yang darurat.

3. Pemahaman atas pemangku kepentingan PKBL akan memperluas cakupan penilaian kinerja PKBL karena keseluruhan tujuan pendirian PKBL adalah untuk memenuhi harapan pemangku kepentingan sehingga PKBL perlu melakukan identifikasi seluruh pemangku kepentingan yang relevan dengan pendirian PKBL. Pemahaman atas harapan pemangku kepentingan tersebut mendorong PKBL untuk mengimplementasikan strategi, mengembangkan proses dan meningkatkan kapabilitas yang dimiliki agar aktivitas PKBL bersifat *sustain dan* sebaliknya PKBL perlu, mendorong pemangku kepentingannya untuk selalu dapat memberikan kontribusi bagi PKBL karena kontribusi dari pemangku kepentingan diperlukan untuk kesinambungan pencapaian misi PKBL.
4. Selanjutnya, pendekatan BSC bermanfaat untuk diadopsi PKBL karena ke-4 perspektif BSC yaitu pelanggan, keuangan, proses bisnis dan pembelajaran dan pertumbuhan dapat menjelaskan hubungan sebab-akibat dari indikator-indikator kinerja yang telah teridentifikasi.

Rekomendasi

Rekomendasi kepada PKBL sebagai berikut: (i) penguatan struktur internal PKBL dan anggaran; dan (ii) perlunya pelaporan kinerja PKBL dengan lebih menjelaskan informasi-informasi dalam mendukung strategi dan operasional Perusahaan.

Keterbatasan Penelitian

Karena keterbatasan waktu peneliti dalam penyelesaian penelitian ini, terdapat keterbatasan-keterbatasan hasil penelitian seperti diuraikan berikut. Keterbatasan tersebut diharapkan dapat mendorong peneliti lain untuk dapat mengembangkan kajian-kajian yang terkait CSR sehingga kegiatan CSR dapat disimpulkan secara umum memiliki nilai strategis bagi perusahaan dan berdampak langsung secara ekonomis dan sosial kepada masyarakat. Keterbatasan dalam penelitian ini antara lain:

1. Pemangku kepentingan PKBL kurang banyak teridentifikasi serta pengambilan *sample* untuk tujuan pemahaman harapan dan kontribusi pemangku kepentingan kurang terduga.
2. Sisi lain, dengan telah teridentifikasi harapan pemangku kepentingan, sebaiknya dapat menggunakan teknik analisis hierarki proses (*Analytical Hierarchy Process/AHP*), agar harapan dari para pemangku kepentingan tersebut konsisten dan terdapat preferensi atas berbagai harapan yang disampaikan.
3. Indikator-indikator kinerja yang dihasilkan dalam penelitian ini sebaiknya dilanjutkan dengan pengujian analisis proses jaringan (*Analytical Network Process*) sehingga diperoleh indikator kinerja yang lebih valid dan teruji konsistensinya.

DAFTAR PUSTAKA

- Carrol, Archie B. dan Ann K. Buchholtz (2009), *BUSINESS & SOCIETY: Ethics and Stakeholder Management*, 7th Ed., diterbitkan Cengage Learning, South Western, Canada.
- Ceglia, Dominico (2013), "How It Is Possible to Integrate The Sustainability Principles in A Performance Measurement System: Sustainability Triangle Prism (STP), " *Encontro da ANPAD XXXVIII 2013*, Rio de Janeiro 6-11 December, 2013, diunduh di: http://www.anpad.org.br/admin/pdf/2013/EnANPAD_ESO1482.pdf, pada tanggal 25 Desember 2016.
- Cengic, Mustafa dan Damir Fazlic (2008), "Balanced Scorecard versus Performance Prism, " 12th International Research/Expert Conference, Istanbul, Turkey, 26-30 August, 2008, diunduh di: <http://www.tmt.unze.ba/zbornik/TMT2008/106-TMT08-376.pdf>, tanggal 18 Desember 2016.
- Chillida, Juan Jose (2009), "Performance Prism, a New Approach to Corporate Social Responsibility, " Master Thesis dari Aarhus School of Business, diunduh di: <http://pure.au.dk/portal-asb/student/files/8008/PERFORMANC E PRISM A NEW APPROACH TO CORPORATE SOCIAL RESPONSIBILITY MASTER THESIS JUAN JOSE COSTA CHILLIDA MSC BUSINESS PERFOR .pdf>, pada tanggal: 26 November 2016.
- Ebner Daniel (2006), "The relationship between Sustainable Development and Corporate Social Responsibility, " A Paper of Corporate Responsibility Research Conference 2006, 4th-5th September, Dublin, di unduh di: <http://citeseerx.ist.psu.edu/viewdoc/download?doi=10.1.1.485.5912&rep=rep1&type=pdf>, pada tanggal: 26 Desember 2016.
- Fassin, Yves (2009), "The Stakeholder Model Refined, " *Journal of Business Ethics* (2009) 84, hal:113–135.
- Garriga, Elisabet dan Domenec Mele (2004), "Corporate Social Responsibility Theories: Mapping the Territory, " *Journal of Business Ethics* 53, hal: 51–71.
- Hadi, Nur (2014), "*Corporate Social Responsibility*, " Edisi pertama, cetakan kedua diterbitkan oleh Graha Ilmu, Yogyakarta.
- Handajani Lilik (2014), "Pengungkapan Tanggung Jawab Sosial Perusahaan: Determinan, Kinerja Keuangan dan Peran Sumber Daya Tanwujud, " Disertasi Program Doktor Ilmu Akuntansi, Universitas Brawijaya, Malang.
- Heal, Geoffrey (2004), "Corporate Social responsibility: An Economic and Financial Framework, " A Paper on Annual Conference of The Monte Paschi Vita, diunduh di: https://www0.gsb.columbia.edu/mygsb/faculty/research/pubfiles/1662/CSR_PAPER_Dec2804.pdf, pada tanggal: 28 November 2016.
- Kaplan, Robert S dan David P. Norton (1992), "The Balanced Scorecard—Measures that Drive Performance, " *Harvard Business Review*, January-February 1992, hal: 71-79
- _____ (1996), *Translating Strategy into Action: The Balanced Scorecard*, Harvard Business Press.
- Lee, Min-Dong Paul (2008), "A Review of The Theories of Corporate Social Responsibility: Its Evolutionary Path and The Road Ahead, " *International Journal of*

- Management Reviews (2008) doi: 10.1111/j.1468-2370.2007.00226.x.
- Mardiono, Lisa, Eric Wibisono dan Christien Jolanda (2011), "Pengukuran Kinerja Menggunakan Model Performance Prism (Studi Kasus di Perusahaan Makanan), " Materi Presentasi di Proceedings 6th National Industrial Engineering Conference (NIEC-6), Surabaya, 20 Oktober 2011, diunduh di: http://repository.ubaya.ac.id/434/7/Mardiono_Pengukuran%20Kinerja_2011.pdf, pada tanggal: 27 November 2016.
- Moir, Lance (2001), "What Do We Mean By Corporate Social Responsibility?", " Corporate Governance, 2001, Vol. 1, Issue: 2, hal: 16-22.
- Mulyadi (2001), *Balanced Scorecard: Sistem Pelipatganda Kinerja Keuangan Perusahaan*, Salemba Empat, Jakarta.
- Neely, Andy (2004), *Business Performance Measurement: Theory and Practice*, Reading Book, Cambridge University Press, Cambridge, United Kingdom.
- _____ (2007), *Business Performance Measurement: Unifying Theory and Integrating Practice*, Reading Book 2nd Edition, Cambridge University Press, Cambridge, United Kingdom.
- _____, Chris Adams and Paul Crowe (2001), "The Performance Prism in Practice, " *Measuring Business Excellence*, Vol. 5 Iss 2, hal. 6 – 13.
- O'Donovan, Gary (2002), "Environmental Disclosures in the Annual Report: Extending the Applicability and Predictive Power of Legitimacy Theory, " *Accounting, auditing & Accountability Journal* Vol. 15 No. 3, hal: 344-371.
- Omran, Mohamed A. (2015), "Theoretical Perspectives on Corporate Social Responsibility Disclosure: A Critical Review, " *International Journal of Accounting and Financial Reporting* ISSN 2162-3082 2015, Vol. 5, No. 2, hal: 38-47.
- Panayiotou, Nikolaos A., Konstantin G. Aravossis dan Peggy Moschou (2009), "A New Methodology Approach for Measuring Corporate Social Responsibility Performance, " *Water Air Soil Pollut: Focus* (2009) 9, hal:129–138.
- Porter, Michael E. dan Mark R. Kramer (2002), "The Competitive Advantage of Corporate Philanthropy, " *Harvard Business Review*, December 2002, di unduh di: <https://sharedvalue.org/sites/default/files/resource-files/Competitive Advantage.pdf>, pada tanggal: 27 Agustus 2015.
- Raar, Jean (2002), "Environmental Initiatives: Towards Triple-Bottom Line Reporting, " *Corporate Communication: An International Journal*, Vol. 7 No. 3, 2002, hal: 169-183.
- Raza, A., Muhammad Imran Ilyas, Rafeh Raul dan Rabia Qamar (2012), "Relationship between Corporate Social Responsibility (CSR) and Corporate Financial Performance (CFP): Literature Review Approach, " *Finance Management*, 46 (2012) 8404-8409.
- Waddock, SA. dan Samuel B Graves (1997), " The Corporate Social Performance-Financial Performance Link, " *Strategic Management Journal*, Vol. 18:4, hal: 303-319.
- Wartick, Steven L. dan Philip L. Cochran (1985), "The Evolution of the Corporate Social Performance Model, " *Academy of Management. The Academy of Management Review* (pre-1986); Oct 1985; 10, 000004; ABI/INFORM Collection, hal: 758-769.
- Niven, Paul R. (2003a), *Balanced Scorecard: Step by Step for*

Government and Non-Profit Agencies, John Wiley & Sons, Inc.
Suparyono, Wahyu (2012), " Funds Allocation Mapping and Corporate Social Responsibility Program (Program Kemitraan Dan Bina Lingkungan-PKBL): Case in Indonesia, " *Global Journal of Management and Business Research*, Volume 12 Issue 7 Version 1.0 April 2012, diunduh di: https://globaljournals.org/GJMBR_Volume12/9-Funds-Allocation-Mapping-and-Corporate.pdf, pada tanggal 13 April 2015.

Lingkungan Perseroan Terbatas ("PP 47/2012")

Rahmadhani, Aulia (2011), "Perancangan Model Pengukuran Kinerja Corporate Social Responsibility Berdasarkan Integrasi Model Pengukuran Kinerja PRISM dan Indikator Kinerja GRI (Studi Kasus: PT. Semen Gresik, Tbk), " Institut Teknologi Sepuluh November (ITS). Surabaya.

Sugiyono (2013), *Metode Penelitian Bisnis*, Cetakan ke-17, Penerbit Alfabeta, Bandung.

Yin, Robert K. (2011), *Qualitative Research from Start to Finish*, The Guilford Press, New York.

_____ (2014), *Case Study Research: Design and Methods*, 5th Edition, SAGE Production, Inc., California.

Management Letter Perusahaan atas pelaksanaan audit atas laporan keuangan PKBL pada Tahun 2012-2016 (tidak dipublikasikan)

Peraturan-peraturan

Undang-Undang No. 40 Tahun 2007 tentang Perseroan Terbatas ("UUPT")

Peraturan Pemerintah No. 47 Tahun 2012 tentang Tanggung Jawab Sosial dan