

**IMPLEMENTASI
KEBIJAKAN CORPORATE SOCIAL RESPONSIBILITY (CSR)
(KASUS PT. PINDAD)**

**POLICY IMPLEMENTATION OF CORPORATE SOCIAL RESPONSIBILITY
(CASE STUDY IN PT. PINDAD)**

Lina Yulinar & Baban Sobandi

Kelurahan Pasir Impun-Pemkot Bandung,

Jl. Pasir Impun No. 36 Kota Bandung, HP. 081312529210, Email: dummieling@gmail.com

Pusat Kajian dan Pendidikan dan Pelatihan Aparatur I LAN,

Jl. Kiara Payung Km. 4,7 Jatinangor-Sumedang Telp. (022) 7790044, Fax. (022) 7790055, ,

Email: kangaban2011@yahoo.com

Abstract

Corporate Social Responsibility implementation that has been executed by company could have different form depends on the motivation. CSR is understood as corporate charity which is usually not sustainable and CSR could be understood as sustainable community development. To view CSR program implementation in Indonesia, a study was conducted in CSR implementation at PT Pindad. The aim of this research is to analyze the role, sustainability and influencing factors of CSR implementation. By employing qualitative descriptive method, this research found that determination and measurement of CSR success indicators is the most dominant factor that influence CSR success practice at PT Pindad. Besides, system installation factor such as the amount and quality of human resource in PKBL bureau are also dominant success factor. It is also found that the responsibility of PT Pindad in implementing CSR at the present is in the level of legal responsibility. Therefore, it is advised that implementation of CSR Program at PT Pindad is directed to community development comprehensively.

Key words: CSR, development, Charity, Community Development.

ABSTRAK

Implementasi *Corporate Social Responsibility (CSR)* yang dilakukan oleh perusahaan bisa berbeda-beda tergantung kepada motivasinya. Ada yang hanya memahami CSR sebagai *corporate giving/charity* dan bersifat pemenuhan kebutuhan sesaat, ada juga yang sudah memahami CSR sebagai pengembangan masyarakat (*community development*) yang sudah memikirkan aspek keberkelanjutan. Untuk melihat implementasi CSR pada BUMN di Indonesia, dilakukan studi terhadap Implementasi CSR pada PT. PINDAD, yang bertujuan untuk menganalisis faktor-faktor yang mempengaruhi implementasi CSR pada PT. PINDAD, keberlanjutannya, dan peranannya terhadap pembangunan di Kota Bandung. Dengan menggunakan metode deskriptif kualitatif, penelitian ini menemukan bahwa penetapan dan pengukuran indikator keberhasilan program CSR merupakan faktor paling dominan dalam menentukan keberhasilan Program CSR pada PT. PINDAD. Selain itu, faktor instalasi sistem terutama yang berkaitan dengan jumlah dan kualitas SDM pada Biro PKBL menjadi faktor lain yang juga dominan. Ditemukan pula, bahwa tanggung jawab PT.PINDAD dalam implementasi CSR saat ini cenderung masih berada

pada *level legal responsibility*. Untuk itu disarankan, implementasi program CSR pada PT. PINDAD ke depan, seyogyanya lebih diarahkan kepada pembangunan masyarakat (*community development*).

Kata Kunci: CSR, Pembangunan, Charity, Community Development.

A. PENDAHULUAN

Tujuan Pembangunan Millenium (*Millennium Development Goals/MDGs*) adalah sebuah inisiatif pembangunan yang dibentuk pada tahun 2000 oleh perwakilan-perwakilan dari 189 negara yang ditandai dengan menandatangani deklarasi yang disebut sebagai *Millennium Declaration*. Deklarasi itu mengandung delapan poin yang harus dicapai sebelum 2015, yaitu meliputi penghapusan kemiskinan, pendidikan untuk semua, persamaan gender dan pemberdayaan perempuan, perlawanan terhadap HIV/AIDS, malaria dan penyakit lainnya, penurunan angka kematian anak, peningkatan kesehatan reproduksi, pelestarian lingkungan hidup, dan kerja sama global untuk pembangunan.

Sebagai salah satu negara yang menandatangani deklarasi tersebut, Indonesia harus secara serius melakukan berbagai upaya agar delapan tujuan tersebut bisa dicapai. Namun, dengan segala kekurangan yang ada, tentu saja pemerintah tidak dapat bekerja sendirian, sehingga untuk mencapai target MDGS perlu kerjasama dengan berbagai pihak, salah satunya adalah dengan pihak swasta/perusahaan melalui *corporate social responsibility* (CSR).

Banyak definisi mengenai CSR yang dikemukakan oleh berbagai kalangan. Namun belum ada definisi CSR yang dapat diterima secara universal, sehingga CSR di implementasikan dengan cara yang berbeda-beda tergantung bagaimana perusahaan memahami CSR. Ada yang

hanya memahami CSR sebagai *corporate giving/charity* yang bersifat karitatif dan bersifat pemenuhan kebutuhan sesaat, Ada juga yang sudah memahami CSR sebagai *community development*/pengembangan masyarakat yang sudah memikirkan aspek keberkelanjutan.

Dengan ditetapkannya Peraturan Menteri Negara BUMN Nomor Per-05/MBU/2007 tentang Program Kemitraan dengan Usaha Kecil dan Program Bina Lingkungan (PKBL), Salah satu bentuk implementasi CSR dapat berupa Program Kemitraan dan Bina Lingkungan (PKBL) yang dilaksanakan oleh Badan Usaha Milik Negara (BUMN).

Program Kemitraan adalah program untuk meningkatkan kemampuan usaha kecil agar menjadi tangguh dan mandiri melalui pinjaman dana bergulir dan pendampingan, sedangkan yang dimaksud dengan Program Bina Lingkungan adalah program pemberdayaan kondisi sosial masyarakat sekitar oleh BUMN.

Berdasarkan Dokumen Laporan Keuangan Pemerintah Pusat (LKPP) 2013, sampai tahun 2013, dana PKBL yang telah disisihkan oleh 116 BUMN sejak 2007 telah mencapai Rp.12.56 triliun. Dengan besarnya alokasi dana PKBL tersebut, maka implementasi CSR oleh BUMN diharapkan dapat membiayai program-program pengembangan masyarakat sehingga dapat memberdayakan kondisi sosial masyarakat di sekitar wilayah BUMN yang bersangkutan.

Namun demikian, pada kenyataannya, sebagian dari bantuan yang diberikan oleh BUMN kepada masyarakat masih bersifat pemenuhan kebutuhan sesaat, belum tepat sasaran dan belum memikirkan aspek keberlanjutan dalam pemberdayaan ekonomi masyarakat secara optimal (Vera, 2014:123).

Hal ini menunjukkan bahwa implementasi CSR masih sangat konvensional, berjangka pendek, dan didasari motivasi untuk menolong anggota masyarakat yang dalam kesulitan, dengan kata lain menyelesaikan masalah sesaat untuk menjalankan kewajiban "bersedekah" (Saidi dan Abidin, 2004:67). Pemberian sedekah tersebut tanpa sadar membuat masyarakat bodoh dan berperilaku konsumtif karena program CSR tersebut tidak menghasilkan manfaat berkelanjutan.

CSR yang menghasilkan manfaat berkelanjutan adalah CSR yang tidak hanya mampu menciptakan nilai tambah produk dan jasa bagi masyarakat, tetapi juga sanggup memelihara keberlanjutan nilai tambah yang diciptakannya itu (Suharto, 2009:114-115). CSR yang memberikan manfaat berkelanjutan inilah yang selanjutnya akan memberikan sumbangan/ kontribusi besar bagi pencapaian Tujuan Pembangunan Milenium (Urip, 2013:74). Oleh karena itu, agar dapat memberikan manfaat berkelanjutan, maka CSR harus diimplementasikan dengan penuh tanggung jawab dengan cara menyelenggarakan kegiatan pengembangan masyarakat.

Menurut Rahmatullah, untuk mengukur tingkat tanggung jawab perusahaan dalam mengimplementasikan CSR bisa menggunakan indikator Piramida CSR

dari Archie B. Carroll. Tujuannya adalah untuk mengetahui berada pada tipe tanggung jawab yang mana perusahaan dalam mengimplementasikan CSR, apakah hanya fokus pada tanggung jawab secara ekonomi lalu menegaskan kebutuhan masyarakat lokal, atau baru pada tataran mematuhi aturan hukum, atau memang sudah berada dalam tingkat yang lebih tinggi yaitu tanggung jawab etis, mempraktekan CSR secara komprehensif (Rahmatullah, 2011: 10).

Tingkat tanggung jawab perusahaan dalam mengimplementasikan CSR dapat dipengaruhi oleh beberapa factor, yaitu kepemimpinan, kebijakan, pengembangan program, instalasi sistem dan pengukuran dan pelaporan (Leimona dan Fauzi, 2008:79-89).

Faktor-faktor yang mempengaruhi implementasi CSR di atas, akan mempengaruhi kuantitas kegiatan pengembangan masyarakat yang diselenggarakan oleh perusahaan. Semakin banyak kegiatan pengembangan masyarakat, maka semakin banyak kegiatan yang memberikan manfaat berkelanjutan, sehingga akan semakin besar kontribusinya dalam pencapaian Tujuan Pembangunan.

Untuk melihat, bagaimana implementasi kebijakan CSR oleh BUMN, tulisan ini mencoba mengkaji implementasi CSR oleh PT. PINDAD yang ada di Kota Bandung, dengan tujuan untuk menganalisis faktor-faktor yang mempengaruhi implementasi CSR pada PT. PINDAD, keberlanjutannya serta kontribusinya terhadap pembangunan di Kota Bandung. Sebagai gambaran, data CSR PT. PINDAD pada Tahun 2011 dan 2012 dapat dilihat pada tabel pada halaman berikut:

Tabel 1
Dana CSR PT. PINDAD Program Bina Lingkungan Berdasarkan Kegiatan
Pada Tahun 2011 Dan 2012

NO	URAIAN	BESARAN
	Jumlah Tahun 2011	94.060.000
1	-Bantuan sarana olah raga	37.260.000
	-Bantuan roda sampah	
	-Bantuan sarana belajar mengajar TK Harapan Bangsa	
	-Bantuan mesin fogging	
	-Kesehatan	
2	-Bantuan roda sampah	21.150.000
	-Bantuan mesin fogging	
	-Kesehatan	
3	-Bantuan mesin fogging	35.650.000
	-Bantuan tong sampah	
	-Kesehatan	
	Jumlah Tahun 2012	663.163.000
1	Pembuatan mesin pengolah sampah Kel. Sukapura	147.680.000
2	Sosialisasi dan pendampingan pilah pilih sampah Kel. Sukapura	19.830.000
3	Pembuatan pos gatur dan taman Binong Kel. Kebon Kangkung	51.981.000
4	Pembuatan sarana air bersih (sumur bor) Kel. Kebon Kangkung	12.000.000
5	Pembuatan jembatan SD Pindad Kel. Sukapura	13.000.000
6	Pembuatan dan sosialisasi bor biopori	36.000.000
7	Sosialisasi, pelatihan dan penunjang lainnya bor biopori	14.000.000
8	Perbaikan jalan di depan pos PT. Pindad sampai jembatan Kel. Sukapura	39.497.000
9	Pemberian tabung oksigen ke PMI	6.525.000
10	Pengobatan gratis Kel. Sukapura	12.000.000
11	Pengobatan gratis Kel. Babakan Sari	10.000.000
12	Khitanan masal Kel. Sukapura	30.900.000
13	Pemberian bantuan sarana belajar PAUD (meja dan kursi) Kel. Kebon Jayanti	4.635.000
14	Pelatihan guru SD	75.000.000
15	Pemberian beasiswa SMK Igassar Kota Bandung	23.640.000
16	Pemberian bantuan Al-Quran dan Iqra Kec. Cicendo	3.500.000
17	Pemberian bantuan sarana ibadah Kel. Pasteur	8.000.000
18	Pemberian sembako gratis di beberapa kelurahan di Kota Bandung	100.000.000
19	Santunan kepada Panti Asuhan Kel. Sukapura	23.625.000
20	Santunan duaafa Kel. Kebon Jayanti dan Kel. Gumuruh	22.350.000
21	Bantuan pemberian sembako Kel. Sukapura	8.000.000
22	Bantuan acara pagelaran seni Kel. Sukapura	1.000.000

Sumber: Bagian Perekonomian Setda Kota Bandung

Berdasarkan data di atas, nampak bahwa alokasi CSR PT. PINDAD masih bersifat tidak berkelanjutan. Program yang dikembangkan cenderung berjangka pendek dan kurang me-nyentuh pemberdayaan dan investasi sosial. Dengan demikian, CSR yang tujuan

utamanya untuk memberdayakan masyarakat, bisa jadi hanya menciptakan ketergantungan masyarakat sebagai penerima program (Suharto, 2009:56-57).

B. RUMUSAN MASALAH

Berdasarkan latar belakang sebagaimana diuraikan di atas, maka

rumusan masalah dalam kajian ini adalah: bagaimana implementasi kebijakan CSR oleh PT. PINDAD di Kota Bandung dilihat dari faktor-faktor yang mempengaruhinya, keberlanjutannya, dan kontribusinya terhadap pembangunan di Kota Bandung?

C. TINJAUAN TEORI

1. *Corporate Social Responsibility (CSR)*

Schermerhorn (Suharto, 2009:102) memberikan definisi CSR sebagai suatu kepedulian organisasi bisnis untuk bertindak dengan cara-cara mereka sendiri dalam melayani kepentingan organisasi dan kepentingan publik eksternal. Sedangkan menurut Nuryanam (Suharto, 2009:102), CSR adalah sebuah pendekatan di mana perusahaan mengintegrasikan kepedulian sosial dalam operasi bisnis mereka dan dalam interaksi mereka dengan para pemangku kepentingan berdasarkan prinsip kesukarelaan dan kemitraan.

Beberapa definisi CSR di bawah ini menunjukkan keragaman pengertian CSR menurut berbagai organisasi:

- a. *World Bussiness Council For Sustainable Development*. 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.
- b. *International Finance Corporation*. Komitmen dunia bisnis untuk memberi kontribusi terhadap pembangunan ekonomi berkelanjutan melalui kerjasama dengan karyawan, keluarga mereka, komunitas lokal dan masyarakat luas untuk meningkatkan kualitas kehidupan mereka melalui cara-cara

yang baik bagi bisnis dan pembangunan.

- c. *Institute of Chartered Accountants, England and Wales*. Jaminan bahwa organisasi-organisasi pengelola bisnis maupun pemberi dampak positif bagi masyarakat dan lingkungan seraya memaksimalkan nilai bagi para pemegang saham.
- d. *Canadian Government*. Kegiatan usaha yang mengintegrasikan ekonomi, lingkungan dan sosial ke dalam nilai, budaya, pengambilan keputusan, strategi dan operasi perusahaan yang dilakukan secara transparan dan bertanggung jawab untuk menciptakan masyarakat yang sehat dan berkembang.
- e. *European Commission*. Sebuah konsep dengan mana perusahaan mengintegrasikan perhatian terhadap sosial dan lingkungan dalam operasi bisnis mereka dan dalam interaksinya dengan para pemangku kepentingan berdasarkan prinsip kesukarelaan.
- f. *CSR Asia*. Komitmen perusahaan untuk beroperasi secara berkelanjutan berdasarkan prinsip ekonomi, sosial dan lingkungan, seraya menyeimbangkan beragam kepentingan para stakeholdernya. (Suharto, 2009: 103-104).

Edi Suharto sendiri kemudian mengadopsi konsep *Triple Bottom Line* yang dikemukakan oleh John Elkington pada bukunya "*Cannibals With Forks: The Triple Bottom Line in 21st Century Business*", yakni hubungan yang seimbang antara *profit, people, and planet* dalam manajemen perusahaan, untuk memberikan pengertian CSR, sebagai berikut :

"Kepedulian perusahaan yang menyisihkan sebagian keuntungannya (*profit*) bagi kepentingan pembangunan manusia (*people*) dan lingkungan (*planet*)

secara berkelanjutan berdasarkan prosedur (*procedure*) yang tepat dan profesional". (Suharto, 2009:105).

Lembaga standarisasi *International Standard Organization* (ISO) turut menguatkan pemahaman tersebut dengan memberikan pengertian CSR sebagai:

"Responsibility of an organization for the impacts of its decisions and activities on society and the environment, through transparent and ethical behaviour that contributes to sustainable development, health and the welfare of society; takes into account the expectations of stakeholders; is in compliance with applicable law and consistent with international norms of behaviour; and is integrated throughout the organization and practiced in its relationships (Tanggung jawab sebuah organisasi terhadap dampak-dampak dari

keputusan-keputusan dan kegiatan-kegiatannya pada masyarakat dan lingkungan yang diwujudkan dalam bentuk perilaku transparan dan etis yang sejalan dengan pembangunan berkelanjutan dan kesejahteraan masyarakat; mempertimbangkan harapan para pemangku kepentingan, sejalan dengan hukum yang ditetapkan dan norma-norma perilaku internasional; serta terintegrasi dengan organisasi secara menyeluruh)". (ISO 26000, 2007).

Saidi dan Abidin mengkategorisasikan CSR ke dalam tiga tahap/ paradigma yang berbeda. Tahap pertama adalah *corporate charity* (karitatif), tahap kedua adalah *corporate philanthropy* (filantropis), dan tahap ketiga adalah *corporate citizenship* (kewargaan).

Tabel 2
Paradigma/ Tahapan CSR

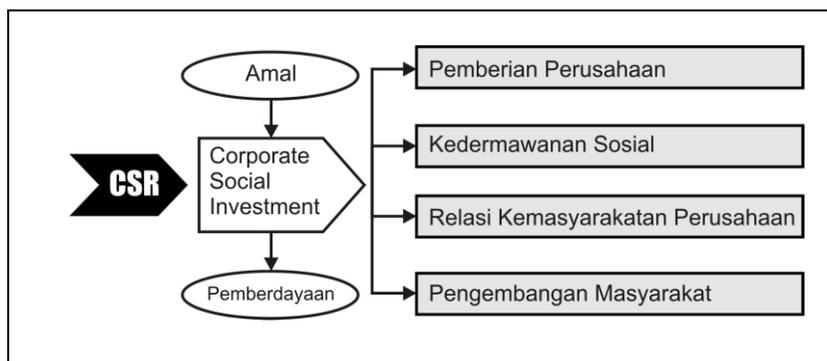
Paradigma	<i>Corporate Charity</i> (Karitatif)	<i>Corporate Philantropy</i> (Filantropi)	<i>Corporate Citizen</i> (Kewargaan)
Motivasi	Agama, tradisi, adat	Norma, etika dan hukum universal redistribusi kekayaan	Pencerahan diri dan rekonsiliasi dengan ketertiban sosial
Misi	Mengatasi masalah sesaat/saat itu	Menolong sesama	Mencari dan mengatasi akar masalah, memberikan kontribusi kepada masyarakat
Pengelolaan	Jangka pendek dan parsial	Terencana, terorganisasi, terprogram	Terinternalisasi dalam kebijakan perusahaan
Pengorganisasian	Kepanitiaan	Yayasan/dana abadi	Profesional, keterlibatan tenaga-tenaga ahli dibidangnya
Penerima manfaat	Orang miskin	Masyarakat luas	Masyarakat luas dan perusahaan
Kontribusi	Hibah social	Hibah pembangunan	Hibah sosial maupun pembangunan dan keterlibatan sosial
Inspirasi	Kewajiban		Kepentingan bersama

Sumber : Saidi dan Abidin, 2004:69

Sementara itu, Brilliant dan Rice memberikan nama lain CSR antara lain *corporate sosial investment* (investasi sosial perusahaan), *corporate philanthropy* (kedermawanan perusahaan), *corporate community relation* (relasi

kemasyarakatan perusahaan), dan *community development* (pengembangan masyarakat). Brilliant and Rice menggambarkan hubungan antara CSR dan keempat istilah tersebut digambarkan, sebagai berikut :

Gambar 1
Hubungan CSR dan Pengembangan Masyarakat



Sumber: Suharto, 2009: 103

Adapun bentuk bantuan CSR dapat dikategorikan sebagai, bantuan dana langsung, bantuan dalam bentuk barang, beasiswa, sponsorship kegiatan, pengembangan infrastruktur, pengembangan kapasitas dan pelatihan, dan kerjasama pemberdayaan/gerakan sosial budaya/probono (Ardhian dkk, 2013:12). Untuk mengkategorikan mana bentuk bantuan yang berangkat dari paradigma charity dan mana yang berangkat dari paradigma pengembangan masyarakat, maka penulis melihat beberapa pendapat yang disampaikan berikut ini :

a. Pemberian sumbangan sebagai kegiatan amal (*charity*) seringkali dalam bentuk hibah tunai, donasi dan/atau dalam bentuk barang, inisiatif ini merupakan inisiatif paling tradisional diantara inisiatif-inisiatif lain (Kotler & Lee, 2005:23-24) dan di era 1980 an konsep ini berkembang kearah pemberdayaan masyarakat (*Community development*)

semisal pengembangan kerjasama, memberikan keterampilan, pembukaan akses pasar dan sebagainya (Wibisono, 2007:6).

b. Indikator-indikator pelaksanaan pengembangan masyarakat yang telah ditetapkan oleh pemerintah RI dalam hal ini yang dikeluarkan oleh Menteri Energi dan Sumber Daya Mineral RI (muksin dkk, 2004:11), adalah :

- 1) Hubungan antara perusahaan dengan masyarakat
- 2) Hubungan antara perusahaan dengan pemerintah daerah dalam program CD
- 3) Pembangunan fisik (*Physical capacity building*)
- 4) Pembangunan Sosial (*Social capacity building*)
- 5) Pembangunan Ekonomi (*Economic capacity building*)
- 6) Lingkungan Fisik (*Cultural and legal capacity building*)

- 7) Pembangunan Budaya dan aspek Legal (*cultural and legal capacity building*)

Sehingga bentuk CSR yang menggunakan pendekatan karitatif dapat dikategorikan menjadi bantuan dana langsung, bantuan dalam bentuk barang, beasiswa, dan sponsorship kegiatan. Sementara CSR yang menggunakan pendekatan *community development* dapat dikategorikan menjadi kegiatan pengembangan infrastruktur, pengembangan kapasitas dan pelatihan, dan kerjasama pemberdayaan/ gerakan sosial budaya/probono.

2. Implementasi CSR pada Badan Usaha Milik Negara (BUMN)

Implementasi CSR merupakan kegiatan untuk mengintegrasikan strategi dan komitmen terhadap CSR kedalam aktivitas sehari-hari perusahaan sebagaimana disebutkan oleh David Katamba et.al dalam bukunya "*Principles of CSR: A Guides For Student And Practicing Managers In Developing And Emerging Countries*,

"CSR implementation refers to the day today decisions, processes, practices, and activities that ensure the firm meets the spirit and letter of its csr commitments and thereby carries out its csr strategy. It further points out that, if CSR commitments can be called 'talking the walk', then implementation is 'walking the talk'. Or simply put it, implementing the CSR strategy and commitments is all about translating talk into action – integrating the firm's CSR strategy and commitments into the daily routine (Implementasi CSR mengacu pada keputusan sekarang, proses, praktik dan aktivitas yang menjamin perusahaan melaksanakan komitmen dan strategi CSR nya. Dengan kata lain, jika komitmen bias disebut sebagai berbincang mengenai pelaksanaan, maka implementasi CSR adalah

melaksanakan perbincangan tersebut. Atau lebih mudahnya, melaksanakan strategi dan komitmen CSR adalah menerjemahkan perkataan menjadi aksi – mengintegrasikan strategi dan komitmen perusahaan ke dalam aktivitas sehari-hari)" (Katamba, 2012:65).

BUMN memiliki peran dan fungsi yang strategis, sebagai pelaksana pelayanan publik, penyeimbang kekuatan-kekuatan swasta besar, dan turut membantu pengembangan usaha kecil/koperasi. Demikian pentingnya keberadaan suatu BUMN dan untuk memberikan landasan hukum bagi ruang gerak usaha BUMN, maka pemerintah bersama-sama dengan DPR menyetujui dan mengesahkan Undang-undang (UU) No. 19 Tahun 2003 tentang BUMN (UU BUMN) yang mulai berlaku sejak tanggal 19 Juni 2003. Sebagai tindak lanjut dari UU BUMN tersebut, khususnya Pasal 2 dan Pasal 88, diterbitkan Keputusan Menteri Negara BUMN (KEPMEN BUMN) No. Kep-236/MBU/2003 tentang Program Kemitraan BUMN dengan Usaha Kecil dan Program Bina Lingkungan, yang selanjutnya dilakukan penyempurnaan dengan Peraturan Menteri Negara BUMN (Permen. BUMN) No.Per-05/MBU/2007 tentang Program Kemitraan BUMN dengan Usaha Kecil dan Program Bina Lingkungan.

Program Kemitraan dan Bina Lingkungan atau dikenal dengan PKBL adalah bentuk tanggung jawab Badan Usaha Milik Negara (BUMN) kepada masyarakat. Menurut Per 05/MBU/2007 Pasal 1 ayat 6 dan 7, Program Kemitraan adalah program untuk meningkatkan kemampuan usaha kecil agar menjadi tangguh dan mandiri melalui pemanfaatan dana dari bagian laba BUMN. Sedangkan Program Bina Lingkungan yaitu program

pemberdayaan kondisi sosial masyarakat oleh BUMN melalui pemanfaatan dana dari bagian laba BUMN. Adapun sumber dana PKBL sebagaimana disebutkan dalam Pasal 9 ayat 1 dan 2 adalah penyisihan laba setelah pajak maksimal sebesar 2% (dua persen) untuk Program Kemitraan dan penyisihan laba setelah pajak maksimal sebesar 2% (dua persen) untuk Program Bina Lingkungan.

Adapun ruang lingkup bantuan Program Bina Lingkungan BUMN berdasarkan Pasal 11 ayat 2 adalah sebagai berikut :

- 1) Bantuan korban bencana alam;
- 2) Bantuan pendidikan dan/atau pelatihan;
- 3) Bantuan peningkatan kesehatan;
- 4) Bantuan pengembangan prasarana dan/atau sarana umum;
- 5) Bantuan sarana ibadah;
- 6) Bantuan pelestarian alam.

Berdasarkan penjelasan di atas, maka secara konsep, Program Kemitraan dan Bina Lingkungan (PKBL) yang dilaksanakan BUMN tidak jauh berbeda dengan *best practices* CSR yang dilakukan oleh perusahaan swasta sehingga dapat dikatakan bahwa PKBL merupakan praktek CSR yang dilakukan oleh BUMN (PKBL lxiwvu apa perbedaan csr dengan pkbl.htm).

3. *Faktor-Faktor Yang Mempengaruhi Implementasi CSR*

Keberhasilan implementasi CSR tidak terjadi secara sendirinya melainkan membutuhkan peran dari berbagai elemen. Peran tersebut saling terkait dan membutuhkan sebuah komitmen yang besar dari penyelenggara CSR yakni perusahaan. Leimona dan Fauzi menyatakan bahwa yang mempengaruhi implementasi CSR adalah kepemimpinan, kebijakan, pengembangan program, instalasi sistem dan pengukuran dan pelaporan (Leimona dan Fauzi, 2008:79-89).

a. **Kepemimpinan (*leadership*)**

Pada sebuah perusahaan, maju mundurnya kegiatan CSR ditentukan oleh ada atau tidaknya kepedulian dan komitmen pimpinan tertinggi sebagai pengambil kebijakan utama. Hal ini tidak hanya terlihat dalam perusahaan yang dimiliki perseorangan tetapi juga pada perusahaan-perusahaan *go public*. Bila jajaran pimpinan tidak peduli dengan CSR, dapat dipastikan sumbangsih perusahaan tersebut dalam meningkatkan kualitas kehidupan ekonomi, sosial dan lingkungan tidak akan terdengar. Menurut Kementerian Negara Lingkungan Hidup (2011) dalam implementasi CSR, perusahaan harus memiliki sumber daya manusia yang memiliki kemampuan/kompetensi, komitmen dan empati/kepedulian terhadap CSR.

b. **Kebijakan**

Kebijakan merupakan pedoman yang wajib dipatuhi dalam merumuskan strategi dan melakukan tindakan untuk mencapai tujuan perusahaan. Menurut Leimona dan Fauzi (2008:79-89), kebijakan yang dimaksud terdiri dari kebijakan CSR, struktur dan tanggung jawab serta alokasi pendanaan,

“Dituangkannya kebijakan program CSR secara tertulis merupakan indikator penting keseriusan perusahaan dalam berkiprah menjaga kegiatan perekonomiannya yang berwawasan lingkungan lewat program CSR. Pada beberapa perusahaan yang sudah maju, kebijakan program CSR menjadi bagian penting manual perusahaan, suatu kebijakan CSR yang lengkap biasanya terdiri dari visi, misi, program jangka panjang dan jangka pendek, struktur organisasi pelaksana dan komponen pendanaan. Tidak jarang divisi khusus pelaksanaan program CSR

juga memiliki petunjuk teknis pelaksanaan untuk memudahkan pelaksanaan dan evaluasi program”.

c. Pengembangan Program (*Program Development*)

Menurut Sarens (1987), pengembangan program akan muncul apabila terjadi interaksi dan komunikasi yang intensif antara perusahaan dengan lingkungannya (Sarwido dan Sulistyawati, 2015:10). Usulan program kegiatan CSR dapat bersumber dari ide atau keinginan perusahaan, pihak luar (pemerintah dan masyarakat) atau merupakan kombinasi keduanya. Cara yang terakhir dianggap paling baik dan memiliki peluang sukses lebih besar karena kebutuhan masyarakat dapat terakomodir dan agenda perusahaan sesuai dinamika perkembangan bisnis juga dapat terpenuhi. Sehingga untuk mengukur pengembangan program, kita dapat melihatnya dari adanya keterlibatan pihak terkait dan kualitas partisipasi masyarakat.

d. Instalasi sistem (*System Instalation*)

Instalasi sistem merupakan upaya menginternalisasi CSR ke dalam inti bisnis perusahaan, sehingga kebijakan CSR secara komperhensif terintegrasi dalam operasi sehari-hari perusahaan. Dengan ditempatkannya CSR ke dalam inti bisnis perusahaan, CSR dijadikan sebagai manajemen resiko. Untuk mendukung strategi tersebut, peningkatan kemampuan dan pemahaman mutlak diperlukan. Berbagai upaya peningkatan kemampuan staf baik yang secara khusus menangani CSR, dilakukan melalui berbagai pelatihan dan *workshop* internal dan eksternal. Pembentukan divisi khusus atau penambahan staf merupakan langkah-langkah alternatif yang bisa dilakukan untuk mempercepat internalisasi program CSR ke dalam

sistem perusahaan. Peningkatan kapasitas juga dilakukan sesuai kebutuhan, misalnya bila diperlukan staf baru untuk menangani bidang tertentu, maka rekrutmen dilakukan. Mekanisme sharing antar staf yang menangani program CSR dari berbagai divisi, daerah dan negara juga perlu dilakukan. Beragam keahlian para staf yang terlibat dalam pelaksanaan CSR juga memperkaya pertukaran informasi program dan implementasinya.

Menurut Kementerian Lingkungan Hidup, perusahaan dapat mendesain sistem penghargaan bagi penanggung jawab (PIC) yang telah berhasil melaksanakan kegiatan CSR dengan baik. Hansen dan Reichwald (2009:11-12) mengemukakan pendapatnya mengenai sistem penghargaan yang dimaksud Kementerian Lingkungan Hidup, yaitu:

“Three major areas of instrument exist: monetary incentives and compensation (incentive pay), non-monetary incentives and compensation (awards, employee community involvement, career planning) and compliance mechanisms (punishment)”.

Berdasarkan penjelasan di atas, maka untuk mengukur instalasi sistem dapat dilihat dari peningkatan kompetensi pegawai, penambahan pegawai dan sistem penghargaan.

e. Pengukuran dan Pelaporan

Menurut Lohman (2003) pengukuran merupakan suatu aktivitas penilaian pencapaian target-target tertentu yang diderivasi dari tujuan strategis organisasi. Pengukuran membantu manajer dalam memonitor implementasi program dengan cara membandingkan antara hasil aktual dengan sasaran dan tujuan strategis. Jadi pengukuran adalah suatu metode atau alat yang digunakan untuk mencatat dan

menilai pencapaian implementasi program berdasarkan tujuan, sasaran, dan strategi sehingga dapat diketahui kemajuan organisasi serta meningkatkan kualitas pengambilan keputusan dan akuntabilitas (Kristiani, 2012:106).

Sehingga, dalam mengimplementasikan CSR agar memberikan manfaat berkelanjutan, maka diperlukan adanya suatu pengukuran keberhasilan program pengembangan masyarakat. Dimana pengukuran tersebut akan melihat seberapa jauh program-program pengembangan masyarakat berhasil dilaksanakan dalam suatu periode tertentu dibandingkan dengan yang telah direncanakan.

Sementara itu laporan merupakan deskripsi atau gambaran mengenai pelaksanaan suatu aktivitas maupun program beserta parameternya. Parameter menjadi penting untuk mengetahui tingkat keberhasilan dan kegagalan suatu program. Dalam pembuatan laporan harus dibuat format baku/standar sehingga mempermudah pimpinan untuk memberikan penilaian.

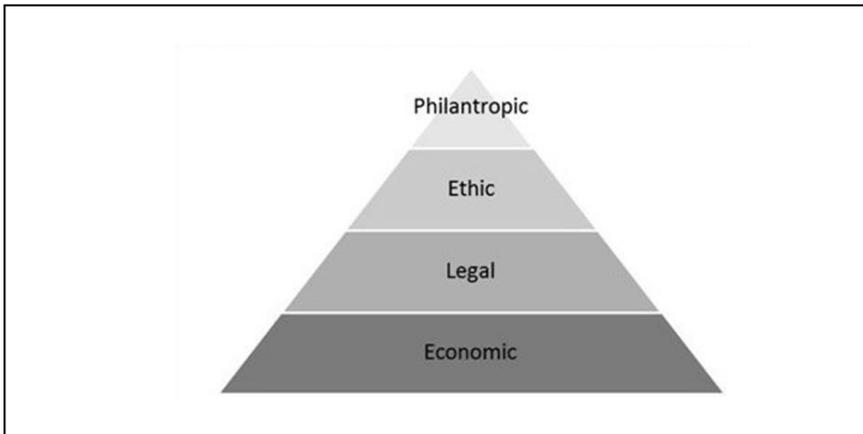
f. Motivasi Implementasi CSR

Tidak ada satu perusahaan pun yang menjalankan CSR tanpa memiliki motivasi. Karena bagaimanapun tujuan perusahaan melaksanakan CSR terkait erat dengan motivasi yang dimiliki. Wibisono (2007:78) menyatakan bahwa sulit untuk menentukan *benefit* perusahaan yang menerapkan CSR, karena tidak ada yang dapat menjamin bahwa bila perusahaan yang telah mengimplementasikan CSR dengan baik akan mendapat kepastian *benefit*nya. Oleh karena itu, menurutnya, terdapat beberapa motif dilaksanakannya CSR, diantaranya:

- 1) Mempertahankan dan mendongkrak reputasi dan *brand image* perusahaan.
- 2) Mendapatkan *sosial licence to operate*.
- 3) Mereduksi risiko bisnis perusahaan.
- 4) Melebarkan akses sumber daya.
- 5) Membentangkan akses menuju market.
- 6) Mereduksi biaya.
- 7) Memperbaiki hubungan dengan *stakeholders*.
- 8) Memperbaiki hubungan dengan regulator.
- 9) Meningkatkan semangat dan produktivitas karyawan.
- 10) Peluang mendapatkan penghargaan.

Motivasi yang dipilih oleh perusahaan dapat menunjukkan kesungguhan/tanggung jawab perusahaan dalam mengimplementasikan CSR. Menurut Rahmatullah, untuk mengukur tingkat kesungguhan/tanggung jawab perusahaan dalam mengimplementasikan CSR bisa menggunakan indikator Piramida CSR dari Carroll. Tujuannya adalah untuk mengetahui berada pada tipe tanggung jawab yang mana perusahaan dalam menerapkan CSR, apakah hanya fokus pada tanggung jawab secara ekonomi lalu menegasikan kebutuhan masyarakat lokal, atau baru pada tataran mematuhi aturan hukum, atau memang sudah berada dalam tingkat yang lebih tinggi yaitu tanggung jawab etis, mempraktikkan CSR secara komprehensif (Rahmatullah, 2011: 10). Mengenai Piramida CSR Carroll yang dimaksud Rahmatullah dapat dilihat pada gambar 2 berikut:

Gambar 2
Piramida CSR Carrol



Sumber: Carroll, 1991: 42

Archie B Carrol menjelaskan Piramida CSR tersebut, sebagai berikut:

- 1) Pertama, tanggung jawab ekonomis (*Economic Responsibility*). Tentu sebuah perusahaan haruslah menghasilkan laba. Perusahaan tentu harus memiliki nilai tambah sebagai prasyarat untuk berkembang. Laba adalah pondasi yang diperlukan bagi kehidupannya. Ringkasnya *make a profit*.
- 2) Kedua, tanggung jawab legal (*Legal Responsibility*). Ini berarti dalam mencapai tujuannya mencari laba, sebuah perusahaan harus menaati hukum. Upaya melanggar hukum demi memperoleh laba harus ditentang. Ringkasnya: *obey the law*.
- 3) Ketiga, tanggung jawab etis (*Ethical Responsibility*). Ini berarti perusahaan berkewajiban menjalankan hal yang baik, benar, adil dan fair. Perusahaan harus menghindari diri dari praktek yang bertentangan

dengan nilai-nilai tersebut. Norma masyarakat perlu menjadi rujukan bagi langkah-langkah bisnis perusahaan. Ringkasnya: *be ethical*.

- 4) Keempat, tanggung jawab filantropis (*Philantropic Responsibility*). Ini mensyaratkan perusahaan untuk memberi kontribusi kepada public. Tujuannya adalah meningkatkan kualitas hidup semua. Ringkasnya: *be a good corporate citizen*. (Saidi dan Abidin, 2004:59-60).

Lebih jauh Carroll menjelaskan mengenai indikator Piramida CSR tersebut, sebagai berikut:

Tabel 3
Indikator Piramida CSR Carroll

Economic Responsibility	Legal Responsibility	Ethical Responsibility	Philanthropic Responsibility
<i>Maximizing profit per share</i> (memaksimalkan laba per saham)	<i>Consistent with expectations of government and law</i> (konsisten dengan harapan pemerintah dan hukum)	<i>Consistent with expectation of societal mores and ethical norms</i> (konsisten dengan adat istiadat dan norma etika masyarakat)	<i>Consistent with the philanthropic and charitable expectations of society</i> (konsisten dengan harapan filantropi dan amal)
<i>Profitable</i> (menguntungkan)	<i>Comply with regulation</i> (mematuhi peraturan)	<i>Respect new or evolving ethical/moral norms adopted by society</i> (menghargai adat dan norma yang dianut dimasyarakat)	<i>Assist the fine and performing arts</i> (membantu baik dan seni pertunjukan)
<i>Strong competitive position</i> (posisi kompetitif yang kuat)	<i>Law abiding corporate citizen</i> (mematuhi hukum warga perusahaan)	<i>Prevent ethical norms from being compromised in order to achieve corporation goals</i> (menghindari mengkompromikan adat/norma untuk mendapat keuntungan)	<i>Participate in voluntary and charitable activities within their local communities</i> (berpartisipasi melalui kegiatan amal dan sukarela dalam lingkungan masyarakat sekitarnya)
<i>Efficiency</i> (efisiensi)	<i>Fulfills its legal obligation</i> (memenuhi kewajiban hukumnya)	<i>Doing what is expected morally or ethically</i> (mengerjakan apa yang diharapkan secara moral dan etis)	<i>Provide assistance to private and public educational institution</i> (menyediakan bantuan bagi institusi pendidikan baik swasta maupun pemerintah)
<i>Consistently profitable</i> (secara konsisten menguntungkan)	<i>Meet minimal legal requirement</i> (memenuhi persyaratan hukum minimal)	<i>Go beyond mere compliance with laws and regulation</i> (melampaui sekedar kepatuhan terhadap hukum dan peraturan)	<i>Enhance a community's quality of life</i> (mencapai kualitas kehidupan masyarakat)

Sumber : Manurung, 2012:21.

D. METODE PENELITIAN

1. Metode Penelitian Deskriptif Kualitatif

Penelitian ini menggunakan metode deskriptif kualitatif yang bertujuan untuk memahami dan menafsirkan makna suatu fenomena yang terjadi untuk kemudian dianalisis dan berupaya untuk menjelaskan fenomena tersebut dengan gambaran-gambaran yang oleh peneliti diberikan penilaian. Dengan menggunakan metode deskriptif kualitatif peneliti dapat

mendeskripsikan permasalahan-permasalahan implementasi CSR PT.PINDAD.

Dengan demikian, pada akhirnya peneliti dapat memberikan pemaknaan terhadap hasil penelitian secara mendalam.

Penelitian kualitatif menurut Bogdan dan Taylor, seperti dikutip Moleong (2001: 3) yaitu:

“Prosedur penelitian yang menghasilkan data deskriptif berupa

kata-kata tertulis atau lisan dari orang-orang dan perilaku yang diamati. Pendekatan ini diarahkan pada latar dan individu tersebut secara holistik (utuh). Jadi dalam hal ini tidak boleh mengisolasi individu atau organisasi ke dalam variabel atau hipotesis, tetapi perlu memandangnya sebagai bagian dari suatu keutuhan”

2. Teknik Pengumpulan Data

Teknik pengumpulan data yang dipergunakan adalah:

- a. Teknik Wawancara, yaitu cara mengumpulkan data dengan mewawancarai sumber informasi yang mempunyai otoritas dan pengetahuan yang dibutuhkan dengan mengajukan pertanyaan-pertanyaan yang harus dijawab responden. Wawancara dilakukan terhadap 17 informan yang terdiri dari : unsur Biro PKBL PT. PINDAD, unsur Sekretariat Perusahaan PT. PINDAD, unsur Administrasi dan Keuangan PT. PINDAD, unsur Forum CSR Kota Bandung, unsur aparat kewilayahan, unsur tokoh masyarakat, unsur Yayasan Saung Kadeudeuh, dan Unsur Kadin Kota Bandung.
- b. Teknik Dokumentasi, dilakukan dengan cara mempelajari dan menelaah arsip-arsip atau dokumen-dokumen yang berkaitan dengan masalah yang diteliti. Berdasarkan hal tersebut, pengumpulan data dengan jalan mempelajari dokumen-dokumen atau catatan-catatan resmi yang ada hubungannya dengan pokok permasalahan seperti laporan-laporan, buku-buku peraturan perundang-undangan, dan dokumen lainnya yang ada hubungannya dengan penelitian yang dilakukan. Adapun dokumen yang diteliti adalah Laporan Triwulanan Biro PKBL, Laporan Keuangan Biro PKBL,

Annual Report PT. PINDAD, dokumentasi pelaksanaan kegiatan Biro PKBL, Surat-Surat Keputusan Direksi PT. PINDAD, Peraturan Perundang-undangan yang berhubungan dengan Tanggung Jawab Sosial Perusahaan.

3. Prosedur Pengolahan Data

Prosedur pengolahan data yang dilakukan adalah sebagai berikut :

- a. Mengklasifikasi materi data yang terdiri dari: Kaset rekaman wawancara, catatan wawancara dilapangan (*field note*), gambar lokasi penelitian, data sekunder, foto (dokumentasi).
- b. Mengklasifikasi data berdasarkan satuan-satuan gejala yang diteliti (mengelompokan sesuai dengan pertanyaan-pertanyaan penelitian)
- c. Mengolah data berdasarkan keterkaitan antar komponen dan satuan gejala dalam konteks focus penelitian
- d. Mendeskripsikan secara keseluruhan dan sistemik keterkaitan antar satuan gejala tersebut.

4. Analisis Data

Dalam penelitian ini, data yang diperoleh akan dianalisis secara deskriptif kualitatif yaitu dengan memahami dan merangkai data yang telah dikumpulkan untuk menggambarkan secara mendalam mengenai objek yang diteliti disusun secara sistematis, kemudian ditarik kesimpulan.

E. HASIL PENELITIAN

Berikut dipaparkan hasil penelitian yang meliputi hasil analisis faktor-faktor yang mempengaruhi implementasi CSR, dan keberlanjutan CSR yang dilaksanakan oleh PT. PINDAD.

1. Faktor-faktor Yang Mempengaruhi Implementasi CSR

a. Kepemimpinan (*leadership*)

Pertama, Faktor Komitmen;

Sesuai dengan sasaran yang ingin dicapai yaitu meningkatkan kemampuan pelaku usaha kecil dan menengah (UKM) serta memberdayakan kehidupan sosial ekonomi masyarakat, Biro PKBL diharapkan dapat menyalurkan dana PKBL dengan sebaik-baiknya, yaitu menyelenggarakan kegiatan-kegiatan yang sifatnya mengembangkan/memberdayakan masyarakat agar kedepannya, masyarakat tidak tergantung pada pemberian perusahaan tetapi bisa mengatasi permasalahan-permasalahannya sendiri.

Penyaluran dana Program Kemitraan berupa pinjaman kepada UKM dan kegiatan pembinaan bagi UKM yang setiap tahun selalu diselenggarakan oleh Biro PKBL merupakan salah satu cara yang tepat guna memberdayakan masyarakat. Sebagaimana dikemukakan oleh Sumodiningrat (1997) bahwa pemberdayaan masyarakat paling tidak harus mencakup lima hal pokok yaitu bantuan dana sebagai modal usaha, pembangunan prsarana sebagai pendukung pengembangan kegiatan, penyediaan sarana pelatihan bagi aparat dan masyarakat dan penguatan kelembagaan sosial.

Namun perlu diperhatikan bahwa dalam penyalurannya, Biro PKBL harus mempertimbangkan karakter, kemampuan mengembalikan pinjaman, jaminan, modal dan prospek usaha calon mitra binaan agar pengembalian pinjaman menjadi lancar. Pengembalian dana pinjaman yang lancar akan meningkatkan alokasi dana bergulir, sehingga akan lebih banyak lagi mitra binaan yang dapat menerima bantuan permodalan. Semakin banyak

masyarakat yang dapat menerima manfaat dari bantuan permodalan PKBL, maka semakin berdaya kehidupan sosial ekonomi masyarakatnya.

Oleh karenanya, Biro PKBL perlu melakukan survey dan seleksi yang ketat. Biro PKBL juga perlu memberikan kesempatan seluas-luasnya kepada UKM agar dengan dana yang ada dapat menjangkau dan membantu lebih banyak UKM. Jangan sampai, pinjaman yang diberikan terlalu besar dan mitra binaan yang menjadi prioritas penyaluran pinjaman adalah mitra yang telah berkali-kali mengulang pinjaman.

Kegiatan pengembangan kapasitas seperti pelatihan dan pengembangan infrastruktur seperti jalan, saluran air, jembatan, dan infrastruktur lainnya merupakan kegiatan yang berangkat dari pengembangan masyarakat sehingga perlu menjadi prioritas Program Bina Lingkungan. Biro PKBL perlu mengurangi kegiatan pemberian bantuan dalam bentuk barang, khitanan masal, pasar murah, dan pengobatan gratis, agar dampaknya dapat dirasakan lebih berkelanjutan.

Sehubungan dengan hal tersebut, maka diperlukan komitmen dari Kepala Biro PKBL untuk senantiasa menyelenggarakan kegiatan-kegiatan pengembangan masyarakat. Sehingga Kepala Biro PKBL tidak boleh hanya berkomitmen untuk penyerapan anggaran saja. Bahwa anggaran PKBL bukan hanya bermanfaat untuk kepentingan perusahaan, tetapi juga memperhatikan kepentingan dan kebutuhan masyarakat.

Komitmen yang ditunjukkan oleh Kepala Biro PKBL ini selanjutnya akan mempengaruhi komitmen staf Biro PKBL. Komitmen yang diperlihatkan Kepala Biro PKBL merupakan keteladanan yang dapat

mempengaruhi motivasi dan semangat kerja stafnya untuk turut serta bersama-sama berupaya menyalurkan dana PKBL melalui kegiatan-kegiatan pengembangan masyarakat.

Untuk mengukur komitmen Kepala Biro PKBL untuk senantiasa menyelenggarakan kegiatan pengembangan masyarakat, kita dapat melihat data mengenai (1) rata-rata jumlah pinjaman yang diberikan

kepada mitra binaan sehingga bisa terukur komitmen Kepala Biro PKBL untuk memperluas jangkauan penyaluran pinjaman kepada UKM; (2) persentase kegiatan pengembangan masyarakat melalui Program Bina Lingkungan.

Mengenai rata-rata jumlah pinjaman yang diberikan kepada mitra binaan, berikut ditunjukkan dalam tabel dibawah ini.

Tabel 4
Rata-Rata Pinjaman Yang Diberikan
Kepada Mitra Binaan Program Kemitraan

Tahun	Jumlah Penyaluran Pinjaman (Rp)	Jumlah Mitra Binaan Baru			Rata-Rata Pinjaman (Rp)
		Bandung	Luar Bandung	JML	
2011	675.000.000	13	8	21	32.142.857
2012	1.575.000.000	28	23	51	30.882.353
2013	912.000.000	16	14	30	30.700.000
2014	2.525.000.000	45	29	74	34.121.622
Total	5.687.000.000	102	74	176	

Sumber : Laporan Triwulanan PKBL Tahun 2011-2014

Berdasarkan tabel di atas terlihat bahwa rata-rata jumlah pinjaman yang diberikan pada tahun 2011-2014 adalah Rp. 30 jutaan. Dari total penyaluran pinjaman pada tahun 2011-2014 sebesar Rp. 5,687 milyar hanya mampu menjangkau 176 UKM saja.

Jika dibandingkan dengan jumlah UKM di Kota Bandung pada tahun 2011 sebanyak 10.067 (Dinas

UMKM Kota Bandung, 2012:13), maka penyaluran pinjaman yang dilakukan oleh PT. PINDAD hanya menjangkau 1.01% dari jumlah usaha kecil yang ada di Kota Bandung.

Sementara itu, mengenai persentase kegiatan pengembangan masyarakat melalui Program Bina Lingkungan dapat dilihat sebagai berikut:

Gambar 3
Penyaluran Dana Program Bina Lingkungan Tahun 2011-2014



Sumber: Hasil Olahan Penulis

Bantuan berupa barang, *sponsorship* kegiatan, dan beasiswa dikategorikan sebagai kegiatan *charity*. Sementara itu bantuan berupa pengembangan infrastruktur, pengembangan kapasitas, dan kerjasama pemberdayaan dapat dikategorikan

sebagai kegiatan pengembangan masyarakat. Sehingga diperoleh persentase kegiatan pengembangan masyarakat tahun 2011-2014, sebagai berikut :

Tabel 5
Persentase Kegiatan Pengembangan Masyarakat Tahun 2011-2014

No	Kegiatan	Bentuk Bantuan	Persentase
1	<i>Charity</i>	Bantuan Dalam Bentuk Barang (32%)	53%
		<i>Sponsorship</i> Kegiatan (15%)	
		Beasiswa (6%)	
2	Pengembangan Masyarakat	Pengembangan Infrastruktur (9%)	47%
		Pengembangan Kapasitas (29%)	
		Kerjasama Pemberdayaan (9%)	

Sumber : Hasil Pengolahan Data, 2014

Kedua, Faktor Kompetensi; Kompetensi adalah seperangkat pengetahuan, keterampilan dan perilaku yang harus dimiliki, dihayati, dikuasai dan diaktualisasikan oleh seseorang dalam melaksanakan tugas pokok dan fungsinya.

Dengan tugas pokok dan fungsi yang diemban oleh Kepala Biro PKBL dalam menyusun rencana dan program kegiatan yang berhubungan dengan pembinaan usaha kecil dan bina lingkungan, tentu saja Kepala Biro PKBL perlu memiliki pengetahuan agar dapat mengidentifikasi kebutuhan kegiatan,

mendesain kegiatan serta mengawal kelangsungan kegiatan PKBL guna memberdayakan masyarakat dengan cara mengembangkan kondisi ekonomi, kondisi sosial masyarakat dan lingkungan sekitarnya.

Menurut Soekidjo Notoatmodjo (Sayih, 2008:58-59), cara mengukur pengetahuan seseorang yaitu dengan cara orang yang bersangkutan mengungkapkan hal-hal yang diketahuinya dalam bentuk jawaban dan bukti. Jawaban dan bukti tersebut merupakan reaksi dari suatu stimulus yang dapat berupa pertanyaan, baik lisan dan tulisan. Bila yang bersangkutan dapat menjawab pertanyaan mengenai suatu bidang tertentu dengan lancar baik lisan maupun tulisan, maka ia dikatakan mengetahui bidang tersebut.

Berdasarkan uraian di atas, maka dalam penelitian ini, kompetensi Kepala Biro PKBL dapat diukur dengan cara memberikan pertanyaan mengenai konsep CSR dan pengembangan masyarakat. Selanjutnya, definisi yang keliru akan berdampak pada praktik yang keliru. Sebaliknya, definisi yang baik dan tepat akan membantu terlaksananya CSR dengan benar (Prastowo & Huda, 2011:99-100).

Oleh karena itu, tingkat pengetahuan Kepala Biro PKBL mengenai konsep CSR dan pengembangan masyarakat akan mempengaruhi praktik CSR yang diselenggarakan oleh Biro PKBL. Mengenai hal ini, Notoatmojo (2003) mengemukakan bahwa tindakan yang didasari oleh pengetahuan akan lebih baik hasilnya daripada tindakan yang tidak didasari oleh pengetahuan.

Hal ini berarti, tingkat pengetahuan Kepala Biro PKBL juga dapat diukur dari kegiatan yang diselenggarakan Biro PKBL. Apakah

kegiatan-kegiatan yang direncanakan merupakan upaya pengembangan masyarakat atau hanya sekedar dalam bentuk *charity* saja,

Ketiga, Faktor Empati/ Kepedulian; Empati merupakan keterampilan sosial yang dimiliki oleh seseorang untuk ikut merasakan pengalaman orang lain dan mampu melakukan respon kepedulian terhadap perasaan dan kebutuhan orang lain. Sehingga empati seringkali disebut kepedulian. Kepedulian akan mendorong seseorang mampu melihat permasalahan dengan lebih jernih dan menempatkan objektivitas dalam memecahkan masalah.

Untuk dapat merasakan perasaan dan kebutuhan orang lain, maka Kepala Biro PKBL perlu memperhatikan lingkungannya dengan melakukan pengamatan. Pengamatan dapat dilakukan dengan melakukan kunjungan untuk melakukan observasi/ pengamatan langsung, diskusi atau wawancara secara mendalam, baik kepada masyarakat atau pun aparat setempat. Kunjungan ini dilakukan guna mencari informasi mengenai kondisi sosial budaya atau permasalahan yang terjadi di lingkungan sekitar PT. PINDAD. Informasi inilah yang kemudian dijadikan panduan dalam mengidentifikasi kebutuhan program/kegiatan dan mendesain program/kegiatan PKBL.

Dengan melaksanakan program/kegiatan yang sesuai dengan kebutuhan masyarakat, tentu saja anggaran PKBL tidak akan salah sasaran. Anggaran yang disalurkan dapat berkontribusi mengatasi permasalahan yang belum tersentuh swadaya masyarakat atau APBD.

b. Kebijakan

Pertama, keberadaan kebijakan; Kebijakan CSR mendorong perusahaan

berkontribusi dalam upaya peningkatan kesejahteraan masyarakat di wilayah produksi atau tempat lain yang sudah ditetapkan. Agar supaya kesejahteraan nya berkesinambungan, maka harus dirumuskan kebijakan yang memberdayakan sehingga mendorong kemandirian masyarakat (Bahrudi, dkk, 2013:2).

Kebijakan CSR menguraikan bagaimana pendekatan perusahaan dalam mengelola CSR dan mendukung tujuan bisnis perusahaan. Kebijakan lahir dari keinginan untuk merumuskan praktik terbaik dan sikap bagaimana mengimplementasikan CSR. Dengan adanya kebijakan, maka apapun aktivitas terkait implementasi program CSR harus bersumber atau berpatokan pada kebijakan yang sudah ditentukan.

Dan supaya kebijakan tidak sekedar menjadi catatan, maka kebijakan ini harus diberikan kepada unit yang memiliki sumberdaya finansial dan sumber daya manusia agar dapat diimplementasikan dengan baik dan menghasilkan kegiatan yang memberikan manfaat berkelanjutan. Mengenai hal ini, William Dunn menyebutkan bahwa,

“Suatu program kebijakan hanya akan menjadi catatan jika program tersebut tidak di implementasikan. Kebijakan yang telah diambil dilaksanakan oleh unit-unit yang memobilisasikan sumber daya finansial dan manusia” (Winarno, 2007:32-34).

Mengenai kebijakan CSR, PT. PINDAD belum memilikinya. Walaupun begitu, sebagai BUMN yang mempunyai visi untuk “Menjadi Produsen Peralatan Peralatan Pertahanan dan Keamanan Terkemuka di Asia Pada Tahun 2023”, tentu saja PT. PINDAD berusaha untuk memperoleh reputasi yang baik, salah satunya dengan menjamin partisipasi

perusahaan dalam pengembangan masyarakat melalui Surat Keputusan Direksi PT. PINDAD Nomor Skep/41/P/BD/VI/2011 tentang Kebijakan Pengembangan Masyarakat (*Community Development*). Kebijakan Pengembangan Masyarakat ini merupakan komitmen PT. PINDAD dalam pengembangan masyarakat. Hanya saja, Kebijakan Pengembangan Masyarakat belum didelegasikan kepada Biro PKBL secara spesifik, sebagai unit yang memobilisasi sumber daya dan sumber dana untuk mengimplementasikannya.

Kedua, Struktur dan Tanggung Jawab; Dilihat dari factor struktur dan tanggung jawab, sebagai mana dijelaskan Bahrudi dkk, bahwa dalam perspektif institusionalisme mensyaratkan adanya struktur organisasi dan tata kelola sumberdaya manusia yang tepat dibidang CSR. Adanya struktur ini memungkinkan program CSR dilakukan sesuai dengan prinsip-prinsip pemberdayaan. Tata kelola sumberdaya manusia dilihat dari beberapa indikator, yaitu :

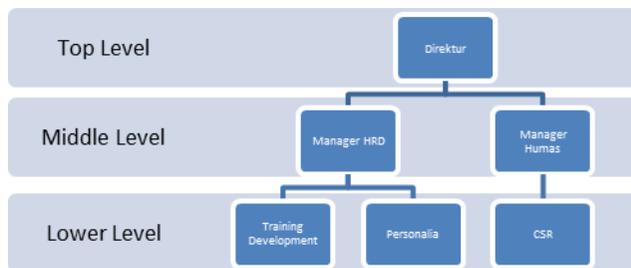
- 1) Jumlah sumber daya manusia, yaitu jumlah sumberdaya-sumberdaya manusia yang mendapat mandat khusus (*main job*) CSR. Untuk mengukur indikator ini digunakan rasioantara sumber daya manusia yang mendapat mandat khusus CSR (*main job*) terhadap keseluruhan sumber daya manusia di unit.
- 2) Kualifikasi akademik. *Community Development Officer* (CDO) atau dengan sebutan lainnya dituntut untuk memiliki kemampuan konseptual dan empirik. Kemampuan konseptual yang dimaksud adalah menguasai konsep teoritis kedudukan CSR dalam perusahaan dan pemberdayaan masyarakat secara mendalam, serta mampu memformulasikan penyelesaian masalah prosedural. Pada tataran empirik, CDO mampu

mengambil keputusan strategis berdasarkan analisis informasi dan data serta memberikan petunjuk dalam memilih berbagai alternatif solusi.

Keseriusan perusahaan dalam melaksanakan aktivitas CSR bisa ditinjau dari struktur dan tanggung jawab yang ditetapkan oleh perusahaan. Struktur dan tanggung jawab berarti, pertama, bagaimana

perusahaan menempatkan Biro PKBL dalam struktur organisasi perusahaannya. Apakah perusahaan menempatkan Biro PKBL sebagai bagian dari aktivitas departemen/divisi lain, atau dengan kata lain, Kepala Biro PKBL ditempatkan sebagai manajer tingkat rendah, sebagaimana diterangkan oleh Rahmatullah dan Kurniati (2011:45-48) dalam gambar 4 berikut ini:

Gambar 4
Struktur CSR Sebagai Bagian Departemen Lain

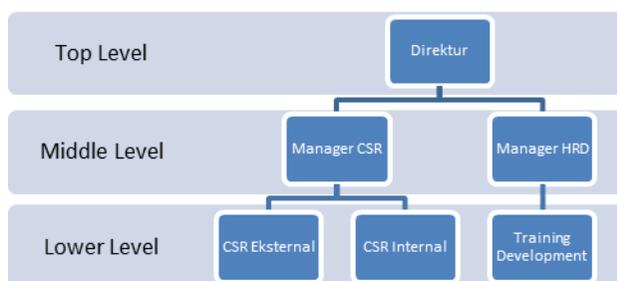


Sumber: Rahmatullah dan Kurniati, 2011:46

Atau posisi Biro PKBL ditempatkan pada *middle level*, agar Biro PKBL dapat mempertanggung jawabkan program kerjanya langsung

kepada Direktur Utama Perusahaan (Rahmatullah dan Kurniati, 2011:48). Sebagaimana dijelaskan dalam gambar 5 di bawah ini:

Gambar 5
Struktur CSR Menjadi Departemen Independen



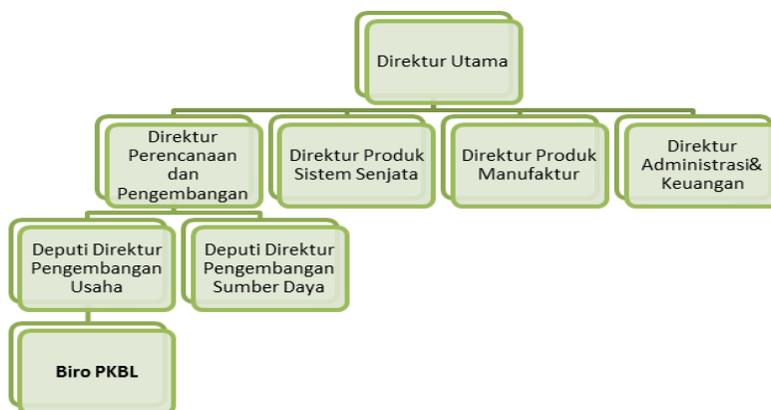
Sumber: Rahmatullah dan Kurniati, 2011:47

Dengan posisi unit pengelola CSR sebagai *middle level*, tentu saja segala aktivitas pada Biro PKBL akan terpantau langsung oleh Direktur Utama. Direktur Utama akan memberikan perhatian khusus terhadap perkembangan dan permasalahan yang dihadapi oleh Biro

PKBL, sehingga dalam menetapkan kebijakan perusahaan akan dipertimbangkan upaya-upaya untuk mendukung implementasi kebijakan pengembangan masyarakat.

Mengenai kedudukan Biro PKBL dalam struktur Organisasi PT. PINDAD dapat dilihat pada gambar berikut ini :

Gambar 6
Kedudukan Biro PKBL Pada Struktur Organisasi PT. PINDAD



Sumber : Surat Keputusan Direksi PT. PINDAD Nomor Skep/1a/P/BD/VII/2009 tentang Struktur Organisasi PT. PINDAD

Ketiga, Kualifikasi Sumber Daya Manusia (SDM); Kualitas SDM yang ditempatkan di Unit CSR dijelaskan oleh Rahmatullah dan Kurniati sebagai berikut,

“Secara umum, keilmuan yang relevan bagi pengelola CSR adalah mereka yang berlatar belakang ilmu sosial, baik sosiologi, antropologi maupun ilmu kesejahteraan sosial. Hal ini penting dikarenakan mereka yang memiliki latar belakang tersebut, ketika bekerja akan menggunakan pendekatan humanistik dan sudah terbiasa dalam menjalin relasi, baik dengan masyarakat, kelompok-kelompok masyarakat dan pemangku kepentingan

lainnya. Akan berbeda dampaknya jika perusahaan menempatkan mereka yang berlatar belakang ilmu pasti sebagai pengelola CSR, karena pendekatannya akan didasarkan pada logika, kaku dalam menerapkan SOP, sehingga tidak ada fleksibilitas terhadap kasus maupun saat berhubungan dengan *stakeholders*” (Rahmatullah dan Kurniati, 2011:49).

Dengan pendidikan/pelatihan yang relevan dengan CSR, akan terbentuk dan tercipta pegawai yang memiliki kapasitas dalam mengelola CSR, mulai dari melakukan *need assessment*, melakukan manajemen konflik, pembuatan *baseline data*,

hingga terminasi program (Rahmatullah dan Kurniati, 2011:49).

Mengenai komposisi pegawai pada Biro PKBL berdasarkan tingkat

pendidikan dan diklat yang pernah diikuti, dapat dilihat pada tabel berikut.

Tabel 6
Komposisi Pegawai Berdasarkan Tingkat Pendidikan Dan Diklat Yang Pernah Diikuti

No	Jabatan	Tingkat Pendidikan	Diklat Yang Pernah Diikuti
1.	Kepala Biro PKBL	D-3	- Suspim
2.	AP Keuangan	S-1 Ekonomi	- Portal BUMN - Suspim
3.	TT Keuangan	D-4 Akuntansi	Belum pernah mengikuti diklat karena pegawai baru
4.	AP Survey dan Pengkajian	S-1 Administrasi Publik	- Suspim - Hipno Selling - Risk Management
5.	TT Administrasi Umum	SMA	- ISO 26000
6.	AP Perencanaan dan Pelaporan	S-1 Teknik Mesin	- Suspim

Sumber: Hasil wawancara, 2014.

Keempat, Rasio Pegawai Terhadap Beban Kerja; Efektif tidaknya Biro PKBL dalam mengimplementasikan kebijakan CSR selain harus memperhatikan kualitas SDM, juga harus memperhatikan kuantitas SDM, yaitu cukup atau tidak untuk dapat mengatasi beban kerja yang ada. Sehingga pegawai Biro PKBL dapat merumuskan, melaksanakan dan mengawasi program/kegiatan yang benar-benar dapat mengembangkan masyarakat, baik itu melalui penyaluran dana Program Kemitraan maupun Program Bina Lingkungan.

Mengenai hal ini, terdapat kekosongan pada salah satu posisi dalam struktur organisasi PKBL yaitu AP Bina Lingkungan, dari sejak ditetapkan sampai saat ini, posisinya tidak pernah terisi, Kondisi seperti ini tentu saja akan mengganggu pelaksanaan tugas pegawai yang ada karena harus merangkap pekerjaan lain diluar tupoksinya. Pegawai tidak dapat fokus

untuk menyelesaikan pekerjaan yang menjadi tupoksinya, sehingga kegiatan pengembangan masyarakat, baik melalui penyaluran dan Program Kemitraan maupun Program Bina Lingkungan tidak dapat dirancang dan dilaksanakan secara maksimal.

Kelima, Alokasi Dana CSR; Kemampuan keuangan perusahaan untuk melaksanakan program CSR merupakan faktor penting, namun bukan satu-satunya yang terpenting. Banyak perusahaan yang telah mengalokasikan anggaran besar untuk CSR namun hasilnya tidak sesuai yang diharapkan. Hal ini terjadi karena sebagian besar program CSR berorientasi pada kinerja penyerapan anggaran. Misalnya di salah satu perusahaan yang memiliki alokasi anggaran CSR 2,4 Milyar, 90% dari anggaran tersebut untuk belanja barang dan donasi (*cash*) untuk masyarakat. Pengelolaan keuangan seperti ini tentu tidak

mendukung pencapaian tujuan program pemberdayaan masyarakat.

Pengalaman empirik lainnya menunjukkan pengelolaan anggaran CSR yang berbeda. Beberapa perusahaan memiliki anggaran CSR terbatas namun mampu menghasilkan dampak sesuai yang diharapkan. Hasil optimal ini merupakan *outcome* dari beberapa faktor yakni pendanaan, struktur organisasi yang jelas, kapasitas sumber daya manusia yang baik, tata kelola CSR yang berlandaskan prinsip-prinsip pemberdayaan masyarakat.

Oleh sebab itu, menilai alokasi dana CSR tidak hanya jumlahnya

melainkan juga konsistensi dan keberlanjutan. Aspek jumlah diukur dengan indikator perbandingan dana CSR dengan laba bersih. Sedangkan indikator keberlanjutan dan konsistensi dilihat dari realisasi kegiatan CSR yang dilaksanakan setiap tahunnya selama 3 tahun berturut-turut (Lampiran Peraturan Menteri Lingkungan Hidup Nomor 06 Tahun 2013).

Mengenai besaran alokasi dana PKBL PT. PINDAD, berikut digambarkan dalam tabel di bawah ini:

Tabel 7
Besaran Alokasi Dana PKBL PT. PINDAD Tahun 2011 s.d. 2013

Tahun	Laba	Alokasi Program Kemitraan	Alokasi Program Bina Lingkungan
2010	34.220.000.000		
2011	47.190.000.000	342.000.000	342.000.000
2012	76.910.000.000	471.900.000	471.900.000
2013	170.066.914.000	769.000.000	769.000.000

Sumber : Diolah dari *Annual Report* PT. PINDAD 2011-2013

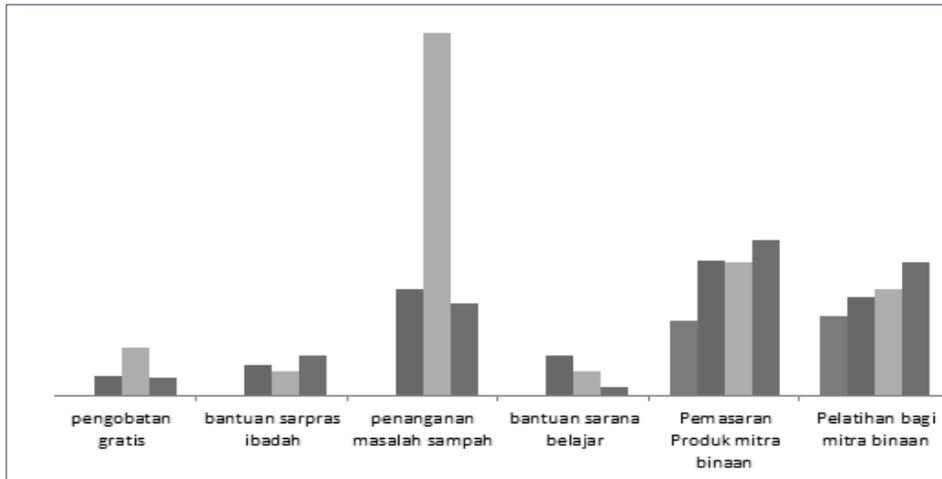
Dari tabel di atas dapat disimpulkan bahwa besaran alokasi dana PKBL yang ditetapkan oleh RUPS adalah masing-masing sebesar 1% untuk Program Kemitraan dan 1% untuk Program Bina Lingkungan, dengan kata lain total besaran alokasi dana PKBL adalah 2% dari laba perusahaan.

Jika dibandingkan dengan hasil studi terhadap 57 laporan perusahaan BUMN, swasta nasional dan swasta asing yang dilakukan oleh HIVOS, IBCSD, embatan Tiga dan Penabulu Alliance pada Oktober 2012 s.d. Mei 2013, maka alokasi dana PKBL yang ditetapkan PT. PINDAD pada tahun 2011-2013 masih dibawah rata-rata yaitu 2.7% dari laba,

“Pada tahun 2011, sebanyak 16 perusahaan yang mengungkap jumlah dana CSR dengan rata-rata alokasi adalah 1.6% dari keuntungan perusahaan yang bersangkutan, dimana untuk perusahaan BUMN alokasi dananya rata-rata 2.7% dari keuntungan...” (Ardhian dkk, 2013:6).

Sementara itu mengenai keberlanjutan, dapat diketahui bahwa program yang berkelanjutan atau program yang tiga tahun terakhir diselenggarakan adalah kegiatan pengobatan gratis, bantuan sarana ibadah, penanganan masalah sampah, bantuan sarana belajar, pemasaran produk mitra binaan dan pelatihan bagi mitra binaan.

Gambar 7
Keberlanjutan Program Pada Biro PKBL Tahun 2011-2014



Sumber: Hasil Olahan Penulis

Untuk lebih jelasnya, berikut ini penjelasan mengenai masing-masing program berkelanjutan tersebut:

- 1) Kegiatan Pengobatan gratis. Pada tahun 2012 dilaksanakan bagi masyarakat tidak mampu di Kelurahan Kebon Kangkung. Tahun 2013 dilaksanakan di Kelurahan Sukapura dan Babakan Sari. Tahun 2014 dilaksanakan di Turen. Kegiatan ini merupakan program yang berkelanjutan, namun, kegiatan ini masih berangkat dari motif *charity*.
- 2) Bantuan sarana ibadah. Pada tahun 2012 diberikan bantuan material untuk pembangunan Masjid Baiturrohman Pidek Gondanglegi, Masjid Baiturrohman Sepanjang Gondanglegi, dan Masjid Darussalam Rembun Dampit. Pada tahun 2013 diberikan bantuan untuk renovasi Musola di Turen. Pada tahun 2014, diberikan bantuan untuk renovasi pondok pesantren Miftahun Najah dan Mesjid Baiturrahman di Dago. Kegiatan ini berkelanjutan,

namun sifatnya masih karitatif/*charitable*.

- 3) Penanganan masalah sampah. Pada tahun 2012, memberikan bantuan bagi pengolahan sampah berbasis masyarakat Mydarling (Masyarakat Sadar Lingkungan) RW. 11 Kelurahan Cibangkong, berupa mesin pengolah sampah, pompa sedot dan mesin pengering sampah plastik. Pemberian tong sampah di Kelurahan Sedayu Turen dan perbaikan gerobak/tong sampah. Pada tahun 2013, memberikan bantuan bagi TPS Terpadu berwawasan lingkungan di Kelurahan Babakan Sari berupa mesin pengolah sampah dan pelatihan/pendampingan pilah pilah sampah di TPS Kelurahan Sukapura. Pada tahun 2014, memberikan roda sampah untuk RT/RW seKecamatan Kiaracandong, membuat bak digester portabel untuk SD PINDAD, pembelian aksesoris dan pengecatan mesin pengolahan sampah. Jika dilihat dari bentuk bantuannya berupa barang, maka

kegiatan ini bersifat karitatif/*charitable* yang berkelanjutan. Namun, dapat juga dikategorikan sebagai kegiatan pengembangan masyarakat karena bantuan berupa mesin pengolahan sampah disalurkan bagi kerjasama pemberdayaan dalam pengelolaan sampah. Hanya, kegiatan kerjasama pemberdayaan tersebut tidak dapat dikategorikan sebagai program yang berkelanjutan, karena hanya dilaksanakan pada tahun 2012 dan 2013 saja.

- 4) Bantuan sarana belajar. Kegiatan ini berupa bantuan meja kursi, komputer/laptop dan printer, atk, alat peraga, iqra dan Al-Quran. Sehingga kegiatan ini dapat dikategorikan sebagai kegiatan yang berkelanjutan tetapi masih berangkat dari motif *charity*.
- 5) Pemasaran produk mitra binaan ini merupakan program berkelanjutan, hanya saja bentuk kegiatannya masih berangkat dari motif *charity*, karena bentuknya berupa *sponsorship* kegiatan. PT. PINDAD memberikan *stand* gratis bagi ± 4-5 mitra binaan yang produknya sesuai dengan tema pameran yang diselenggarakan.
- 6) Pelatihan bagi mitra binaan ini dilakukan berturut-turut selama 2011-2014. Pelatihan ini dilaksanakan terutama bagi ± 20 mitra binaan yang memiliki kredibilitas dan prospek usaha yang baik dalam rangka meningkatkan kemampuan kewirausahaan dan manajerial sehingga usaha kecil yang dibina dapat menjadi usaha yang tangguh dan mandiri yang pada gilirannya nanti diharapkan dapat berkembang menjadi usaha menengah dan besar. Oleh karena itu, pelatihan bagi mitra binaan ini merupakan kegiatan

yang berkelanjutan dan berangkat dari pengembangan masyarakat.

c. Pengembangan Program (*Program Development*)

Pertama, Keterlibatan Pihak Terkait; Perkembangan dunia yang semakin maju meninggalkan permasalahan ekonomi, sosial dan kemasyarakatan yang semakin beragam dan rumit. Permasalahan ini perlu dipecahkan dengan ide-ide dan gagasan-gagasan yang baru, kreatif dan inovatif.

Dengan adanya keterbatasan sumber daya manusia pada Biro PKBL, tentu saja Biro PKBL memiliki keterbatasan untuk merencanakan program/kegiatan sendiri dalam mencari solusi pemecahan masalah sehingga perlu menggandeng pihak lain, seperti konsultan, pemerintah kota, LSM, maupun akademisi.

Mengundang pihak universitas dan lembaga swadaya setempat dalam mengumpulkan usulan program dapat membantu perusahaan memahami kecenderungan maupun preferensi masyarakat karena kedua lembaga tersebut sudah lama berkecimpung dan bekerja sama dengan masyarakat yang menjadi sasaran program.

Dalam rangka program peningkatan sarana dan prasarana umum melalui kegiatan penanganan masalah sampah, Pada tahun 2012, Biro PKBL melalui organisasi Mydarling (Masyarakat Sadar Lingkungan) di RW. 11 Kelurahan Cibangkong, telah membangun kemitraan dengan pihak terkait, yaitu Yayasan Saung Kadeudeh, Bank BJB, PD Kebersihan Kota Bandung, dan Universitas Padjadjaran dalam pengelolaan sampah berbasis masyarakat melalui program biogas dan daur ulang sampah plastik.

Untuk mengembangkan program penanganan masalah sampah

pada skala lebih besar, maka pada tahun 2013, PT. PINDAD ikut serta dalam kerja sama pemberdayaan bersama-sama Yayasan Saung Kadeudeuh, Pemerintah Kota Bandung, Bank BJB, PD Kebersihan Kota Bandung, dan Universitas Padjadjaran membangun TPS Terpadu Berwawasan Lingkungan di Kelurahan Babakan Sari.

Sementara itu, dalam kegiatan pembinaan bagi mitra binaan, Biro PKBL juga membangun kemitraan dengan Kadin Kota Bandung. Selain itu, Biro PKBL juga aktif bergabung dalam Forum CSR Kota Bandung Bermartabat. Dengan terlibat dalam Forum CSR, tentu Biro PKBL dapat menyerap pengalaman Biro PKBL BUMN/perusahaan lainnya dan menjadikannya sebagai inspirasi dalam/kegiatan. Selain itu, Kepala Biro PKBL juga melibatkan tokoh masyarakat, khususnya Ketua RW untuk ikut serta dalam menyusun rencana kerja anggaran. Adanya kerjasama dengan banyak pihak dalam melaksanakan program/kegiatan sebagaimana dijelaskan di atas, menunjukkan bahwa telah ada upaya Biro PKBL untuk melibatkan pihak-pihak terkait dalam perencanaan program kerja Biro PKBL.

Kedua, Kualitas Partisipasi; Pelibatan unsur masyarakat dalam penentuan program dapat mengurangi resiko kegagalan akibat kurangnya dukungan selama pelaksanaan program. Pelibatan masyarakat akan menghasilkan program yang sesuai dengan kebutuhan masyarakat, memanfaatkan potensi yang ada, terintegrasi dengan program-program lainnya, memunculkan kemandirian dalam arti tidak memunculkan kebiasaan untuk meminta segala sesuatu pada perusahaan. Salah satu indikator penting dalam pemberdayaan

masyarakat adalah seberapa besar tingkat partisipasi masyarakat. Menurut Asngari (Anwas, 2013:93) makna partisipasi yang dimaksud adalah :

- 1) Keterlibatan dalam pengambilan keputusan
- 2) Keterlibatan dalam pengawasan
- 3) Keterlibatan dimana masyarakat mendapatkan manfaat
- 4) Keterlibatan dalam kemitraan dengan pihak-pihak lain

Dalam perencanaan kegiatan, idealnya Biro PKBL melibatkan warga untuk berpikir tentang masalah yang mereka hadapi dan bagaimana cara mengatasinya. Dalam proses ini, Biro PKBL membantu masyarakat berdiskusi dan memikirkan kegiatan apa saja yang dapat mereka lakukan dengan mempertimbangkan sumber daya yang ada, sehingga dapat disusun kegiatan sederhana, jelas dan realistis yang benar-benar dibutuhkan dan dapat dilakukan oleh masyarakat.

Selanjutnya dalam pelaksanaan kegiatan, Biro PKBL juga perlu membangun partisipasi masyarakat, agar kegiatan yang sudah direncanakan dengan baik tidak menyimpang dalam pelaksanaannya di lapangan. Pelaksanaan sebaiknya diorganisir sendiri oleh masyarakat, sedangkan Biro PKBL sebagai fasilitator pendamping (Rahmatullah dan Kurniati, 2011:79).

Kenyataannya, saat ini, masyarakat hanya dilibatkan dalam perencanaan kegiatan saja. Ini pun hanya sekedar permohonan bantuan yang dituangkan ke dalam proposal. Masyarakat melalui RW diminta untuk menuangkan kegiatan yang dibutuhkan ke dalam proposal. Selain pengajuan proposal, tidak adamekanisme pelibatan partisipasi masyarakat lainnya, baik dalam pelaksanaan maupun pengawasan atas pelaksanaan kegiatan.

d. Instalasi sistem (System Installation)

Pertama, Peningkatan Kompetensi Pegawai; Sumber daya manusia merupakan salah satu faktor yang menjadi modal utama dalam suatu organisasi. Oleh karenanya, sumber daya manusia perlu ditingkatkan kapasitas dan kompetensinya agar terwujud keseimbangan antara kebutuhan pegawai dengan tuntutan dan kemampuan organisasi. Peningkatan kapasitas dan kompetensi tersebut dapat dilaksanakan melalui serangkaian kegiatan pendidikan dan pelatihan.

Berdasarkan kalender pendidikan dan pelatihan tahun 2014, terlihat bahwa hanya Diklat Kepemimpinan saja yang dapat menunjang peningkatan kompetensi staf Biro PKBL.PT. PINDAD belum menyelenggarakan khusus pendidikan dan pelatihan bagi pengembangan kompetensi staf PKBL. Namun begitu, ada anggaran yang dapat dipakai untuk memberangkatkan staf Biro PKBL untuk mengikuti pendidikan dan pelatihan yang relevan dengan CSR yang diselenggarakan oleh badan diklat lainnya.

Kedua, Penambahan Pegawai; Pe-nambahan pegawai dalam perusahaan adalah sesuatu yang harus dilakukan. Hal mendasar untuk dilakukan terlebih dahulu adalah melakukan analisa jabatan. Harus jelas *job description* untuk posisi yang akan ditempati. Yang kedua adalah menentukan *job specification* dari orang yang akan menduduki posisi tersebut, sehingga jabatan diduduki oleh orang yang memiliki kompetensi, pengalaman dan latar belakang pendidikan yang menunjang *job description*.

Adapun tugas yang diemban staf PKBL adalah :

- 1) Menyusun rencana kerja dan anggaran PKBL
- 2) Melakukan survey lapangan, evaluasi serta seleksi kelayakan usaha calon mitra binaan
- 3) Mengusulkan calon mitra binaan kepada Direnbang dan Dedir Bangus untuk mendapat persetujuan
- 4) Menyiapkan dan menyalurkan dana Program Kemitraan kepada Mitra binaan
- 5) Menyiapkan dan menyalurkan dana Program Bina Lingkungan kepada masyarakat
- 6) Mengadministrasikan kegiatan PKBL
- 7) Melakukan pembukuan kegiatan PKBL
- 8) Melakukan pemantauan dan evaluasi terhadap perkembangan usaha mitra binaan
- 9) Menginformasikan posisi pinjaman kepada mitra binaan setiap tiga bulan sekali
- 10) Melaksanakan penagihan kepada mitra binaan yang pembayarannya tidak lancar
- 11) Memberikan penyuluhan kepada mitra binaan tentang tata cara pengadministrasian baik administrasi umum maupun administrasi keuangan
- 12) Memberikan pendidikan, pelatihan pemagangan, pengkajian/penelitian, pemasaran, promosi dan lain lain yang menyangkut peningkatan produktifitas mitra binaan
- 13) Membantu menyelesaikan permasalahan yang dihadapi mitra binaan
- 14) Membina hubungan dengan pihak-pihak yang berkaitan dengan pengembangan usaha kecil
- 15) Menyampaikan laporan pelaksanaan PKBL baik secara triwulanan maupun tahunan

kepada Direktur Keuangan dan Human Capital.

Saat ini yang menangani semua *job description* tersebut adalah 6 (enam) orang termasuk Kepala Biro PKBL. Dengan jumlah mitra binaan yang saat ini berjumlah 396 mitra, tentu saja berat bagi pegawai Biro PKBL yang hanya berjumlah 6 (enam) orang untuk melaksanakan semua *job description* yang melekat pada Biro PKBL.

e. Sistem Penghargaan

Sistem penghargaan penting bagi organisasi karena mencerminkan upaya organisasi untuk mempertahankan sumber daya manusia sebagai komponen utama dan merupakan komponen biaya yang paling penting. Disamping pertimbangan tersebut, penghargaan juga merupakan salah satu aspek yang berarti bagi pegawai, karena bagi individu atau pegawai besarnya penghargaan mencerminkan ukuran nilai karya mereka diantara para pegawai itu sendiri, keluarga, dan masyarakat (Sulistiyani dan Rosidah, 2003).

Penghargaan dapat berupa pembayaran uang secara langsung (upah, gaji, insentif, bonus) dan dapat

pula berbentuk pembayaran tidak langsung (asuransi, liburan atas biaya perusahaan) dan dapat pula berupa ganjaran bukan uang (jam kerja yang luwes, kantor yang bergengsi, pekerjaan yang lebih menantang) (Dessler, 2005). Hanya dalam penelitian ini yang dibahas adalah penghargaan berupa imbalan berdasarkan kinerja/berdasarkan hasil produktivitas yaitu insentif atau bonus. Dengan pertimbangan bahwa penghargaan-penghargaan lainnya sebagaimana yang dimaksud Dessler, diluar insentif/bonus, diberikan sama kepada semua pegawai sesuai dengan eselon dan jabatan yang diembannya. Sementara insentif/ bonus berbeda-beda diterima oleh masing-masing divisi/departemen disesuaikan dengan kinerja/produktifitas divisi/departemen yang bersangkutan.

Adapun kinerja yang dinilai dari PKBL adalah tingkat efektifitas penyaluran dan kolektabilitas pengembalian pinjaman yang masing-masing mempunyai skor 3, sehingga dalam penilaian kesehatan BUMN dalam aspek administrasi, skor kinerja PKBL berarti sama dengan 6, sebagaimana dinyatakan dalam tabel 8 berikut :

Tabel 8
Indikator dan Bobot Aspek Administrasi Penilaian Kesehatan BUMN

No	Indikator	Bobot
1	Laporan Perhitungan Tahunan	3
2	Rancangan RKAP	3
3	Laporan Periodik	3
4	Kinerja PKBL	6
TOTAL		15

Sumber : Keputusan Menteri BUMN Nomor Kep-100/MU/2002

Dari tabel di atas, terlihat bahwa kinerja PKBL sangat besar berpengaruh terhadap penilaian kesehatan BUMN. Bobot 6 atau dengan kata lain 40% bobot

aspek administrasi harus dicapai oleh Biro PKBL saja. Sementara 60% lainnya merupakan pencapaian semua divisi/departemen yang ada di PT.

PINDAD. Tentu saja dengan besarnya target kinerja yang harus dicapai seharusnya Biro PKBL mendapatkan bonus/insentif jika kinerja PKBL = 6. Namun, pada kenyataannya tidak ada bonus/insentif yang diberikan dari perusahaan jika kinerja PKBL tercapai.

f. Pengukuran dan Pelaporan

Pertama, Pengukuran Keberhasilan Prog-ram; Sesuai dengan Keputusan Menteri BUMN Nomor KEP-100/MBU/2002 tentang Penilaian Tingkat Kesehatan BUMN, bahwa untuk mengukur keberhasilan Program Kemitraan dapat diukur dari efektifitas penyaluran dan tingkat kolektabilitas pengembalian pinjaman.

Efektifitas penyaluran adalah persentase jumlah dana yang disalurkan dibandingkan dengan jumlah dana yang tersedia.

$$\text{Efektifitas penyaluran dana} = \frac{\text{Jumlah dana yang disalurkan}}{\text{Jumlah dana yang tersedia}} \times 100\%$$

Jumlah dana yang tersedia adalah seluruh dana yang tersedia dalam tahun yang bersangkutan yang terdiri atas saldo awal, pengembalian pinjaman, setoran eks pembagian laba yang diterima pada tahun yang bersangkutan, dan pendapatan bunga dari pinjaman Program Kemitraan.

Jumlah dana yang disalurkan adalah seluruh dana yang disalurkan kepada usaha kecil dan koperasi dalam tahun yang bersangkutan yang terdiri dari hibah dan bantuan pinjaman, termasuk dana penjaminan untuk menjamin pinjaman usaha kecil dan koperasi kepada lembaga keuangan. Berikut adalah daftar penilaian tingkat penyerapan dana Program Kemitraan :

Tabel 9
Skor Tingkat Efektifitas Penyaluran Dana Program Kemitraan

Penyerapan (%)	>90	85-90	80-85	<80
Skor	3	2	1	0

Sumber : Lampiran Surat Keputusan Menteri BUMN Nomor KEP-100/MBU/2002 Tentang Penilaian Tingkat Kesehatan BUMN

Tingkat kolektabilitas penyaluran pinjaman adalah perkalian antara bobot kolektabilitas (5) dengan saldo pinjaman untuk masing-masing kategori kolektabilitas sampai dengan periode akhir tahun buku yang bersangkutan.

Bobot masing-masing tingkat kolektabilitas adalah sebagai berikut :

Lancar	100 %
Kurang lancar	75 %
Ragu ragu	25 %
Macet	0%

$$\text{Kolektabilitas} = \frac{\text{Rata2 tertimbang kolektabilitas pinjaman}}{\text{Jumlah pinjaman yang disalurkan}} \times 100\%$$

Berikut yang ditampilkan pada tabel 10 adalah daftar penilaian tingkat pengembalian dana Program Kemitraan :

Tabel 10
Skor Tingkat Kolektibilitas Pengembalian Pinjaman

Tingkat Pengembalian (%)	>70	40-70	10-40	<10
Skor	3	2	1	0

Sumber: Lampiran Surat Keputusan Menteri BUMN Nomor KEP-100/MBU/2002 Tentang Penilaian Tingkat Kesehatan BUMN

Berdasarkan data yang diperoleh, dapat diketahui bahwa indikator kinerja Program Kemitraan selalu tercapai. Setiap tahun, efektifitas penyaluran dan

kolektibilitas dana Program Kemitraan masing-masing bernilai 3, sebagaimana terlihat dalam tabel berikut :

Tabel 11
Tingkat Efektifitas Penyaluran dan Kolektibilitas Pengembalian Pinjaman PKBL Tahun 2011-2014

Tahun	Indikator Kinerja	
	Efektifitas Penyaluran Pinjaman	Kolektibilitas Pengembalian Pinjaman
2011	96.35% (skor 3)	78.13% (skor 3)
2012	90.48% (skor 3)	99.67% (skor 3)
2013	42.95% (skor 3)	79.64% (skor 3)
2014	94.83% (skor 3)	88.43% (skor 3)

Sumber: Laporan Auditor Independen Program Kemitraan dan Bina Lingkungan PT. PINDAD Tahun 2011-2014.

Jika pengukuran keberhasilan Program Kemitraan dijadikan kriteria penilaian tingkat kesehatan BUMN, maka tidak begitu halnya dengan Program Bina Lingkungan. Tidak ada target yang harus dicapai sehubungan dengan Program Bina lingkungan. Sebagai program pemberdayaan kondisi sosial masyarakat, PKBL masih lebih banyak merealisasikan kegiatan yang bersifat *charity* dan kegiatan pengembangan masyarakat yang berupaya mengembangkan kemampuan /potensi namun belum berupaya untuk merubah perilaku apalagi mengorganisasikan masyarakat, sebagaimana dijelaskan oleh Broer (2012) bahwa,

“Pemberdayaan masyarakat dilaksanakan melalui: pertama, pengembangan masyarakat, dan yang kedua pengorganisasian masyarakat. Apa yang dikembangkan dari masyarakat, yaitu potensi atau kemampuannya dan sikap hidupnya....Dalam rangka mengembangkan kemampuan dan keterampilan masyarakat dapat dilakukan berbagai cara, contoh dengan mengadakan pelatihan....sikap hidup yang bisa diubah tentunya sikap hidup yang merugikan atau menghambat peningkatan kesejahteraan hidup...pada pengorganisasian masyarakat, kuncinya adalah menempatkan masyarakat sebagai pelakunya.

Untuk itu masyarakat perlu diajak mulai dari perencanaan kegiatan, pelaksanaan sampai pemeliharaan dan pelestarian” (<http://teori.pemberdayaan.blogspot.com/2012/03>).

Kedua, Pelaporan; Laporan merupakan deskripsi atau gambaran mengenai pelaksanaan suatu aktivitas maupun program beserta parameterinya. Parameter menjadi penting untuk mengetahui tingkat keberhasilan atau kegagalan suatu program. Keberhasilan bisa menjadi acuan dalam pelaksanaan program jangka panjang. Catatan kegagalan juga menjadi lebih penting terkait pada aspek mana kontribusi kegagalan tersebut terjadi dan menjadi acuan apakah aktivitas atau program harus dipertahankan pada periode mendatang.

Sesuai dengan Peraturan Menteri BUMN Nomor Per-05/MBU/2007 tentang Program Kemitraan Badan Usaha Milik Negara Dengan Usaha Kecil Dan Program Bina Lingkungan, bahwa Biro PKBL harus menyampaikan laporan yang terdiri dari :

- 1) Laporan triwulanan, disampaikan paling lambat 30 hari setelah berakhirnya triwulan yang bersangkutan, terdiri dari :
 - Laporan realisasi kegiatan PKBL
 - Laporan keuangan
 - Laporan penyaluran dana program kemitraan per wilayah menurut sektor usaha
 - Laporan kualitas pinjaman program kemitraan persektor usaha mitra binaan
 - Laporan posisi
 - piutang per mitra binaan
 - Daftar aktiva tetap
- 2) Laporan tahunan termasuk laporan keuangan (*audited*),

disampaikan paling lambat 5 bulan setelah berakhirnya tahun anggaran bersangkutan, terdiri dari :

- Laporan realisasi kegiatan PKBL
- Laporan keuangan
- Laporan penyaluran dana program kemitraan per wilayah menurut sektor usaha
- Laporan kualitas pinjaman program kemitraan per sektor usaha mitra binaan
- Laporan posisi piutang per mitra binaan
- Daftar aktiva tetap

Selain laporan-laporan di atas, menurut PSAK Nomor 1 Tahun 2004 tentang Penyajian Laporan Keuangan, bagian Tanggung Jawab Atas Laporan Keuangan paragraph 09 dinyatakan bahwa,

“Perusahaan dapat pula menyajikan laporan tambahan seperti laporan mengenai lingkungan hidup dan laporan nilai tambah (*value added statement*), khususnya bagi industry dimana faktor-faktor lingkungan hidup memegang peranan penting dan bagi industry yang menganggap pegawai sebagai kelompok pengguna laporan yang memegang peranan penting”.

Dalam Exposure draft PSAK Nomor 20 Tahun 2005 tentang Akuntansi Lingkungan bagian Pendahuluan paragraph 01 dinyatakan bahwa :

“....perusahaan-perusahaan pada masa kini diharapkan atau diwajibkan untuk mengungkapkan informasi mengenai kebijakan dan sasaran-sasaran lingkungannya, program-program yang sedang dilakukan dan kos-kos yang terjadi karena

mengejar tujuan-tujuan ini dan menyiapkan serta mengungkapkan resiko-resiko lingkungan. Dalam area akuntansi, inisiatif yang telah digunakan untuk memfasilitasi pengumpulan data dan untuk meningkatkan kesadaran perusahaan dalam hal terdapatnya implikasi keuangan dari masalah-masalah lingkungan”.

Bagian definisi paragraph 08 dinyatakan,

“Pengungkapan tambahan, bagaimanapun, diperlukan atau dianjurkan agar merefleksikan secara penuh berbagai dampak lingkungan yang timbul dari berbagai aktivitas yang dari suatu perusahaan atau industry khusus”.

Bagian Pengungkapan paragraph 41 dinyatakan,

“...pengungkapan yang demikian itu dapat dimasukkan dalam laporan keuangan, dalam catatan atas laporan keuangan atau dalam kasus-kasus tertentu dalam suatu seksi laporan diluar laporan keuangan itu sendiri.....”

Berdasarkan penjelasan di atas, maka perusahaan diharapkan untuk dapat meng-ungkapkan segala

informasi yang berkaitan dengan tindakan sosial dan lingkungan yang dilakukan perusahaan. Dan sarananya bisa berupa laporan keuangan/*annual report* dan/atau laporan keberlanjutan/*sustainability report*.

Menurut Elkington (1997) *sustainability report* berarti laporan yang memuat tidak saja kinerja keuangan tetapi juga informasi non-keuangan yang terdiri dari informasi aktivitas sosial dan lingkungan yang memungkinkan perusahaan dapat bertumbuh secara berkesinambungan.

Perusahaan yang mengungkapkan *sustainability report* ingin menunjukkan komitmen perusahaan terhadap isu-isu social dan lingkungan kepada *stakeholder* serta menunjukkan transparansi dan mendapatkan umpan balik pada kinerja perusahaan dalam menanggapi tuntutan informasi dari *stakeholder*.

Mengenai hal ini, PT. PINDAD belum membuat/ menerbitkan *sustainability report*. Pelaporan aktivitas PKBL hanya tercantum dalam laporan tahunan saja.

2. Keberlanjutan Program CSR

Bahwa untuk mengetahui sejauhmana tanggung jawab PT. PINDAD dalam mengimplementasikan CSR agar memberikan manfaat berkelanjutan, penulis akan membuat matrik untuk mempermudah, sebagai berikut:

Tabel 12
Matriks Tanggung Jawab PT. PINDAD Dalam Mengimplementasikan CSR Berdasarkan Piramida CSR Carroll

No	Aspek Yang Diteliti	Economic Responsibility	Legal Responsibility	Ethical Responsibility	Philantropic Responsibility
1	Komitmen	Berkomitmen untuk meningkatkan brand/citra perusahaan semata	Berkomitmen untuk mencapai target kinerja yang ditentukan	Berkomitmen untuk menyelenggarakan kegiatan pengembangan masyarakat	Berkomitmen untuk memberdayakan masyarakat

No	Aspek Yang Diteliti	Economic Responsibility	Legal Responsibility	Ethical Responsibility	Philanthropic Responsibility
			oleh perusahaan sesuai dengan peraturan yang ditetapkan pemerintah		
	Kompetensi	Mengetahui konsep pengembangan masyarakat	Memahami dan dapat mengaplikasikan konsep pengembangan masyarakat	Dapat menyelenggarakan kegiatan pengembangan kemampuan dan mengorganisasikan masyarakat	Sudah dapat menciptakan program yang memberdayakan masyarakat
	Empati	Tidak melakukan kunjungan kepada masyarakat	Melakukan kunjungan untuk berkoordinasi tentang pelaksanaan kegiatan	Melakukan kunjungan untuk mencari tahu apa yang dibutuhkan oleh masyarakat	Intens melakukan kunjungan untuk mencari dan mengatasi akar permasalahan yang dihadapi warga
2	Kebijakan Pengembangan Masyarakat	Tidak menetapkan	Ditetapkan tapi belum diimplementasikan	Ditetapkan dan diimplementasikan	Ditetapkan dan diimplementasikan oleh unit yang mempunyai sumber dana dan sumber daya,
	Struktur & tanggung jawab	Kepanitiaan yang sifatnya <i>Ad hoc</i>	Memiliki unit pengelola CSR dilengkapi dengan struktur organisasi, sumber daya manusia dan tugas pokok dan fungsinya	Unit pengelola CSR ditempatkan dalam posisi <i>middle level</i> dalam struktur organisasi perusahaan	Unit pengelola CSR ditempatkan dalam posisi <i>middle level</i> dalam struktur organisasi perusahaan, sumber daya manusianya sudah memiliki kualifikasi yang relevan dengan CSR, dan rasionya sesuai dengan beban kerja
	Alokasi Dana	Tidak dialokasikan	Dialokasikan	Dialokasikan, dan memiliki < 3 program yang berkelanjutan	Dialokasikan, dan memiliki > 3 program yang berkelanjutan
3	Keterlibatan Pihak-Pihak Terkait	Tidak melibatkan pihak lain	Melibatkan pihak terkait dalam merencanakan program/ kegiatan	Melibatkan pihak-pihak terkait untuk mengelola penyaluran dana PKBL	Melibatkan pihak-pihak profesional untuk mengelola penyaluran dana PKBL
	Kualitas Partisipasi	Tidak melibatkan masyarakat	Masyarakat dilibatkan, tetapi pasif	Masyarakat dilibatkan secara aktif	Dari, oleh dan untuk masyarakat
4	Peningkatan Kompetensi Pegawai	Tidak ada	Tidak ada	Ada	Ada, merupakan <i>high priority</i>

No	Aspek Yang Diteliti	Economic Responsibility	Legal Responsibility	Ethical Responsibility	Philanthropic Responsibility
	Penambahan Pegawai	Tidak ada	Kalaupun ada, tetapi tidak sesuai dengan kualifikasi yang dibutuhkan	Sesuai dengan kualifikasi yang dibutuhkan	Sesuai dengan kualifikasi yang dibutuhkan, merupakan <i>high priority</i>
	Sistem Penghargaan	Tidak ada	Tidak ada	Ada, untuk meningkatkan komitmen pegawai dalam mempertahankan kinerjanya	Ada, untuk meningkatkan komitmen pegawai dalam mempertahankan kinerjanya, merupakan <i>high priority</i>
5	Pengukuran Keberhasilan Program	Target keberhasilannya adalah adanya <i>licence to operate</i> dan meningkatnya <i>brand image</i>	Target keberhasilan programnya adalah sesuai dengan peraturan perundang-undangan yang berlaku	Target keberhasilannya adalah terselenggaranya kegiatan-kegiatan pengembangan masyarakat	Target keberhasilannya adalah memberdayakan masyarakat
	Sistem Pelaporan	Pelaporan dalam <i>annual report</i> belum transparan/ tidak menyebutkan besarnya alokasi dana dan penyerapannya	Pelaporan dalam <i>annual report</i> sudah transparan, sudah menyebutkan besarnya alokasi dana dan penyerapannya	Pelaporan dalam <i>annual report</i> bersifat transparan dan menyajikan pula <i>sustainable report</i>	Pelaporan dalam <i>annual report</i> bersifat transparan dan menyajikan pula <i>sustainable report</i> yang berkualitas dan memadai

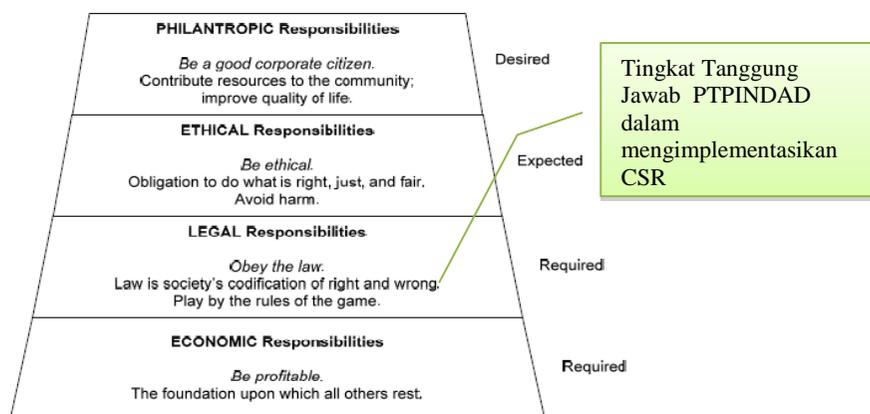
Sumber : Hasil Pengolahan, 2015.

Berdasarkan matrik tanggung jawab PT. PINDAD dalam mengimplementasikan CSR berdasarkan Piramida CSR Carroll di atas, dapat dilihat bahwa dari semua aspek yang diteliti oleh penulis, kebanyakan aspek berada di *Legal Responsibility*. Ini artinya tanggung jawab PT. PINDAD untuk mengimplementasikan CSR agar memberikan manfaat berkelanjutan adalah bukan semata mata untuk mendapatkan *licence to operate* atau meningkatkan *brand image* perusahaan, tetapi juga untuk tunduk dan patuh pada peraturan-peraturan yang ditetapkan oleh Pemerintah. Dengan kata lain, implementasi CSR

didorong oleh (1) motif meningkatkan *brand image* perusahaan dengan cara memperoleh penghargaan-penghargaan dari Pemerintah: Proper dari Kementerian Lingkungan Hidup, Industri Hijau dari Kementerian Perindustrian, Tingkat Kesehatan BUMN dari Kementerian BUMN; (2) tanggung jawab PT. PINDAD terhadap kewajiban hukumnya sehubungan dengan adanya peraturan-peraturan yang ditetapkan oleh pemerintah.

Jika digambarkan tanggung jawab PT. PINDAD dalam mengimplementasikan CSR agar memberikan manfaat berkelanjutan, adalah sebagai berikut:

Gambar 8
Tingkat Tanggung Jawab PT. PINDAD dalam Mengimplementasikan CSR



Sumber: Hasil Olahan Penulis dengan Menggunakan Piramisa Carroll, 1991

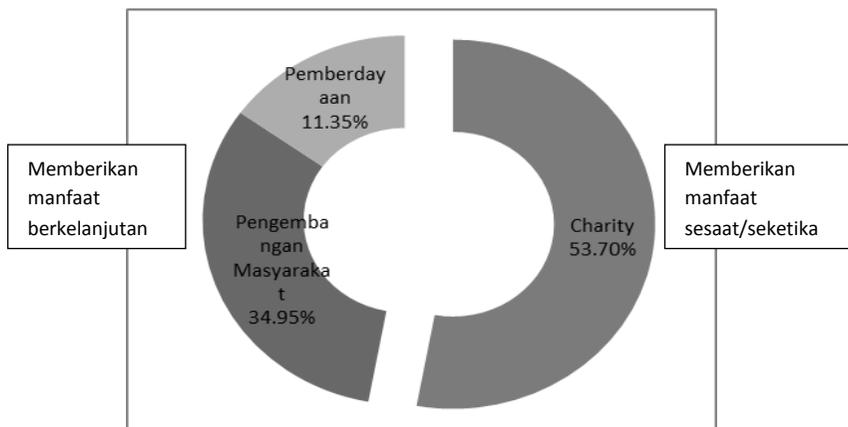
3. Kontribusi CSR PT. PINDAD terhadap Pembangunan di Kota Bandung

Berdasarkan pengolahan data, diperoleh hasil penelitian bahwa implementasi CSR pada PT. PINDAD, dilihat dari besarnya alokasi anggaran, memang sudah menunjang Tujuan Pembangunan Kota Bandung. Alokasi anggaran CSR untuk perluasan pendidikan (35.27%), kemiskinan dan kelaparan ekstrim (31.24%), kelestarian lingkungan (21.89%), mengurangi kematian anak (3.02%) dan memerangi HIV, Malaria dan Penyakit menular lainnya (0.86%). Dengan demikian kontribusi PT. PINDAD dalam menunjang Tujuan Pembangunan di Kota Bandung

berdasarkan alokasi anggaran dapat dikatakan relatif besar.

Sementara jika dilihat dari manfaat yang dihasilkannya, implementasi CSR pada PT. PINDAD masih lebih banyak menyelenggarakan kegiatan yang bersifat *charity* (53.70%) daripada melaksanakan kegiatan pengembangan masyarakat (34,95%) atau berpartisipasi dalam kegiatan pemberdayaan (11.35%). Sehingga manfaat CSR PT. PINDAD dalam menunjang Tujuan Pembangunan Kota Bandung masih relatif kecil, sebagaimana digambarkan dalam gambar di bawah ini:

Gambar 9
Kontribusi CSR PT. PINDAD dalam Menunjang Tujuan Pembangunan di Kota Bandung Berdasarkan Manfaat yang Dihasilkan



Sumber: Hasil Olahan Penulis, 2014

Berdasarkan temuan tersebut, dapat dikatakan walaupun pengalokasian dananya besar (81.23%) bagi kegiatan-kegiatan yang menunjang Tujuan Pembangunan di Kota Bandung, tetapi jika dana tersebut kebanyakan dipergunakan untuk membiayai kegiatan *charity* (53.70%), bukannya untuk kegiatan pengembangan masyarakat (46.30%), maka implementasi CSR pada PT. PINDAD dapat dikatakan belum memberikan sumbangan/ kontribusi yang besar terhadap pencapaian Tujuan Pembangunan.

F. KESIMPULAN DAN SARAN

1. Kesimpulan

Berdasarkan hasil analisis dan pembahasan mengenai implementasi CSR pada PT. PINDAD dapat ditarik kesimpulan, sebagai berikut :

- a. Faktor yang paling mempengaruhi implementasi CSR oleh PT. PINDAD adalah belum ditetapkannya indikator keberhasilan program pengembangan masyarakat untuk

mengukur keberhasilan implementasi Kebijakan CSR oleh PT. PINDAD.

- b. Berdasarkan hasil analisis terhadap factor-faktor yang mempengaruhi implementasi CSR di PT. PINDAD, yaitu komitmen, kompetensi, empati, kebijakan CSR, struktur dan tanggung jawab, alokasi dana, keterlibatan pihak-pihak terkait, kualitas partisipasi, pengembangan kompetensi, penambahan pegawai, sistem penghargaan, mengukur keberhasilan program dan sistem pelaporan, dapat diketahui bahwa tanggung jawab PT. PINDAD dalam mengimplementasikan CSR berada pada tingkat *legal responsibility*.
- c. Dilihat dari alokasi dana CSR, implementasi CSR PT. PINDAD Tahun 2011-2014 menunjang Tujuan Pembangunan di Kota Bandung sebesar 92,28% dari total alokasi dana PKBL, terutama terhadap isu perluasan pendidikan (35.27%), pengentasan kemiskinan dan kelaparan ekstrim (31.24%), pelestarian lingkungan (21.89%), pengurangan kematian anak

(3.02%), memerangi HIV/Malaria dan penyakit menular lainnya (0.86%).

- d. Meskipun kontribusi CSR PT. PINDAD dalam menunjang Tujuan Pembangunan di Kota Bandung relative besar jika dilihat dari persentase anggaran yang dialokasikan, namun jika dilihat dari manfaat yang dihasilkannya, kontribusi CSR PT. PINDAD relative kecil, karena kegiatan-kegiatan yang menunjang pengembangan/pemberdayaan masyarakat hanya sebanyak 46.30% lebih rendah daripada kegiatan *charity* sebanyak 53.70%.

2. Saran

- a. Untuk keberlanjutan manfaat Program CSR PT. PINDAD, kedepan perlu lebih diprioritaskan kepada program-program yang mempunyai dampak terhadap pengembangan masyarakat (*community development*). Tanggung jawab PT. PINDAD dalam mengimplementasikan CSR harus makin meningkat dari *legal responsibility* ke *community development*.
- b. Pengembangan kualitas SDM dan penambahan jumlah SDM pada Biro PKBL harus menjadi prioritas dalam meningkatkan kemanfaatan yang berkelanjutan dari program-program CSR PT. PINDAD.
- c. Perlu dibuat kebijakan tentang Indikator dan Instrumen Pengukuran keberhasilan Program CSR yang objektif dan valid. Kebijakan ini akan memacu Biro PKBL PT. PINDAD dalam melaksanakan program programnya.
- d. Kemitraan antara Pemerintah Daerah, dalam hal ini Pemda Kota Bandung dengan PT. PINDAD harus semakin erat dalam menentukan penyelenggaraan Program CSR, sehingga kolaborasi antara kedua

fihak ini dapat melahirkan sinergi dalam pembangunan Kota Bandung.

DAFTAR PUSTAKA

Buku-buku

- Anwas, Oos. M. 2013. *Pemberdayaan Masyarakat di Era Global*. Bandung: Alfabeta.
- Dessler, Gary. 2005. *Manajemen Sumber Daya Manusia*. Jakarta: Indeks.
- Elkington, John. 1997. *Cannibals With Forks The Triple Bottom Lines Of 21st Century Business*. United Kingdom: Capstone Publishing Limited.
- Hansen, Erik G dan Ralf Reichwald. 2009. *CSR Leadership Study Leading Corporate Responsibility in Multinational Corporations : A study in Germany's biggest firms. Final report*. Jerman : Universitas Munchen.
- Leimona, Beria dan Aunul Fauzi. 2008. *Corporate Social Responsibility dan Pelestarian Lingkungan*. Jakarta: Indonesia Business Links.
- Moelong, Lexi. J. 2001. *Metodologi Penelitian Kualitatif*. Bandung: Remaja Rosda Karya.
- Notoatmodjo, Soekidjo. 2003. *Pendidikan dan Perilaku Kesehatan*. Jakarta: PT. Rineka Cipta.
- Ardhian, David, dkk. 2013. *Menakar CSR Memetakan Potensi Pendanaan CSR dan Peluang Kolaborasi CSO*. Jakarta : Penabulu.
- Prastowo, Joko & Huda, Miftahul. 2011. *Corporate Social Responsibility, Kunci Meraih Kemuliaan Bisnis*. Yogyakarta: Samudera Biru.
- Rahmatullah, dan Trianita Kurniati. 2011. *Panduan Praktis Pengelolaan CSR*. Yogyakarta: Samudra Biru.
- Saidi, Zaim dan Hamid Abidin. 2004. *Menjadi Bangsa Pemurah: Wacana dan Praktek Kedermawanan Sosial di Indonesia*. Jakarta: Piramedia.
- Sayih, Maulidi Nugraha. 2008. *Gambaran Pengetahuan Karyawan Pusat Elektronik Mangga Dua Mengenai*

- Emergency Response Plan*. Skripsi. Universitas Indonesia.
- Suharto, Edi. 2009. *Pekerjaan Sosial di Dunia Industri: Memperkuat CSR*. Bandung: Alfabeta.
- Sulistiyani, Ambar T. dan Rosidah. 2003. *Manajemen Sumber Daya Manusia*. Yogyakarta : Graha Ilmu.
- Urip, Sri. 2014. *Strategi CSR: Tanggung Jawab Sosial Perusahaan Untuk Peningkatan Daya Saing Perusahaan di Pasar Negara Berkembang*. (Terjemahan dari CSR Strategies: Corporate Social Responsibility for A Competitive Edge in Emerging Markets). Tangerang: Lentera Hati.
- Wibisono.2007. *Membedah Konsep dan Aplikasi Corporate Social Responsibility*. Surabaya: Media Grapka.
- Winarno, Budi. 2007. *Kebijakan Publik Teori dan Proses*. Yogyakarta: Media Pressindo.
- Zaim, Saidi dan Hamid Abidin. 2004. *Menjadi Bangsa Pemurah: Wacana dan Praktek Kedermawanan Sosial di Indonesia*. Jakarta: Piramedia.
- Vera, Butet S. 2014. *Pelaksanaan CSR Dalam Bentuk Program Kemitraan Dan Bina Lingkungan Sebagai Wujud Tanggung Jawab Eksternal Perusahaan Di PTPN VII (Persero)*.Thesis. Universitas Lampung.

Jurnal

- Carroll, B. Archie. 1991. *The Pyramid of Corporate Social Responsibility: Toward The Moral Management of Organizational Stakeholder*.Business Horizon, Juli-Agustus.
- Kristianti, Mariana. 2012. *Peran Indikator Kinerja Dalam Mengukur KinerjaManajemen*. Majalah Ilmiah Informatika Vol. 3 No. 3.
- Sarwido dan Dwi Retno Sulistyawati. 2015.*Model Optimalisasi Daya Saing Dan Sinergivitas Kinerja Umkm Di Jepara*. Spektrum Industri, 2015, Vol. 13, No. 1.

Peraturan Perundang-undangan

- Undang-Undang Nomor 19 Tahun 2003 tentang Badan Usaha Milik Negara.
- Peraturan Menteri Negara Badan Usaha Milik Negara Nomor Per-05/MBU/2007 tentang Program Kemitraan Badan Usaha Milik Negara Dengan Usaha Kecil dan Program Bina Lingkungan.
- Peraturan Menteri Lingkungan Hidup Nomor 06 Tahun 2013 tentang Program Penilaian Peringkat Kinerja Perusahaan Dalam Pengelolaan Lingkungan Hidup.

Dokumen dan Sumber lain

1. Kementerian Lingkungan Hidup. 2011. *Pedoman CSR Bidang Lingkungan Hidup*.
2. <http://teoripemberdayaan.blogspot.com/2012/03>
3. www.kadinbandung.org
4. [Pkbl/xiwvu-apa-perbedaan-csr-dengan=pkbl.htm](http://pkbl/xiwvu-apa-perbedaan-csr-dengan=pkbl.htm)