

**PROGRAM KEMITRAAN SEBAGAI IMPLEMENTASI CSR  
PT INDUSTRI KERETA API (PERSERO)  
(STUDI DESKRIPTIF KUALITATIF INDUSTRI BATIK MURNI  
DI KELURAHAN ORO-ORO OMBO, KECAMATAN KARTOHARJO,  
KOTA MADIUN)**

**PARTNERSHIP PROGRAM AS CSR IMPLEMENTATION  
PT INDUSTRI KERETA API (PERSERO)  
(QUALITATIVE DESCRIPTIVE STUDY IN BATIK MURNI INDUSTRY IN  
ORO-ORO OMBO SUBDISTRICT, KARTOHARJO DISTRICT, CITY OF MADIUN)**

**Merita Ratih Indriyana, Irawan**

meritaratih@gmail.com, iiraone21@gmail.com  
Sekolah Tinggi Multi Media Yogyakarta

**Abstract:** *PT INKA (Persero) partnership program is based on a PT INKA (Persero) commitment regarding the concern for small businesses around PT INKA (Persero) company location. Batik Murni industry is one of micro business enterprises in the city of Madiun which has obstacles both in terms of capital, marketing and business bookkeeping management. Through the PT INKA (Persero) partnership program, the Batik Murni industry submitted itself as its fostered partner. This study focuses on the PT INKA (Persero) partnership program in developing the Batik Murni industry as its corporate responsibility. This study used qualitative research method. The research object is PT INKA (Persero) partnership program implementation and the subject is one of PT INKA's partners, namely Batik Murni industry. In this study the data collected through observation, interviews, and documentation. Data validity checking techniques used source triangulation techniques, while data analysis techniques used were data analysis techniques model Miles and Huberman (1984), namely data reduction, data presentation, and conclusion drawing. This study aims to show that the PT INKA (Persero) partnership program is the implementation of PT INKA (Persero) CSR. The results of this study indicate that the implementation of the PT INKA (Persero) partnership program is PT INKA's CSR (Persero) when viewed from 8 CSR indicators namely: 1) leadership (leadership), 2) proportion of assistance, 3) transparency and accountability, 4) area coverage, 5) monitoring mechanism 6) stakeholder involvement, 7) sustainability, and 8) tangible results. The PT INKA (Persero) CSR category through the partnership program is at the level of legal responsibility.*

**Keywords:** *partnership program, Corporate Social Responsibility, PT INKA (Persero)*

**Abstrak:** Program kemitraan PT INKA (Persero) didasarkan pada suatu komitmen PT INKA (Persero) mengenai kepedulian kepada usaha kecil yang ada di sekitar lokasi perusahaan PT INKA (Persero). Industri Batik Murni merupakan salah satu usaha kecil di kota Madiun yang mempunyai hambatan baik dari segi permodalan, pemasaran, dan manajemen pembukuan usaha. Melalui program kemitraan PT INKA (Persero), industri Batik Murni mengajukan diri sebagai mitra binaannya. Penelitian ini fokus pada program kemitraan PT INKA (Persero) dalam mengembangkan usaha industri Batik Murni sebagai tanggung jawab perusahaan. Penelitian ini menggunakan metode penelitian kualitatif. Objek penelitian adalah pelaksanaan program

kemitraan PT INKA (Persero) dan subjek penelitian adalah salah satu mitra binaan PT INKA (Persero), yaitu industri Batik Murni. Teknik pengumpulan data dalam penelitian ini menggunakan observasi, wawancara, dan dokumentasi. Teknik pemeriksaan keabsahan data menggunakan teknik triangulasi sumber, sedangkan teknik analisis data yang digunakan adalah teknik analisis data model Miles dan Huberman (1984) yaitu reduksi data, penyajian data, dan penarikan kesimpulan. Penelitian ini bertujuan untuk menunjukkan bahwa program kemitraan PT INKA (Persero) sebagai implementasi CSR PT INKA (Persero). Hasil penelitian ini menunjukkan bahwa pelaksanaan program kemitraan PT INKA (Persero) merupakan CSR PT INKA (Persero) jika dilihat dari 8 indikator CSR yaitu: 1) leadership (kepemimpinan), 2) proporsi bantuan, 3) transparansi dan akuntabilitas, 4) cakupan wilayah, 5) mekanisme monitoring 6) pelibatan stakeholder, 7) keberlanjutan, dan 8) hasil nyata. Adapun kategori CSR PT INKA (Persero) melalui program kemitraan berada pada tataran legal responsibility (tanggung jawab hukum).

**Kata kunci:** program kemitraan, *Corporate Social Responsibility*, PT INKA (Persero)

## PENDAHULUAN

Peran perusahaan bagi perekonomian di Indonesia sangat penting, seperti menciptakan lapangan kerja baru, membantu pemerintah mengurangi pengangguran serta membantu pemerintah memakmurkan bangsa. Akan tetapi, tanpa disadari aktivitas perusahaan sering menimbulkan berbagai persoalan sosial dan lingkungan, seperti menimbulkan polusi udara, kebisingan, diskriminasi, dan bentuk *negative externalities* lainnya. Berdasarkan hal tersebut, muncul kebutuhan bagi korporat untuk dapat berinteraksi dan beradaptasi dengan komunitas lokal agar mendapatkan kepercayaan yang dikaitkan dengan budaya perusahaan dan etika bisnis dalam bentuk tanggung jawab sosial perusahaan.

Menurut *The World Business Council for Sustainable Development*, 2005: *International Organization for Standardization* (dalam Agus Riyanto, 2011: 38) tanggung jawab sosial perusahaan atau *corporate social*

*responsibility* (CSR) merupakan bentuk komitmen perusahaan untuk bertindak secara etis terhadap pemangku kepentingan secara langsung maupun tidak langsung dengan meningkatkan kualitas hidup dan kesejahteraan dengan mempertimbangkan aspek sosial, ekonomi, dan lingkungan dari aktivitas perusahaan.

Sejatinya CSR merupakan media untuk memperkuat kinerja perusahaan sekaligus pembangunan yang berkelanjutan. Menurut Andreas Lako (2016: 39), hakikat CSR harus diletakkan dalam konteks untuk mencapai pembangunan berkelanjutan dan *sustainable business*. Artinya CSR harus dilihat sebagai suatu komitmen berkelanjutan dari dunia bisnis untuk bertanggung jawab secara ekonomi, sosial, dan ekologis untuk mencegah dampak negatif yang mungkin timbul dan untuk meningkatkan kualitas masyarakat sekitar yang menjadi pemangku kepentingan atau *stakeholders*.

Sejak DPR dan pemerintah sepakat memasukkan tanggung jawab sosial perusahaan sebagai suatu kewajiban yang dinyatakan secara tegas dalam Undang-Undang Perseroan Terbatas Nomor 40 Tahun 2007, tanggung jawab sosial perusahaan menjadi tren global dalam praktik bisnis di Tanah Air. Pada pasal 74 ayat 1-4 disebutkan bahwa Perseroan Terbatas (PT) yang menjalankan usaha di bidang dan/atau bersangkutan dengan sumber daya alam wajib menjalankan tanggung jawab sosial dan lingkungan.

Dalam implementasi CSR, PT INKA (Persero) atau lebih dikenal sebagai PT INKA (Persero) merupakan perusahaan Badan Usaha Milik Negara (BUMN) yang bergerak di bidang penyedia sarana manufaktur sarana kereta api di Indonesia. Dengan menindaklanjuti Peraturan Menteri BUMN Nomor PER-09/MBU/07/2015, PT INKA (Persero) berkewajiban untuk ikut serta dalam Program Kemitraan dan Bina Lingkungan (PKBL). Program Kemitraan adalah program untuk meningkatkan kemampuan usaha kecil agar menjadi tangguh dan mandiri, sedangkan program Bina Lingkungan adalah program pemberdayaan kondisi masyarakat oleh BUMN.

Program kemitraan PT INKA (Persero) diwujudkan melalui pemberian pinjaman kredit bagi Usaha Mikro, Kecil dan Menengah. Selain memberikan pinjaman modal usaha, PT INKA (Persero) juga memberikan pembinaan untuk meningkatkan kapasitas mitra binaannya. Pinjaman modal usaha dan pembinaan ini telah mampu mengembangkan usaha salah satu mitra binaan PT INKA (Persero), yakni industri Batik Murni. Industri Batik Murni merupakan usaha milik perorang-

an yang berada di daerah Kelurahan Oro-Oro Ombo, Kecamatan Kartoharjo, Kota Madiun. Berikut daftar kegiatan pembinaan program kemitraan PT INKA (Persero) yang telah diikuti industri Batik Murni.

Atas dasar latar belakang yang telah peneliti uraikan diatas, maka dalam penelitian ini memberikan gambaran mendalam mengenai implementasi program kemitraan PT INKA (Persero) sebagai CSR. Dengan memusatkan perhatian pada program kemitraan PT INKA (Persero) dalam mengembangkan usaha industri Batik Murni yang merupakan pelaku Usaha Mikro, Kecil, dan Menengah (UMKM) yang ada di kota Madiun.

Sesuai dengan latar belakang di atas, maka tujuan penelitian ini adalah untuk mendeskripsikan program kemitraan pada industri Batik Murni sebagai implementasi *corporate social responsibility* PT INKA (Persero).

## KAJIAN PUSTAKA

Terdapat berbagai definisi CSR dari berbagai para ahli, lembaga-lembaga internasional serta berbagai pengertian yang terdapat dalam buku-buku mengenai CSR adalah sebagai berikut: 1) *World Business Council For Sustainable Development* (dalam Agus Riyanto, 2011: 38) mendefinisikan CSR sebagai komitmen berkesinambungan dari kalangan bisnis untuk berperilaku etis dan memberi kontribusi bagi pembangunan ekonomi, seraya meningkatkan kualitas kehidupan karyawan dan keluarganya serta komunitas lokal dan masyarakat luas pada umumnya; 2) *International Finance Corporation* (dalam Agus Riyanto, 2011: 38) mendefinisikan CSR sebagai komitmen dunia

bisnis untuk memberi kontribusi terhadap pembangunan ekonomi berkelanjutan melalui kerjasama dengan karyawan, keluarga mereka, komunitas lokal, dan masyarakat luas untuk meningkatkan kehidupan mereka melalui cara-cara yang baik bagi bisnis maupun pembangunan; 3) Carroll (dalam Totok Mardikanto, 2014: 95), CSR adalah tanggung jawab sosial bisnis, meliputi harapan-harapan ekonomi, hukum, etika, dan diskresioner yang dimiliki organisasi masyarakat pada suatu titik waktu tertentu; 4) Menurut Edi Suharto, CSR didefinisikan sebagai kepedulian perusahaan yang menyisihkan sebagian keuntungannya (*profit*) bagi kepentingan pembangunan manusia (*people*) dan lingkungan (*planet*) secara berkelanjutan berdasarkan prosedur (*procedure*) yang tepat dan profesional.

Implementasi tanggung jawab sosial menurut pendapat beberapa pakar sebagai berikut : 1) *Social responsibility* merupakan tahapan aplikasi program *social responsibility* sebagaimana telah direncanakan sebelumnya (Nor Hadi, 2014: 142). Tanggung jawab sendiri bersifat *citizenship*, maksudnya perusahaan bukan hanya bertanggung jawab terhadap pemegang saham, namun juga bertanggung jawab terhadap masyarakat dan lingkungan fisik sekitarnya (Nor Hadi, 2014: 34); 2) Menurut hukum tanggung jawab Iron Davis (dalam Totok Mardikanto, 2014: 183) bahwa keberadaan perusahaan dirancang untuk bisnis, tetapi sebelumnya adalah kreasi sosial yang keberadaannya sangat tergantung pada kemauan masyarakat untuk bertahan dan mendukung mereka. Dalam pandangan ini tanggung jawab sosial perusahaan tidak selalu kalah penting dari usaha ekonomi; 3)

*Keyware* (dalam Totok Mardikanto, 2014: 162) secara operasional menjelaskan bahwa filosofi dari implementasi CSR adalah berkontribusi terhadap pembangunan masyarakat yang berkelanjutan sebagai upaya meningkatkan nilai korporasi melalui komunikasi dengan semua *stakeholders* (pemilik/pemegang saham, pelanggan, pemasok, karyawan, pemerintah, dan masyarakat setempat); 4) *Smile Foundation* (dalam Totok Mardikanto, 2014: 161) menyimpulkan bahwa dasar filosofi penerapan CSR oleh perusahaan adalah kemitraan, yaitu kesiapan untuk selalu siap hadir dan membuka diri dalam memberikan bantuan tentang apa yang seharusnya dan dapat dibantu.

Menurut Carroll (1999 dalam Reza Rahman, 2009: 37-38), *corporate social responsibility* dapat dipilah dalam 4 kategori tanggung jawab sosial perusahaan, yaitu: 1) Tanggung jawab ekonomi untuk dapat mendatangkan keuntungan, 2) Tanggung jawab hukum untuk mematuhi hukum dari masyarakat yang bersangkutan, 3) Tanggung jawab etis untuk melakukan hal-hal yang benar, adil dan wajar, serta 4) Tanggung jawab filantropi untuk berkontribusi pada berbagai macam tujuan sosial, pendidikan, rekreasi dan budaya.

Terdapat berbagai pendekatan yang dapat dijadikan pijakan dalam mengimplementasikan praktik tanggung jawab sosial perusahaan menurut beberapa pakar sebagai berikut : 1) Nor Hadi (2014: 145-146), menyebutkan antara lain: a) Program dengan Sentralisasi; b) Program dengan Desentralisasi; dan c) Program Kombinasi; 2) Dwi Kartini (2009: 54-55) dalam bukunya menyebutkan bahwa terdapat 8 indikator yang sebaiknya diguna-

kan dalam mengukur implementasi CSR, yakni: a) *Leadership*; b) Proporsi Bantuan; c) Transparansi dan Akuntabilitas; d) Cakupan Wilayah; d) Mekanisme *Monitoring*; e) Pelibatan *Stakeholder*; f) Keberlanjutan; dan g) Hasil Nyata.

## **METODE PENELITIAN**

Pendekatan yang digunakan pada penelitian ini adalah pendekatan kualitatif dengan analisis deskriptif. Dengan bertujuan untuk menjelaskan fenomena dengan sedalam-dalamnya melalui pengumpulan data sedalam-dalamnya. Pada penelitian ini subjek penelitian dipilih dengan menggunakan rancangan *non-probability sampling*. Subjek dari penelitian ini berjumlah 5 orang. Peneliti mengklasifikasikan subjek penelitian ini ke dalam dua jenis sumber data yaitu sumber data primer dan sumber data skunder.

Sumber data primer penelitian ini berasal dari hasil wawancara mendalam dengan informan dan observasi. Wawancara dilakukan dengan staf PKBL PT INKA (Persero) untuk menggali informasi tentang implementasi program kemitraan di PT INKA (Persero). Selain itu, untuk mempertajam data, peneliti juga melakukan wawancara dengan industri Batik Murni selaku penerima manfaat program kemitraan terkait pelaksanaan program kemitraan PT INKA (Persero) pada industri Batik Murni.

Pemilihan informan dari PT INKA (Persero) menggunakan teknik *purposive sampling*. Teknik ini mencakup orang-orang yang diseleksi atas dasar kriteria-kriteria tertentu yang dibuat peneliti berdasarkan tujuan penelitian (Rachmat Kriyantono, 2006: 154). Untuk pemilihan industri Batik Murni selaku mitra

binaan PT INKA (Persero) sebagai informan menggunakan teknik bola salju (*snowball sampling*). Menurut Rulam Ahmadi (2014: 92), *snowball sampling* merupakan teknik multistahap. Teknik ini dimulai dengan satu atau sedikit orang atau kasus dan menyebar pada basis-basis hubungan pada kasus-kasus pertama. Adapun informan dalam penelitian ini, yakni sebagai berikut: 1) Cholik M. Zamzam selaku *Senior Manager* PKBL; 2) Noerhidayati selaku *Manager* PKBL; 3) Khoiril Huda dan Dewi Eka Rosady selaku Personil Unit PKBL; dan 4) Sri Murniati selaku pemilik industri Batik Murni yang merupakan mitra binaan PT INKA (Persero) di kota Madiun.

Peneliti melakukan observasi terhadap subjek yang dianggap relevan, sehingga dapat memberikan data tambahan terhadap hasil wawancara. Teknik observasi yang digunakan dalam penelitian ini adalah observasi nonpartisipan, yakni observasi yang dilakukan secara tidak langsung atau peneliti tidak mengikuti kegiatan-kegiatan usaha yang dilakukan oleh industri Batik Murni secara langsung, melainkan hanya melakukan pengamatan perkembangan usaha Batik Murni selaku mitra binaan PT INKA (Persero), meliputi pendapatan, aset, omzet, dan jangkauan luas usaha yang dapat memberi pengaruh pada perkembangan usahanya.

Sumber sekunder adalah sumber bahan kajian yang digambarkan oleh bukan orang yang ikut mengalami atau yang hadir pada waktu kejadian berlangsung (Suharsimi Arikunto, 2005: 64). Dalam penelitian ini peneliti menggunakan sumber data sekunder yang berasal dari hasil penelusuran dokumen terkait dengan implementasi program kemitraan di PT INKA (Persero) sebagai

penguat data primer dalam penelitian ini, antara lain berupa: laporan tahunan PKBL PT INKA (Persero) tahun 2016, Peraturan Menteri BUMN, *form* permohonan pembinaan PT INKA (Persero), evaluasi lapangan calon mitra binaan yakni industri Batik Murni, *monitoring* penggunaan dana pembinaan pada industri Batik Murni, dan laporan perkembangan usaha industri Batik Murni.

Teknik analisis keabsahan data yang digunakan dalam penelitian ini adalah teknik triangulasi sumber. Menurut Dwijowinoto (dalam Rachmat Kriyantono 2006: 71) triangulasi sumber adalah membandingkan atau mengecek ulang derajat kepercayaan suatu informasi yang diperoleh dari sumber yang berbeda. Teknik analisis data yang digunakan dalam penelitian ini adalah teknik analisis data model Miles dan Huberman (1984), dimana aktivitas dalam analisis data antara lain: 1) Reduksi Data (*Data Reduction*); 2) Penyajian Data (*Data Display*); dan 3) Penyimpulan Data/Verifikasi (*Conclusion Drawing/Verification*).

## **PEMBAHASAN**

### **Program Kemitraan PT INKA (Persero) pada Industri Batik Murni**

Berdasarkan hasil analisis data tentang program kemitraan PT INKA (Persero) pada industri Batik Murni, maka PT INKA (Persero) telah melakukan beberapa kegiatan yang mendukung peningkatan skala usaha industri Batik Murni selaku mitra binaan PT INKA (Persero) melalui penyaluran dana pinjaman dan pembinaan.

Kegiatan penyaluran dana pinjaman ini merupakan bentuk bantuan finansial yang diberikan PT INKA (Persero) kepada industri Batik Murni. Selain memperkuat industri Batik Murni dari segi permodalan, PT INKA (Persero) juga membantu meningkatkan kapasitas usaha industri Batik Murni melalui pembinaan. Terdapat 2 kegiatan pembinaan yang diperoleh industri Batik Murni setelah menjadi mitra binaan PT INKA (Persero).

Pertama, pembinaan yang dilakukan melalui kegiatan pameran produk industri Batik Murni. PT INKA (Persero) telah mengikutsertakan industri Batik Murni dalam pameran sebanyak 2 kali, yaitu pameran dalam *event* INKA *Fair* dan pameran Adiwastra Nusantara 2017. Pengikutsertaan industri Batik Murni dalam berbagai kegiatan pameran bertujuan untuk memperluas daerah pemasaran industri Batik Murni serta membantu promosi produk industri Batik Murni. Kedua, pembinaan melalui pendampingan manajemen pembukuan. Pendampingan ini dilakukan untuk meningkatkan kemampuan manajemen usaha dari industri Batik Murni. Sinergi antara kedua jenis bantuan ini menjadikan industri Batik Murni sebagai industri kecil tidak hanya tangguh dalam permodalan namun juga dalam kemampuan manajemen usaha.

Dengan demikian, program kemitraan PT INKA (Persero) dijalankan dengan basis penguatan ekonomi lokal melalui pemberian bantuan dana pinjaman bergulir untuk Usaha Kecil. Pemberian dana ini dibarengi dengan pembinaan, termasuk pelatihan manajemen usaha dan promosi.

## **Indikator Implementasi CSR pada Program Kemitraan PT INKA (Persero) Leadership**

### **Dukungan Top Management**

PT INKA menyadari bahwa dukungan penuh dari tataran *top management* menentukan keberhasilan pelaksanaan program kemitraan PT INKA (Persero). *Top management* PT INKA (Persero) merupakan seseorang dengan wewenang untuk menekan keberhasilan proyek program kemitraan melalui koordinasi dalam pelaksanaan program kemitraan. Termasuk juga koordinasi dengan seluruh unit PKBL PT INKA (Persero). Pihak *top management* yang terlibat dalam pelaksanaan program kemitraan PT INKA (Persero), yakni *top management* PT INKA (Persero) dan *top management* PKBL PT INKA (Persero), meliputi Direktur Keuangan dan SDM, *General Manager* Sekretaris Perusahaan, *Senior Manager* Humas, Protokoler, dan PKBL serta *Manager* PKBL. Masing-masing bertanggung jawab dan memberikan dukungan penuh dalam implementasi program kemitraan PT INKA (Persero). Bentuk dukungan dari jajaran *top management* PT INKA (Persero) diwujudkan melalui keterlibatan langsung jajaran *top management* PKBL PT INKA (Persero) pada berbagai rangkaian kegiatan program kemitraan yang diikuti oleh industri Batik Murni, yaitu dengan melakukan penandatanganan kontrak pada kegiatan penyaluran dana pinjaman kepada mitra binaan hingga melakukan *crosscheck* terhadap pelaksanaan kegiatan INKA Fair dengan mengunjungi satu per satu *stand*, dan keterlibatannya secara langsung dalam serah terima cinderamata dari mitra binaan, yakni Sri Murniati selaku

pemilik industri Batik Murni kepada pihak PT INKA (Persero) yang diwakili oleh *Senior Manager* Humas, Protokoler, dan PKBL PT INKA (Persero), berupa kain batik hasil produksi industri Batik Murni.

### **Kesadaran Filantropi dari Pimpinan**

Steiner (dalam Fajar Nursahid, 2006) memberikan definisi tentang filantropi sebagai pemberian sejumlah uang, waktu, produk atau jasa untuk membantu kebutuhan atau untuk mendukung bekerjanya lembaga-lembaga untuk menuju kesejahteraan manusia yang lebih baik. Berdasarkan hasil analisis data, maka dapat diketahui bahwa belum terdapat kesadaran filantropi dari pimpinan PT INKA (Persero) yang menjadi pelaksana program kemitraan. Kesadaran *top management* PT INKA (Persero) untuk melakukan aktivitas kedermawanan sosial melalui program kemitraan hanya didasarkan pada arahan dari Kementerian BUMN yang tercantum dalam Peraturan Menteri BUMN Nomor PER-09/MBU/07/2015. Selain itu, belum terbangun kesadaran mengenai arti penting keberlanjutan dalam implementasi CSR pada tataran *top management* PT INKA (Persero). Hal ini terlihat dari cara pandang dan dasar pemikiran tataran *top management* PT INKA (Persero). Bagi *top management* PT INKA (Persero) tanggung jawab sosial atau CSR adalah program yang tidak berkelanjutan sebagaimana implementasi program Bina Lingkungan (BL) yang berupa *charity*. Praktis, program kemitraan yang dalam pelaksanaannya terdapat berbagai kegiatan pembinaan yang dilakukan secara *continue* dan berkesinambungan sebagai wujud keberlanjutan bukanlah merupakan suatu

program CSR. Tidak adanya kesadaran tentang arti penting keberlanjutan pada program CSR ini tidak hanya terdapat pada *top management* PKBL PT INKA (Persero) saja namun juga meluas kepada para Personil Unit PKBL PT INKA (Persero). Fenomena ini terjadi dikarenakan PT INKA (Persero) tidak fokus menyiapkan sumber daya manusia (SDM) yang memiliki kapasitas dalam mengelola CSR, dimana tidak adanya tenaga atau personil pada unit PKBL dengan latar belakang pendidikan kehumasan atau *public relations*.

### **Proporsi Bantuan**

Berdasarkan hasil analisis data, PT INKA (Persero) sebagai perusahaan BUMN, melakukan tanggung jawab sosialnya tanpa menggunakan Anggaran Pendapatan dan Belanja Negara (APBN), meskipun sebagian besar sahamnya milik pemerintah. Pendanaan untuk program kemitraan PT INKA (Persero) berasal dari penyisihan laba setelah pajak sebesar 2 persen. Dengan demikian, seiring meningkatnya laba PT INKA (Persero), maka proporsi bantuan untuk program kemitraan juga meningkat. Dana untuk pengembangan industri Batik Murni selaku Usaha Kecil diambil dari penyisihan laba sebesar 2 persen. Anggaran dialokasikan untuk dana pinjaman serta mendanai rangkaian kegiatan pembinaan promosi mitra binaan, melalui kegiatan pameran. Dana pameran disalurkan PT INKA (Persero) dengan cara membiayai sewa *stand* bagi Batik Murni selaku mitra binaan PT INKA (Persero). Setiap kegiatan pameran memiliki proporsi dana berbeda-beda. Hal ini tergantung pada skala dan lokasi penyelenggaraan pameran tersebut. Pameran dengan skala internasional memiliki harga sewa *stand* yang

lebih tinggi dibandingkan dengan pameran skala lingkup lokal yang diselenggarakan di wilayah sekitar PT INKA (Persero). Sementara untuk lokasi pelaksanaan pameran yang berada di luar area perusahaan PT INKA (Persero), yakni di luar kota Madiun membutuhkan anggaran yang lebih besar apabila dibandingkan dengan pameran yang dilaksanakan pada area sekitar perusahaan PT INKA (Persero), yakni lingkup kota Madiun. Hal ini dikarenakan pembiayaan akomodasi yang lebih tinggi serta adanya biaya penginapan. Dengan demikian, program kemitraan PT INKA (Persero) berupa kegiatan pameran dirancang bukan semata-mata pada kisaran anggaran saja, melainkan juga pada tingkat serapan maksimal. Hal ini dilihat dari skala dan lokasi penyelenggaraan pameran. Jadi tidak dapat dijadikan tolak ukur apabila anggaran besar pasti menghasilkan program yang bagus.

### **Transparansi dan Akuntabilitas**

#### **Laporan Tahunan**

Mengenai pelaporan program kemitraan, PT INKA (Persero) memiliki laporan tahunan PKBL yang menggambarkan seluruh kegiatan-kegiatan PKBL, khususnya program kemitraan yang dilaksanakan serta rincian dana kegiatan dan informasi keuangan, seperti laporan keuangan yang telah diaudit. Adanya laporan tahunan program kemitraan ini merupakan bentuk pertanggungjawaban atau akuntabilitas yang dilakukan PT INKA (Persero) dalam melaksanakan program kemitraan kepada direksi PT INKA (Persero) dan Kementerian BUMN Republik Indonesia selaku pemangku jabatan dan pemegang saham PT INKA (Persero).

Pelaporan program kemitraan PT INKA (Persero) kepada direksi PT INKA (Persero) dan Kementerian BUMN bersifat wajib. Untuk selanjutnya dijadikan acuan dalam proses pengambilan keputusan dan membuat kebijakan berupa keputusan dan kebijakan untuk memperbaiki dan mengembangkan aspek-aspek tertentu dari program kemitraan yang telah diimplementasikan, agar lebih baik pada tahun-tahun berikutnya. Untuk pelaporan kepada masyarakat hanya berupa laporan kegiatan program kemitraan yang telah dilaksanakan di *website* resmi PT INKA (Persero). Laporan dari kegiatan program kemitraan ini dikemas dalam bentuk *press release*. *Press release* dapat diakses bebas oleh publik (*stakeholder* sekunder) melalui *website* PT INKA (Persero) maupun pada *website* Kementerian BUMN Republik Indonesia.

Dengan demikian, pelaksanaan program kemitraan belum dilaporkan secara luas kepada *stakeholder*, utamanya industri Batik Murni yang merupakan *stakeholder* pelaksana kebijakan yang didalamnya termasuk kelompok sasaran dari program kemitraan PT INKA (Persero), sehingga industri Batik Murni sebagai penerima manfaat belum dapat mengakses dengan mudah tentang informasi dan hasil kegiatan program kemitraan. PT INKA (Persero) hanya menekan pada pertanggungjawaban vertikal (otoritas yang lebih tinggi) bukan pada pertanggungjawaban horizontal (masyarakat). Dengan pertanggungjawaban vertikal ini, secara otomatis belum terdapat pertanggungjawaban terhadap tanggapan industri Batik Murni selaku mitra binaan atas program kemitraan ini. Padahal dari adanya pertanggungjawaban

kepada industri Batik Murni, maka akan memungkinkan PT INKA (Persero) untuk mendapatkan umpan balik dari industri Batik Murni selaku penerima manfaat program kemitraan. Berdasarkan hal tersebut, maka pelaksanaan program kemitraan PT INKA (Persero) juga belum sepenuhnya menjalankan prinsip keterbukaan atau transparansi. Transparansi laporan tahunan hanya kepada otoritas yang lebih tinggi, yakni Kementerian BUMN. Sementara transparansi laporan tahunan pelaksanaan program kemitraan PT INKA (Persero) kepada *stakeholder* utama dan *stakeholder* sekunder sangat terbatas dan hanya dapat diberikan dengan izin pihak PT INKA (Persero).

### **Mekanisme Audit Sosial dan Finansial**

Terdapat pembuktian atau audit terhadap pelaksanaan program PT INKA (Persero) yang dilakukan sekali dalam setahun oleh pihak *intern* dan pihak *ekstern*. Berdasarkan hasil analisis data, terdapat dua macam audit yang dilakukan terkait program kemitraan yang dilakukan PT INKA (Persero), yakni audit sosial dan audit finansial. Audit sosial terkait dengan pengujian sejauh mana program kemitraan PT INKA (Persero) telah dapat ditujukan secara benar sesuai kebutuhan masyarakat. Audit sosial terkait implementasi program kemitraan PT INKA (Persero) pada tahun 2016 dilakukan oleh pihak *intern*, yakni Sistem Pengendalian *Intern* (SPI). Untuk audit *ekstern* dilakukan oleh Kantor Akuntan Publik (KAP) terkait audit finansial berupa audit atas laporan keuangan terkait implementasi program kemitraan PT INKA (Persero) dinyatakan wajar tanpa pengecualian. Ini berarti segala kegiatan yang

dilakukan terkait implementasi program kemitraan dilakukan secara wajar tanpa ada kecurangan.

## **Cakupan Wilayah**

### **Identifikasi Penerima Manfaat**

Untuk memaksimalkan dampak positif dari program kemitraan PT INKA (Persero), terdapat identifikasi penerima manfaat dalam pengimplementasian program kemitraan PT INKA (Persero). Identifikasi mitra binaan selaku penerima manfaat program kemitraan PT INKA (Persero) dilakukan melalui penetapan kriteria pada rangkaian kegiatan program kemitraan. Berdasarkan hasil analisis data tentang kriteria yang ditetapkan oleh PT INKA (Persero) terhadap calon mitra binaannya, merupakan kriteria yang dimiliki oleh Usaha Kecil, sebagaimana yang disebutkan dalam Undang-Undang Nomor 20 Tahun 2008 tentang Usaha Mikro, Kecil, dan Menengah (UMKM). Berdasarkan hal tersebut, industri Batik Murni sebagai mitra binaan PT INKA (Persero) dikategorikan sebagai pengusaha yang memiliki skala usaha kecil. Terkait klasifikasi UMKM yang diungkapkan Agus Riyanto, industri Batik Murni merupakan *micro enterprise*, karena industri Batik Murni merupakan Usaha Kecil (merupakan bagian dari UMKM) yang bersifat "artisan" (pengrajin) dan tidak bersifat *entrepreneurship*.

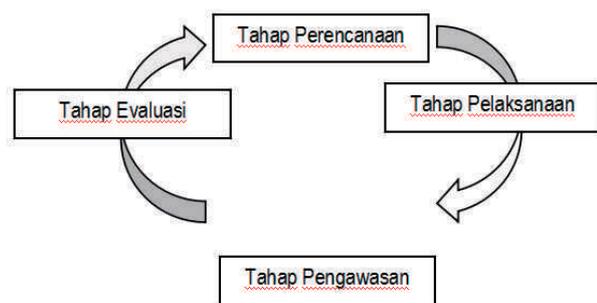
Selain itu, industri Batik Murni yang lokasi usahanya berada di kota Madiun berarti telah memenuhi kriteria yang telah ditetapkan PT INKA (Persero) dari segi cakupan wilayah, dimana program kemitraan diprioritaskan untuk wilayah karisidenan Madiun yang merupakan wilayah sekitar perusahaan PT INKA (Persero). Ini merupakan bentuk

tanggung jawab sosial PT INKA (Persero) terhadap komunitas lokal sebagai *stakeholder* eksternalnya baik secara langsung maupun tidak langsung terkena dampak operasional perusahaan, dalam hal ini yang dimaksud adalah pelaku Usaha Kecil, khususnya industri Batik Murni. Dengan demikian, sasaran dan prioritas penerima manfaat dari program kemitraan PT INKA (Persero) bukanlah Usaha Mikro, Kecil, dan Menengah, melainkan hanya Usaha Kecil. Dengan prioritas UMKM di wilayah sekitar perusahaan PT INKA (Persero). Ini berarti dalam melaksanakan program kemitraan terdapat pengidentifikasian terhadap industri Batik Murni selaku penerima manfaat program kemitraan yang dilakukan secara tertib dan rasional berdasarkan skala prioritas yang telah ditentukan oleh PT INKA (Persero) dan terfokus pada wilayah di sekitar perusahaan PT INKA (Persero). Selain penetapan kriteria calon mitra binaan, terdapat pula penetapan kriteria peserta pameran. Untuk kriteria yang telah ditetapkan PT INKA (Persero) pada kegiatan pameran, yakni terdapat potensi usaha dari mitra binaan, nilai jual yang tinggi dari produk mitra binaan, pembayaran angsuran lancar, tidak mengalami kredit macet, dan pemilik usaha memiliki karakter baik serta komunikatif, sehingga mempunyai daya saing yang baik.

### **Mekanisme Monitoring**

Dalam perencanaan perlu ada jaminan melibatkan *multi-stakeholders* pada setiap siklus pelaksanaan proyek. Menurut Nurdizal Rahman, dkk (2011: 171), siklus proyek terdiri atas 4 tahap, yakni tahap perencanaan, tahap pelaksanaan, tahap pengawasan, dan

tahap evaluasi. Menurut hasil kajian peneliti, siklus proyek merupakan proses keberlanjutan. Setelah tahap evaluasi, tahap perencanaan dimulai lagi, diikuti tahap pelaksanaan dan seterusnya. Berikut bagan siklus proyek CSR menurut hasil kajian peneliti.



Gambar 4.29 Siklus Proyek CSR  
Sumber: Hasil kajian peneliti

### Jaminan Pelibatan *Multi-Stakeholders*

Berdasarkan hasil analisis data, PT INKA (Persero) hanya melibatkan pihak Dinas Koperasi, Perindustrian, dan Perdagangan (Dinkopperindag) kota Madiun untuk melakukan pengawasan terhadap dana pinjaman yang telah diberikan kepada industri Batik Murni. Dalam melaksanakan pengawasan, mekanisme pelaksanaan *monitoring* ditetapkan oleh PT INKA (Persero). Terkait mekanisme *monitoring* dan jadwal pelaksanaan *monitoring* kepada industri Batik Murni yang ditetapkan oleh PT INKA (Persero) ini masih merupakan suatu kewajiban mengingat PT INKA (Persero) merupakan penyelenggara program kemitraan dan sebagai BUMN pembina yang menyalurkan langsung bantuan berupa dana pinjaman kepada industri Batik Murni dan juga melakukan pendampingan untuk meningkatkan kapasitas manajemen usaha industri Batik Murni. Bagi PT INKA

(Persero) *stakeholder* berperan sebagai pihak ketiga yang membantu pelaksanaan program kemitraan. Selain itu, adanya mekanisme *monitoring* ini menunjukkan adanya perhatian dari PT INKA (Persero) untuk menjaga program kemitraan menuju capaian yang sebagaimana tujuan.

Dengan demikian, dalam pelaksanaan program kemitraan PT INKA (Persero) belum terdapat jaminan untuk melibatkan *multi-stakeholders* dalam pelaksanaan program kemitraan. Namun melalui pelibatan Dinkopperindag kota Madiun dalam kegiatan *monitoring*, ini artinya PT INKA sebagai korporat telah membantu Dinkopperindag kota Madiun selaku dinas terkait untuk menjalankan tugasnya melakukan *monitoring* dan bersama-sama memantau perkembangan industri Batik Murni sebagai salah satu pelaku usaha kecil yang ada di kota Madiun.

### Aspek Lokalitas

Berdasarkan analisis data, implementasi program kemitraan menunjukkan adanya kepedulian PT INKA (Persero) dalam menjunjung kearifan lokal yang diwujudkan melalui penerimaan terhadap produk dengan unsur budaya dari daerah Madiun berupa produk batik. Ini ditunjukkan dengan penerimaan industri Batik Murni yang menghasilkan produk batik "Pecelan" khas Madiun sebagai mitra binaan PT INKA (Persero). Dengan demikian, dalam implementasi program kemitraan PT INKA (Persero) terdapat kesadaran untuk memperhatikan aspek-aspek lokalitas dan pada saat perencanaan ada kontribusi, pemahaman, dan penerimaan terhadap produk dengan unsur budaya lokal yang ada.

### **Blue-print Policy**

Terdapat *blue-print policy* yang menjadi dasar pelaksanaan program kemitraan PT INKA (Persero). Peraturan tersebut berupa peraturan yang dibuat oleh pihak internal PT INKA dan peraturan dari Kementerian BUMN selaku pemegang saham. Kedua peraturan ini dijadikan landasan PT INKA (Persero) untuk melaksanakan program kemitraan.

### **Pelibatan Stakeholder**

#### **Mekanisme Koordinasi Reguler**

Berdasarkan hasil analisis data, PT INKA (Persero) telah melibatkan *stakeholder* (pemangku kepentingan) untuk menyelenggarakan program kemitraan. *Stakeholder* PT INKA (Persero) adalah pihak-pihak yang berperan aktif dalam pelaksanaan program kemitraan yang terdiri dari industri Batik Murni, Dinas Koperasi, Perindustrian, dan Perdagangan (Dinkopperindag) kota Madiun dan perbankan. Industri Batik Murni selaku pelaku Usaha Kecil sekaligus mitra binaan PT INKA (Persero) merupakan *stakeholder* utama atau prioritas PT INKA (Persero). Ini dikarenakan industri Batik Murni adalah pihak yang dianggap kurang berdaya, sehingga mendapatkan perhatian dari PT INKA (Persero). Bentuk koordinasi yang dilakukan PT INKA (Persero) dengan industri Batik Murni adalah dengan mengkomunikasikan secara rutin jadwal pelaksanaan kegiatan pameran dan pendampingan manajemen pembukuan serta *monitoring* perkembangan usaha.

Koordinasi reguler yang dilakukan melalui komunikasi efektif antara PT INKA (Persero) dengan Dinkopperindag kota Madiun terkait penjangkaran calon mitra binaan menunjukkan

bahwa Dinkopperindag kota Madiun sebagai dinas terkait yang memiliki wewenang terhadap keberadaan industri Batik Murni sebagai salah satu Usaha Kecil di kota Madiun tidak memiliki andil terhadap industri Batik Murni hingga akhirnya terdaftar menjadi mitra binaan PT INKA (Persero). Hal ini mengacu pada pernyataan Sri Murniati yang menyatakan bahwa terdaptarnya industri Batik Murni sebagai mitra binaan PT INKA (Persero) dikarenakan adanya hubungan baik antara Sri Murniati dengan karyawan PT INKA (Persero) yang pada saat itu masih menjabat sebagai *Manager* PKBL PT INKA (Persero). Sementara untuk koordinasi yang dilakukan PT INKA (Persero) dengan bank BRI selaku pihak perbankan yaitu terkait dengan sistem pembayaran angsuran industri Batik Murni sebagai mitra binaan PT INKA (Persero) menggunakan *virtual account* jenis *Automatis File Transfer* (AFT). Dengan ketentuan pembayaran suku bunga angsuran sebagaimana yang telah ditetapkan PT INKA (Persero) yaitu sebesar 6 persen per tahun atau 0,5 persen setiap bulannya, disamping mengidentifikasi angsuran pokok yang dibayar oleh mitra binaan.

Dengan demikian, koordinasi yang dilakukan PT INKA (Persero) dengan *stakeholder*-nya secara reguler tidak dilakukan melalui forum atau rapat koordinasi, melainkan melalui pengiriman jadwal dengan tujuan untuk lebih menyamakan pemahaman terkait pelaksanaan program kemitraan agar dapat mengurangi kesalahpahaman dan menguatkan pemahaman para *stakeholder* terhadap teknis pelaksanaan program kemitraan PT INKA (Persero). Ini dikarenakan keputusan tentang pelaksanaan program

kemitraan sepenuhnya ditentukan dan diatur oleh PT INKA (Persero), maka pihak *stakeholder* hanya menunggu dan mendukung pelaksanaan berbagai rangkaian program kemitraan, mulai dari kegiatan penyaluran dana pinjaman, kegiatan pameran, kegiatan *monitoring* hingga kegiatan pendampingan manajemen pembukuan. Ini mengindikasikan bentuk koordinasi yang dilakukan PT INKA (Persero) dengan *stakeholder* masih rendah, karena belum terjadi saling mengatur dan menyepakati terkait pelaksanaan berbagai rangkaian program kemitraan, mulai dari kegiatan penyaluran dana pinjaman, kegiatan pameran, kegiatan *monitoring* hingga kegiatan pendampingan manajemen pembukuan.

### **Partisipasi Industri Batik Murni**

Berdasarkan hasil analisis data, partisipasi aktif industri Batik Murni dapat dilihat dari keaktifannya dalam kegiatan pameran yang diselenggarakan oleh PT INKA (Persero), seperti pameran Adiwastra Nusantara 2017 mewakili PT INKA (Persero) dan sebagai peserta pameran serta *fashion show* dalam INKA Fair. Dengan demikian, industri Batik Murni memiliki intensitas keterlibatan yang tinggi, khususnya pada kegiatan pameran. Selain itu, terdapat keterlibatan industri Batik Murni dalam menyampaikan aspirasi dan gagasannya tentang *fashion show* pada kegiatan INKA Fair melalui diperkenalkannya industri Batik Murni untuk mengajukan proposal permohonan pelaksanaan *fashion show* dalam acara INKA Fair. Ini juga menunjukkan bahwa PT INKA (Persero) memberi kesempatan industri Batik Murni untuk menyampaikan ide dan harapannya

guna meningkatkan efektivitas penyelenggaraan program kemitraan.

Dengan demikian, PT INKA (Persero) telah membuka kanal interaksi dengan memberikan kesempatan pihak industri Batik Murni selaku penerima manfaat program kemitraan untuk menyampaikan ide dan harapannya untuk meningkatkan kreatifitas penyelenggaraan program kemitraan PT INKA (Persero). Dengan demikian, PT INKA (Persero) dalam hal ini telah melakukan *need assesment*, yaitu memenuhi *needs*, *desire*, dan *wants* dari industri Batik Murni selaku penerima manfaat dari program kemitraan PT INKA (Persero), namun akses industri Batik Murni terbatas untuk memberikan saran dan mengkritisi program kemitraan PT INKA (Persero). Berdasarkan hal ini, maka dalam pelaksanaan program kemitraan PT INKA (Persero) belum terdapat mekanisme yang menjamin partisipasi industri Batik Murni selaku penerima manfaat program kemitraan PT INKA (Persero) untuk dapat terlibat dalam siklus proyek secara keseluruhan, melainkan hanya terlibat dalam tahap perencanaan dan tahap pelaksanaan dari program kemitraan PT INKA (Persero).

### **Keberlanjutan**

#### **Alih Peran**

Berdasarkan hasil analisis data, setelah keterlibatannya dalam pameran dan *fashion show* pada INKA Fair, industri Batik Murni kemudian dipercaya oleh beberapa pihak lain untuk ikut serta dalam berbagai ajang *fashion show* dan kegiatan pameran, baik di dalam maupun luar kota Madiun, bahkan hingga pameran skala internasional, seperti Inacraft. Ini artinya dari penyelenggaraan program

kemitraan, terjadi alih peran dari industri Batik Murni kepada PT INKA (Persero), sehingga industri Batik Murni tidak bergantung dengan PT INKA (Persero), khususnya dalam melakukan promosi produk usahanya melalui kegiatan pameran.

### **Rasa Memiliki (*Sense of Belonging*)**

Tumbuh rasa memiliki (*sense of belonging*) terhadap program kemitraan dan hasil program pada industri Batik Murni. Sri Murniati selaku pemilik industri Batik Murni berpandangan bahwa program kemitraan PT INKA (Persero) berguna dan bermanfaat bagi dirinya dan keberlangsungan usahanya. Dengan adanya berbagai manfaat yang diperoleh dari program kemitraan industri Batik Murni siap untuk memberi kontribusi pada program kemitraan PT INKA (Persero). Kontribusi ini ditunjukkan dengan adanya rencana dan inisiatif dari pemilik industri Batik Murni untuk menjaga keberlangsungan program kemitraan PT INKA (Persero) dengan cara mengarahkan program kemitraan PT INKA (Persero) agar tepat sasaran. Dengan demikian, industri Batik Murni telah ikut andil dalam menjaga dan memelihara program kemitraan dengan baik dan menjadi perpanjangan tangan PT INKA (Persero), khususnya dalam pelaksanaan program kemitraan.

### **Partner Program**

Terdapat pemilihan *partner* untuk program kemitraan PT INKA (Persero), namun *partner* program yang dimaksud belum bisa menjamin bahwa tanpa keikutsertaan PT INKA (Persero), program kemitraan PT INKA

(Persero) bisa tetap dijalankan sampai selesai dengan *partner* tersebut. *Partner* yang dimaksud dalam hal ini adalah perbankan, yang diharapkan nantinya dapat memberikan pinjaman kepada industri Batik Murni selaku mitra binaan setelah mandiri dan *bankable*, sebagaimana tujuan dari program kemitraan PT INKA (Persero).

### **Hasil Nyata**

#### **Dokumentasi Hasil**

Implementasi program kemitraan PT INKA Persero memberikan hasil nyata kepada industri Batik Murni sebagai penerima manfaat program kemitraan ini. Bukti adanya hasil nyata ini adalah dengan adanya dokumentasi hasil yang menunjukkan meningkatnya kemampuan usaha industri Batik Murni. Pertama, melalui kesempatan untuk melakukan *fashion show* berupa adanya inovasi yang dilakukan industri Batik Murni pada hasil produksinya. Kedua, diperolehnya tambahan pengalaman pada diri Sri Murniati selaku pemilik industri Batik Murni. Ketiga, meningkatnya kemampuan pemasaran dan promosi dari industri Batik Murni melalui pengikutsertaan industri Batik Murni oleh PT INKA (Persero) pada Pameran Adiwastra Nusantara 2017. Keempat, meningkatnya kemampuan manajemen pembukuan Sri Murniati selaku pemilik industri Batik Murni dengan adanya kegiatan pendampingan manajemen pembukuan yang diberikan oleh PT INKA (Persero). Dari yang semula tidak mampu melakukan pembukuan, menjadi mampu untuk melakukan pembukuan.

### **Perubahan Pola Pikir**

Berdasarkan hasil analisis data, terdapat peningkatan pemahaman tentang pentingnya pembukuan pada mitra binaan, yakni Sri Murniati selaku pemilik industri Batik Murni setelah memperoleh pendampingan manajemen pembukuan dari pihak PT INKA (Persero). Dari yang semula belum memahami pentingnya melakukan pembukuan, khususnya membuat catatan transaksi harian, setelah memperoleh pendampingan manajemen pembukuan menjadi memahami pentingnya melakukan pembukuan khususnya catatan transaksi harian yang memiliki fungsi administratif. Ini menunjukkan bahwa industri Batik Murni telah memiliki pola pikir yang maju untuk mengembangkan usahanya melalui adanya administratif yang baik. Dengan demikian, telah terjadi perubahan pola pikir pada mitra binaan dengan adanya program kemitraan melalui kegiatan pendampingan manajemen pembukuan terhadap Sri Murniati selaku pemilik industri Batik Murni sekaligus mitra binaan PT INKA (Persero).

### **Dampak Ekonomi**

Dengan adanya implementasi program kemitraan PT INKA (Persero) memberikan dampak ekonomi secara signifikan kepada usaha industri Batik Murni sebagai penerima manfaat program kemitraan PT INKA (Persero), khususnya melalui penyaluran dana pinjaman. Dana tersebut selanjutnya digunakan industri Batik Murni untuk membeli bahan baku produksi yang pada akhirnya berimbas pada peningkatan omzet penjualan, sehingga mampu membiayai keperluan usahanya. Selain penyaluran dana, kegiatan pameran Adiwastra Nusantara 2017 juga

memberikan dampak ekonomi bagi industri Batik Murni selaku peserta pameran mewakili PT INKA (Persero). Dampak ekonomi dari kegiatan pameran tersebut berupa perolehan keuntungan dari hasil penjualan produk pameran.

### **Penguatan Komunitas (*Community Empowerment*)**

Berdasarkan hasil analisis data, program kemitraan PT INKA (Persero) telah mengambil inisiatif untuk meningkatkan kesejahteraan industri Batik Murni sebagai mitra binaannya melalui serangkaian kegiatan pada program kemitraan, seperti penyaluran dana pinjaman dan pembinaan berupa pameran dan pendampingan manajemen pembukuan. Melalui program kemitraan PT INKA (Persero) telah memberikan akses pada industri Batik Murni untuk menjadi lebih mandiri. Berdasarkan hal tersebut, maka pengimplementasian program kemitraan PT INKA (Persero) diarahkan pada penguatan kemandirian industri Batik Murni selaku mitra binaannya. Dengan demikian, telah terjadi penguatan komunitas terhadap industri Batik Murni dari adanya program kemitraan yang diselenggarakan oleh PT INKA (Persero). Selain itu, penguatan komunitas ini juga ditunjukkan dengan telah mampunya industri Batik Murni untuk menjuarai ajang Pawai Budaya kota Madiun.

Kriteria-kriteria yang telah dipaparkan di atas menunjukkan bahwa program kemitraan PT INKA (Persero) merupakan program CSR, meskipun dalam pelaksanaannya masih terdapat beberapa kekurangan atau belum maksimal, yakni indikator *leadership* pada aspek kesadaran filantropi pimpinan PT INKA

(Persero), indikator transparansi dan akuntabilitas pada aspek keterbukaan dan pertanggungjawaban laporan tahunan, indikator mekanisme *monitoring* pada aspek jaminan pelibatan *multistakeholder*, indikator pelibatan *stakeholder* pada aspek mekanisme koordinasi reguler dan partisipasi industri Batik Murni.

### **Kategori CSR PT INKA (Persero) melalui Program Kemitraan**

Berdasarkan hasil analisis data, program kemitraan sebagai CSR PT INKA (Persero) dalam pelaksanaannya telah memberikan fasilitas dan sokongan dana serta telah mampu memupuk kemandirian industri Batik Murni selaku penerima manfaat program kemitraan, namun program kemitraan sebagai implementasi CSR PT INKA (Persero) berada pada kategori tanggung jawab legal (*legal responsibility*). Ini dikarenakan pelaksanaan program kemitraan sebagai CSR PT INKA (Persero) merupakan wujud kepatuhan pada hukum. Hal ini didasarkan pernyataan Cholik Mohammad Zamzam selaku *Senior Manager* Humas, Protokoler, dan PKBL PT INKA (Persero) dalam wawancara yang dilakukan pada 21 April 2017 di PT INKA (Persero).

“Itu sudah tanggung jawab yang harus dilakukan oleh *top manajemen* (direksi) karena itu sudah arahan dari Kementerian (BUMN) kalau tidak dijalankan akan mendapatkan teguran dari Kementerian (BUMN)”.

Mengacu pada teori Carroll (1999 dalam Reza Rahman, 2009: 37-38), terdapat

beberapa temuan dari penelitian ini yang mendasari penilaian bahwa program kemitraan PT INKA (Persero) sebagai implementasi CSR PT INKA (Persero) belum berada pada kategori tanggung jawab filantropi (*philanthropic responsibility*), antara lain sebagai berikut; 1) Belum adanya kesadaran atau peran serta *top management* PT INKA (Persero) untuk melakukan aktivitas kedermawanan sosial sebagai dasar program CSR; 2) Proporsi bantuan program kemitraan sebagai implementasi CSR PT INKA (Persero) hanya sebesar 2 persen, maka PT INKA (Persero) belum mengalokasikan 10 persen dari profit perusahaan untuk pembangunan komunitas lokal sebagaimana teori tentang kategori CSR tanggung jawab filantropi (*philanthropic responsibility*) dari Carroll.

### **SIMPULAN DAN SARAN**

Berdasarkan penelitian yang telah dilakukan peneliti, maka dapat disimpulkan bahwa:

1. Program kemitraan PT INKA (Persero) pada industri Batik Murni berupa penyaluran dana pinjaman bergulir, disertai dengan pembinaan, termasuk promosi mitra binaan, dan pendampingan manajemen usaha sebagai upaya peningkatan kapasitas industri Batik Murni.
2. Program kemitraan dilihat dari indikator CSR, yaitu *leadership* (kepemimpinan), proporsi bantuan, transparansi dan akuntabilitas, cakupan wilayah, mekanisme *monitoring*, pelibatan *stakeholder*, keberlanjutan, dan hasil nyata menunjukkan bahwa program kemitraan merupakan suatu program CSR PT INKA (Persero).

3. Program kemitraan sebagai CSR PT INKA (Persero) dilihat dari kategori CSR, berada pada tataran tanggung jawab hukum (*legal responsibility*). Ini dikarenakan pelaksanaan program kemitraan sebagai CSR PT INKA (Persero) dilaksanakan berdasarkan arahan Kementerian BUMN selaku pemegang saham perusahaan serta memastikan bahwa seluruh aktivitasnya terkait CSR sesuai dengan kerangka hukum yang relevan.

Penelitian ini menunjukkan bahwa program kemitraan sebagai CSR PT INKA (Persero). Dalam melaksanakan program kemitraan, PT INKA (Persero) telah sesuai dengan teori Dwi Kartini tentang indikator CSR yang terdiri dari *leadership*, proporsi bantuan, transparansi dan akuntabilitas, cakupan wilayah, mekanisme *monitoring*, pelibatan *stakeholder*, keberlanjutan, dan hasil nyata. Akan tetapi, mengacu pada teori Achie Carroll tentang 4 kategori *corporate social responsibility*, program kemitraan sebagai implementasi CSR PT INKA (Persero) pada industri Batik Murni, masih berada pada kategori tanggung jawab hukum (*legal responsibility*). Hasil penelitian menunjukkan bahwa pelaksanaan program kemitraan sebagai CSR PT INKA (Persero) merupakan wujud kepatuhan pada hukum semata.

Kategori program kemitraan sebagai implementasi CSR PT INKA (Persero) yang dikategorikan sebagai tanggung jawab hukum memberikan dampak positif dan negatif bagi PT INKA (Persero) selaku perusahaan pelaksana program CSR:

#### 1. Dampak positif

CSR PT INKA (Persero) yang berada pada kategori tanggung jawab hukum (*legal responsibility*) menunjukkan bahwa PT INKA (Persero) merupakan perusahaan yang patuh terhadap regulasi. Hal ini memberikan dampak terhadap indikator mekanisme *monitoring*, dimana aspek *blue-print policy* keberadaannya sangat penting bagi PT INKA (Persero) yang digunakan sebagai acuan dalam melaksanakan CSR. Dengan demikian, terdapat jaminan terlaksananya program kemitraan sebagai CSR PT INKA (Persero) sesuai dengan peraturan-peraturan yang telah dibuat.

#### 2. Dampak Negatif

Dengan hanya berada pada tataran tanggung jawab hukum (*legal responsibility*) memberikan dampak negatif terhadap indikator CSR, yakni *leadership* (kepemimpinan) berupa belum terdapat kesadaran *top management* PT INKA (Persero) untuk melakukan aktivitas kedermawanan sosial sebagai dasar pelaksanaan CSR melalui program kemitraan. Dari hasil penelitian, hal ini menyebabkan adanya miskonsepsi tentang arti penting keberlanjutan dalam pelaksanaan program kemitraan sebagai CSR PT INKA (Persero).

Berdasarkan teori Carroll tentang kategori *corporate social responsibility*, program kemitraan sebagai CSR PT INKA (Persero) seharusnya berada pada kategori tanggung jawab filantropi (*philanthropic responsibility*). Kategori tanggung jawab filantropi (*philanthropic responsibility*) merupakan tataran tertinggi implementasi CSR perusahaan, sehingga apabila PT INKA (Persero) telah berada pada kategori tanggung jawab filantropi (*philanthropic responsibility*), maka

dampak dari program kemitraan sebagai CSR pada industri Batik Murni akan lebih optimal dan akan menghasilkan capaian yang lebih tinggi dari pencapaian kategori CSR PT INKA (Persero) saat ini yang masih berada pada kategori tanggung jawab hukum (*legal responsibility*).

#### DAFTAR PUSTAKA

- Adiwastra. *Pameran Adiwastra Nusantara 2017*. Diakses pada 19 Mei 2017 melalui [www.adiwastra.co.id](http://www.adiwastra.co.id).
- Ahmadi, R. (2014). *Metodologi Penelitian Kualitatif*. Yogyakarta: Ar-Ruzz Media.
- Arikunto, S. (2005). *Manajemen Penelitian*. Jakarta: PT. Rineka Cipta.
- Bungin, B. (2007). *Penelitian Kualitatif: Komunikasi, Ekonomi, Kebijakan Publik, dan Ilmu Sosial*. Jakarta: Kencana.
- Carroll, A. B. (1999). *Corporate Social Responsibility: Evaluation of a Definitional Construct*. *Business & Society*, Vol. 38 No. 3, pp. 268-295, Sage Publication, Inc.
- Hadi, N. (2014). *Corporate Social Responsibility*. Yogyakarta: Graha Ilmu.
- PT INKA (Persero). *Rangkaian Kegiatan 35 Tahun INKA Berkarya Untuk Negeri*. Diakses pada 19 Mei 2017 melalui Instagram @pt\_inka.
- Kartini, D. (2009). *Corporate Social Responsibility: Transformasi Konsep Sustainability Management dan Implementasinya di Indonesia*. Bandung: PT. Refika Aditama.
- Kementerian BUMN Republik Indonesia. *Dukung Ekonomi Kreatif, Mitra Binaan PT INKA (Persero) Pamerkan Produk Batiknya*. Diakses pada tanggal 18 Mei 2017 melalui [www.bumn.go.id](http://www.bumn.go.id).
- Kriyantono, R. (2006). *Teknik Praktis Riset Komunikasi: Disertasi Contoh Praktis Riset Media, Public Relations, Advertising, Komunikasi Organisasi, Komunikasi Pemasaran*. Jakarta: Kencana.
- Laporan Tahunan Program Kemitraan dan Bina Lingkungan PT Industri Kereta Api (Persero) Tahun 2016.
- Lako, A. (2011). *Dekonstruksi CSR dan Reformasi Paradigma Bisnis dan Akuntansi*. Jakarta: Erlangga.
- Mardikanto, T. (2014). *CSR Corporate Social Responsibility (Tanggung Jawab Sosial Korporasi)*. Bandung: Alfabeta.
- Miles, M. B. & Huberman, A. M. (1984). *Qualitative Data Analysis*. London: Sage Publication.
- Mulyana, D. (2002). *Metodologi Penelitian Kualitatif: Paradigma Baru Ilmu Komunikasi dan Ilmu Sosial Lainnya*. Bandung: PT Remaja Rosdakarya.
- Nursahid, F. (2006). *Tanggung Jawab Sosial BUMN: Model Kedermawanan Sosial PT Krakatau Steel, PT Pertamina, dan PT Telekomunikasi Indonesia*. Depok: Piramedia.
- Peraturan Menteri Badan Usaha Milik Negara Nomor: PER-09/MBU/07/2015 tentang Program Kemitraan dan Bina Lingkungan Badan Usaha Milik Negara.
- PT Industri Kereta Api (Persero). *Dukung Ekonomi Kreatif, Mitra Binaan PT INKA (Persero) Pamerkan Produk Batiknya*. Diakses pada tanggal 18 Mei 2017 melalui [www.inka.co.id](http://www.inka.co.id).

- Rachman, N. M., Efendi, A., & Wicaksana, E. (2011). *Panduan Lengkap Perencanaan CSR*. Jakarta: Penebar Swadaya.
- Rahman, R. (2009). *Corporate Social Responsibility antara Teori dan Kenyataan*. Yogyakarta: Media Pressindo.
- Riyanto, A. (2011). *PKBL Ragam Derma Sosial BUMN*. Jakarta: Banana Publisher.
- Sugiyono. (2013). *Metode Penelitian Kuantitatif, Kualitatif, dan R & D*. Bandung: Alfabeta
- Suharto, E. (2007). *Pekerjaan Sosial di Dunia Industri: Memperkuat Tanggung Jawab Sosial Perusahaan (Corporate Social Responsibility)*. Bandung: Refika Aditama.
- Sutedi, A. (2015). *Buku Pintar Hukum Perseroan Terbatas*. Jakarta: Raih Asa Sukses.
- Undang-Undang Nomor 19 Tahun 2003 Tentang BUMN.
- Undang-Undang Nomor 20 Tahun 2008 Usaha Kecil, Mikro, dan Menengah.
- Undang-Undang Nomor 40 Tahun 2007 Tentang Perseroan Terbatas.
- Yasin, M. (2012). *Membangun Organisasi Berbudaya Studi BUMN*. Jakarta: PT. Mizan Republika.