

**STRATEGI MENGOPTIMALKAN PROGRAM CORPORATE SOCIAL
RESPONSIBILITY DI PT ANGKASA PURA II (PERSERO) CABANG
KUALANAMU****Muslim Marpaung; Darwin S.H. Damanik; Muhammad Zuardi**

Politeknik Negeri Medan

*E-mail : muhammadzuardi@gmail.com***ABSTRACT**

Corporate Social Responsibility or CSR undertaken AP II (Persero) Branch Kualanamu throughout the year 2013 and 2014 is shaped Partnership Program and Community Development to the people around the area Kualanamu. AP CSR Program II (Persero) Branch Kualanamu that took place during this time experienced problems because they have not targeted and optimally benefits have not been felt by the community around Kualanamu. This is evidenced by the persistence of the complaints from the public, as well as the given program is not in accordance with the wishes of the people. Public complaints about Kualanamu which can lead to criminal acts such as theft and vandalism purpose of this study to formulate a strategy in the effort to create a CSR program that targeted and optimally beneficial to the community around Kualanamu. Results of identifying the internal environment and the external environment are analyzed using SWOT analysis, then the right is formulated strategy Diversification Strategy.

Keywords: *Environment Internal, External Environment, SWOT Analysis*

PENDAHULUAN

PT Angkasa Pura II (Persero) selanjutnya disebut AP II (Persero) memiliki komitmen kuat untuk senantiasa memberikan manfaat kepada para pemangku kepentingan secara luas. Filosofi ini dianut agar dalam setiap kegiatan pembangunan yang dilakukan senantiasa dapat memberikan nilai tambah bagi para pemangku kepentingan. AP II (Persero) menyadari bahwa kegiatan operasional yang dijalankannya dapat memberikan dampak bagi masyarakat disekitar lokasi bandara, baik dampak ekonomi, sosial, dan lingkungan. Kegiatan CSR yang dilaksanakan AP II mencerminkan tanggung jawab moralnya terhadap para pemangku kepentingan, yang akan tetap dijunjung dengan atau tanpa adanya aturan hukum.

Secara keseluruhan, kegiatan tanggung jawab sosial dan lingkungan yang dilaksanakan sepanjang tahun 2014, mencakup program pelestarian lingkungan hidup, program di bidang ketenagakerjaan, kesehatan dan keselamatan kerja, program pengembangan sosial dan kemasyarakatan dan program yang terkait dengan tanggung jawab kepada konsumen.

Kegiatan tanggung jawab sosial dan lingkungan yang dilaksanakan AP II (Persero) Cabang Kualanamu sepanjang tahun 2013 dan 2014 adalah berbentuk Program Kemitraan dan Bina Lingkungan (PKBL) kepada masyarakat disekitar kawasan Bandara Kualanamu. Program CSR AP II (Persero) Cabang Kualanamu yang berlangsung selama ini mengalami kendala karena belum tepat sasaran dan belum dirasakan manfaatnya secara optimal oleh masyarakat disekitar Bandara Kualanamu. Hal ini dibuktikan dengan masih adanya keluhan dari masyarakat, serta program yang diberikan belum sesuai dengan keinginan masyarakat.

Keluhan masyarakat sekitar Bandara Kualanamu yang dapat mengarah pada perbuatan kriminal seperti pencurian dan pengrusakan. Keluhan yang disampaikan masyarakat dan berbagai aksi yang cenderung mengganggu operasional Bandara Kualanamu menunjukkan masyarakat belum memperoleh atau menyadari manfaat penting keberadaan Bandara Kualanamu.

Berbagai upaya dilakukan AP II (Persero) Cabang Kualanamu untuk mengurangi keluhan dan aksi masyarakat yang mengganggu operasional Bandara Kualanamu. Salah satunya

dengan melaksanakan program CSR melalui PKBL. Program ini bertujuan memberikan bantuan pinjaman usaha ke masyarakat disekitar Bandara Kualanamu, serta bantuan lain yang dibutuhkan seperti bantuan sarana pendukung masyarakat. Sejak operasional Bandara Kualanamu di tahun 2012 hingga tahun 2017, jumlah pinjaman PKBL yang disalurkan terus meningkat, termasuk jumlah mitra binaan yang terus meningkat. Menurut Wahyudi (2012) bahwa program CSR dapat meningkatkan kesejahteraan masyarakat sekitar.

Mapisangka (2009) juga menyatakan bahwa CSR memiliki implikasi yang positif dan signifikan terhadap kesejahteraan hidup masyarakat. CSR menjadi tuntutan tak terelakkan seiring dengan tumbuhnya komunitas disekitar perusahaan, agar program CSR AP II Cabang Kualanamu lebih optimal dirasakan manfaatnya diperlukan strategi yang tepat dengan memperhatikan lingkungan internal dan eksternal yakni pihak-pihak yang berada seperti masyarakat serta para pemangku kepentingan lainnya.

Tujuan dari penelitian ini yakni untuk merumuskan strategi dalam upaya menciptakan program CSR yang tepat sasaran dan bermanfaat secara optimal kepada masyarakat disekitar Bandara Kualanamu.

LANDASAN TEORI

Pengertian CSR

Menurut UU No. 40 Tahun 2007 tentang Perseroan Terbatas, tanggung jawab sosial perusahaan adalah komitmen perseroan untuk berperan serta dalam pembangunan ekonomi berkelanjutan guna meningkatkan kualitas kehidupan dan lingkungan yang bermanfaat, baik bagi perseroan sendiri, komunitas setempat, maupun masyarakat pada umumnya. Sedangkan menurut Tunggal (2013), CSR adalah komitmen berkelanjutan perusahaan untuk berperilaku secara etis dan berkontribusi kepada pengembangan ekonomi dengan tetap meningkatkan kualitas hidup dari pekerja dan keluarga mereka, begitu juga halnya dengan masyarakat sekitar perusahaan dan masyarakat secara keseluruhan.

Tanggung Jawab Sosial Perusahaan atau CSR adalah suatu kewajiban atau tanggung jawab sosial dari perusahaan berdasarkan kepada keselarasan dengan tujuan objektif dan nilai – nilai dari suatu masyarakat (Bowen, 1993). Oleh karena itu setiap perusahaan pada dasarnya harus menjalankan CSR, perusahaan yang menjalankan CSR memiliki komitmen kuat untuk senantiasa memberikan manfaat kepada para pemangku kepentingan secara luas. Filosofi ini dianut agar dalam setiap kegiatan pembangunan yang dilakukan senantiasa dapat memberikan nilai tambah bagi para pemangku kepentingan. Dalam perjalanannya, kepedulian ini telah ada sejak awal pendirian, dan semakin diperkuat dengan terbitnya UU No. 40/2007 tentang Perseroan Terbatas terbit dan konsep *Corporate Social Responsibility (CSR)* dikenal.

Menurut Rudito dan Famiola (2013) CSR tidak hanya terbatas pada konsep pemberian bantuan saja, tapi konsepnya sangat luas dan tidak bersifat statis dan pasif, hanya dikeluarkan dari perusahaan, akan tetapi hak dan kewajiban yang dimiliki bersama antar pemangku kepentingan. AP II cabang Kualanamu menyadari bahwa kegiatan operasional yang dijalankannya dapat memberikan dampak bagi masyarakat disekitar lokasi bandara, baik dampak ekonomi, sosial, dan lingkungan. Kegiatan CSR yang dilaksanakan Angkasa Pura II dalam bentuk *Community Development* mencerminkan tanggung jawab moralnya terhadap para pemangku kepentingan, yang akan tetap dijunjung dengan atau tanpa adanya aturan hukum. *Community Development* menurut Rudito dan Famiola (2013) adalah kegiatan yang dilakukan secara sistematis, terencana dan diarahkan untuk memperbesar akses masyarakat guna mencapai kondisi sosial, ekonomi dan kualitas kehidupan yang lebih baik apabila dibandingkan dengan kegiatan pembangunan sebelumnya

Prinsip-Prinsip dan Indikator Keberhasilan CSR

Agar pelaksanaan CSR sesuai harapan menurut Wahyudi dan Azheri (2008) perlu diperhatikan 4 (empat) prinsip yang dipegang teguh dalam melaksanakan CSR. Prinsip pertama adalah kesinambungan atau *sustainability*. Prinsip kedua, CSR merupakan program jangka panjang. Perusahaan mesti menyadari bahwa sebuah bisnis bisa tumbuh karena dukungan atmosfer sosial dari lingkungan disekitarnya.

Perinsip ketiga, CSR akan berdampak positif kepada masyarakat, baik secara ekonomi, lingkungan, maupun sosial. Prinsip keempat, dana yang diambil untuk CSR tidak dimasukkan ke dalam *cost structure* perusahaan sebagaimana *budget* untuk *marketing* yang pada akhirnya akan ditransformasikan ke harga jual produk. “CSR yang benar tidak membebani konsumen.

Menurut Wahyudi dan Azheri (2008), indikator keberhasilan program CSR dapat dilihat dari dua sisi, yakni perusahaan dan masyarakat. Dari sisi perusahaan, citranya harus semakin baik di mata masyarakat.

Menurut Lako (2011), investasi perusahaan dalam bentuk CSR akan menghasilkan berbagai manfaat ekonomi diantaranya :

- a. Sebagai investasi sosial yang menjadi sumber keunggulan kompetitif perusahaan dalam jangka panjang.
- b. Memperkokoh profitabilitas dan kinerja keuangan perusahaan.
- c. Meningkatnya akuntabilitas dan apresiasi positif dari komunitas investor, kreditor, pemasok dan konsumen.
- d. Meningkatnya komitmen, etos kerja, efisiensi dan produktivitas kerja karyawan.
- e. Meningkatnya citra dan reputasi perusahaan.
- f. Menurunnya kerentanan gejolak sosial dan resistensi dari komunitas sekitarnya karena diperhatikan serta dihargai perusahaan.
- g. Meningkatnya *goodwill* dan nilai perusahaan dalam jangka panjang.

Pengertian dan Tingkatan Strategi

Pada masa sekarang ini terminologi kata strategi sudah menjadi bagian integral dari aktivitas organisasi bisnis untuk dapat mempertahankan eksistensinya. Clausewitz dalam Robinson & Pearce (2000), strategi merupakan suatu seni menggunakan pertempuran untuk memenangkan suatu perang. Porter (2007), mengatakan bahwa strategi adalah sekumpulan tindakan atau aktivitas yang berbeda untuk menghantarkan nilai yang unik. Strategi terdiri dari aktivitas-aktivitas yang penuh daya saing serta pendekatan-pendekatan bisnis untuk mencapai kinerja yang memuaskan (sesuai target).

Menurut Umar (2005) strategi yang disusun dapat dibedakan menjadi beberapa tingkatan yakni :

- a. Strategi Korporat
- b. Strategi Unit Bisnis
- c. Strategi Fungsional
- d. Strategi Operasional

Analisis Lingkungan Internal

Jauch dan Gluech (1999) menyatakan bahwa lingkungan internal adalah proses dimana perencanaan strategi mengkaji faktor internal perusahaan untuk menentukan dimana perusahaan memiliki kekuatan dan kelemahan yang berarti sehingga dapat mengelola peluang secara efektif dan menghadapi ancaman yang terdapat dalam lingkungan. Sedangkan menurut Robinson dan Pearce (1997), analisis lingkungan internal adalah pengertian mengenai pencocokan kekuatan dan kelemahan internal dengan peluang dan ancaman eksternal. Selanjutnya Robinson dan Pearce (2009) memberikan langkah-langkah dan menganalisis lingkungan internal yang nantinya akan menghasilkan profit perusahaan terdiri dari:

- 1) Identifikasi faktor-faktor strategik internal dan kegiatan yang paling penting :
 - a. Identifikasi faktor internal kunci
 1. Keuangan.
 2. Sumber Daya Manusia (SDM)
 3. Komitmen Manajemen.
 4. Organisasi.
 - b. Identifikasi kegiatan umum :
 1. Logistik ke dalam
 2. Operasi
 3. Logistik ke luar
 4. Pemasaran dan penjualan

- 2) Bagaimana faktor-faktor dan kegiatan-kegiatan ini dibandingkan dengan informasi historis dan standar keunggulan internal.
- 3) Evaluasi faktor-faktor strategik intern dengan cara :
 - a. Perbandingan dengan kinerja masa lalu
 - b. Perbandingan dengan pesaing
 - c. Perbandingan dengan faktor-faktor sukses dalam perusahaan

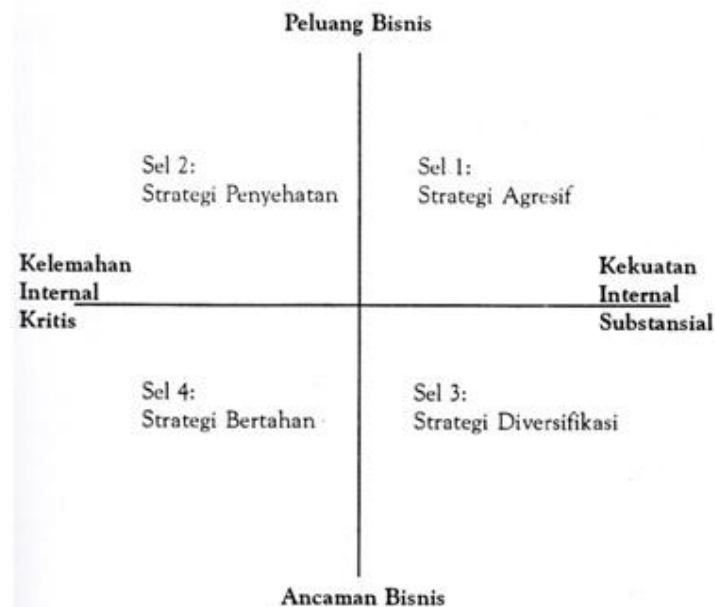
Analisis Lingkungan Eksternal

Istilah lingkungan bisnis eksternal memiliki arti luas karena menunjukkan seluruh pengaruh eksternal terhadap organisasi (Kuncoro, 2006). Menurut Jauch dan Gluech (1999) analisis lingkungan eksternal adalah proses yang digunakan perencanaan dalam menentukan peluang ancaman terhadap perusahaan. Robinson dan Pearce (2009) membagi lingkungan eksternal menjadi :

- 1) Lingkungan Jauh yang terdiri dari faktor-faktor yang pada dasarnya diluar dan terlepas dari perusahaan. Lingkungan jauh ini terdiri :
 - a. Ekonomi.
 - b. Sosial dan Budaya.
 - c. Pemerintah Daerah.
 - d. Kebijakan Pemerintah.
- 2) Lingkungan perusahaan.

Analisis SWOT

Analisis ini dilakukan untuk mengidentifikasi kekuatan (*Strengths*), kelemahan (*Weakness*) dalam lingkungan internal perusahaan, dan peluang (*Opportunities*) serta ancaman (*Threats*) lingkungan eksternal perusahaan. Analisis kekuatan dan kelemahan yang ada di lingkungan internal terutama ditujukan terhadap faktor keberhasilan kunci (*Key Success Factor*). Jadi dengan analisis ini diharapkan akan diperoleh cara untuk mengembangkan dan memanfaatkan kekuatan serta penopang atau mengurangi kelemahan dengan maksud untuk memanfaatkan peluang dan mengurangi ancaman. (David, 2006)



Sumber : Muhammad, 2008

Gambar 1 Alternatif Strategi Pada Analisis SWOT

Titik koordinat Analisis SWOT, dapat dicari dengan cara rumus sebagai berikut:

- Koordinat Analisis Internal : (Skor total Kekuatan - Skor Total Kelemahan) : 2
- Koordinat Analisis Eksternal : (Skor total Peluang - Skor Total Ancaman) : 2
- Titik koordinat strategi merupakan pertemuan Koordinat Analisis Internal dengan Koordinat Analisis Eksternal.

Keterangan strategi pada Gambar 1 :

- Kuadran I yakni Strategi Agresif.
Perusahaan yang berada pada kuadran I yang terbentuk oleh penggalan sumbu kuatnya keunggulan bersaing dan tingginya pertumbuhan pasar diharapkan menggunakan strategi pengembangan pasar, penetrasi pasar, pengembangan produk, integrasi kedepan, integrasi kebelakang, integrasi horizontal, dan diversifikasi konsentrik.
- Kuadran II yakni Strategi Penyehatan.
Perusahaan yang berada pada kuadran II yang terbentuk oleh penggalan sumbu kelemahan dan tingginya peluang yang bisa diperoleh, seyogyanya menggunakan pengembangan pasar, penetrasi pasar, pengembangan produk, integrasi horizontal, divestasi dan likuidasi.
- Kuadran III yakni Strategi Diversifikasi
Perusahaan yang berada pada kuadran III yang terbentuk oleh penggalan kekuatan dan rendahnya kemampuan menghadapi ancaman. Strategi Diversifikasi adalah keanekaragaman jenis usaha baik yang saling berkaitan (*related business*) maupun yang tidak saling berkaitan (*unrelated business*) untuk meningkatkan. Dengan demikian perusahaan dapat menjamin pendapatan/ arus kas yang lebih stabil sehingga meningkatkan kepercayaan kepada konsumen. Menurut Craven (1996) diversifikasi produk didefinisikan sebagai suatu perluasan pemilihan barang dan jasa yang dijual oleh perusahaan dengan jalan menambah produk baru atau jasa ataupun memperbaiki tipe, warna, mode, ukuran, jenis dari produk yang sudah ada dalam rangka memperoleh laba maksimal.
- Kuadran IV yakni Strategi Bertahan.
Perusahaan yang berada pada kuadran IV yang terbentuk oleh penggalan sumbu rendahnya pertumbuhan pasar dan tingginya keunggulan bersaing disyogikan untuk menerapkan strategi diversifikasi konsentrik, diversifikasi horizontal, diversifikasi konglomerasi, dan *joint venture*.

Berdasarkan analisis SWOT tersebut, dapat disusun empat strategi utama yaitu : SO (*Strengths, Opportunities*), WO (*Weakness, Opportunities*), ST (*Strengths, Threats*), dan WT (*Weakness, Threats*).

Tabel 2. Diagram Matrik SWOT

EFAS \ IFAS	Strengths (S) Tentukan Faktor-Faktor Kekuatan Internal	Weaknesses (W) Tentukan Faktor-Faktor Kelemahan Internal
Opportunities (O) Tentukan Faktor-Faktor Peluang Eksternal	Strategi SO Ciptakan Strategi Yang Menggunakan Kekuatan Untuk Memanfaatkan Peluang	Strategi WO Ciptakan Strategi Yang Meminimalkan Kelemahan Untuk Memanfaatkan Peluang
Threats (T) Tentukan Faktor-Faktor Ancaman Eksternal	Strategi ST Ciptakan Strategi Yang Menggunakan Kekuatan Untuk Mengatasi Ancaman	Strategi WT Ciptakan Strategi Yang Meminimalkan Kelemahan Dan Menghindari Ancaman

Sumber : Rangkuti, (2008)

Penelitian Terdahulu

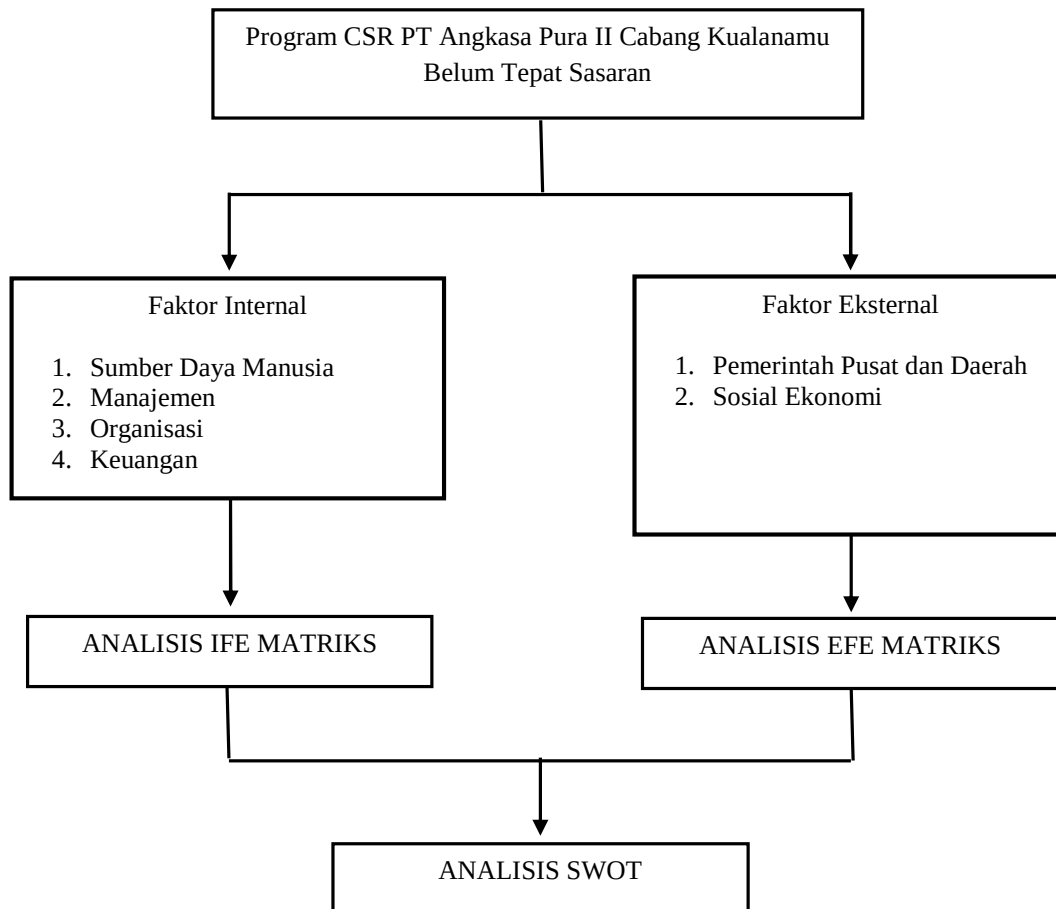
Nirmaya (2011) melakukan penelitian dengan judul *Pengaruh Program Corporate Social Responsibility terhadap Kesejahteraan Keluarga disekitar Tambang*. Penelitian ini bertujuan untuk menganalisis pengaruh dari pelaksanaan program CSR PT Arutmin Indonesia terhadap kesejahteraan keluarga disekitar tambang Batulicin, Kabupaten Tanah Bumbu, Kalimantan Selatan. Hasil penelitian menunjukkan bahwa sebagian besar contoh penerima manfaat CSR memandang bahwa pelaksanaan program CSR PT. Arutmin Indonesia Tambang Batulicin berjalan dengan baik. Secara umum, pendapatan keluarga meningkat setelah mengikuti program CSR, disamping itu jumlah keluarga yang berada dibawah garis kemiskinan menurun dan jumlah keluarga yang merasa puas meningkat.

Penelitian berikutnya dilakukan oleh Janet (2017) dengan judul *Analisis SWOT Program Tanggung Jawab Sosial Perusahaan Danone Aqua Melalui Program Penyediaan Air Bersih Di Desa Suni Nusa Tenggara Timur*. Analisis SWOT terhadap program ini bertujuan

untuk mengetahui kelebihan program yaitu akses air bersih yang mudah diperoleh warga desa, kekurangan program meliputi tidak meratanya fasilitas yang ada untuk mendukung keberhasilan program, kesempatan perusahaan terkait dengan implementasi program serta ancaman yang muncul berkaitan dengan implementasi program tanggungjawab sosial perusahaan Danone Aqua di desa Suni NTT.

Kerangka Konseptual

Kerangka konseptual yang sering juga disebut kerangka teoritis ialah sebuah model yang ditunjukkan dalam bentuk diagram yang memperlihatkan struktur dan sifat hubungan logis antar variabel penelitian yang telah diidentifikasi dari teori dan temuan-temuan hasil review artikel akan digunakan dalam menganalisis masalah penelitian (Sekaran, 2006). Dari uraian sebelumnya maka dibuat kerangka konseptual seperti terlihat pada Gambar 2.



Gambar 2 KerangkaKonseptual

METODE PENELITIAN

Jenis Penelitian

Jenis penelitian pada penelitian ini adalah penelitian tindakan (*action research*), yakni suatu penelitian yang dilakukan untuk mendapat temuan-temuan praktis atau untuk keperluan pengambilan keputusan operasional. Karena tujuannya untuk pengambilan keputusan operasional guna mengembangkan keterampilan baru atau pendekatan baru (Sinulingga, 2011).

Populasi

Populasi adalah keseluruhan subjek penelitian yang meliputi seluruh elemen yang ada dalam wilayah penelitian (Arikunto, 2006). Populasi dalam penelitian ini adalah terdiri dari pihak-pihak yang berkompeten memberikan informasi mengenai program CSR AP II Cabang Kualanamu yakni :

- 1) *General Manager AP II Cabang Kualanamu*
- 2) *Personnel and General Affairs Manager*
- 3) *Junior Manajer PKBL AP II Cabang Kualanamu*
- 4) *Kepala Desa Pasar VI Kecamatan Beringin*
- 5) *Camat Kecamatan Beringin.*
- 6) *Perwakilan dari Pemerintah Kabupaten Deli Serdang*
- 7) *Perwakilan penerima CSR.*

Jenis dan Sumber Data

Terdapat 2 (dua) jenis data yang digunakan dalam penelitian ini :

- a. Data Primer melalui pertanyaan terbuka kepada 7 (tujuh) pihak yang berhak dan berwenang.
- b. Data Sekunder melalui studi dokumentasi, yaitu mengumpulkan dan mempelajari data-data berupa dokumen-dokumen yang ada di AP II Cabang Kualanamu serta dari desa dan kecamatan yang mendapatkan program CSR.

Analisis Data

Data yang dikumpulkan melalui 7 (tujuh) pihak yang terkait dengan program CSR AP II Cabang Kualanamu di analisis dengan menggunakan analisis lingkungan yaitu analisis terhadap lingkungan internal perusahaan yang menghasilkan kekuatan dan kelemahan serta lingkungan eksternal perusahaan yang menghasilkan peluang dan ancaman. Dalam penelitian ini, analisis lingkungan diolah dengan 3 (tiga) jenis matriks yakni Matriks Evaluasi Faktor Intern (IFE Matriks), Matriks Evaluasi Faktor Eksternal (EFE Matriks). Setelah diketahui hasil IFE dan EFE Matriks kemudian dilakukan analisis SWOT.

Penentuan strategi didasarkan nilai bobot dan rating faktor internal dan faktor eksternal. Setiap faktor yang memberikan pengaruh terhadap keberhasilan program CSR AP II (Persero) Cabang Kualanamu, diberikan nilai bobot dan rating oleh ketujuh responden. Nilai bobot berarti nilai yang menunjukkan seberapa penting faktor tersebut dibanding faktor lain dalam mempengaruhi keberhasilan program CSR AP II (Persero) Cabang Kualanamu, sedangkan nilai rating menunjukkan bagaimana kinerja faktor tersebut yang ditunjukkan dengan rentang nilai 1 hingga 4.

ANALISIS DAN PEMBAHASAN

Identifikasi Kekuatan dan Kelemahan Program CSR

Dari hasil pengumpulan data terhadap ketujuh responden utama maka dapat diidentifikasi kekuatan dan kelemahan AP II (Persero) Cabang Kualanamu sebagai berikut :

- a. Kekuatan, yakni aspek-aspek dari dalam AP II (Persero) Cabang Kualanamu yang dapat membantu perusahaan mengoptimalkan program CSR yang telah dilaksanakan, yang terdiri dari :
 - 1) PT Angkasa Pura II (Persero) merupakan BUMN yang memiliki kondisi keuangan sangat baik, yang diukur dari kinerja rasio keuangan ROA, ROE dan ROI, serta Laba Bersih yang meningkat.
 - 2) PT Angkasa Pura II (Persero) sudah sejak lama melaksanakan program CSR
 - 3) Terdapat karyawan yang khusus menangani pelaksanaan program CSR
 - 4) Kualitas karyawan dapat diandalkan dalam menangani program CSR
 - 5) Terdapat struktur dalam organisasi yang khusus menangani program CSR, yakni Deputi Direktur PKBL yang dibantu 2 (dua) asisten yakni Asisten Deputi Perencanaan dan Penyaluran PKBL serta Asisten Deputi Pengawasan dan Pelaporan PKBL.
- b. Kelemahan yakni aspek-aspek dari dalam AP II (Persero) Cabang Kualanamu yang dapat mengakibatkan tidak optimalnya program CSR yang telah dilaksanakan, yang terdiri dari :
 - 1) Program CSR Kemitraan dan Bina Lingkungan dirancang dari kantor pusat AP II (Persero), tidak mengakomodir kebutuhan masyarakat disekitar Bandara Kualanamu.
 - 2) Kurangnya data mengenai potensi ekonomi masyarakat disekitar Bandara Kualanamu
 - 3) Kurangnya komunikasi dengan aparaturnya kelurahan atau desa disekitar Bandara Kualanamu
 - 4) Evaluasi program CSR yang telah dilaksanakan tidak melibatkan perwakilan pihak yang menerima CSR

Identifikasi Peluang dan Ancaman Program CSR

Hasil dari pengumpulan data terhadap ketujuh responden utama, maka dapat diidentifikasi peluang dan ancaman AP II (Persero) Cabang Kualanamu sebagai berikut :

- a. Peluang, yakni aspek-aspek dari luar AP II (Persero) Cabang Kualanamu yang dapat dimanfaatkan perusahaan mengoptimalkan program CSR yang telah dilaksanakan, yang terdiri dari :
 - a. Potensi ekonomi yang dihasilkan dari keberadaan Bandara Kualanamu.
 - b. Peraturan Perundang-Undangan yang mendorong perusahaan untuk melaksanakan program CSR.
 - c. Dukungan Pemkab Deli Serdang terhadap program CSR
- b. Ancaman, yakni aspek-aspek dari luar AP II (Persero) Cabang Kualanamu yang dapat merintang atau menghalangi keberhasilan program CSR yang telah dilaksanakan, yang terdiri dari :
 - 1) Terdapat kelurahan atau desa yang belum pernah mendapat program CSR.
 - 2) Kesadaran masyarakat terhadap pentingnya menjaga keamanan disekitar Bandara Kualanamu.
 - 3) Tingkat pendidikan masyarakat sekitar Bandara Kualanamu yang masih rendah.

Matriks IFE dan Matriks EFE Program CSR

Faktor Evaluasi Internal (IFE) matriks adalah alat strategis untuk audit atau mengevaluasi kekuatan dan kelemahan utama dalam mengatasi belum optimalnya pelaksanaan program CSR AP II (Persero) Cabang Kualanamu. Matriks IFE bersama-sama dengan matriks EFE adalah alat strategi-formulasi yang dapat digunakan untuk mengevaluasi bagaimana kondisi pelaksanaan program CSR.

Kekuatan adalah kondisi yang mampu mempengaruhi keberhasilan pelaksanaan program CSR, sedangkan kelemahan adalah kondisi dari dalam AP II (Persero) Cabang Kualanamu yang masih harus diperbaiki atau ditingkatkan, karena berdampak pada belum optimalnya program CSR.

Tabel 3 Matriks Internal Factor Evaluation

No	Faktor-Faktor Internal	Bobot	Rating	Nilai
Kekuatan				
1	PT Angkasa Pura II (Persero) merupakan BUMN yang memiliki kondisi keuangan sangat baik	0,12	3	0,36
2	PT Angkasa Pura II (Persero) sudah sejak lama melaksanakan program CSR	0,10	3	0,30
3	Terdapat karyawan yang khusus menangani pelaksanaan program CSR	0,10	4	0,40
4	Kualitas karyawan dapat diandalkan dalam menangani program CSR	0,07	3	0,21
5	Kemitraan dan Bina Lingkungan PT Angkasa Pura II (Persero) Cabang Kualanamu	0,10	3	0,30
	Terdapat struktur dalam organisasi yang khusus menangani program CSR	0,10	3	0,30
Skor Nilai Kekuatan				1,57
Kelemahan				
1	Program CSR Kemitraan dan Bina Lingkungan dirancang dari kantor pusat AP II (Persero).	0,14	3	0,42
2	Kurangnya data mengenai potensi ekonomi masyarakat disekitar Bandara Kualanamu	0,13	3	0,39
3	Kurangnya komunikasi dengan aparat kelurahan atau desa disekitar Bandara Kualanamu	0,13	2	0,26
4	Evaluasi program CSR yang telah dilaksanakan tidak melibatkan perwakilan pihak yang menerima CSR	0,13	3	0,42
Skor Nilai Kelemahan				1,49
Total		1		

Sumber : Hasil Pengolahan Data, 2017

Skor nilai kekuatan berdasarkan Tabel 3 adalah 1,57. Faktor kekuatan tertinggi adalah terdapat karyawan yang khusus menangani pelaksanaan program CS dengan nilai 0,40 sedangkan faktor kekuatan tertinggi kedua adalah PT Angkasa Pura II (Persero) merupakan BUMN yang memiliki kondisi keuangan sangat baik 0,36.

Tabel 3 menunjukkan skor nilai kelemahan adalah 1,49. Faktor yang menjadi kelemahan tertinggi terdiri dari 2 (dua) faktor yakni Program CSR Kemitraan dan Bina Lingkungan dirancang dari kantor pusat AP II (Persero) serta faktot evaluasi program CSR yang telah dilaksanakan tidak melibatkan perwakilan pihak yang menerima CSR dengan nilai 0,42.

Pada Tabel 4. diuraikan bobot, rating dan nilai dari peluang dan ancaman.

Tabel 4 Matriks Eksternal Factor Evaluation

No	Faktor-Faktor Eksternal	Bobot	Rating	Nilai
Peluang				
1	Potensi ekonomi yang dihasilkan dari keberadaan Bandara Kualanamu	0,12	3	0,36
2	Peraturan Perundang-Undangan yang mendorong perusahaan untuk melaksanakan program CSR	0,21	3	0,63
3	Dukungan pemerintah daerah Kabupaten Deli Serdang terhadap program CSR	0,13	2	0,26
Skor Nilai Peluang				1,25
Ancaman				
1	Terdapat kelurahan atau desa yang belum pernah mendapat program CSR	0,23	3	0,69
2	Kesadaran masyarakat terhadap pentingnya menjaga keamanan disekitar Bandara Kualanamu	0,24	3	0,72
3	Tingkat pendidikan masyarakat sekitar Bandara Kualanamu yang masih rendah	0,08	3	0,24
Skor Nilai Ancaman				1,65
Total		1		

Sumber : Hasil Pengolahan Data, 2017

Pada Tabel 4 diperoleh skor nilai peluang adalah 1,25. Faktor peluang yang memiliki nilai tertinggi adalah Peraturan Perundang-Undangan yang mendorong perusahaan untuk melaksanakan program CSR dengan nilai 0,63. Faktor kedua yang menjadi peluang adalah potensi ekonomi yang dihasilkan dari keberadaan Bandara Kualanamu dengan nilai 0,36.

Skor nilai ancaman berdasarkan Tabel 4. adalah 1,65. Faktor yang menjadi ancaman tertinggi adalah kesadaran masyarakat terhadap pentingnya menjaga keamanan disekitar Bandara Kualanamu dengan nilai 0,72. Kemudian faktor kedua tertinggi yang menjadi ancaman adalah faktor terdapat desa yang belum pernah mendapat program CSR dengan nilai 0,69.

Analisis SWOT

Analisis SWOT disusun berdasarkan asumsi bahwa suatu strategi yang efektif memaksimalkan kekuatan dan peluang serta meminimkan kelemahan dan kesiapan petani dalam menghadapi ancaman dari luar. Berdasarkan hasil-hasil yang didapat dari Matriks IFE dan Matriks EFE hasilnya dirangkum pada Tabel 5.

Tabel 5. Skor Masing-Masing Faktor

No	Faktor	Skor
1	Kekuatan	1,57
2	Kelemahan	1,49
3	Peluang	1,25
4	Ancaman	1,65

Sumber : Hasil Pengolahan Data, 2017

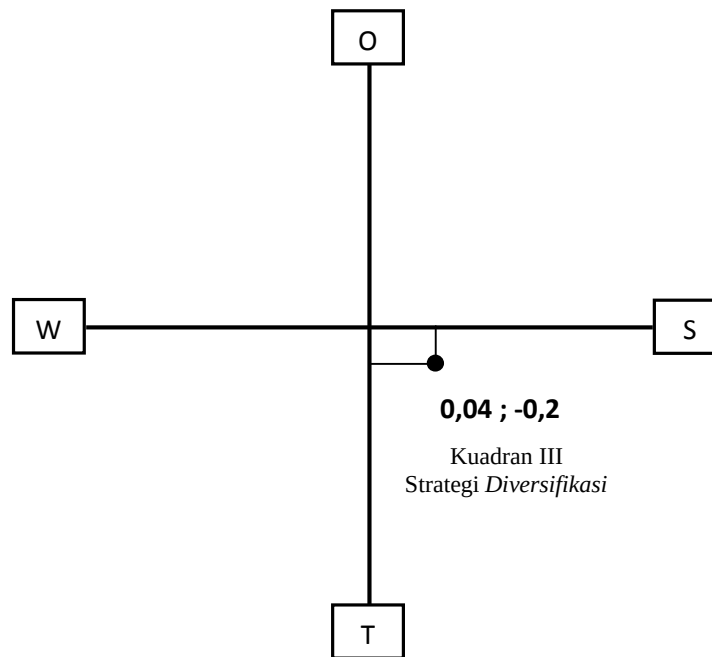
Berdasarkan Tabel 5. maka ditentukan titik koordinat analisis faktor internal (Sumbu X) adalah :

$$\begin{aligned}\text{Sumbu X} &= (\text{Skor Kekuatan} - \text{Skor Kelemahan}) / 2 \\ &= (1,57 - 1,49) / 2 \\ &= 0,08 / 2 = 0,04\end{aligned}$$

Titik koordinat analisis faktor eksternal Sumbu Y) adalah :

$$\begin{aligned}\text{Sumbu y} &= (\text{Skor Peluang} - \text{Skor Ancaman}) / 2 \\ &= (1,25 - 1,65) / 2 \\ &= -0,4 / 2 = -0,2\end{aligned}$$

Titik potong sumbu X dan sumbu Y berada di titik koordinat **0,04 ; -0,2**



Gambar 3. Titik Koordinat Strategi Mengoptimalkan Pelaksanaan CSR AP II (Persero) Cabang Kualanamu

Titik potong sumbu X dan Y dirumuskan strategi untuk mengoptimalkan pelaksanaan CSR AP II (Persero) Cabang Kualanamu yakni Strategi Diversifikasi yang terletak pada Kuadran III. Kuadran III terbentuk oleh potongan sumbu horisontal positif (kekuatan) dan potongan sumbu vertikal negatif (ancaman).

Strategi Diversifikasi adalah keanekaragaman jenis usaha baik yang saling berkaitan (*related business*) maupun yang tidak saling berkaitan (*unrelated business*) untuk mengoptimalkan pelaksanaan CSR AP II (Persero) Cabang Kualanamu.

Untuk mengefektifkan Strategi Diversifikasi maka dilakukan langkah-langkah yang terdiri dari 4 (empat) alternatif strategi hasil Matriks SWOT yakni SO (*Strengths, Opportunities*), WO (*Weakness, Opportunities*), ST (*Strengths, Threats*), dan WT (*Weakness, Threats*). Uraian keempat alternatif strategi dapat dilihat pada Gambar 4 Analisis SWOT AP II (Persero) Cabang Kualanamu..

Faktor Internal Faktor Eksternal	Kekuatan (<i>S-Strengths</i>) Kelemahan (<i>W-Weaknesses</i>)	
	Peluang (<i>O-Opportunities</i>) Ancaman (<i>T-Threats</i>)	
	1. PT Angkasa Pura II (Persero) merupakan BUMN yang memiliki kondisi keuangan sangat baik 2. PT Angkasa Pura II (Persero) sudah sejak lama melaksanakan program CSR 3. Terdapat karyawan yang khusus menangani pelaksanaan program CSR 4. Kualitas karyawan dapat diandalkan dalam menangani program CSR 5. Terdapat struktur dalam organisasi yang khusus menangani program CSR 1. Program CSR Kemitraan dan Bina Lingkungan dirancang dari kantor pusat AP II (Persero). 2. Kurangnya data mengenai potensi ekonomi masyarakat disekitar Bandara Kualanamu 3. Kurangnya komunikasi dengan aparaturnya kelurahan atau desa disekitar Bandara Kualanamu 4. Evaluasi program CSR yang telah dilaksanakan tidak melibatkan perwakilan pihak yang menerima CSR	
	1. Potensi ekonomi yang dihasilkan dari keberadaan Bandara Kualanamu. 2. Peraturan Perundang-Undangan yang mendorong perusahaan untuk melaksanakan program CSR 3. Dukungan Pemkab Deli Serdang terhadap program CSR 1. Terdapat kelurahan atau desa yang belum pernah mendapat program CSR 2. Kesadaran masyarakat terhadap pentingnya menjaga keamanan disekitar Bandara Kualanamu 3. Tingkat pendidikan masyarakat sekitar Bandara Kualanamu yang masih rendah	a. Memaksimalkan departemen riset perusahaan untuk melakukan kajian potensi ekonomi dan CSR di setiap bandara (S1, S2, O1, O2) b. Melibatkan pihak Pemkab Deli Serdang dalam aktivitas CSR (S3, S4, O3) c. Mendorong Pemkab Deli Serdang untuk membuat peraturan daerah mengenai program CSR dengan perusahaan yang beroperasi di daerahnya (S1, O3) a. Program CSR diusulkan oleh tiap cabang AP II (Persero) sehingga sesuai dengan kebutuhan masyarakat (W1, W2, O1). b. Membuat pertemuan informal secara berkala dengan masyarakat dan Pemkab Deli Serdang mengenai pelaksanaan dan evaluasi pelaksanaan CSR (W3, W4, O2, O3).
	a. Mendata kelurahan atau desa yang belum pernah mendapat program CSR (S1, S2, T1) b. Membangun lembaga pendidikan yang relevan dengan kegiatan AP II (S3, T2) c. Mengalokasikan dana CSR untuk pendidikan masyarakat disekitar Bandara Kualanamu (S2, T3) a. Mendorong para pengusaha dan kontraktor di Bandara Kualanamu mempekerjakan masyarakat sekitar (W3, T2) b. Aparatur kelurahan atau desa mengusulkan kepada perusahaan usulan program CSR setiap tahunnya (W1, W2, W3, T1, T3).	

Gambar 4 Analisis SWOT AP II (Persero) Cabang Kualanamu.

Dari keempat alternatif strategi SWOT yang menghasilkan 10 (sepuluh) langkah kongkrit untuk mengoptimalkan manfaat CSR bagi masyarakat kemudian dibagi kedalam Strategi Diversifikasi Terkait dan Strategi Diversifikasi Tidak Terkait.

- 1) Strategi Diversifikasi Terkait adalah berbagai usaha atau upaya yang berkaitan dengan mengoptimalkan pelaksanaan CSR AP II (Persero) Cabang Kualanamu secara langsung dengan cara sebagai berikut :
 - a. Memaksimalkan departemen riset perusahaan untuk melakukan kajian potensi ekonomi dan CSR di setiap bandara.
 - b. Melibatkan pihak Pemkab Deli Serdang dalam aktivitas CSR.
 - c. Mendorong Pemkab Deli Serdang untuk membuat peraturan daerah mengenai program CSR.
 - d. Program CSR diusulkan oleh tiap cabang AP II (Persero) sehingga sesuai dengan kebutuhan masyarakat.
 - e. Membangun lembaga-lembaga pendidikan di wilayah sekitar Bandara Kualanamu, terutama yang relevan dengan kegiatan AP II (Persero) seperti pendidikan penerbangan, pendidikan perawatan mesin pesawat.
 - f. Mendata kelurahan atau desa yang belum pernah mendapat program CSR.
 - g. Mengalokasikan dana CSR untuk beasiswa pendidikan masyarakat disekitar Bandara Kualanamu.
- 2) Strategi Diversifikasi Tidak Terkait adalah berbagai upaya dalam mengoptimalkan pelaksanaan CSR AP II (Persero) Cabang Kualanamu.
 - a. Melakukan sosialisasi kepada aparat pemerintah dan tokoh masyarakat tentang pentingnya menjaga keamanan disekitar Bandara Kualanamu.
 - b. Mendorong para pengusaha dan kontraktor di Bandara Kualanamu mempekerjakan masyarakat sekitar.
 - c. Aparatur kelurahan atau desa mengusulkan kepada perusahaan usulan program CSR setiap tahunnya.

KESIMPULAN DAN SARAN

Kesimpulan

Dari hasil analisis SWOT, maka dapat disimpulkan bahwa :

- a. Faktor-faktor yang menyebabkan program CSR AP II (Persero) Cabang Kualanamu belum dirasakan manfaatnya secara optimal adalah :
 1. Program CSR Kemitraan dan Bina Lingkungan dirancang dari kantor pusat, tidak berdasarkan usulan dari cabang AP II (Persero).
 2. Kurangnya data mengenai potensi ekonomi masyarakat disekitar Bandara Kualanamu.
 3. Kurangnya komunikasi dengan aparat kelurahan atau desa disekitar Bandara Kualanamu.
 4. Evaluasi program CSR yang telah dilaksanakan tidak melibatkan perwakilan pihak yang menerima CSR.
 5. Terdapat kelurahan atau desa yang belum pernah mendapat program CSR.
 6. Kesadaran masyarakat terhadap pentingnya menjaga keamanan disekitar Bandara Kualanamu.
 7. Tingkat pendidikan masyarakat sekitar Bandara Kualanamu yang masih rendah.
- b. Strategi diversifikasi merupakan keanekaragaman jenis usaha baik yang saling berkaitan maupun yang tidak saling berkaitan untuk mengoptimalkan pelaksanaan CSR AP II (Persero) Cabang Kualanamu.

Saran

Dari hasil kesimpulan, maka disarankan :

- a. Program CSR diusulkan oleh tiap cabang AP II (Persero) sehingga sesuai dengan kebutuhan masyarakat.
- b. AP II (Persero) Cabang Kualanamu setiap tahunnya mendata kelurahan atau desa yang belum pernah mendapat program CSR

- c. Membuat pertemuan informal secara berkala dengan masyarakat dan Pemkab Deli Serdang mengenai pelaksanaan dan evaluasi pelaksanaan CSR.
- d. Aparatur kelurahan atau desa serta kecamatan mengusulkan kepada AP II (Persero) usulan program CSR yang dibutuhkan setiap tahunnya..
- e. Melakukan sosialisasi kepada aparatur pemerintah dan tokoh masyarakat tentang pentingnya menjaga keamanan disekitar Bandara Kualanamu.
- f. Mengalokasikan dana CSR untuk beasiswa pendidikan masyarakat disekitar Bandara Kualanamu.
- g. Membangun lembaga-lembaga pendidikan di wilayah sekitar Bandara Kualanamu, terutama yang relevan dengan kegiatan AP II (Persero) seperti pendidikan penerbangan, pendidikan perawatan mesin pesawat.
- h. Membangun alat-alat ukur di wilayah keselamatan penerbangan, alat ukur kebisingan serta alat ukur cuaca.
- i. Sosialisasi tentang pentingnya keselamatan penerbangan secara terus menerus.
- j. Pihak AP II (Persero) harus punya basis data mengenai kondisi masyarakat saat ini sehingga dapat menjadi indikator penting keberhasilan program-program CSR yang akan datang. Misalnya data tentang
 - a) Tingkat Kemiskinan
 - b) Angka Pengangguran
 - c) Jenjang Pendidikan
 - d) Jumlah rumah, sekolah, rumah sakit, rumah ibadah dan lain-lain.

DAFTAR PUSTAKA

- Arikunto, Suharsimi, 2006, *Prosedur Penelitian ; Sebuah Pendekatan Praktek*, Rineka Cipta, Jakarta
- Craven, David W, 1996, *Pemasaran Strategis*, Erlangga, Jakarta
- David, Fred R. , 2006, *Strategic Management Concepts and Cases*, Tenth edition, Pearson Prentice Hall Inc.
- Jauch, Laurende R. dan William F. Gluech, 1999, *Manajemen Strategi dan Kebijakan Perusahaan*, Edisi Ketiga, Alih : Murtado, Penerbit Erlangga, Jakarta
- Janet, Pantur Margaretha, 2017, *Analisis SWOT Program Tanggung Jawab Sosial Perusahaan Danone Aqua Melalui Program Penyediaan Air Bersih Di Desa Suni Nusa Tenggara Timur*, Tesis, <http://eprints.upnyk.ac.id/5046/>
- Kuncoro, Mudrajad, 2006, *Strategi : Bagaimana Meraih Keunggulan Kompetitif ?*, Erlangga, Jakarta
- Lako, Andreas, 2011, *Dekonstruksi CSR dan Reformasi Paradigma Bisnis dan Akuntansi*, Erlangga, Jakarta
- Mapiasngka, Andi, 2009, *Implementasi CSR Terhadap Kesejahteraan Hidup Masyarakat*, Jurnal JESP, Vol. 1No.1, Batam
- Muhammad, Suwarsono, 2008, *Matriks dan Skenario dalam Strategi*, Edisi Pertama, UPPM STIM YKPN, Yogyakarta
- Nirmaya, Gilar Cahay, 2011, *Pengaruh Program Corporate Social Responsibility terhadap Kesejahteraan Keluarga disekitar Tambang*, <http://repository.ipb.ac.id/handle/123456789/52927>
- Porter, Michael E, ,2007, *Strategi Bersaing (competitive strategy)*, Kharisma Publishing Group, Tangerang
- Rangkuti, Freddy, 2008, *Analisis SWOT Teknik Membedah Kasus Bisnis*, Gramedia Pustaka Utama, Jakarta
- Robinson, Richard B, JR & John A. Pearce II, 2000, *Manajemen Strategik Formula, Implementasi, dan Pengendalian*, Binarupa Aksara, Jakarta
- Rudito, Bambang dan Melia Famiola, 2013, *CSR ; Corporate Social Responsibility*, Rekayasa Sains, Bandung
- Sekaran, Uma, 2006, *Metodologi Penelitian Bisnis*, Edisi 4, Buku 1, Penerjemah : Kwan Men Yon, Salemba Empat, Jakarta
- Sinulingga, Sukaria, 2011, *Metode Penelitian*, USU Press, Medan

- Thompson, A.A., and A.J. Strickland, 2001, *Strategic Management Concept and Cases*, 11th Edition, McGraw-Hill International Series
- Umar, Husein, 2004, *Strategic Management in Action*, Gramedia Pustaka Utama, Jakarta
- Wahyudi, Heri, 2012, *Pengaruh Corporate Social Responsibility PT Nusa Perkasa Jaya Terhadap Kesejahteraan Masyarakat Desa Kecamatan Nusa Penida Kabupaten Klungkung*, Pustaka Universitas Terbuka, www.pustaka.ut.ac.id
- Wahyudi, Isa dan Busyra Azheri, 2008, *Corporate Social Responsibility: Prinsip, Pengaturan dan Implementasi*, Inspire, Malang
- Undang-Undang Nomor 40 Tahun 2007 tentang Perseroan Terbatas
- Laporan Tahunan Kinerja PKBL PT Angkasa Pura II (Persero) Cabang Kualanamu Tahun 2014