



UNIVERSITAS INDONESIA

**EVALUASI DAN PERSIAPAN *ROAD MAP* KEGIATAN UNIT
PKBL SEBAGAI BAGIAN DARI *STRATEGIC CORPORATE
SOCIAL RESPONSIBILITY* (CSR) DAN PENGARUHNYA
TERHADAP LAPORAN PERUSAHAAN:
STUDI KASUS PADA PT TASPEN (PERSERO)**

TESIS

**EVA NOVIERA
1006794993**

**FAKULTAS EKONOMI
PROGRAM STUDI MAGISTER AKUNTANSI
JAKARTA**

JUNI 2012
Evaluasi dan..., Eva Noviera, FE UI, 2012



UNIVERSITAS INDONESIA

**EVALUASI DAN PERSIAPAN *ROAD MAP* KEGIATAN UNIT
PKBL SEBAGAI BAGIAN DARI *STRATEGIC CORPORATE
SOCIAL RESPONSIBILITY* (CSR) DAN PENGARUHNYA
TERHADAP LAPORAN PERUSAHAAN:
STUDI KASUS PADA PT TASPEN (PERSERO)**

TESIS

**Diajukan sebagai salah satu syarat
untuk memperoleh gelar Magister Akuntansi**

**EVA NOVIERA
1006794993**

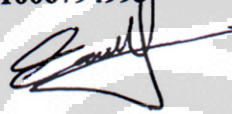
**FAKULTAS EKONOMI
PROGRAM STUDI MAGISTER AKUNTANSI
JAKARTA
JUNI 2012**

LEMBAR PERNYATAAN ORISINALITAS

**Tesis ini adalah hasil karya saya sendiri,
dan semua sumber baik yang dikutip maupun dirujuk
telah saya nyatakan dengan benar.**

Nama : Eva Noviera

NPM : 1006794993

Tanda Tangan : 

Tanggal : 15 Juni 2012

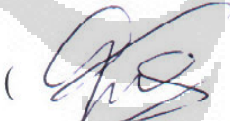
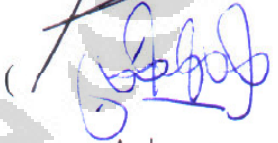

LEMBAR PENGESAHAN

Tesis ini diajukan oleh

Nama : Eva Noviera
NPM : 1006794993
Program Studi : Magister Akuntansi
Judul Tesis : Evaluasi dan Persiapan Road Map Kegiatan Unit PKBL sebagai Bagian dari *Strategic Corporate Social Responsibility (CSR)* dan Pengaruhnya terhadap Laporan Perusahaan: Studi Kasus pada PT. Taspen (Persero)

Telah berhasil dipertahankan dihadapan Dewan Penguji dan diterima sebagai bagian persyaratan yang diperlukan untuk memperoleh gelar Magister Akuntansi pada Program Studi Magister Akuntansi, Fakultas Ekonomi, Universitas Indonesia

DEWAN PENGUJI

Pembimbing : Dr. Chaerul D Djakman ()
Penguji : Rafika Yuniasih, MSM ()
Penguji : Dr. Sylvia Veronica NPS ()

Ditetapkan di : Jakarta
Tanggal : 15 Juni 2012

Mengetahui,
Ketua Program



Prof. Dr. Lindawati Gani, CMA
NIP. 196205041987012001

KATA PENGANTAR

Puji dan syukur kepada Bapa di Surga karena atas berkat dan rahmat-Nya, penulis dapat menyelesaikan tesis ini. Penulisan tesis ini dilakukan dalam rangka memenuhi salah satu syarat untuk memperoleh gelar Magister Akuntansi pada Fakultas Ekonomi Universitas Indonesia. Penulis menyadari bahwa tanpa bantuan dan bimbingan dari berbagai pihak, akan sangat sulit bagi penulis untuk menyelesaikan tesis ini. Oleh karena itu, dalam kesempatan ini penulis ingin mengucapkan terima kasih kepada berbagai pihak, baik yang secara langsung maupun tidak langsung telah mendukung penyelesaian tesis ini, khususnya kepada:

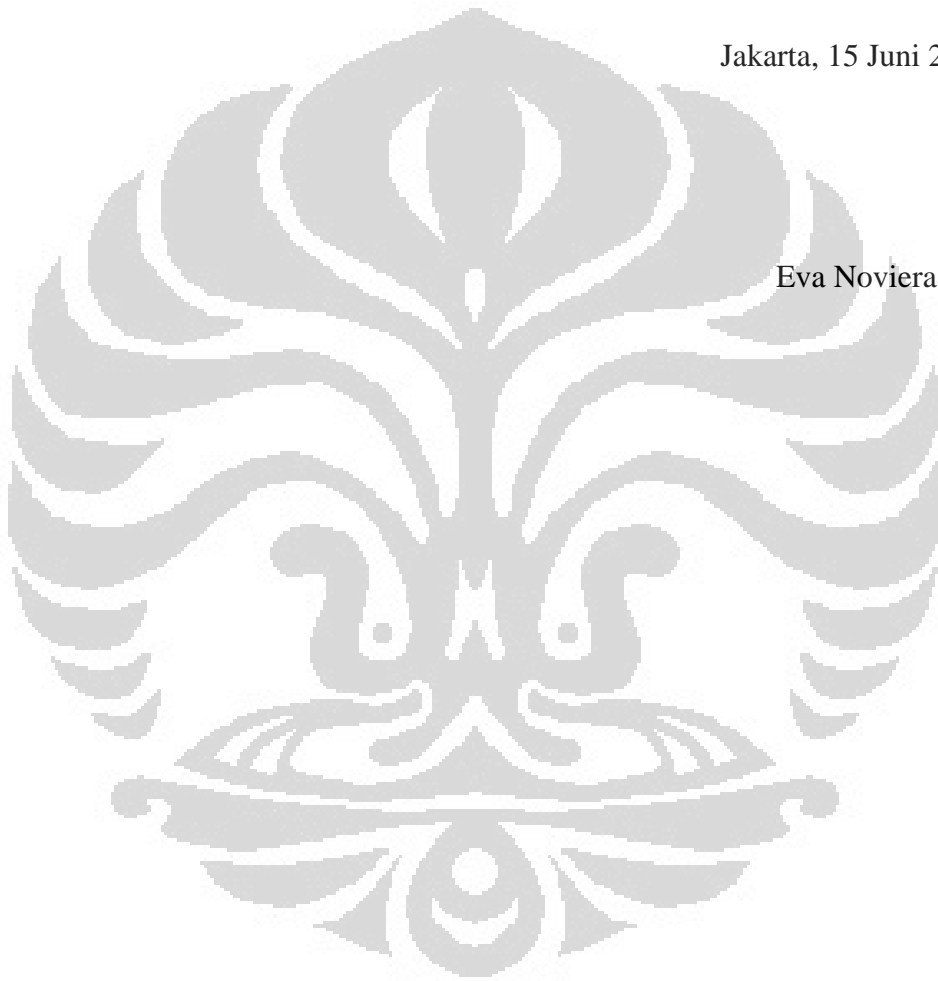
1. Prof. Dr. Lindawati Gani, CMA selaku Ketua Program Studi Magister Akuntansi Fakultas Ekonomi Universitas Indonesia;
2. Dr. Chaerul D. Djakman selaku dosen pembimbing yang telah menyediakan ide, waktu, tenaga, dan pikiran untuk mengarahkan penulis dalam penyusunan tesis;
3. Dr. Sylvia Veronica NPS dan Rafika Yuniasih, MSM selaku dosen penguji yang telah memberikan masukan yang sangat berharga untuk penyempurnaan tesis ini;
4. Segenap dosen pengajar yang telah memberikan ilmu pengetahuan yang bermanfaat selama menempuh pendidikan di Magister Akuntansi FE UI;
5. Segenap karyawan/ti Sekretariat dan Perpustakaan Magister Akuntansi FE UI serta PPA yang telah membantu penulis selama masa studi dan penyelesaian tesis ini;
6. Ibu Susiana Retnowati, selaku Manajer Utama Divisi Sumber Daya Manusia PT Taspen (Persero), beserta seluruh jajarannya yang telah memberikan kesempatan kepada penulis untuk menempuh pendidikan pasca sarjana di Universitas Indonesia;
7. Bapak Agus Friyanto, selaku Kepala Unit PKBL PT Taspen (Persero), beserta jajarannya yang telah mengizinkan dan membantu penulis untuk melakukan penelitian mengenai Unit PKBL PT Taspen (Persero);
8. Para Pejabat dan rekan-rekan Divisi Anggaran dan Akuntansi PT Taspen (Persero), yang telah memberikan dukungan kepada penulis dalam menyelesaikan tesis ini.
9. Orang tua, keluarga serta sahabat dan rekan-rekan penulis yang telah memberikan dukungan berupa semangat dan doa untuk penyelesaian tesis ini; may God Bless you all;
10. Last but not least, rekan-rekan GeJers, kelas 101P, Afran, Antony, Bang Sahat Budi, Dito, Mas Bambang, Mas Pri, Riza, Wisnu, Indah, Mega, Ririn, Tanti, juga Citra,

Cempaka, dan Din; terima kasih atas keceriaan dan kebersamaan selama menempuh pendidikan di Magister Akuntansi FE UI;

Penulis menyadari bahwa tesis ini masih jauh dari sempurna. Oleh karena itu adanya kritik dan saran untuk penyempurnaan tesis ini sangat dihargai. Semoga tesis ini bermanfaat bagi semua pihak yang berkepentingan.

Jakarta, 15 Juni 2012

Eva Noviera



**HALAMAN PERNYATAAN PERSETUJUAN PUBLIKASI
KARYA ILMIAH UNTUK KEPENTINGAN AKADEMIS**

Sebagai sivitas akademik Universitas Indonesia, saya yang bertanda tangan di bawah ini:

Nama : Eva Noviera
NPM : 10067949933
Program Studi : Magister Akuntansi
Departemen : Akuntansi
Fakultas : Ekonomi
Jenis Karya : Tesis

demi mengembangkan ilmu pengetahuan, menyetujui untuk memberikan kepada Universitas Indonesia **Hak Bebas Royalti Noneksklusif (*Non-exclusive Royalti Free Rights*)** atas karya ilmiah saya yang berjudul:

“Evaluasi dan Persiapan Road Map Kegiatan Unit PKBL sebagai Bagian dari *Strategic Corporate Social Responsibility* (CSR) dan Pengaruhnya terhadap Laporan Perusahaan: Studi Kasus pada PT. Taspen (Persero)”.

beserta perangkat yang ada (jika diperlukan). Dengan Hak bebas Royalti Noneksklusif ini Universitas Indonesia berhak menyimpan, mengalihmedia/formatkan, mengelola dalam bentuk pangkalan data (*database*), merawat, dan mempublikasikan tugas akhir saya selama tetap mencantumkan nama saya sebagai pemilik Hak Cipta.

Demikian pernyataan ini saya buat dengan sebenarnya.

Dibuat di : Jakarta
Pada tanggal : 15 Juni 2012

Yang menyatakan



(Eva Noviera)

ABSTRAK

Nama : Eva Noviera
Program Studi : Magister Akuntansi
Judul : Evaluasi dan Persiapan *Road Map* Kegiatan Unit PKBL sebagai Bagian dari *Strategic Corporate Social Responsibility* (CSR) dan Pengaruhnya terhadap Laporan Perusahaan: Studi Kasus pada PT Taspen (Persero)

Penelitian ini bertujuan untuk mengevaluasi dan menganalisis praktek Tanggung Jawab Sosial Perusahaan (TJSP) dalam unit PKBL (Program Kemitraan dan Bina Lingkungan) di PT Taspen (Persero). Hasil evaluasi dan analisis tersebut digunakan dalam persiapan penyusunan *roadmap* unit ini.

Penelitian ini menggunakan metode kualitatif untuk menjelaskan pelaksanaan kegiatan unit PKBL. Pelaksanaan kegiatan dianalisis dan dievaluasi dengan mengacu pada beberapa konsep dan teori yang terkait dengan TJSP.

Diketahui bahwa unit ini memiliki laporan tahunan tersendiri (*Success Story*). Selain itu, ringkasan mengenai kegiatan serta keuangan unit PKBL tersebut juga diungkapkan dalam Laporan Tahunan perusahaan (*Annual Report*). Hal ini mengindikasikan adanya transparansi dan dapat memberi pengaruh positif pada Laporan Tahunan PT Taspen karena terlihat mulai menjadi laporan yang terintegrasi dan komprehensif. Selain itu diketahui bahwa Program Kemitraan unit PKBL PT Taspen telah memenuhi karakteristik TJSP dan mengarah pada TJSP strategis sementara untuk program Bina Lingkungan sendiri belum memiliki karakteristik TJSP dan kurang memiliki keterkaitan dengan TJSP strategis.

Keywords: Tanggung Jawab Sosial Perusahaan (TJSP) strategis, unit PKBL, *Roadmap*

ABSTRACT

Nama : Eva Noviera
Study Program: Magister of Accounting
Title : The Evaluastion and *Roadmap* Preparation of the Activities of the Partnership and Community Development Program Unit as Part of the Corporate Social Responsibility Strategy and the Impact to the Company Report: Case Study in PT Taspen (Persero)

This research is conducted in order to evaluate and analyze the CSR practice in Partnership and Community Development Programs (PCDP) unit of PT Taspen (Persero). The evaluation and analysis results are used in the preparation of the *Roadmap* for this unit.

This research used qualitative method in order to explain the activities conducted in this unit. The activities are analyzed and evaluated based on some concepts and theories related to Corporate Social Responsibilites (CSR).

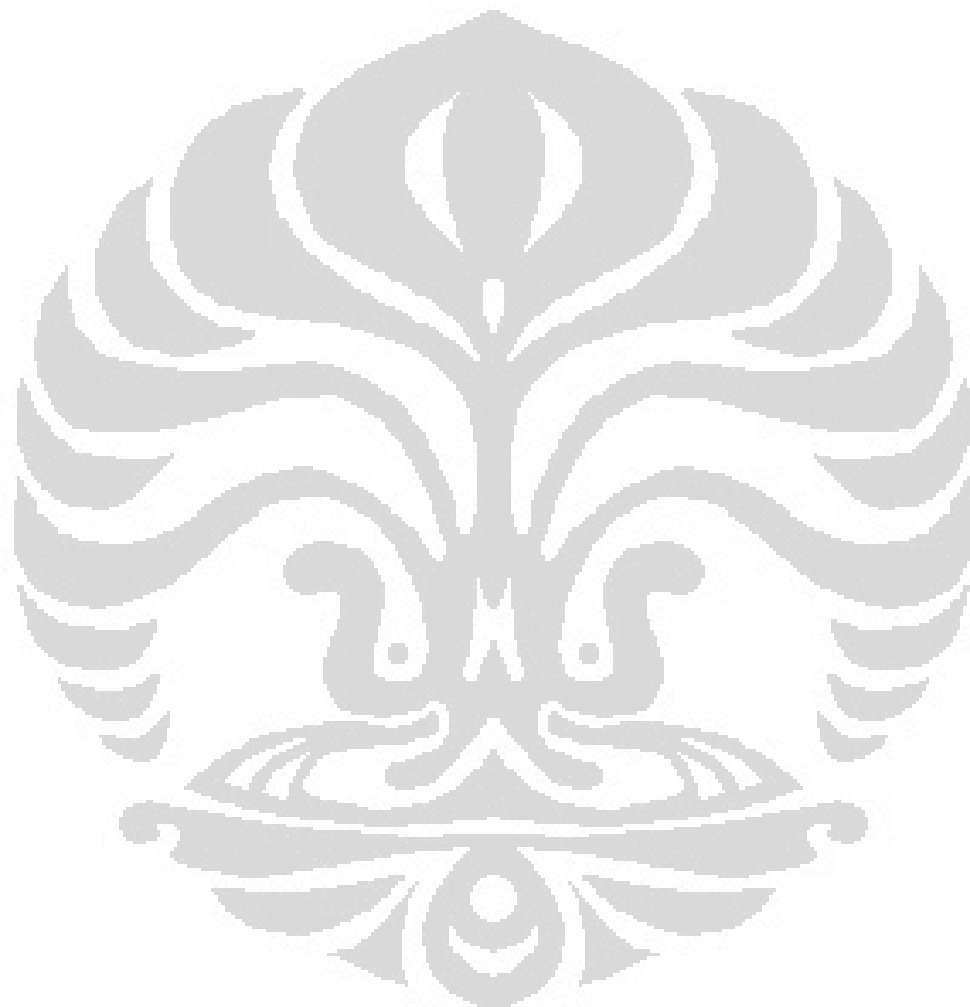
Based on the result it is known that this unit has their own annual report, namely Success Story. Not only that, the summary of unit activities and finance also disclosed in the company's Annual Report. It indicates the transparency and this can give positive impact for the company's Annual Report as it has tendency to become a comprehensive and integrated reporting. Another result shows that the Partnership Program (PP) already fulfill the CSR characteristic and tends to be strategic CSR while Community Development Program doesn't have the CSR characteristic and has less or even no connectivity with strategic CSR.

Keywords: Strategic Corporate Social Responsibility (CSR), PCDP unit, *Roadmap*

DAFTAR ISI

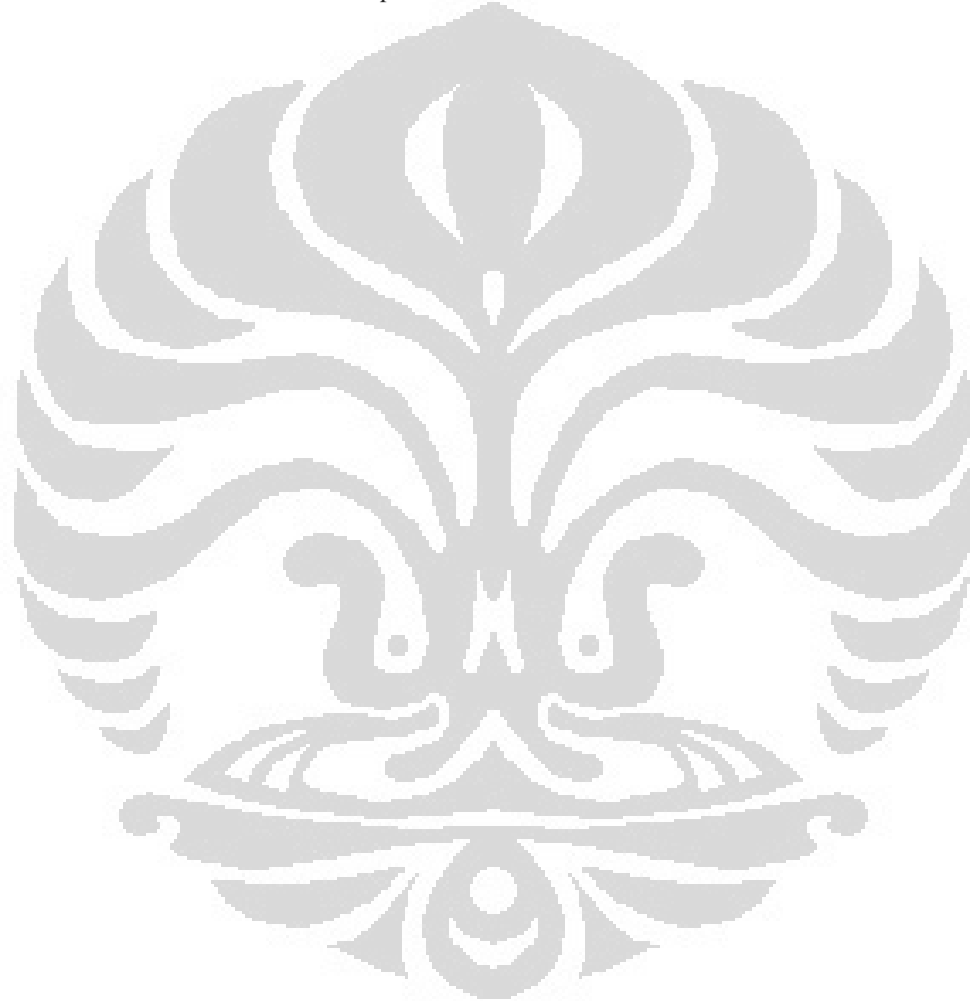
HALAMAN JUDUL.....	i
LEMBAR PERNYATAAN ORISINALITAS.....	ii
LEMBAR PENGESAHAN.....	iii
KATA PENGANTAR	iv
LEMBAR PERSETUJUAN PUBLIKASI KARYA ILMIAH.....	vi
ABSTRAK.....	vii
DAFTAR ISI	ix
DAFTAR GAMBAR.....	xi
DAFTAR TABEL.....	xii
DATAR LAMPIRAN.....	xiii
BAB 1 PENDAHULUAN	1
1.1 Latar Belakang Masalah.....	1
1.2 Perumusan Masalah.....	4
1.3 Tujuan Penelitian.....	4
1.4 Manfaat Penelitian.....	4
1.5 Metode Penelitian.....	5
1.6 Sistematika Penulisan.....	8
BAB 2 LANDASAN TEORI	10
2.1 Konsep Terkait dengan <i>Corporate Social Responsibility</i>	10
2.1.1 <i>Good Corporate Governance</i>	10
2.1.2 <i>Corporate Social Responsibility</i>	13
2.1.3 <i>Triple Bottom Line</i>	16
2.2 Makna Ekonomis CSR.....	17
2.3 Evaluasi Penerapan CSR.....	18
2.3.1 <i>Stakeholder Theory</i>	18
2.3.2 Pengungkapan Kegiatan CSR.....	20
2.3.3 Karakteristik CSR.....	24
2.3.4 <i>Strategic CSR</i>	25
2.4 Persiapan Desain (<i>Roadmap</i>) CSR.....	29
BAB 3 GAMBARAN UMUM PERUSAHAAN	32
3.1 Profil PT Taspen (Persero)	32
3.1.1 Profil dan Sejarah PT Taspen.....	32
3.1.2 Visi, Misi dan Struktur PT Taspen.....	34
3.2 Struktur Organisasi Unit PKBL.....	35
3.3 Program (Kegiatan) Unit PKBL.....	37
3.4 Praktek Pengungkapan pada Unit PKBL.....	40
BAB 4 ANALISIS DAN PEMBAHASAN	43
4.1 Analisis Makna Ekonomis.....	43
4.2 Evaluasi Program Kemitraan dan Bina Lingkungan.....	48
4.2.1 <i>Stakeholder</i> Perusahaan.....	48
4.2.2 Pengungkapan Kinerja Unit PKBL.....	49
4.2.3 Karakteristik Program PKBL.....	53
4.2.4 <i>Strategic CSR</i>	55
4.3 Persiapan <i>Roadmap</i> PKBL.....	71

BAB 5 KESIMPULAN DAN SARAN.....	77
5.1 Kesimpulan.....	77
5.2 Saran.....	79
DAFTAR PUSTAKA.....	81
DAFTAR LAMPIRAN	



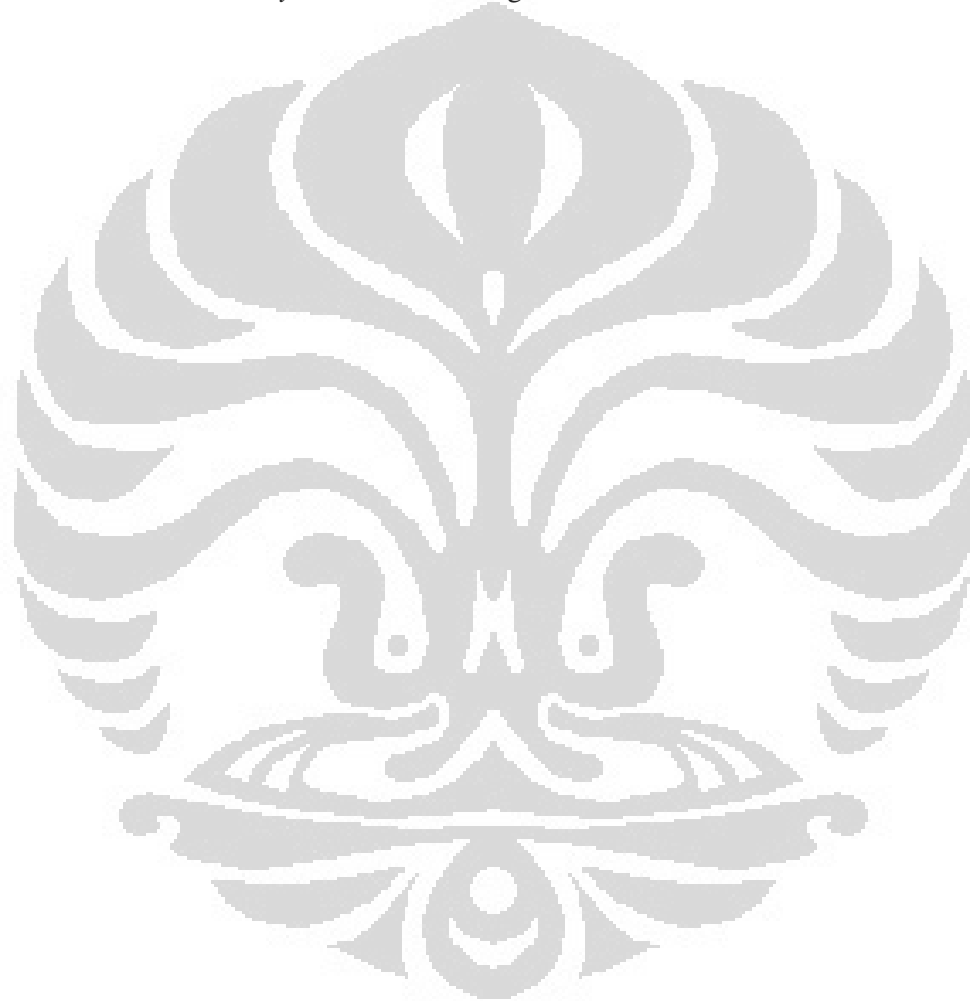
DAFTAR GAMBAR

Gambar 1.1	Diagram Alur Penelitian.....	7
Gambar 2.1	Piramida <i>Corporate Social Responsibility</i>	14
Gambar 2.2	<i>Three Bottom Line</i>	17
Gambar 2.3	<i>Value Chain</i>	28
Gambar 3.1	Struktur Organisasi Direktorat SDM.....	36
Gambar 3.2	Struktur Organisasi Unit PKBL.....	36
Gambar 4.1	Desain <i>Road Map</i> PKBL.....	76



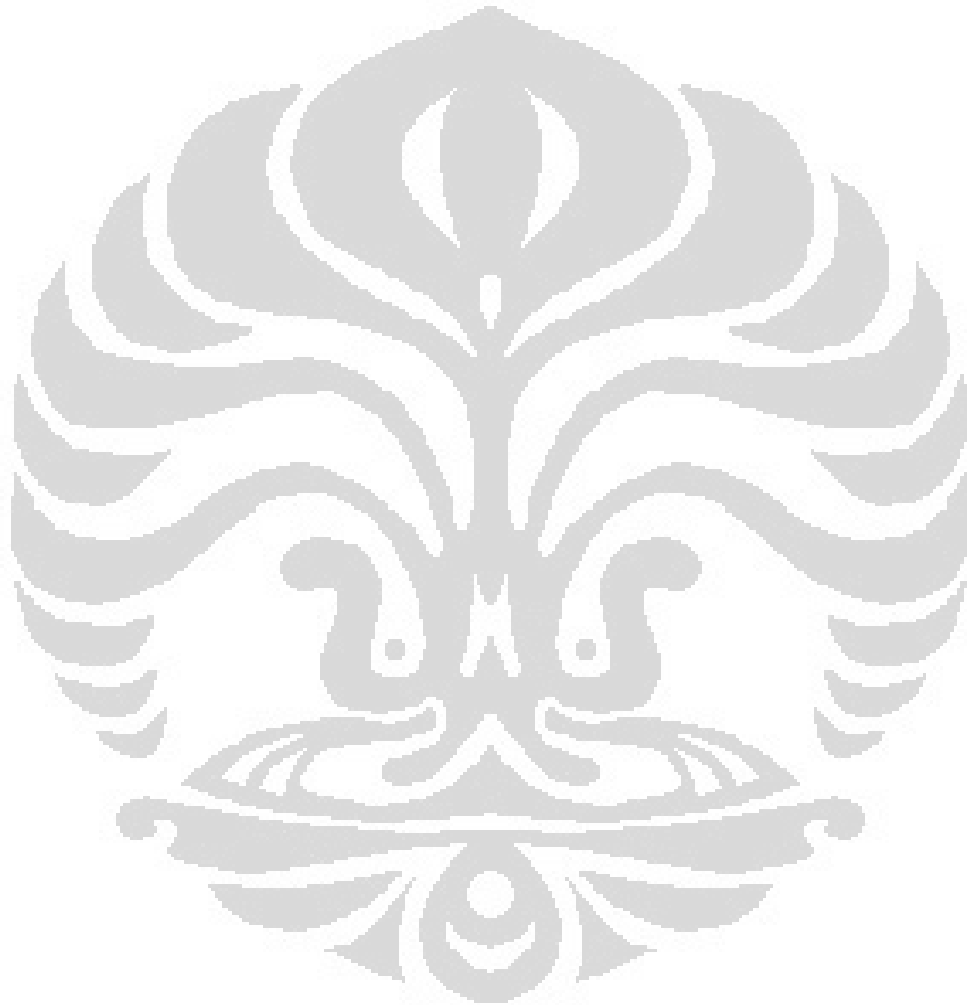
DAFTAR TABEL

Tabel 2.1	<i>Interest Stakeholder</i> terhadap Perusahaan.....	20
Tabel 2.2	Indikator Ekonomi GRI.....	23
Tabel 3.1	Tabel Kegiatan PKBL.....	40
Tabel 4.1	Manfaat Penerapan PKBL.....	48
Tabel 4.2	<i>Interest Stakeholder</i> pada PT Taspen (Persero).....	49
Tabel 4.3	Praktek PKBL berdasarkan Indikator Ekonomi GRI.....	52
Tabel 4.4	<i>Summary</i> Karakteristik Program PKBL.....	55



DAFTAR LAMPIRAN

- Lampiran 1 Daftar Pertanyaan dan Hasil Wawancara tentang PKBL
Lampiran 2 Matriks Kategori Pengungkapan *Strategic* dan *Non Strategic*



BAB 1

PENDAHULUAN

1.1 Latar Belakang

Pembahasan mengenai *Corporate Social Responsibility* (CSR) atau tanggung jawab sosial perusahaan sebenarnya telah berlangsung cukup lama. Hal ini ditandai dengan munculnya konsep CSR yang merupakan konsep yang diperkenalkan oleh Howard R. Bowen pada tahun 1953 sebagai landasan awal bagi pelaku bisnis dalam menentukan tujuan perusahaan yang selaras dengan tujuan dan nilai yang berlaku dalam masyarakat (Hartanti, 2006). Dari awal kemunculannya sampai sekarang, konsep ini telah mengalami berbagai perkembangan. Konsep yang pada awalnya dianggap sebagai isu sesaat serta mendapat pertentangan, kini menjadi fenomena yang menarik. Hal ini disebabkan karena pada kelanjutannya, konsep ini menjadi seperti bola salju yang membesar lengkap dengan berbagai variasi dan modifikasi (Hartanti, 2006).

Meskipun muncul pertentangan terhadap konsep ini, namun semakin banyak perusahaan yang melakukan kegiatan dan pengungkapan informasi CSR dalam laporan tahunannya (Sayekti, 2011). Hal ini dapat mengindikasikan semakin berkembangnya pemahaman di lingkungan bisnis akan manfaat CSR bagi perusahaan. Dengan kata lain, perusahaan atau dunia bisnis pada umumnya semakin menyadari betapa pentingnya peran CSR dalam keberlangsungan hidup perusahaan. Bahkan sebuah hasil survey yang dimuat dalam *Warta Ekonomi* (Desember, 2006) memperlihatkan bahwa CSR telah menjadi pertimbangan utama eksekutif senior dalam pengambilan keputusan atau dengan kata lain menjadi bagian dari strategi bisnis perusahaan (Sayekti, 2011).

Pembahasan mengenai CSR yang menjadi bagian dari strategi perusahaan (*strategic CSR*) menjadi konsep yang cukup berkembang. Hal ini mengingat konsep ini menjadi titik temu bagi para pendukung maupun bukan pendukung dari konsep CSR itu sendiri; kegiatan CSR tidak hanya sekedar untuk pemenuhan tanggung jawab terhadap *stakeholdernya*, namun juga dimasukkan sebagai bagian dari strategi untuk peningkatan kinerja perusahaan (Sayekti, 2011). Di Indonesia sendiri, pembahasan mengenai CSR atau Tanggung Jawab Sosial Perusahaan menjadi topik hangat yang diperbincangkan banyak perusahaan dalam berbagai industri belakangan ini. Walaupun pemunculannya tidak langsung mengubah dan menyadarkan industri yang ada, namun semakin hari topik ini semakin menjadi perhatian bagi para pelaku bisnis (Hartanti, 2006). Pemerintah dalam hal ini menyikapi perkembangan CSR dengan positif. Hal ini ditandai dengan dikeluarkannya Undang Undang Perseroan Terbatas (UU PT) No.40

Tahun 2007 yang mewajibkan PT yang menjalankan usaha di bidang dan atau bersangkutan dengan sumber daya alam untuk menjalankan tanggung jawab sosial dan lingkungan, walaupun tidak merinci besaran yang harus dikeluarkan untuk hal tersebut. Bahkan dalam pasal 74 ayat 3 disebutkan bahwa sanksi akan dikeluarkan jika perusahaan tidak melaksanakan hal tersebut. Hal ini menjadi bukti adanya keseriusan pemerintah dalam menjalankan CSR di negara ini.

Sebelum diberlakukannya Undang Undang tersebut, Pemerintah Indonesia melalui Peraturan Pemerintah (PP) no 3 tahun 1983 telah mengamanatkan kepada BUMN untuk turut serta mendukung pengembangan usaha kecil dalam Program Pembinaan Usaha Kecil dan Koperasi (PUKK). Dalam perkembangannya, PUKK berubah namanya menjadi Program Kemitraan dan Bina Lingkungan (PKBL) berdasar Keputusan Menteri Negara BUMN Nomor: KEP-236/MBU/2003 tanggal 17 Juni 2003. Dalam rangka memenuhi harapan masyarakat pelaku usaha kecil dan koperasi, maka Pemerintah melalui Peraturan Menteri BUMN No. Per-05/MBU/2007 tanggal 27 April 2007 mengatur kemitraan BUMN dengan usaha kecil dan pelaksanaan bina lingkungan yang lebih komprehensif. Pada dasarnya, Peraturan Menteri BUMN Nomor: Per-05/MBU/2007 dibentuk karena Keputusan Menteri Badan Usaha Milik Negara Nomor Kep-236/MBU/2003 dipandang belum cukup memberikan landasan operasional bagi peningkatan pelaksanaan Program Kemitraan Badan Usaha Milik Negara dengan Usaha Kecil dan Program Bina Lingkungan dan untuk itu perlu ditinjau kembali. Dalam hal ini Peraturan Menteri BUMN No. Per-05/MBU/2007 tanggal 27 April 2007 mengatur mengenai kemitraan BUMN dengan usaha kecil dan pelaksanaan bina lingkungan yang lebih komprehensif mulai dari besaran dana hingga tata cara pelaksanaannya. Adapun pelaksanaannya dilakukan oleh unit PKBL di perusahaan BUMN. Hal ini menjadi bentuk tanggung jawab sosial perusahaan di lingkungan BUMN serta bertujuan memenuhi harapan masyarakat pelaku usaha kecil dan koperasi serta perbaikan kondisi masyarakat di lingkungan kerja BUMN. Karena itu di lingkungan BUMN, unit PKBL dianggap sebagai praktek CSR yang dilaksanakan oleh perusahaan BUMN.

Ada beberapa hal yang perlu dicermati sehubungan dengan penerapan atau praktek CSR di Indonesia. Dengan adanya undang-undang dan peraturan yang berlaku sehubungan dengan tanggung jawab sosial perusahaan, menunjukkan bahwa pelaksanaan atau praktek CSR di Indonesia bersifat *mandatory* atau wajib. Hal ini perlu dicermati terkait dengan pemahaman mengenai konsep CSR itu sendiri yang seharusnya tidak sekedar pemenuhan kewajiban (*beyond compliance*). Terlepas dari penerapannya yang bersifat wajib, penerapan CSR di Indonesia sendiri masih sebatas pelaksanaan

program, dan bukan merupakan *strategic* CSR (Wisniarty, 2006). Untuk memperoleh manfaat dari CSR, seharusnya penerapannya menjadi bagian yang terintegrasi dengan strategi perusahaan. Untuk itu perlu adanya rencana arahan (*roadmap*) yang dapat menjadi panduan dalam penerapan CSR di perusahaan. Agar persiapan *roadmap* dapat berhasil perlu dilakukan evaluasi dan analisis terhadap pelaksanaan CSR yang berjalan selama ini. Diharapkan dengan adanya hal tersebut dapat menjadi masukan atau *input* dalam persiapan penyusunan *roadmap* bagi penerapan CSR di perusahaan. Hal-hal yang perlu dievaluasi dan dianalisis diantaranya mengenai pengungkapan baik mengenai kinerja ekonomi dan program kegiatan yang dilaksanakan, beserta karakteristiknya, penerapan *strategic* CSR dan manfaat dari penerapan CSR sendiri. Adapun hasil dari evaluasi dan analisis tersebut menjadi materi penting dalam persiapan *roadmap*. Dengan adanya perbaikan program yang diselaraskan dengan visi dan misi perusahaan, *roadmap* tersebut diharapkan dapat menjadi arahan dalam pelaksanaan praktek CSR di perusahaan.

Sebagai salah satu perusahaan di lingkungan BUMN, PT Taspen (Persero) juga tidak terlepas dari tanggung jawabnya sebagai perusahaan yang berinteraksi dengan lingkungan dan masyarakat sekitar. Dalam pertumbuhannya, perusahaan ini telah dianugerahi beberapa penghargaan dari berbagai instansi sebagai wujud pencapaian kinerja perusahaan yang semakin meningkat. PT Taspen (Persero) adalah BUMN yang didirikan untuk melaksanakan dan menunjang kebijakan program Pemerintah di bidang Asuransi Sosial PNS. Selain itu, PT Taspen (Persero) juga memiliki peran dalam kemitraan dengan pengusaha kecil serta pembinaan lingkungan sesuai yang diamanatkan dalam Peraturan Menteri BUMN No. Per-05/MBU/2007. Hal ini menjadikan BUMN yang menangani THT dan Pensiun dari Pegawai Negeri Sipil ini juga memiliki tanggung jawab sosial selain tanggung jawab bisnis. Terkait dengan tanggung jawab sosial perusahaan, dalam hal ini PT Taspen (Persero) juga memiliki unit PKBL yang melaksanakan tugas sosial yaitu bermitra dengan Usaha Kecil Menengah dan juga membina lingkungan sekitar tempat perusahaan beroperasi. Hal ini ditunjukkan dalam laporan unit PKBL serta laporan tahunan perusahaan.

Adapun pembahasan dalam penelitian mengarah pada evaluasi dan persiapan *roadmap* di unit PKBL pada PT Taspen (Persero). Dengan adanya penelitian ini diharapkan dapat melihat sejauh mana praktek CSR yang diwujudkan dalam unit PKBL telah berjalan di perusahaan dan mempersiapkan *roadmap* yang diperlukan. Untuk itu, berdasarkan pemaparan di atas, maka tesis ini disusun dengan judul “Evaluasi dan

Persiapan *Road Map* Kegiatan Unit PKBL sebagai Bagian dari *Strategic CSR* dan Pengaruhnya terhadap Laporan Perusahaan: Studi Kasus pada PT TASPEN (Persero)”.
PKBL

1.2 Perumusan Masalah

Dari pembahasan latar belakang di atas, maka permasalahan yang diangkat dalam penulisan tesis ini adalah mengenai:

- a. Bagaimana analisis makna ekonomis dari implementasi *Corporate Social Responsibility* oleh unit PKBL PT Taspen (Persero)?
- b. Bagaimana evaluasi pelaksanaan dan pengungkapan kegiatan CSR oleh unit PKBL dan pengaruhnya terhadap Laporan PT Taspen (Persero)?
- c. Bagaimana persiapan penyusunan *road map* PKBL sehingga dapat menjadi bagian yang terintegrasi dengan tujuan dan strategi perusahaan?

1.3 Tujuan Penelitian

Secara umum, tujuan dari penelitian ini adalah untuk evaluasi terhadap implementasi dari praktek *Corporate Social Responsibility* (CSR) di PT Taspen (Persero) dan persiapan *roadmap* kegiatan PKBL yang dapat terintegrasi dengan strategi dan bisnis perusahaan. Adapun secara khusus tujuan penelitian ini adalah:

- a. Mendapatkan analisis mengenai makna ekonomis dari praktek penerapan *Corporate Social Responsibility* oleh unit PKBL PT Taspen (Persero).
- b. Mendapatkan evaluasi mengenai proses pelaksanaan dan pengungkapan kegiatan PKBL dan pengaruhnya terhadap Laporan PT Taspen (Persero).
- c. Mempersiapkan penyusunan *roadmap* yang diharapkan dapat menjadi acuan dalam pelaksanaan kegiatan PKBL bagi perusahaan di masa depan yang terkait dengan praktek penerapan *Corporate Social Responsibility* di PT Taspen (Persero).

1.4 Manfaat Penelitian

Dengan melaksanakan penelitian ini diharapkan dapat memberikan beberapa manfaat diantaranya:

- a. Bagi perusahaan

Hasil penelitian yang berupa persiapan desain atau *roadmap* dapat bermanfaat sebagai bahan pertimbangan atau masukan dalam pelaksanaan praktek CSR dan penyusunan Laporan bagi unit PKBL PT Taspen serta proses bisnis perusahaan untuk masa mendatang.

b. Bagi dunia akademik

Hasil penelitian ini dapat menjadi tambahan referensi dalam melakukan penelitian mengenai evaluasi dan analisis penerapan CSR.

c. Bagi dunia bisnis

Hasil penelitian ini dapat menjadi sumbangan pemikiran dalam membantu pengembangan dan perbaikan penyusunan Laporan serta *Road Map* unit PKBL di lingkungan BUMN serta perusahaan pada umumnya.

1.5 Metode Penelitian

1.5.1 Metode Penelitian Kualitatif

Metode ini diterapkan dalam *setting* tertentu yang ada dalam kehidupan riil dengan tujuan untuk memahami apa mengapa dan bagaimana suatu fenomena terjadi serta mempermudah pemahaman fakta bahkan jika memungkinkan (sesuai modelnya) dapat menghasilkan hipotesis baru (Chariri, 2009). Untuk itulah desain ini dianggap sesuai digunakan untuk menggambarkan penerapan CSR dalam unit PKBL pada PT Taspen (Persero).

Adapun langkah-langkah dalam penelitian ini dimulai dengan perumusan masalah. Untuk memulai perumusan masalah dapat dimulai dengan pertanyaan seperti apa yang akan diteliti dan darimana memulainya (Chariri, 2009). Adapun yang dipakai sebagai dasar dalam merumuskan masalah adalah fenomena yang berasal dari dunia nyata. Objek dalam penelitian ini adalah unit PKBL PT Taspen (Persero). Untuk itu, permasalahan dalam penelitian dirumuskan berdasarkan kegiatan atau program yang dilaksanakan oleh unit PKBL terkait dengan praktek CSR yang diterapkan di perusahaan dengan perbandingan dengan teori yang terkait.

Dalam penelitian kualitatif, studi literatur mengetengahkan teori teori yang terkait atau relevan dengan masalah penelitian. Teori berfungsi seperti “cermin” (*lens*) dalam memahami dan menjelaskan fenomena yang terjadi sebelumnya serta menunjukkan keterkaitan antara penelitian yang sedang dilakukan dengan yang telah dilakukan sebelumnya (Chariri, 2009). Pembahasan dalam penelitian ini terkait dengan evaluasi serta persiapan penyusunan *roadmap* untuk program kegiatan unit PKBL. Dalam penelitian ini, konsep *Good Corporate Governance* (GCG) dibahas secara ringkas terutama mengingat keterkaitan prinsip dalam GCG dengan praktek CSR. Teori mengenai GCG disebutkan sehubungan dengan prinsip *responsibility* atau pertanggungjawaban perusahaan serta praktek *transparency* dalam pengungkapan laporan unit PKBL. Dalam menganalisis makna ekonomis penerapan program PKBL,

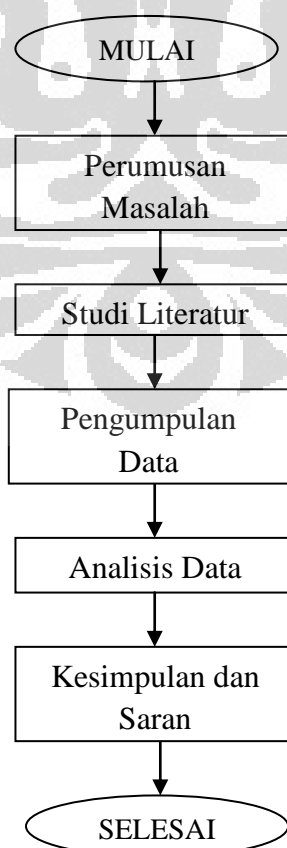
penelitian ini mengacu pada manfaat penerapan CSR oleh Wibisono (2007). Adapun dalam evaluasi program kegiatan unit PKBL mengacu pada beberapa konsep. Laporan program PKBL perusahaan salah satunya dimunculkan dalam laporan tahunan yang disusun oleh unit tersebut. Mengingat pelaporan tersebut terkait dengan aspek pengungkapan praktek CSR termasuk kinerjanya, maka dalam penelitian ini mengacu pada indikator ekonomi dari GRI. Adapun pembahasan mengenai evaluasi CSR juga dikaitkan dengan konsep *three bottom line*, *stakeholder theory*, *strategic CSR*, serta konsep dalam GRI yang menjadi acuan dalam praktek CSR.

Dalam tahap pengumpulan data, kualitas dan kelengkapan data yang didapat sangat penting dalam menentukan kualitas penelitian (Chariri, 2009). Adapun beberapa metode yang banyak dipakai dalam penelitian kualitatif adalah wawancara (*interview*), telaah catatan organisasi (*document records*) dan pengamatan. Dalam penelitian ini, data didapat dari hasil wawancara dengan menggunakan daftar pertanyaan yang telah disusun sebelumnya (kuesioner). Data yang dikumpulkan berasal dari hasil wawancara dengan pihak yang berwenang dalam unit PKBL. Selain itu, dalam penelitian ini juga dilakukan telaah catatan organisasi dalam rangka pengumpulan data. Adapun data catatan organisasi berupa laporan tahunan perusahaan, laporan tahunan unit PKBL serta dokumen-dokumen lain yang terkait dengan pelaksanaan kegiatan unit PKBL.

Tahap berikut dari penelitian ini adalah tahap analisis data. Dalam tahap ini, dilakukan pencatatan, interpretasi dan penyajian informasi secara terstruktur. Pencatatan data dilakukan berdasarkan data yang didapat di lapangan dikaitkan dengan telaah literatur yang terdapat pada tahapan sebelumnya. Dalam penelitian ini dilakukan analisis terhadap manfaat yang diperoleh dari penerapan praktek CSR pada unit PKBL PT Taspen. Adapun konsep mengenai manfaat dari penerapan CSR dalam penelitian ini mengacu pada sepuluh manfaat penerapan CSR yang disebutkan oleh Wibisono (2007). Analisis dilakukan untuk melihat sejauh mana kegiatan PKBL telah memenuhi manfaat-manfaat tersebut. Adapun persiapan *roadmap* dilakukan dengan menyusun rencana arahan dalam pelaksanaan praktek CSR dalam unit PKBL. Dalam penyusunan *roadmap* beberapa hal seperti visi, misi, strategi dan hasil analisis sebelumnya dipertimbangkan sebagai *feedback* proses tersebut. Persiapan *roadmap* dilakukan dengan mengacu pada tahapan implementasi CSR yang dikemukakan oleh Wibisono (2007). Diharapkan dengan adanya *feedback* tersebut menjadi masukan positif dalam meningkatkan kualitas pelaksanaan praktek CSR dalam kegiatan unit PKBL sehingga bisa sejalan dengan strategi perusahaan. Adapun dalam melakukan evaluasi terhadap praktek CSR oleh PKBL, maka penelitian ini dikaitkan dengan beberapa topik yaitu pengungkapan kinerja

dan kegiatan PKBL, karakteristik, serta *strategic CSR*. Untuk melihat sejauh mana praktek pengungkapan yang dilakukan oleh PKBL dan hubungannya dengan laporan tahunan perusahaan, maka hal ini dikaitkan dengan *integrated reporting*. Selain itu indikator ekonomi dari GRI juga diadopsi untuk melihat kinerja dari PKBL sendiri. Untuk melihat karakteristik dari praktek CSR yang diterapkan oleh PKBL, penelitian ini mengacu pada tiga karakteristik CSR. Kegiatan CSR dianggap memenuhi karakteristik CSR jika memenuhi ketiga karakteristik tersebut. Untuk evaluasi *strategic CSR* mengacu pada teori yang mengaitkan kegiatan CSR dengan aktivitas *value chain* dan *diamond framework* dari Porter. Jika suatu kegiatan memiliki keterkaitan dengan aktivitas *value chain* dan *diamond framework*, maka dapat disebut bahwa kegiatan tersebut termasuk dalam *strategic CSR*. Adapun pembahasan evaluasi dan analisis difokuskan pada Laporan Tahunan perusahaan (*Annual Report*) dan unit PKBL (*Success Story*) tahun 2010.

Tahap akhir dari penelitian ini adalah menyusun kesimpulan serta saran yang diperlukan untuk perbaikan objek penelitian. Adapun langkah langkah penelitian tersebut dapat digambarkan dalam Gambar 1.1.



Gambar 1.1 Diagram Alur Penelitian

1.5.2 Sumber Data

Sumber data yang digunakan dalam penelitian ini meliputi:

a. Data Primer

Data primer diperoleh dari *interview* atau wawancara dengan narasumber yang terkait dengan dalam pelaksanaan kegiatan PKBL yaitu Kepala Unit PKBL. Selain itu juga ada beberapa pertanyaan yang diajukan terhadap pelaksana di cabang yang terkait dengan pelaksanaan program PKBL. Beberapa laporan seperti Laporan Tahunan (*Annual Report*) PT Taspen dan Laporan PKBL tahunan (*Success Story*) tahun 2010 yang berisi laporan kegiatan PKBL serta laporan keuangan tahunan PKBL (audited) juga menjadi tambahan data primer. Data primer tersebut digunakan penulis sebagai bahan analisis data. Selain itu, dokumen-dokumen mengenai struktur organisasi juga dipakai untuk mendukung analisis data yang diperoleh oleh penulis.

b. Data Sekunder

Adapun data sekunder diperoleh dari buku literatur, artikel, dan jurnal yang dapat berisi teori-teori dan ide-ide pokok pikiran. Konsep dan ide pokok tersebut dipergunakan sebagai acuan dalam menganalisis data.

1.5.3 Metode Pengumpulan Data

Data yang dipakai dalam penelitian ini banyak berasal dari dokumen berupa laporan tahunan perusahaan dan unit PKBL serta laporan dan dokumen lain yang berisi informasi mengenai pelaksanaan PKBL. Selain itu, wawancara terhadap narasumber terkait juga dilakukan untuk mendukung hasil analisis data. Narasumber utama dalam wawancara tersebut adalah Kepala Unit PKBL selain beberapa pejabat dan staf lain yang menangani unit tersebut. Wawancara dilakukan dengan tujuan mendapatkan informasi yang tidak didapatkan sebelumnya dari telaah dokumentasi perusahaan maupun observasi juga sebagai konfirmasi terhadap beberapa data yang sebelumnya didapatkan oleh penulis. Daftar pertanyaan telah disusun sebagai acuan dalam melakukan wawancara dan dapat dilihat dalam lampiran 1.

1.6 Sistematika Penulisan

Penelitian ini terbagi dalam lima bab dengan sistematika sebagai berikut:

Bab 1 Pendahuluan

Bab ini berisi mengenai latar belakang, perumusan masalah, tujuan penelitian, manfaat penelitian, metodologi dan sistematika penelitian.

Bab 2 Landasan Teori

Bab ini berisi tentang landasan teori yang terkait dengan *Corporate Social Responsibility* serta penerapannya dalam BUMN.

Bab 3 Gambaran Umum Perusahaan

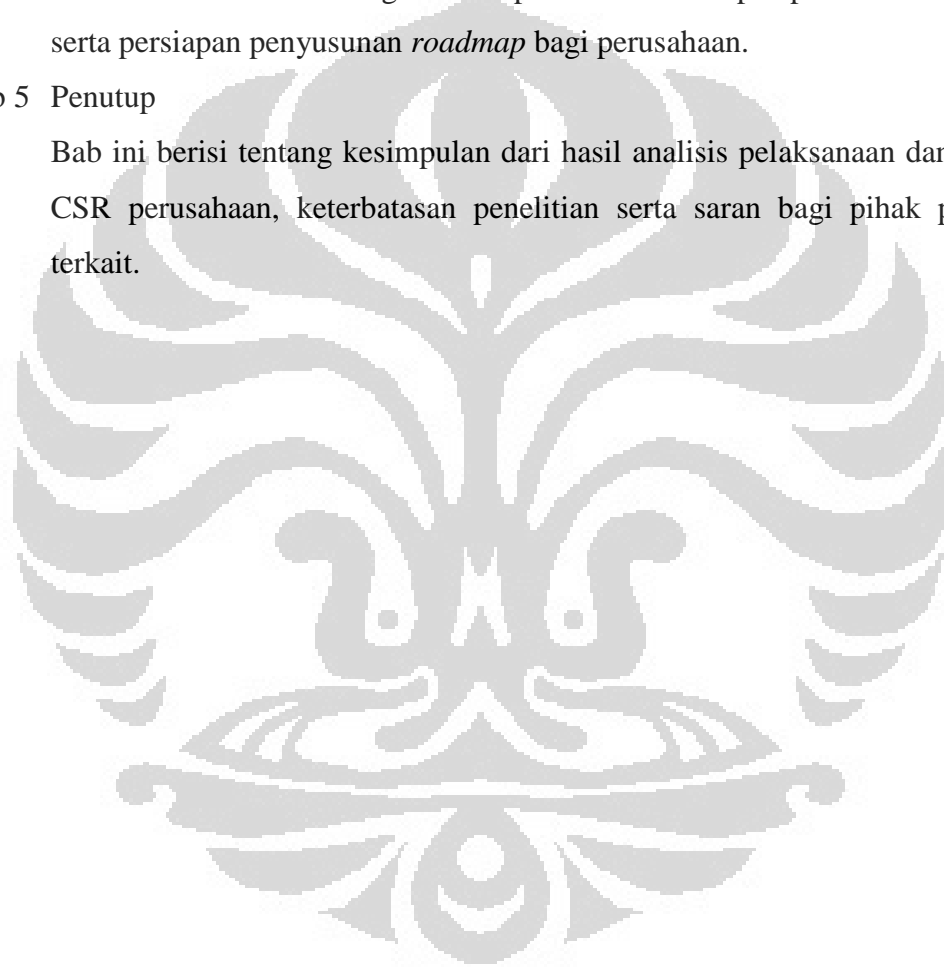
Bab ini berisi tentang sejarah, bidang usaha dan hal hal lain mengenai PT Taspen (Persero) dan unit PKBL PT Taspen (Persero).

Bab 4 Hasil dan Pembahasan

Bab ini membahas tentang analisis pelaksanaan dan pelaporan CSR perusahaan serta persiapan penyusunan *roadmap* bagi perusahaan.

Bab 5 Penutup

Bab ini berisi tentang kesimpulan dari hasil analisis pelaksanaan dan pelaporan CSR perusahaan, keterbatasan penelitian serta saran bagi pihak pihak yang terkait.



BAB 2

LANDASAN TEORI

2.1. Konsep Terkait dengan *Corporate Social Responsibility*

Dalam bagian ini dibahas mengenai beberapa literatur yang terkait dengan *Corporate Social Responsibility* (CSR). Konsep ini menjadi konsep yang cukup penting bagi industri pada masa kini. Hal ini ditandai dengan semakin banyaknya perusahaan yang menerapkan program ini dalam kegiatannya. Oleh karena itu dalam bab ini juga dibahas mengenai definisi serta perkembangan yang terkait dengan konsep ini.

2.1.1 *Corporate Governance*

Kesadaran akan pentingnya *Corporate Governance* menjadi perhatian ketika krisis melanda di Asia. Sebelumnya, perkembangan konsep ini dipicu jatuhnya beberapa perusahaan publik seperti Worldcom dan Enron yang disebabkan tata kelola perusahaan yang dianggap buruk. Hal ini mendorong beberapa institusi untuk mendefinisikan konsep mengenai CG sendiri sehingga menyebabkan belum adanya konsep universal yang diterima oleh semua pihak mengenai pengertian CG sendiri. Berikut adalah beberapa pengertian CG diantaranya (www.applied-corporate-governance.com):

1. Cadbury Report (1992)

“Corporate Governance is the system by which companies are directed and controlled”.

2. International Finance Corporation (IFC)

" The relationships among the management, Board of Directors, controlling shareholders, minority shareholders and other stakeholders".

3. Organisation for Economic Co-operation and Development (OECD)

"Corporate governance involves a set of relationship between company's management, its board, its shareholder, and other stakeholder. Corporate Governance also provides the structure through which the objectives of the company are set, and the means of attaining those objectives and monitoring performance are determined...Good Corporate Governance should provides proper incentives for the board and the management to pursue objectives that are in the interests of the company and shareholder and should

facilitate effective monitoring, thereby encouraging firms to use resources more effectively”.

4. Berdasarkan Undang Undang

Pelaksanaan GCG di Indonesia diatur dalam Undang-undang No. 40 Tahun 2007 yang disahkan untuk menggantikan UU Perseroan Terbatas No. 1 Tahun 1995. Dalam Undang Undang baru ini konsep pengelolaan perseroan diperbarui dan disempurnakan. Adapun pelaksanaan GCG di lingkungan BUMN diatur secara khusus dalam Peraturan Menteri Negara Badan Usaha Milik Negara Nomor : Per — 01 /MBU/2011 tentang Penerapan Tata Kelola Perusahaan yang Baik (*Good Corporate Governance*) pada Badan Usaha Milik Negara.

Dalam Peraturan Menteri tersebut disebutkan bahwa pengertian GCG adalah:

“GCG adalah prinsip-prinsip yang mendasari suatu proses dan mekanisme pengelolaan perusahaan berlandaskan peraturan perundang-undangan dan etika berusaha.”

Adapun prinsip dan tujuan CG berdasarkan peraturan tersebut adalah meliputi:

1. *Transparansi (transparency)*, yaitu keterbukaan dalam melaksanakan proses pengambilan keputusan dan keterbukaan dalam mengungkapkan informasi material dan relevan mengenai perusahaan.

Prinsip ini terkait dengan aspek pengungkapan yang dilakukan oleh perusahaan mengenai informasi yang material dan relevan.

2. *Akuntabilitas (accountability)*, yaitu kejelasan fungsi, pelaksanaan dan pertanggungjawaban organ sehingga pengelolaan perusahaan terlaksana secara efektif.

Prinsip akuntabilitas terkait dengan keterbukaan informasi yang dapat mendorong pelaksanaan fungsi dan pengelolaan perusahaan secara efektif. Jika informasi tersedia dan terdapat kejelasan fungsi dalam setiap bagian, maka praktek pengelolaan perusahaan dapat terlaksana secara efektif.

3. *Pertanggungjawaban (responsibility)*, yaitu kesesuaian di dalam pengelolaan perusahaan terhadap peraturan perundang-undangan dan prinsip-prinsip korporasi yang sehat.

Pertanggungjawaban dalam tata kelola perusahaan melibatkan tidak hanya kepada *shareholder* namun juga *stakeholder* perusahaan. Adapun dalam

pelaksanaannya seharusnya sesuai dengan perundang-undangan dan juga tidak merugikan salah satu pihak.

4. Kemandirian (*independency*), yaitu keadaan di mana perusahaan dikelola secara profesional tanpa benturan kepentingan dan pengaruh atau tekanan dari pihak manapun yang tidak sesuai dengan peraturan perundang-undangan dan prinsip-prinsip korporasi yang sehat.

Adanya kemandirian dapat menghindarkan berbagai pihak baik seperti manajemen, serta *stakeholder* dari benturan serta konflik kepentingan. Diharapkan dengan adanya prinsip kemandirian, pengelolaan perusahaan dilakukan secara profesional. Dengan pengambilan keputusan yang dilakukan sesuai dengan peraturan dan prinsip korporasi yang sehat maka hasilnya dapat diandalkan.

5. Kewajaran (*fairness*), yaitu keadilan dan kesetaraan di dalam memenuhi hak-hak pemangku kepentingan (*stakeholders*) yang timbul berdasarkan perjanjian dan peraturan perundangundangan.

Prinsip ini mengutamakan adanya keseimbangan keputusan atau kebijakan perusahaan yang diambil tidak untuk kepentingan perusahaan saja atau pemangku kepentingan tertentu, namun juga demi kepentingan setiap *stakeholder*.

Diharapkan dengan penerapan CG dapat mendorong iklim bisnis atau pasar yang efisien, transparan dan konsisten dengan peraturan yang berlaku. Hal ini karena CG sendiri bertujuan untuk menciptakan sistem pengendalian dan mencegah terjadinya konflik atau praktek bisnis yang tidak sehat.

Adanya prinsip *responsibility* yang lebih ditujukan kepada *stakeholder*, mendorong berkembangnya prinsip *Corporate Social Responsibility* (CSR). Konsep CSR merupakan bentuk tanggung jawab perusahaan pada para pemangku kepentingan, karena tanggung jawab perusahaan tidak hanya terbatas pada *profit* atau memaksimalkan keuntungan pemegang saham saja. Banyak fakta yang menunjukkan pengaruh positif dari pelaksanaan CSR bagi perusahaan dan adanya dampak negatif bagi perusahaan publik yang tidak menjalankannya. Hal ini membuat manajemen melihat perlunya pengungkapan praktek CSR perusahaan bagi publik dalam bentuk diantaranya *Sustainability Reporting Guidelines* yang dikeluarkan oleh *Global Reporting Initiative* (GRI).

Dengan demikian, kedua aspek baik CG maupun CSR bukan menjadi pilihan bagi perusahaan untuk diterapkan, namun menjadi hal yang dijalankan secara simultan dalam rangka keberlangsungan perusahaan.

2.1.2 *Corporate Social Responsibility*

Sejak konsep mengenai *Corporate Social Responsibility* (CSR) diperkenalkan pada publik oleh Howard R. Bowen pada tahun 1953, konsep ini telah mengalami perkembangan yang cukup pesat. Diskusi atau pembahasan mengenai konsep ini terus mengalami banyak perubahan. Hal ini tidak mengherankan mengingat konsep ini sangat terkait dengan kondisi sosial dan lingkungan yang dinamis dan terus mengalami perubahan. Konsep inipun terus berkembang seiring perubahan yang terjadi di masyarakat. Ini menyebabkan definisi mengenai konsep ini menjadi beragam, dimana belum ada konsensus mengenai konsep ini sendiri (Sayekti, 2011).

Berikut adalah konsep CSR yang dikembangkan oleh Carroll (1999) yang menjadi salah satu konsep yang sering digunakan sebagai acuan definisi CSR (Sayekti, 2011).

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

Konsep ini memberikan pemahaman bahwa tanggung jawab sosial perusahaan menunjukkan beberapa harapan dari masyarakat di tempat perusahaan berdiri pada masa tersebut. Harapan tersebut mengarah pada tanggung jawab perusahaan terhadap kondisi sosial di sekitarnya yang meliputi tidak hanya tanggung jawab ekonomi dan hukum, namun juga etika serta filantropi.

Tanggung jawab ekonomi merupakan dasar dari pelaksanaan CSR. Hal ini wajar, mengingat perusahaan sebagai suatu entitas bisnis akan berusaha untuk mencapai keuntungan dan memaksimalkan kemakmuran pemilikinya. Selain tanggung jawab ekonomi, perusahaan akan menghadapi tuntutan dari pihak eksternal untuk melakukan tindakan yang sesuai dengan hukum dan peraturan. Sebagai entitas dalam suatu negara, adalah suatu kewajiban bagi perusahaan untuk berlaku sesuai dengan kerangka hukum yang berlaku. Hal ini merupakan bentuk tanggung jawab yang terkait dengan hukum. Setelah pemenuhan kewajiban berupa tanggung jawab terhadap hukum dan peraturan, maka tanggung jawab berikutnya yang perlu dipenuhi adalah etika dalam kaitannya terhadap norma norma yang berlaku di masyarakat sekitar. Dan pada puncaknya, perusahaan perlu memenuhi kewajiban filantropi yaitu terkait dengan amal, pengembangan serta peningkatan terhadap kualitas hidup masyarakat. Tanggung jawab ini melampaui batas dari sekedar kepatuhan saja (*beyond compliance*). Semakin menuju ke atas piramid, tanggung jawab tersebut memiliki pengaruh yang semakin meluas kepada masyarakat.

Keempat tanggung jawab itu biasa digambarkan dalam piramida berikut ini (Gambar.2.1)



Gambar 2.1 Piramida *Corporate Social Responsibility* (CSR)

Sumber: Caroll (1999)

Selain definisi dari Caroll, berikut adalah definisi lain dari World Bank yang juga sering dipakai sebagai acuan mengenai konsep CSR (Sayekti, 2011).

“ The commitment of business to contribute to sustainable economic development working with employees and their representatives the local community and society at large to improve quality of life, in ways that are both good for business and good for development.”

Dalam hal ini World Bank mendefinisikan CSR sebagai bentuk komitmen bisnis atau perusahaan untuk berkontribusi dalam usaha pengembangan ekonomi yang berkelanjutan dengan bekerja sama dengan karyawan serta komunitas lokal yang bertujuan untuk peningkatan kualitas hidup sosial yang dapat memberikan pengaruh positif atau baik bagi setiap pihak. Hal penting yang dapat ditarik dari konsep ini adalah adanya komitmen perusahaan untuk meningkatkan kualitas hidup komunitas sosial yang juga dapat membawa pengaruh positif bagi perusahaan.

Walaupun memiliki perbedaan, namun demikian pada dasarnya definisi dalam World Bank sejalan dengan konsep yang telah dicetuskan oleh Carrol (1979) dimana kedua definisi tersebut melihat CSR sebagai tanggung jawab dan komitmen perusahaan untuk menyeimbangkan kepentingan para *stakeholdernya* (Sayekti, 2011).

Adapun Pengertian CSR menurut UU no.40 tahun 2007 tentang Perseroan Terbatas pasal 1 ayat 3 menyebutkan bahwa CSR merupakan:

“Komitmen perseroan untuk berperan serta dalam pembangunan ekonomi berkelanjutan guna meningkatkan kualitas kehidupan dan lingkungan yang bermanfaat baik bagi perseroan sendiri, komunitas setempat maupun masyarakat pada umumnya”.

Pengertian menurut UU no.40 tahun 2007 tersebut pada dasarnya tidak banyak berbeda dari konsep CSR menurut World Bank. Definisi dalam UU tersebut masih berkisar pada komitmen perusahaan terhadap komunitas dan masyarakat. Dari beberapa konsep yang dikemukakan di atas, pengertian CSR dalam UU PT No. 40 tahun 2007 cukup merepresentasikan makna dari konsep tanggung jawab perusahaan. Dalam pengertian tersebut menitikberatkan pada tindakan atau komitmen perusahaan dalam rangka menjaga kesinambungan organisasinya dengan tidak mengabaikan kepentingan komunitas dan masyarakat pada umumnya. Pengertian CSR menurut UU PT No 40 tahun 2007 ini akan banyak menjadi acuan bagi penulis dalam pembahasan berikutnya mengingat UU ini yang menjadi payung hukum pelaksanaan CSR di Indonesia. Namun demikian, penulis juga tidak mengesampingkan pengertian dan konsep lain yang telah disebutkan sebelumnya. Konsep CSR pada intinya banyak terkait dengan hal yang berhubungan dengan tata kelola perusahaan yang baik, pengembangan terhadap lingkungan dan manusia serta keterlibatan mereka terhadap keberlangsungan perusahaan.

Dalam penerapan dan perkembangannya, CSR belakangan ini tidak hanya sebagai usaha untuk memenuhi kewajiban namun telah menjadi sesuatu yang bersifat strategis. Hal ini karena banyaknya perusahaan yang telah melihat manfaat yang didapatkan dari melaksanakan atau menerapkan CSR. Pergeseran fenomena dari pelaksanaan CSR yang bersifat hanya sebagai usaha pemenuhan kewajiban menjadi lebih dari sekedar kepatuhan, menjadi topik yang menarik dan inovatif (Lufthi, 2008). Belakangan ini bahkan implementasi CSR menjadi beragam dan memiliki berbagai inovasi; dari yang hanya memberi sumbangan, sampai pada bantuan pada usaha kecil dan menengah bahkan membangun industri dan daya saing masyarakat di sekitarnya. Perubahan fenomena ini dapat tersebut turut serta mendorong perkembangan konsep ini pada masa sekarang dan mendatang.

2.1.3 Triple Bottom Line

Konsep *Triple Bottom Line* pertama kali dicetuskan oleh Elkington (1994) yang pada dasarnya memandang perlunya perusahaan untuk memperhatikan seluruh kepentingan *stakeholdernya* selain tetap menjaga keberlangsungan hidup perusahaan (Sayekti, 2011). Konsep ini menyatakan bahwa untuk dapat bertahan dan berkelanjutan, maka perusahaan harus mendapat laba dalam jangka panjang, patuh pada peraturan yang berlaku dan memperhatikan serta menjaga lingkungan sosial dan alam (Sayekti, 2011). Ide tersebut mendorong perusahaan untuk tidak hanya berfokus *single bottom line* atau pada aspek ekonomi saja sehingga menghiraukan aspek lain seperti masyarakat dan lingkungannya. Pada kelanjutannya, konsep ini menjadi pendekatan yang melandasi konsep *sustainability* dari *Global Reporting Intitiatives* (GRI, 2006).

Dalam perkembangannya, CSR menjadi bentuk tanggung jawab perusahaan kepada para *stakeholder*. Perusahaan berusaha untuk memenuhi tuntutan masyarakat dan lingkungan mengingat adanya keterkaitan atau ketergantungan antara ketiga pihak tersebut. Adapun *three bottom line* tersebut terdiri dari:

1. *Profit* (Keuntungan)

Merupakan keuntungan yang didapat perusahaan dan biasanya menjadi tujuan utama dari perusahaan karena dapat menjamin kelangsungan hidup perusahaan. Profit dapat ditingkatkan dengan meningkatkan pendapatan yang dihasilkannya atau juga dengan melakukan efisiensi biaya atau sekaligus kedua-duanya.

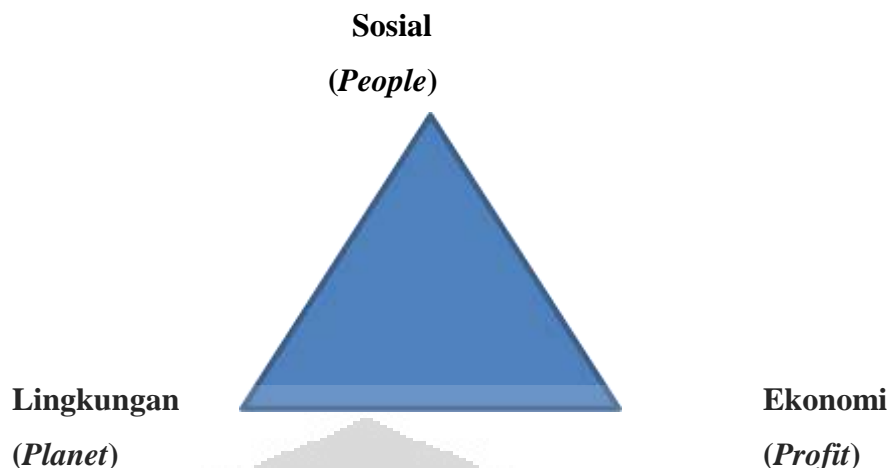
2. *People* (Masyarakat)

Merupakan salah satu pemangku kepentingan (*stakeholder*) yang berada di luar perusahaan dan dapat mempengaruhi eksistensi perusahaan.

3. *Planet* (Lingkungan)

Lingkungan menjadi hal yang sangat penting bagi perusahaan karena adanya saling keterkaitan antara keduanya. Perusahaan yang merawat lingkungannya, akan mendapat benefit dari hubungan tersebut. Namun jika perusahaan tidak memberi kontribusi yang positif, maka lingkungan dapat memberikan pengaruh yang negatif terhadap perusahaannya.

Three bottom line tersebut dapat digambarkan seperti dalam gambar 2.2.



Gambar 2.2 *Three Bottom Line*

Sumber: Wibisono (2007)

2.2 Makna Ekonomis CSR

Dalam perkembangannya, konsep CSR banyak mengalami pro dan kontra. Beberapa penelitian memperlihatkan hasil yang tidak signifikan antara penerapan CSR dengan kinerja perusahaan walaupun ada juga yang memperlihatkan hasil yang positif (Sayekti, 2011). Hal ini menunjukkan adanya pengaruh penerapan CSR yang dapat meningkatkan kinerja perusahaan. Hasil yang tidak signifikan cenderung untuk membuat perusahaan enggan untuk melaksanakan CSR. Hal ini dapat dipahami, mengingat biaya yang harus dikeluarkan oleh perusahaan. Namun demikian CSR bukanlah program yang dapat dipetik hasilnya dalam waktu singkat. Perlu waktu untuk dapat melihat keuntungan atau manfaat dari penerapan CSR dalam lingkungan perusahaan. Menurut Wibisono (2007), manfaat yang didapat dari menerapkan CSR adalah sebagai berikut:

1. Mempertahankan dan mendongkrak reputasi atau *brand image* perusahaan; bahwa nilai sebuah perusahaan akan terdongkrak jika melakukan kontribusi positif bagi lingkungan sekitar dan mampu tumbuh secara berkelanjutan
2. Layak mendapatkan *social license to operate*; pandangan masyarakat sekitar perusahaan yang mendapat *benefit* dari keberadaan perusahaan tentu membawa dampak akan berjalannya roda perusahaan, dimana perusahaan akan mendapatkan keleluasaan dalam operasionalnya.
3. Mereduksi risiko bisnis perusahaan; adanya kesenjangan terhadap ekspektasi dari *stakeholder* tentu akan membawa dampak baik jangka pendek maupun panjang, sehingga bisa saja biaya untuk menanggulangi dampak sosial akan lebih besar dibandingkan dengan biaya CSR yang seharusnya dikeluarkan.

4. Melebarkan akses sumber daya; sumber daya yang ada bisa diakses jika perusahaan memiliki catatan baik dalam pengelolaannya
5. Membentangkan akses menuju *market*; dengan dana CSR yang dikeluarkan merupakan suatu kesempatan bagi perusahaan dalam meraih simpati dari konsumen dan loyalitasnya.
6. Mereduksi biaya; dimana banyak gambaran akan keuntungan perusahaan yang mendapatkan penghematan dari implementasi CSR. Strategi yang digunakan dalam hal ini perusahaan biasanya menggunakan *recycle* sampah produksi sehingga meringankan beban perusahaan.
7. Memperbaiki hubungan dengan *stakeholders*; dimana implementasi CSR akan menambah komunikasi yang lebih intensif dengan *stakeholder*, sehingga akan meningkatkan kepercayaan diantara kedua belah pihak.
8. Memperbaiki hubungan dengan regulator; dimana adanya bantuan dari perusahaan dalam meringankan tanggung jawab pemerintah sebagai *regulator*, tentu akan berdampak pada hubungan kedua belah pihak.
9. Meningkatkan semangat dan produktifitas karyawan; tingkat kesejahteraan yang diberikan oleh pelaku CSR tentu akan lebih baik dari kewajiban normatifnya. Hal ini memacu kinerja dari karyawan.
10. Peluang mendapat penghargaan. Adanya *reward* bagi pelaksana CSR tentu merupakan peluang bagi perusahaan untuk memperoleh *award* tersebut.

Berbagai manfaat tersebut mendorong banyak perusahaan untuk menerapkan CSR di dalam organisasinya.

2.3 Evaluasi Penerapan CSR

2.3.1 Stakeholder Theory

Salah satu hal penting yang terdapat dalam pengertian CSR adalah adanya kepentingan *stakeholder*. Konsep CSR bukan hanya melibatkan kepentingan perusahaan, namun juga pihak eksternal. Pihak eksternal yang memiliki kepentingan di luar perusahaan (*stakeholder*) ini yang dalam CSR juga mendapat porsi penting. Sebelumnya, perusahaan hanya melakukan aktivitas atau tindakan karena motivasi ekonomi yaitu mencari keuntungan dan akhirnya bertujuan untuk kemakmuran pemegang saham. Dengan mencuatnya isu CSR, Freeman (1984) melihat bahwa *stakeholder* menjadi pihak yang berkepentingan yang dapat mempengaruhi atau dipengaruhi dengan adanya pencapaian tujuan perusahaan (Sayekti, 2011, hal.24).

Kasali (2005) membedakan *stakeholder* menjadi beberapa kelompok yaitu:

1. *Stakeholders* internal dan *stakeholders* eksternal.

Stakeholders internal adalah *stakeholders* yang berada dalam lingkungan organisasi, misalnya karyawan, manajer dan pemegang saham (*shareholders*). Sedangkan *stakeholders* eksternal adalah *stakeholders* yang berada di luar lingkungan organisasi, seperti, konsumen atau pelanggan, penyalur atau pemasok, masyarakat, pemerintah, dan lainnya.

2. *Stakeholders* primer, *stakeholders* sekunder dan *stakeholders* marjinal.

Stakeholders primer merupakan *stakeholders* yang harus diperhatikan oleh perusahaan, dan *stakeholders* sekunder merupakan *stakeholders* kurang penting, sedangkan *stakeholders marjinal* merupakan *stakeholders* yang sering diabaikan oleh perusahaan.

3. *Stakeholders* tradisional dan *stakeholders* masa depan.

Karyawan dan konsumen merupakan *stakeholders* tradisional, karena saat ini sedang berinteraksi dengan organisasi. Sedangkan *stakeholders* masa depan adalah *stakeholders* yang diperkirakan akan memberikan pengaruh pada organisasi dimasa depan, seperti: peneliti, calon pelanggan, calon investor (*potential investor*) dan lainnya.

4. *Proponents*, *opponents*, *uncommitted*.

Stakeholders proponents merupakan *stakeholders* yang berpihak kepada perusahaan, *stakeholders opponents* merupakan *stakeholders* yang tidak memihak perusahaan, sedangkan *stakeholders uncommitted* adalah *stakeholders* yang tak peduli lagi terhadap organisasi.

5. *Silent majority* dan *vocal minority*.

Dilihat aktivitas *stakeholders* dalam melakukan komplain atau dukungannya secara *vocal* (aktif), namun ada pula yang menyatakan secara *silent* (pasif).

Menjadi hal yang penting bagi perusahaan untuk mengetahui karakter dan kepentingan dari para *stakeholder* yang dimilikinya. Hal ini menjadi penting mengingat keterkaitannya dengan kelangsungan hidup perusahaan. Kasali (2005) mengklasifikasikan kriteria kepentingan, keputusan dan kepuasan *stakeholders* terhadap perusahaan. Adapun perbedaan karakter dan kepentingan *stakeholders* yang memiliki kepentingan yang berbeda-beda terhadap perusahaan dapat ditunjukkan dalam tabel 2.1.

Inti dari teori *stakeholder* mengatakan bahwa perusahaan harus dapat memberikan nilai atau *value* dan manfaat bagi para pemangku kepentingan. Hal ini berarti perusahaan tidak hanya beroperasi untuk kepentingannya sendiri yaitu mencapai laba semaksimal mungkin, namun juga harus memperhatikan ekspektasi dari pemangku kepentingan lainnya. Adanya dukungan dari *stakeholder* akan sangat mempengaruhi

keberadaan perusahaan. Ketimpangan atau permasalahan sosial yang terjadi di sekitar perusahaan akan menempatkan perusahaan dalam posisi yang tidak menguntungkan, karena adanya tuntutan masyarakat terhadap perusahaan. Karena itu, perlu bagi perusahaan untuk mempertimbangkan faktor-faktor sosial terhadap keberadaan *stakeholders*, baik internal maupun eksternal.

Tabel 2.1 *Interest Stakeholders terhadap Perusahaan*

No	<i>Stakeholders</i>	Kriteria Kepentingan dan Keputusan
1	<i>Shareholders</i>	<i>Financial Performance</i>
2	<i>Employee Salaries</i>	<i>Supervision & Workforce a Satisfaction</i>
3	<i>Consumers Quality</i>	<i>Service, Location, Price</i>
4	<i>Creditors</i>	<i>Creditworthiness</i>
5	<i>Community</i>	<i>Community Contributions</i>
6	<i>Supplier</i>	<i>Equal Transactions</i>
7	<i>Government</i>	<i>Legal Compliance</i>

Sumber: Kasali (2005)

2.3.2 Pengungkapan Kegiatan CSR

Laporan CSR terkadang memiliki bentuk atau format yang berbeda antara berbagai perusahaan. Hal ini disesuaikan dengan maksud dan alasan yang mendasari pembuatan laporan itu sendiri. Perbedaan juga terkadang muncul pada nama untuk Laporan CSR karena terkadang perusahaan memiliki nama yang berbeda-beda untuk Laporan CSR perusahaan. Namun pada umumnya Laporan CSR perusahaan memuat informasi mengenai CEO *statement*, profil perusahaan, ruang lingkup, dampak, tata kelola, kebijakan, sistem manajemen dan prosedur, hubungan dengan *stakeholder*, kinerja dan pemenuhan terhadap standar, target dan pencapaian, dan penghargaan. Belakangan ini banyak institusi yang mencoba menciptakan sistem pelaporan atau *guidelines* yang dapat berlaku umum bagi perusahaan (Setyaningrum, 2009). Salah satu diantaranya yang banyak digunakan adalah *Global Reporting Initiatives (GRI) Sustainability Reporting Guidelines*.

Berikut adalah kelompok kerangka kerja pelaporan yang harus dipenuhi dalam teknik pelaporan berdasarkan *Sustainability Reporting Guidelines* yang dikeluarkan oleh GRI:

1. *Form the framework for the report (transparency, inclusiveness, auditability)*

a. *Transparency*

Laporan harus dapat menunjukkan adanya keterbukaan informasi yang dapat menunjukkan kredibilitas perusahaan.

b. *Stakeholder inclusiveness* (penyertaan pemangku kepentingan)

Identifikasi *stakeholder* dan penjelasan bagaimana perusahaan merespon ekspektasi dan kepentingan mereka.

c. *Auditability*

Informasi dan data yang dilaporkan harus dicatat, dikompilasi, dianalisa, dan diungkapkan dengan suatu cara tertentu agar auditor internal atau eksternal dapat menguji keandalan data dan informasi tersebut.

2. *Inform decisions about what to report*

a. *Completeness*

Laporan harus mencakup topik dan indikator material dan definisi serta batasan. Selain itu laporan harus dapat merefleksikan dampak ekonomi, lingkungan dan sosial serta memungkinkan *stakeholder* untuk menilai kinerja perusahaan pada periode pelaporan.

b. *Relevance*

Informasi dan proses yang digunakan dalam laporan harus diperoleh, dicatat, dikumpulkan, dianalisis dan diungkap sehingga dapat diperiksa dan menunjukkan kualitas dan memiliki ruang lingkup dan kerangka waktu yang jelas.

c. *Sustainability context*

Laporan dapat menyajikan kinerja perusahaan dalam konteks *sustainability* yang lebih luas.

3. *Relate to ensuring quality and reliability*

a. *Accuracy*

Informasi yang dilaporkan harus cukup akurat dan detail untuk *stakeholder* sehingga memudahkan dalam pengambilan keputusan.

b. *Neutral*

Informasi yang dilaporkan harus bebas dari bias dan disajikan secara berimbang.

c. *Comparability*

Dalam laporan, isu dan informasi harus diseleksi, digabung dan dilaporkan secara konsisten sehingga *stakeholder* dapat menganalisa perubahan kinerja perusahaan setiap saat.

4. *Inform decisions about access to the report (clarity, timeliness)*

a. *Clarity*

Laporan harus jelas dan mudah dimengerti serta dapat diakses oleh *stakeholder*.

b. *Timelines*

Dilaporkan dalam rentang waktu yang telah dijadwalkan dan informasi dapat digunakan saat *stakeholder* harus membuat keputusan.

Adapun komponen-komponen yang terdapat dalam isi laporan (*Sustainability Report*) menurut *Global Reporting Initiative (GRI)* adalah:

1. *Strategy and Analysis*
2. *Organizational Profile*
3. *Report Parameters*
4. *Governance, Commitments and Engagement*
5. *Management Approach and Performance Indicators*

Dalam *GRI 2006*, *performance indicator* (indikator kinerja) terdiri dari indikator ekonomi, lingkungan dan sosial. Adapun indikator ekonomi meliputi aspek-aspek berikut ini:

1. Aspek kinerja ekonomi

Aspek ini terdiri dari nilai ekonomi, implikasi dan risiko keuangan yang muncul akibat perubahan iklim, cakupan rencana pensiun dan bantuan keuangan dari pemerintah.

2. Aspek keberadaan pasar

Aspek ini meliputi rentang rasio standar upah, kebijakan untuk pemakaian produk pemasok lokal serta prosedur penarikan tenaga kerja dan penetapan manajer senior lokal atau berasal dari wilayah perusahaan beroperasi.

3. Aspek dampak ekonomi tidak langsung

Aspek dampak ekonomi tidak langsung meliputi investasi perusahaan untuk publik dan penjelasan signifikansi dampak ekonomi tidak langsung serta sejauh mana dampak tersebut mempengaruhi masyarakat.

Tabel 2.2 Indikator Ekonomi

No	Aspek Indikator Ekonomi
1	<p>Aspek kinerja ekonomi</p> <p>a Hasil Nilai Ekonomi yang terdiri dari</p> <ul style="list-style-type: none"> - Pendapatan - Biaya Operasi - Gaji dan Tunjangan Manfaat - Pembayaran kepada penyandang dana - Pembayaran kepada pemerintah - Investasi untuk komunitas <p>b Implikasi keuangan dan resiko keuangan yang diakibatkan oleh perubahan iklim</p> <p>c Cakupan rencana pensiunan dari perusahaan</p> <p>d Bantuan keuangan yang signifikan dari pemerintah</p>
2	<p>Aspek Keberadaan Pasar</p> <p>a Rentang rasio standar upah</p> <p>b Kebijakan yang digunakan untuk pemakaian produk dari pemasok lokal</p> <p>c Prosedur penarikan tenaga kerja dan proporsi senior manajemen lokal atau wilayah kerja perusahaan</p>
3	<p>Aspek Dampak Ekonomi secara tidak langsung</p> <p>a Investasi perusahaan untuk publik</p> <p>b Penjelasan signifikansi dampak ekonomi serta sejauh mana dampak tersebut mempengaruhi masyarakat</p>

Sumber: GRI Sustainability Reporting Guidelines (2006)

Belakangan ini semakin banyak tuntutan terhadap perusahaan untuk dapat menyediakan informasi yang lebih komprehensif. Hal ini terkait dengan fungsi ekonomi dan juga sosial perusahaan. Untuk itulah muncul konsep *Integrated Reporting* yang dikembangkan oleh The International Integrated Reporting Council (IIRC). Menurut IIRC, *Integrated Reporting* adalah :

“A new approach to corporate reporting that demonstrates the linkages between an organization’s strategy, governance and financial performance and the social, environmental and economic context within which it operates. By reinforcing these connections, Integrated Reporting can help business to take more sustainable decisions and enable investors and other stakeholders to understand how an organization is really performing”.

Diharapkan dengan adanya *Integrated Reporting*, akan menjadi panduan bagi perusahaan untuk dapat menyediakan informasi tidak hanya terkait dengan kinerja keuangannya, namun juga keberlangsungan (*sustainability*) perusahaan yang ditunjukkan dengan aspek-aspek non keuangan yang berpengaruh terhadap keberadaan perusahaan. Dengan adanya pengungkapan informasi tersebut, para investor dan pemangku kepentingan yang lain dapat memiliki gambaran tentang bagaimana kinerja perusahaan secara keseluruhan.

Adapun di Indonesia sendiri, sehubungan dengan laporan perusahaan, pasal 66 UU no 40 tahun 2007 menyebutkan mengenai kewajiban Direksi untuk menyampaikan laporan tahunan kepada RUPS setelah ditelaah oleh Dewan Komisaris dalam jangka waktu paling lambat 6 (enam) bulan setelah tahun buku Perseroan berakhir. Dalam Laporan tahunan sebagaimana dimaksud sebelumnya harus memuat beberapa laporan dan salah satunya adalah laporan pelaksanaan Tanggung Jawab Sosial dan Lingkungan. Pernyataan tersebut menjadi salah satu landasan adanya pengungkapan mengenai praktek CSR perusahaan.

Terkait dengan laporan pelaksanaan CSR, pelaksanaannya dalam lingkungan BUMN telah diatur tersendiri. Adapun berdasarkan peraturan 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 pasal 5 disebut BUMN wajib menyampaikan laporan triwulan dan tahunan. Laporan pelaksanaan Program Kemitraan dan Program BL sebagaimana dimaksud pada ayat (1) disampaikan secara terpisah dari Laporan Berkala dan Laporan Tahunan BUMN Pembina.

2.3.3 Karakteristik CSR

Telah diketahui bahwa perkembangan konsep CSR tidak terlepas dari banyaknya pertentangan mengenai konsep ini. Pertentangan yang sebelumnya pernah muncul diantaranya adalah mengenai perlu tidaknya perusahaan melakukan kegiatan CSR. Hal tersebut dihubungkan dengan kinerja perusahaan terutama dalam aspek keuangan. Para pendukung CSR (Buchholtz, Amason dan Rutherford, 2009) menganggap bahwa pelaksanaan CSR oleh perusahaan berdampak positif terhadap kinerja perusahaan (Sayekti, 2011). Sedangkan mereka yang tidak setuju dengan CSR (Friedman, 1970; Manne, 2006, dan VonBerg, 1972) berpendapat bahwa CSR memberi dampak negatif terhadap kinerja perusahaan (Sayekti, 2011).

Perdebatan mengenai CSR tidak berhenti sampai disitu. Belakangan ini mulai muncul perdebatan mengenai apakah kegiatan yang diklaim perusahaan sebagai program CSR benar benar murni merupakan kegiatan CSR. Banyak kegiatan sosial belakangan ini yang dinilai hanya mengatasnamakan CSR walaupun pada prakteknya banyak diantara kegiatan dilakukan lebih karena adanya tekanan seperti dari pemerintah dan masyarakat (Wisniarty,2006) .Untuk mengidentifikasi apakah suatu kegiatan merupakan termasuk kegiatan CSR maka perlu diketahui karakteristiknya. Seperti yang dinyatakan Rahman (2009) dan dirangkum oleh Setyaningrum (2010, hal.18-20), CSR terdiri dari beberapa karakteristik yaitu:

a. Continuity and sustainability

Adapun prinsip keberlanjutan meliputi teknologi, tata pamong, pemegang saham, industri dan masyarakat.

b. Community empowerment

Kegiatan yang dilakukan perusahaan seharusnya dapat membuat komunitas tidak tergantung pada bantuan perusahaan, tapi dapat berdiri sendiri.

c. Two ways

Dalam melakukan kegiatannya, harus terjadi hubungan timbal balik atau dua arah. Jadi dalam hal ini perusahaan tidak hanya sebagai komunikator namun juga harus mampu mendengarkan aspirasi komunitas (Setyaningrum, 2010).

2.3.4 Strategic CSR

Pelaksanaan CSR sering mendapat tentangan dari lingkungan industri mengingat biaya yang harus dikeluarkan perusahaan untuk aktivitas tersebut. Karena itu banyak yang melaksanakan aktivitas tersebut sekedaranya, hanya sebagai formalitas dan untuk memenuhi peraturan yang berlaku. Namun, berbagai penelitian mengenai CSR ini sendiri telah banyak dilakukan, terutama kaitannya dengan kinerja keuangan perusahaan. Banyak penelitian yang memperlihatkan dampak positif dari penerapan CSR terhadap kinerja keuangan perusahaan. Konsep *strategic CSR* yang diusung Baron (2001), Lantos (2001) serta Porter dan Kramer (2006) memperlihatkan dampak positif dari program-program CSR yang disinergikan dengan strategi perusahaan karena tidak hanya dapat meningkatkan kinerja keuangan perusahaan, namun juga memberikan manfaat bagi para *stakeholder* (Sayekti, 2011).

Untuk itulah semakin banyak perusahaan yang menerapkan CSR sebagai bagian dari strategi bisnis perusahaan. Mengingat CSR dapat menjadi strategi komunikasi yang efektif dalam pembentukan citra suatu organisasi, maka perusahaan perlu menyusun

kerangka kerja CSR yang dapat mendukung hal tersebut. Adapun CSR yang berhasil adalah CSR yang dapat melibatkan masyarakat dan memiliki program yang berkelanjutan. Sedangkan faktor faktor yang dapat menunjang keberhasilan CSR diantaranya adalah adanya inti program yang dijadikan acuan dan kerangka pemikiran dari setiap program, riset awal, eksekusi, riset akhir, evaluasi serta komunikasi yang baik antar pihak yang terlibat didalamnya.

Pada perkembangannya, CSR tidak lagi dipandang sebatas pada tanggung jawab moral perusahaan, namun dianggap sebagai bagian dari strategi perusahaan yang digunakan untuk meningkatkan kinerja keuangan perusahaan (Lee, 2007). Konsep ini menjadi titik temu bagi para pendukung maupun yang tidak mendukung adanya CSR karena dengan dimasukkannya kegiatan CSR sebagai bagian dari strategi perusahaan untuk peningkatan kinerja keuangan, maka hal tersebut tidak hanya untuk memenuhi tanggung jawab ekonomi, namun juga memenuhi tanggung jawab sosial perusahaan (Sayekti, 2011).

Ada dua alasan yang mendasari perusahaan melakukan *strategic* CSR (Sayekti, 2011):

1. Meningkatkan kinerja perusahaan
2. Meningkatkan kualitas lingkungan masyarakat di tempat perusahaan beroperasi.

Kedua hal tersebut selanjutnya dapat mendukung keberlanjutan hidup perusahaan.

Porter dan Kramer (2002) menyatakan bahwa kegiatan CSR dapat digunakan perusahaan untuk meningkatkan daya saingnya dengan menyelaraskan tujuan ekonomi dan sosial yang untuk jangka panjang sehingga dapat meningkatkan prospek perusahaan. Hal ini sejalan dengan konsep *stakeholder* yang dicetuskan oleh Freeman (1984) yaitu bahwa perusahaan dan *stakeholdernya* saling mempengaruhi. Oleh karena itu Porter dan Kramer (2006) menganalisis *strategic* CSR berdasarkan keterkaitan antara perusahaan dan *stakeholdernya* berupa keterkaitan '*inside-out*' dan keterkaitan '*outside-in*'. Keterkaitan '*inside out*' menganalisis pengaruh aktivitas bisnis perusahaan terhadap *stakeholdernya*. Adapun keterkaitan '*inside-out*' biasa diterapkan dalam menganalisis setiap aktivitas perusahaan untuk dapat memberikan *competitive advantage*. Untuk itu Porter dan Kramer (2006) menggunakan analisis *value chain* untuk melakukan analisis dampak kegiatan CSR perusahaan terhadap *stakeholder* dan lingkungannya. Adapun analisis *value chain* dari Porter seperti terangkum dalam Sayekti (2011) membedakan aktivitas perusahaan kedalam aktivitas utama dan aktivitas pendukung dengan mengelompokkan aktivitas utama menjadi:

1. *Inbound Logistic*

Merupakan aktivitas yang terkait dengan penerimaan, penyimpanan, dan diseminasi input ke produk.

2. *Operation*

Aktivitas yang terkait dengan transformasi input menjadi produk akhir.

3. *Outbound Logistic*

Aktivitas yang terkait dengan penyimpanan dan distribusi produk ke pembeli.

4. *Marketing and Sales*

Aktivitas yang terkait dengan penyediaan sarana agar pembeli mengenal dan membeli produk akhir.

5. *After Sales Service*

Aktivitas yang terkait dengan penyediaan layanan untuk meningkatkan atau menjaga kualitas dan nilai produk.

Adapun Porter (1980) mengelompokkan aktivitas pendukung sebagai berikut:

1. *Procurement*

Terkait dengan pembelian atau perolehan input dalam *value chain*.

2. *Technology development*

Terkait dengan pengembangan untuk peningkatan produk dan proses.

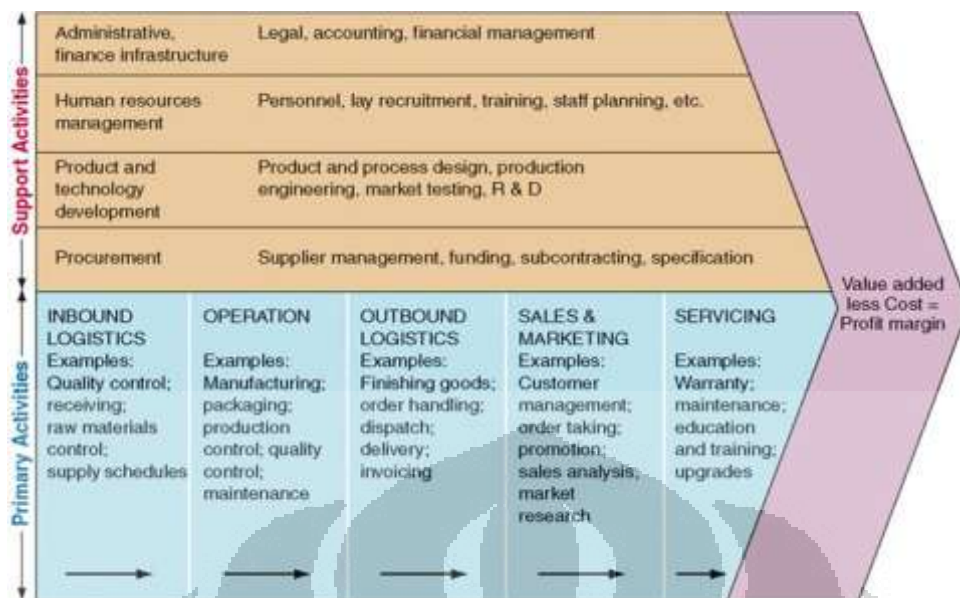
3. *Human Resources Management*

Aktivitas yang tidak terkait dengan aktivitas perekrutan, pelatihan dan kebijakan kompensasi karyawan perusahaan.

4. *Firm infrastructure*

Terkait dengan perencanaan, keuangan, akuntansi, hukum dan kualitas manajemen.

Dalam hal ini, kegiatan CSR dikaitkan dengan *value chain*, sehingga penerapan CSR dapat memberikan manfaat bagi perusahaan. Contoh penerapan konsep ini dapat dilihat pada gambar 2.3.



Gambar 2.3 Value Chain

Sumber: Porter's Value Chain Model (1985)

Keterkaitan dalam *'outside-in'* melihat pengaruh lingkungan dan *stakeholder* terhadap perusahaan (Porter dan Kramer, 2006). Untuk itu Porter menggunakan *diamond framework* untuk menganalisis pengaruh lingkungan dan *stakeholder* terhadap perusahaan serta *competitive context* yang dihadapi perusahaan Sayekti (2011). Porter (2002, 2006) mengelompokkan *competitive context* kedalam empat hal yaitu:

1. *Factor (Input) conditions*

Merupakan kuantitas dan kualitas dari input perusahaan seperti SDM dan infrastruktur.

2. *Context for firm strategy and rivalry*

Menyangkut peraturan dan regulasi yang mengatur persaingan.

3. *Local demand conditions*

Terkait besaran kuantitas dan kualitas permintaan pasar lokal yang dipengaruhi standar kualitas dan keamanan produk.

4. *Related and Supporting Industries*

Terkait keberadaan industri yang mendukung operasi perusahaan.

Konsep *inside out linkages (value chain)* dan *outside in linkage (diamond framework)* menjadi landasan dalam *strategic CSR* (Porter dan Kramer, 2006) dan dipakai untuk menyelaraskan tujuan kegiatan CSR dan tujuan perusahaan (Sayekti, 2011). Dengan demikian aktivitas yang dikaitkan dengan *value chain* dan *diamond framework*

dikategorikan sebagai *strategic* CSR dan sebaliknya jika tidak dikaitkan dengan kedua hal tersebut dikategorikan sebagai *non strategic* CSR.

Sebelum melakukan penyusunan program CSR agar menjadi bagian yang terintegrasi dengan tujuan dan strategi perusahaan, perlu dilakukan identifikasi terhadap program atau kegiatan CSR yang telah berjalan di perusahaan. Identifikasi ini diperlukan untuk membedakan apakah program yang berjalan termasuk *strategic* CSR atau *non strategic* CSR. Hal ini dapat dilakukan dengan melihat keselarasan kegiatan CSR dengan *value chain* dan *diamond framework* perusahaan. Selain itu kegiatan CSR juga dihubungkan dengan indikator dalam GRI. Adanya pedoman GRI dimaksudkan agar terjadi keseragaman pengukuran tingkat CSR dalam perusahaan (Sayekti, 2011). Mengingat karakteristik bisnis perusahaan yang tidak berkaitan langsung dengan sumber daya alam dan lingkungan, maka dalam bagian pembahasan hanya mengadopsi indikator ekonomi sebagai pedoman dalam mengukur praktek CSR di perusahaan.

2.4 Persiapan Desain (*Roap Map*) CSR

Dalam menerapkan CSR, perlu melalui beberapa tahapan yaitu (Wibisono, 2007):

1. Tahap Perencanaan

Dalam tahap ini biasanya melewati beberapa tahap utama yaitu (Wibisono, 2007)

a. Awareness Building

Tahap awal dari penerapan CSR adalah usaha dalam membangun kesadaran akan perlunya penerapan CSR. Hal yang biasa dilakukan adalah dengan mengkomunikasikan melalui diskusi kelompok, seminar, lokarya dan sebagainya.

b. CSR Assessment

Setelah tahap pertama, langkah kedua yang biasa dilakukan perusahaan adalah berusaha memetakan berbagai aspek yang perlu diperhatikan dan mengidentifikasi langkah yang tepat dalam menerapkan CSR secara efektif dalam perusahaan.

c. CSR Manual Building

Dalam tahap ini perusahaan perlu lebih banyak menggali referensi, mencari bantuan atau tenaga ahli independen serta *benchmarking* untuk meningkatkan pemahaman dalam penerapan CSR.

2. Tahap Implementasi

Pada tahap implementasi, perusahaan menerapkan CSR melalui berbagai alternatif. Penerapan atau implementasi CSR yang selama ini berjalan dapat dilakukan melalui program sentralisasi dimana penyelenggara utama kegiatan adalah perusahaan dan kegiatan dijalankan di areal perusahaan. Selain itu dapat juga dilakukan melalui

program desentralisasi dimana perusahaan berperan sebagai pendukung kegiatan yang berlangsung di luar areal perusahaan. Implementasi juga dapat dalam bentuk program kombinasi dimana inisiatif pendanaan maupun pelaksanaan kegiatan dilakukan dengan partisipasi beberapa pihak (Setyaningrum, 2009).

Dalam mengelola program CSR, perusahaan juga memiliki beberapa alternatif. Wibisono (2007) menyatakan bahwa salah satu alternatif pengelolaan CSR adalah dengan *self managing*, yaitu dimana perusahaan melakukan sendiri pengelolaan terhadap kegiatan CSR yang dikerjakan oleh karyawan perusahaan. Sedangkan alternatif kedua adalah dengan *outsourcing*, yaitu meminta bantuan dari pihak independen di luar perusahaan yang memiliki kapabilitas untuk melakukan kegiatan CSR seperti yang dimaksud perusahaan. Menurut Wibisono (2007), kedua alternatif tersebut memiliki kelebihan dan kekurangannya masing masing, yaitu:

Kelebihan dari *self managing*:

- Pelaksanaan lebih sesuai dengan maksud dan tujuan perusahaan.
- Lebih mudah dikontrol dan dimonitor perusahaan.
- Lebih efisien untuk kegiatan yang bersifat jangka pendek.
- Perusahaan dapat langsung belajar untuk merancang program CSR.

Kekurangan dari *self managing*:

- Umumnya keterampilan karyawan masih kurang.
- Untuk kegiatan jangka panjang butuh sumber daya khusus dengan jumlah yang cukup.
- Berpotensi untuk memperbesar anggaran.

Kelebihan dari *Outsourcing*:

- Perusahaan dapat memilih mitra profesional yang sesuai dengan karakter program.
- Kinerja program dapat dengan mudah dievaluasi.
- Anggaran sesuai dengan persetujuan kontrak.
- Perusahaan tidak memerlukan SDM dengan kapasitas khusus.

Kekurangan dari *Outsourcing*:

- Anggaran yang dikeluarkan perusahaan relatif lebih besar.
- Perusahaan tidak dapat mengikuti perkembangan secara langsung.
- Diperlukan mekanisme pengendalian yang baik.

3. Tahap Evaluasi

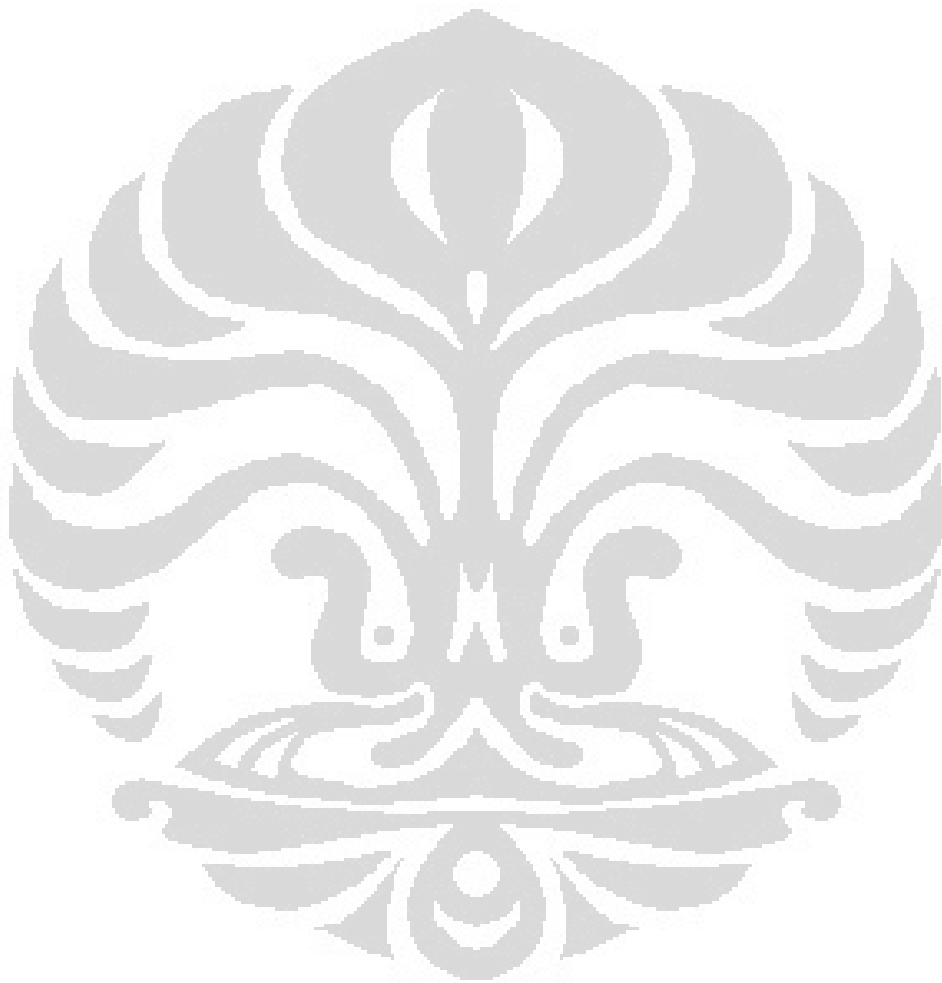
Pelaksanaan CSR dalam perusahaan merupakan hal yang perlu secara konsisten terus dilakukan dan berkesinambungan. Untuk itu perlu adanya evaluasi untuk melihat sejauh

mana efektifitas dari penerapan CSR di perusahaan. Evaluasi tersebut dapat dilakukan secara bulanan, semester, atau tahunan tergantung dari kebutuhan perusahaan. Dengan melaksanakan evaluasi, diharapkan adanya pengukuran terhadap efektifitas pelaksanaan CSR sehingga dapat menjadi masukan bagi pelaksanaan CSR untuk tahap atau periode berikutnya. Hasil evaluasi dapat juga menjadi bahan pertimbangan dalam pengambilan keputusan untuk perlunya perbaikan terhadap program atau kegiatan CSR.

4. Tahap Pelaporan

Tahap pelaporan merupakan tahap yang penting dalam penerapan CSR karena hasil laporan diperlukan untuk tahap evaluasi. Dalam hal ini sistem informasi yang baik diperlukan dalam membangun sistem pelaporan yang baik dimana informasi yang penting dan valid dapat tersedia untuk pengambilan keputusan. Dengan adanya informasi yang material dan relevan, laporan dapat menjadi alat komunikasi yang baik antara perusahaan dengan *shareholder* dan *stakeholder* (Setyaningrum, 2009).

Dari tahap-tahap di atas, maka dalam mempersiapkan *roadmap* CSR perlu mempertimbangkan beberapa hal penting dalam setiap tahapan. Misalnya dalam tahap perencanaan, salah satu hal penting adalah membangun kesadaran (*awareness building*) akan adanya CSR. Untuk itu perlu disiapkan langkah-langkah penting agar hal tersebut dapat tercapai. Hal tersebut berlaku juga untuk tahap lainnya.



BAB 3

GAMBARAN UMUM PERUSAHAAN

3.1 Profil dan Sejarah PT Taspen (Persero)

Perusahaan Perseroan (Persero) PT Dana Tabungan dan Asuransi Pegawai Negeri, atau lebih sering disebut sebagai PT Taspen (Persero) adalah suatu Badan Usaha Milik Negara (BUMN) yang ditugaskan oleh Pemerintah untuk menyelenggarakan Asuransi Sosial termasuk Asuransi Dana Pensiun dan Tabungan Hari Tua (THT) bagi Pegawai Negeri Sipil (PNS). Berikut adalah profil dan sejarah perusahaan yang dirangkum dari laporan keuangan perusahaan.

Usaha-usaha untuk meningkatkan kesejahteraan Pegawai Negeri dan keluarganya sudah dimulai sejak tahun 1960, yang dirintis melalui Konferensi Kesejahteraan Pegawai Negeri yang diselenggarakan tanggal 25-26 Juli 1960 di Jakarta. Konferensi tersebut menghasilkan Keputusan Menteri Pertama RI Nomor : 388/MP/1960 tanggal 25 Agustus 1960 yang menetapkan perlunya pembentukan jaminan hari tua/jaminan kesejahteraan bagi Pegawai Negeri.

Sebagai tindak lanjut Keputusan Menteri Pertama RI Nomor: 388/MP/1960 tanggal 25 Agustus 1960, Pemerintah menerbitkan Undang–Undang Nomor: 18 tahun 1961 tentang Ketentuan–Ketentuan Pokok Kepegawaian yang didalamnya menyatakan perlu adanya jaminan hari tua bagi PNS. Berdasarkan Undang–Undang tersebut, Pemerintah menerbitkan Peraturan Pemerintah Nomor:10 Tahun 1963 tanggal 6 April 1963 tentang Tabungan dan Asuransi Pegawai Negeri yang menyatakan bahwa tiap Pegawai Negeri diwajibkan menjadi peserta dari Program Tabungan dan Asuransi Pegawai Negeri yang terdiri dari Asuransi campuran, Tabungan dan Asuransi Risiko Kematian. Untuk memenuhi amanat dari Peraturan Pemerintah Nomor: 10 tahun 1963, Pemerintah menerbitkan Peraturan Pemerintah Nomor: 15 tahun 1963 tanggal 17 April 1963 tentang Pendirian Perusahaan Negara Dana Tabungan dan Asuransi Pegawai Negeri yang tujuan pendiriannya untuk menyelenggarakan Program Tabungan Hari Tua dan Asuransi Kematian. PN Taspen sebagaimana dimaksud dalam Peraturan Pemerintah Nomor: 15 tahun 1963 diubah menjadi Perusahaan Umum atau PERUM Taspen berdasarkan Surat Keputusan Menteri Keuangan Republik Indonesia Nomor: KEP-749/MK/IV/11/1970 tanggal 18 November 1970.

Untuk menyelenggarakan Asuransi Sosial PNS, berdasarkan Pasal 13 Peraturan Pemerintah Nomor: 25 tahun 1981, Pemerintah menerbitkan Peraturan Pemerintah Nomor: 26 tahun 1981 tanggal 30 Juli 1981 tentang Pengalihan Bentuk Perusahaan

Umum Dana Tabungan dan Asuransi Pegawai Negeri menjadi Perusahaan Perseroan (Persero). Sebagai tindak lanjutnya dibuat Akta pendirian atau Anggaran Dasar dengan Akta Nomor:3 tahun 1982 tanggal 4 Januari 1982 yang telah mengalami beberapa kali perubahan. Perubahan tersebut memperoleh persetujuan dari Menteri Kehakiman Republik Indonesia dengan Surat Keputusan Nomor: C2-14096-HT.01.04 tahun 1998 tanggal 17 September 1998 dan telah dimuat dalam Berita Negara Republik Indonesia Nomor: 31 tahun 1999, Tambahan Berita Negara Republik Indonesia Nomor: 2207 tahun 1999.

Dalam rangka melaksanakan Undang-Undang Nomor: 40 tahun 2007 tentang Perseroan Terbatas dan menambah modal perseroan yaitu modal dasar sebesar Rp400.000.000.000,00, modal disetor sebesar Rp100.000.000.000,00, Anggaran Dasar PT Taspen (Persero) diubah dengan Akta Nomor: 06 tanggal 26 November 2008 yang dibuat dihadapan Notaris Umaran Mansjur, SH, yang telah mendapat persetujuan oleh Menteri Hukum dan Hak Asasi Manusia Republik Indonesia Nomor: AHU-01650.AH.01.02.tahun 2009 tanggal 9 Januari 2009 sebagaimana yang diumumkan dalam Berita Negara Republik Indonesia Nomor: 16 tanggal 24 Februari 2009, Tambahan Nomor: 5625/2009.

Dalam rangka melaksanakan Peraturan Pemerintah Nomor: 25 tahun 1981 dan Peraturan Pemerintah Nomor: 26 tahun 1981, Menteri Keuangan menerbitkan surat dengan Nomor: S-244/MK.011/1985 tanggal 21 Februari 1985 *juncto* Nomor: S-1999/MK.11/1985 tanggal 10 April 1985 perihal penempatan Dana Pensiun PNS pada PT Taspen (Persero). Di dalam surat tersebut dinyatakan bahwa Dana Pensiun PNS yang semula ditempatkan pada Bank-Bank Pemerintah dialihkan ke pada PT Taspen (Persero).

Dengan ditetapkannya Peraturan Pemerintah Nomor: 25 tahun 1981 dan Peraturan Pemerintah Nomor:26 tahun 1981, maka ketentuan mengenai iuran THT dan Pensiun Pegawai Negeri Sipil serta badan hukum pengelolanya sebagaimana dimaksud dalam Keputusan Presiden Nomor: 56 tahun 1974 yang telah diubah dengan Keputusan Presiden Nomor: 8 tahun 1977 dianggap tidak lagi relevan, karena materi yang ada dalam Keppres tersebut telah diatur dalam Peraturan Pemerintah tersebut.

Dalam rangka melaksanakan Peraturan Pemerintah Nomor: 25 tahun 1981 dan Peraturan Pemerintah Nomor: 26 tahun 1981 pembayaran pensiun yang semula dilakukan melalui Kantor Kas Negara Departemen Keuangan dialihkan kepada PT Taspen (Persero) secara bertahap mulai tahun 1987. Tahapan tersebut dimulai dari wilayah Bali, NTB dan NTT yang kemudian dilanjutkan ke wilayah Jawa dan Madura.

Pada akhirnya, berdasarkan Surat Keputusan Menteri Keuangan Nomor: 79/KMK.03/1990 tanggal 22 Januari 1990 dan Surat Keputusan Menteri Dalam Negeri Nomor: 842.1-099 tanggal 12 Februari 1990, PT Taspen (Persero) melakukan pembayaran pensiun di wilayah Kalimantan, Sulawesi, Maluku, Irian Jaya dan Timor-Timur yang dimulai sejak tanggal 1 April 1990.

Seiring dengan diselenggarakannya Program THT dan Pensiun PNS oleh PT Taspen (Persero), Pemerintah melakukan perubahan terhadap Undang-Undang Nomor: 8 tahun 1974 tentang Pokok-Pokok Kepegawaian dengan Undang-Undang Nomor: 43 tahun 1999. Pasal 32 menyatakan program kesejahteraan bagi PNS yang meliputi Program Pensiun dan Tabungan Hari Tua, Asuransi Kesehatan, Tabungan Perumahan dan Asuransi Pendidikan bagi putra putri PNS.

Sebelum tahun 2009, pembayaran Manfaat Pensiun PNS dilakukan berdasarkan sharing antara Pemerintah sebagai pemberi kerja bersama PT Taspen (Persero).

3.1.2 Visi, Misi dan Struktur Organisasi Perusahaan

Visi:

“Menjadi pengelola Dana Pensiun dan Tabungan Hari Tua serta Jaminan Sosial lainnya yang terpercaya”

Misi

“Mewujudkan manfaat dan pelayanan yang semakin baik bagi peserta dan *stakeholder* lainnya secara professional dan akuntabel, berlandaskan integritas dan etika yang tinggi”

Anggaran Dasar Perusahaan adalah:

1. Meningkatkan kesejahteraan peserta terutama Pegawai Negeri Sipil (PNS) dan BUMN/BUMD.
2. Meningkatkan pelayanan kepada peserta
3. Menumbuhkembangkan kepercayaan kepada peserta dan masyarakat bahwa mampu memenuhi kewajibannya.

Untuk mencapai maksud di atas, sesuai dengan Peraturan Pemerintah Nomor: 25 Tahun 1981, PT Taspen (Persero) menyelenggarakan Program Asuransi Sosial PNS yang terdiri dari Program THT dan Program Pensiun PNS.

Berdasarkan Surat Keputusan Menteri Negara Badan Usaha Milik Negara Nomor: KEP-18/KEP-MBUMN/2008 tanggal 14 Januari 2008 tentang Pemberhentian dan Pengangkatan Anggota-anggota Direksi Perusahaan Perseroan PT Dana Tabungan dan Asuransi Pegawai Negeri, susunan Direksi PT Taspen (Persero) per 31

Desember 2010 adalah sebagai berikut:

- Direktur Utama.....: Agus Haryanto
- Direktur Operasional.....: Riskintono
- Direktur Keuangan.....: B.M. Tri Lestari
- Direktur Sumber Daya Manusia.....: Karsidi
- Direktur Investasi.....: Taufik Hidayat

Berdasarkan Surat Keputusan Menteri Negara BUMN Nomor: KEP-167/MBU/2008 tanggal 5 September 2008 tentang Pemberhentian dan Pengangkatan anggota-anggota Komisaris Perusahaan Perseroan (Persero) PT Dana Tabungan dan Asuransi Pegawai Negeri. Susunan Dewan Komisaris per 31 Desember 2010 adalah sebagai berikut :

- Komisaris Utama.....: Eddy Abdurachman
- Komisaris.....: Progo Nurdjaman
- Komisaris.....: Minto Widodo
- Komisaris Independen... : Sjahrudin Rasuli
- Komisaris.....: Rakhmat

Berdasarkan Surat Keputusan Dewan Komisaris PT Taspen (Persero) Nomor: KEP-01/DK-TASPEN/2009 tanggal 25 Februari 2009 tentang Pemberhentian dan Pengangkatan anggota-anggota Komite Audit Perusahaan Perseroan (Persero) PT Dana Tabungan dan Asuransi Pegawai Negeri.

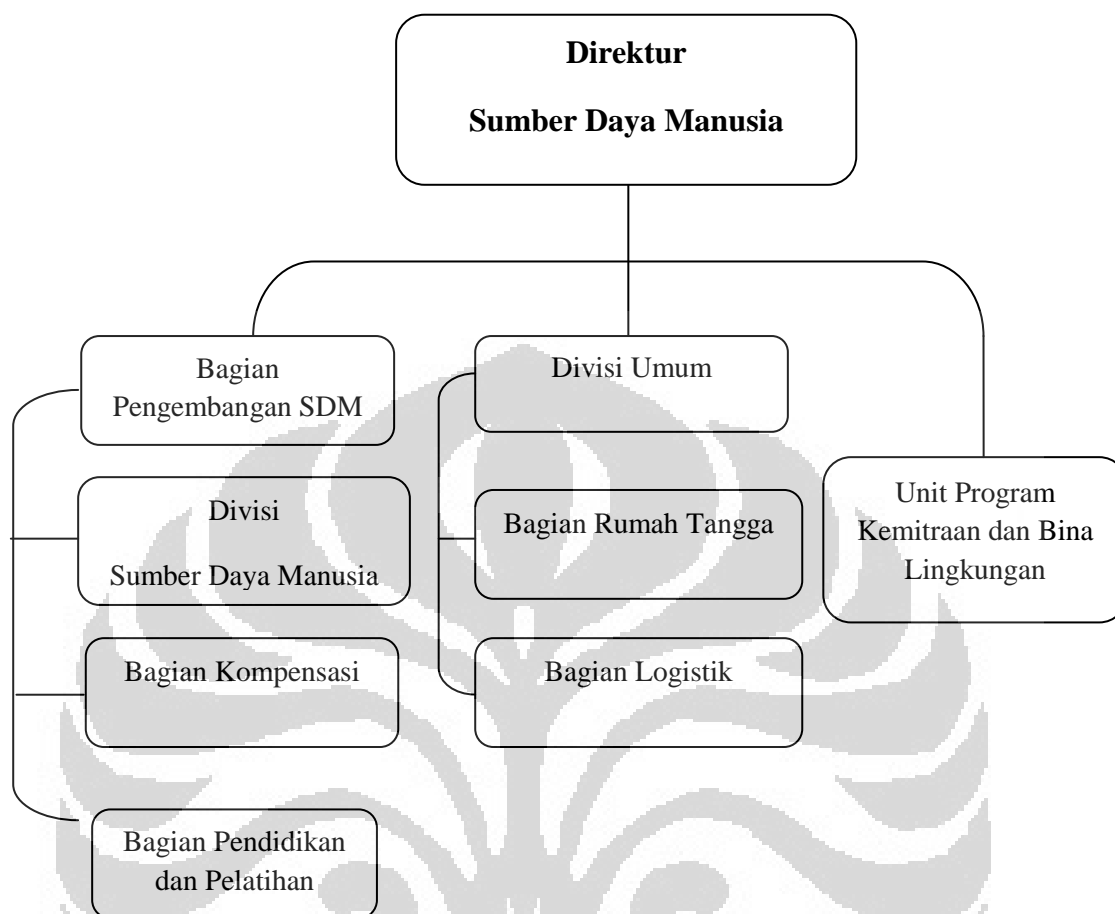
Adapun susunan Komite Audit per 31 Desember 2010 adalah sebagai berikut :

- Anggota.....: Suermi L. Hanafiah
- Anggota.....: Djoko Santoso
- Anggota.....: Samsu H.A
- Anggota.....: M. Asawir Harahap

3.2 Struktur Organisasi Unit PKBL PT Taspen (Persero).

Unit Program Kemitraan dan Bina Lingkungan (PKBL) merupakan salah satu unit yang berada di lingkungan PT Taspen (Persero) yang diberi tugas untuk mengelola Program Kemitraan dan Program Bina Lingkungan. Karena sifatnya yang berupa penunjang, unit PKBL PT Taspen (Persero) tidak memiliki visi dan misi tersendiri atau khusus. Visi dan misi yang ada adalah merupakan visi dan misi korporat atau perusahaan secara keseluruhan

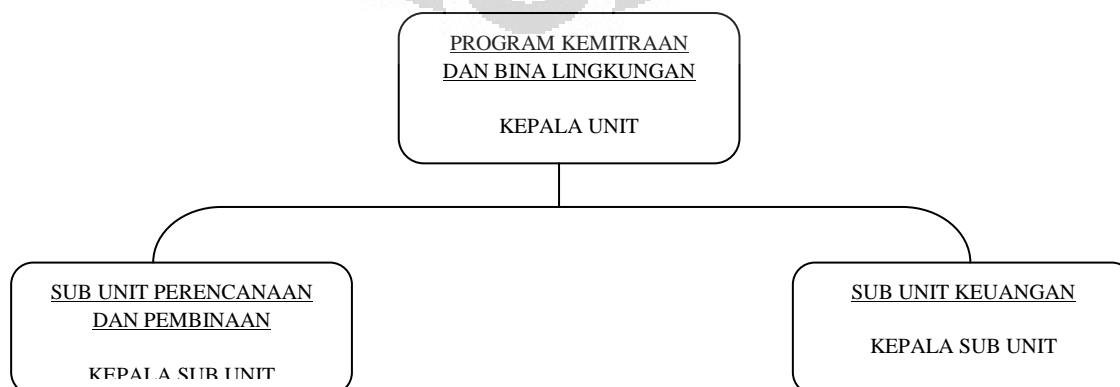
Secara struktur organisasi, unit PKBL berada di bawah Direktorat Sumber Daya Manusia. Berikut adalah struktur organisasi Direktorat SDM.



Gambar 3.1 Struktur Organisasi Direktorat SDM

Sumber: Surat Keputusan Direksi PT Taspen (Persero) No SK-09/DIR/2007, 12 Maret 2007.

Berikut adalah struktur dalam unit PKBL berdasarkan SK Direksi (gambar 3.2)



Gambar 3.2 Struktur organisasi unit PKBL

Sumber: SK Direksi PT Taspen (Persero) No SK-09/DIR/2007, 12 Maret 2007

Unit PKBL PT Taspen (Persero) sebagai unit kerja di Kantor Pusat dipimpin oleh Kepala Unit PKBL. Kepala unit ini bertanggung jawab langsung kepada Direktur SDM. Adapun tugas utama kepala unit ini adalah mengelola dana PKBL dan bertanggung jawab sebagai koordinator aktivitas unit PKBL seluruh Kantor Cabang PT Taspen (Persero).

Dalam rangka mencapai tujuan dari pembentukan unit ini, maka di setiap cabang pun unit PKBL beroperasi. Unit PKBL Kantor Cabang dipimpin oleh Kepala Kantor Cabang yang merangkap sebagai Ketua Unit PKBL Kantor Cabang, yang memiliki fungsi dan kewenangan untuk menyalurkan dana PKBL. Tanggung jawab ini termasuk untuk mencari calon mitra binaan sampai dengan pengusulan calon mitra binaan menjadi mitra binaan, dan melakukan administrasi dan pembinaan secara berkesinambungan. Dalam melaksanakan tugas dan tanggung jawab ini, Kepala Cabang dibantu oleh Kepala Bidang Personalia dan Umum (Persum) serta pelaksana yang ditunjuk.

3.3 Program (Kegiatan) PKBL

Sebagai wujud tanggung jawab sosial perusahaan dan implementasi peraturan, PT Taspen melaksanakan program Kemitraan dan Bina Lingkungan. Berikut adalah program atau kegiatan dari unit PKBL PT Taspen (Persero).

1. Program Kemitraan

PT Taspen (Persero) memiliki cukup banyak mitra binaan yang dikelola oleh Kantor Cabang. Adapun mitra binaan yang dimilikinya bergerak di berbagai sektor. Adapun sektor yang digeluti oleh mitra binaan perusahaan diantaranya sektor industri, perdagangan, pertanian, peternakan, perkebunan, perikanan, jasa dan sektor lainnya. Salah satu bidang yang banyak ditampilkan adalah pengrajin batik. Jumlah mitra binaan PT Taspen (Persero) yang bergerak di industri batik ini cukup banyak. Hal ini mengingat banyaknya industri batik yang berkembang di berbagai daerah. Selain kerajinan batik, PT Taspen juga turut bermitra dengan pengrajin kaca gafir. Selain batik, tenun juga merupakan kerajinan yang cukup dikenal di Indonesia. Untuk itulah PT Taspen ikut mendukung perkembangan kerajinan ini dengan bermitra bersama dengan pengusaha di bidang kerajinan ini.

Selain kerajinan di atas, terdapat juga pengrajin keramik dari bahan lumpur Lapindo. Ini menunjukkan ketangguhan pengusaha kecil ini dalam memanfaatkan lingkungan yang dianggap kurang menguntungkan. PT Taspen memberi dukungan

untuk perkembangan industri ini. Selain pengusaha di atas, ada pula pengrajin sandal dan aksesoris sebagai bentuk kerajinan para pengusaha kecil. Dapat dilihat bahwa PT Taspen memiliki mitra binaan yang merupakan pengusaha yang tangguh dan memiliki prospek baik dalam menjalankan roda bisnis mereka.

2. Program Bina Lingkungan

Sebagai wujud nyata dari tanggung jawab sosialnya, PT Taspen menyelenggarakan program Bina Lingkungan dalam bentuk bantuan langsung. Selama tahun 2010 bentuk bantuan tersebut diantaranya adalah:

1. Penghijauan
2. Bantuan Pendidikan dan Pelatihan
 - Beasiswa
 - Program Pelatihan Pemuda Putus Sekolah
3. Bantuan Peningkatan Kesehatan
 - Donor Darah
 - *Fogging*
 - Sunatan Massal
4. Bantuan Korban Bencana Alam
5. Pengembangan Prasarana dan Sarana Umum
6. Bantuan Sarana Ibadah
7. BUMN Peduli

Bantuan yang disalurkan merupakan bentuk kepedulian Taspen terhadap perbaikan dan peningkatan kualitas hidup masyarakat dan lingkungan sekitar. Untuk itu tidak ada bentuk pengembalian dari masyarakat untuk bantuan tersebut. Penyaluran bantuan dianggap merupakan pengeluaran dan pencatatannya sebagai beban yang dilakukan oleh perusahaan.

Adapun pelaksanaan program atau kegiatan PKBL melalui mekanisme yang telah ditetapkan perusahaan. Unit PKBL PT Taspen telah memiliki *Standard Operating Procedure* (SOP) yang menjadi acuan dalam melaksanakan program tersebut. Secara garis besar, mekanisme dari masing-masing program tersebut adalah sebagai berikut:

a. Program Kemitraan

Awalnya KCU/KC mencari mitra binaan atau calon mitra binaan melakukan pengajuan ke KCU/KC. Lalu survey akan dilakukan untuk melihat kelayakannya. Hasilnya adalah layak atau tidaknya calon mitra binaan ini untuk mendapat pinjaman. Jika dianggap layak, maka KCU/KC

akan membuat usulan ke Kantor Pusat (KP). KP akan melakukan *review* apakah usulan tersebut sesuai dengan ketentuan. Jika ya, maka akan diusulkan ke Direktur SDM untuk mendapat persetujuan. Setelah mendapat persetujuan, maka dana baru dapat disalurkan ke cabang.

b. Bina Lingkungan

Sifatnya bantuan dan sehingga dalam pelaksanaannya tidak ada yang perlu dikembalikan ke perusahaan. Sebelum dilakukan penyaluran bantuan, survey dilakukan sebelum diajukan ke Direktur SDM. Program ini merupakan wewenang dari Kantor Pusat.

c. BUMN Peduli

BUMN Peduli adalah kegiatan sosial yang pendanaannya sebagian besar berasal dari dana PKBL BUMN. Berdasarkan pasal 11 Permen Nomor: PER-05/MBU/2007 dana BUMN Peduli ditetapkan 30% dari dana Bina Lingkungan setiap unit PKBL. Adapun aktivitas atau ruang lingkungnya ditentukan oleh Menteri. Program yang dijalankan dalam BUMN Peduli biasanya diprakarsai oleh Kementerian BUMN sendiri dengan menunjuk beberapa BUMN yang ada untuk ikut terlibat dalam kegiatan tersebut. PT Taspen sebagai salah satu perwakilan BUMN ikut berpartisipasi dalam kegiatan seperti Pasar Murah ataupun bantuan untuk daerah yang tertimpa bencana alam. Adapun partisipasi tiap BUMN dalam pasar murah dikumpulkan dalam bentuk bahan pokok seperti beras, gula dan bahan pokok lainnya (sembako). Adapun dalam pelaksanaannya ditunjuk salah satu BUMN sebagai koordinator pelaksanaannya. Kementerian BUMN sendiri menjadi koordinator serta media penghubung antar BUMN juga BUMN dengan masyarakat.

Berikut adalah tabel kegiatan yang berisikan laporan kegiatan PKBL berdasarkan laporan yang dibuat unit ini (Tabel 3.1).

Tabel 3.1 Tabel Kegiatan PKBL

PROGRAM PKBL	
PROGRAM KEMITRAAN	
1	Sektor Industri
2	Sektor Perdagangan
3	Sektor Pertanian
4	Sektor Peternakan
5	Sektor Perkebunan
6	Sektor Perikanan
7	Sektor Jasa
8	Sektor Lainnya
PROGRAM BINA LINGKUNGAN	
1	Program Penghijauan
2	Bantuan Korban Bencana Alam
3	Bantuan Pendidikan dan Pelatihan <ol style="list-style-type: none"> a. Beasiswa b. Program Pelatihan Pemuda Putus Sekolah
4	Bantuan Peningkatan Kesehatan <ol style="list-style-type: none"> a. Donor Darah b. Fogging c. Sunatan Masal
5	Pengembangan Prasaranan dan Sarana Umum
6	Bantuan Sarana Ibadah
7	BUMN Peduli

Sumber: Laporan Tahunan unit PKBL PT Taspen (Persero)

3.4 Praktek Pengungkapan pada unit PKBL

Sejalan dengan perkembangan kondisi dan tuntutan untuk peningkatan akuntabilitas dan penerapan tata kelola perusahaan yang baik (*Good Corporate Governance*) maka diperlukannya suatu aturan yang mengatur penyusunan dan penyajian laporan keuangan PKBL BUMN. Untuk memenuhi aturan tersebut, maka unit PKBL PT Taspen juga menerbitkan Laporan Keuangan PKBL. Adapun penyusunannya berdasarkan Pedoman Akuntansi Program Kemitraan dan Bina Lingkungan (PKBL) yang menjadi arahan (*guidance*) bagi unit PKBL dalam rangka menyelenggarakan pencatatan atas transaksi unit PKBL. Dalam penyusunan dan penyajian laporan keuangannya, unit PKBL mengacu pada Standar Akuntansi Keuangan Entitas Tanpa Akuntabilitas Publik (SAK ETAP) dan Standar Akuntansi Keuangan (SAK) non-ETAP (PSAK 45 Revisi 2011). Dengan mengacu pada pedoman terebut, diharapkan laporan keuangan tersebut dapat menyajikan informasi keuangan PKBL yang *accountable* (wajar dan dapat diandalkan) dan *auditable*. Tujuan utama laporan keuangan adalah menyediakan informasi yang relevan untuk memenuhi kepentingan BUMN Pembina, Evaluasi dan..., Eva Noviera, FE UI, 2012

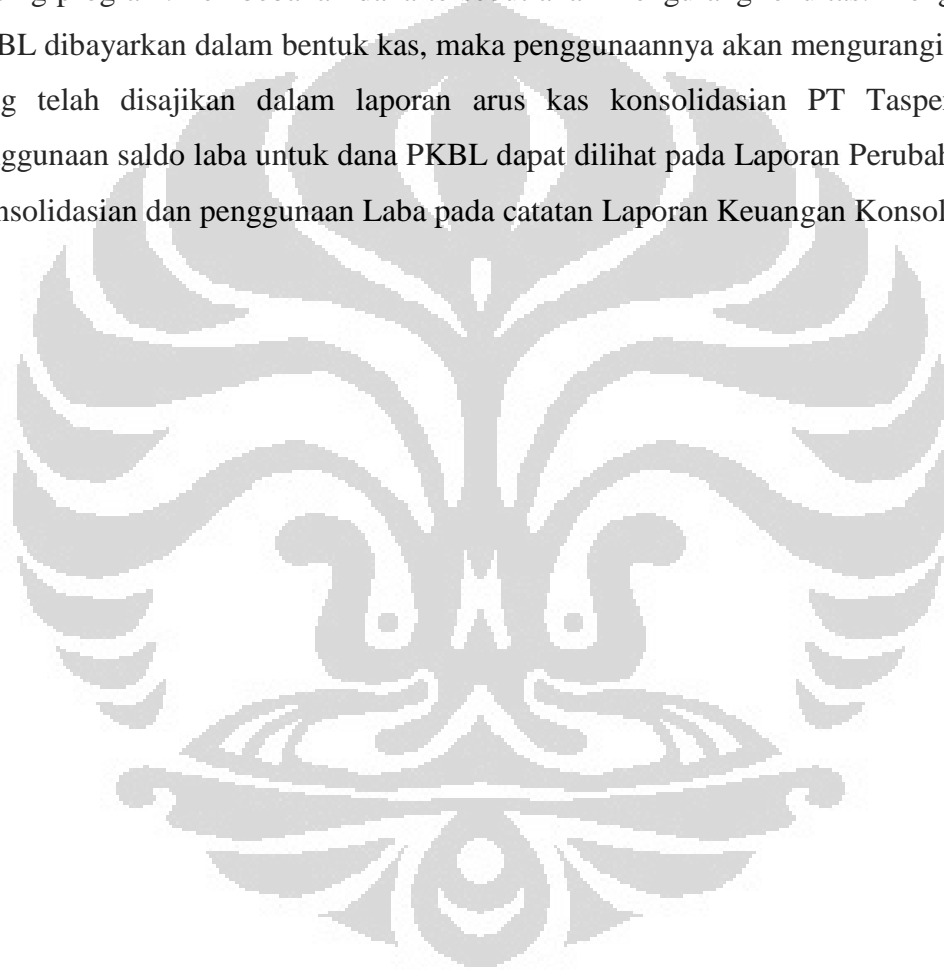
anggota, kreditur, dan pihak lain yang menyediakan sumber daya bagi unit PKBL. Laporan Keuangan Program Kemitraan dan Bina Lingkungan terdiri atas Laporan Posisi Keuangan, Laporan Aktivitas, Laporan Arus Kas dan Catatan Atas Laporan Keuangan

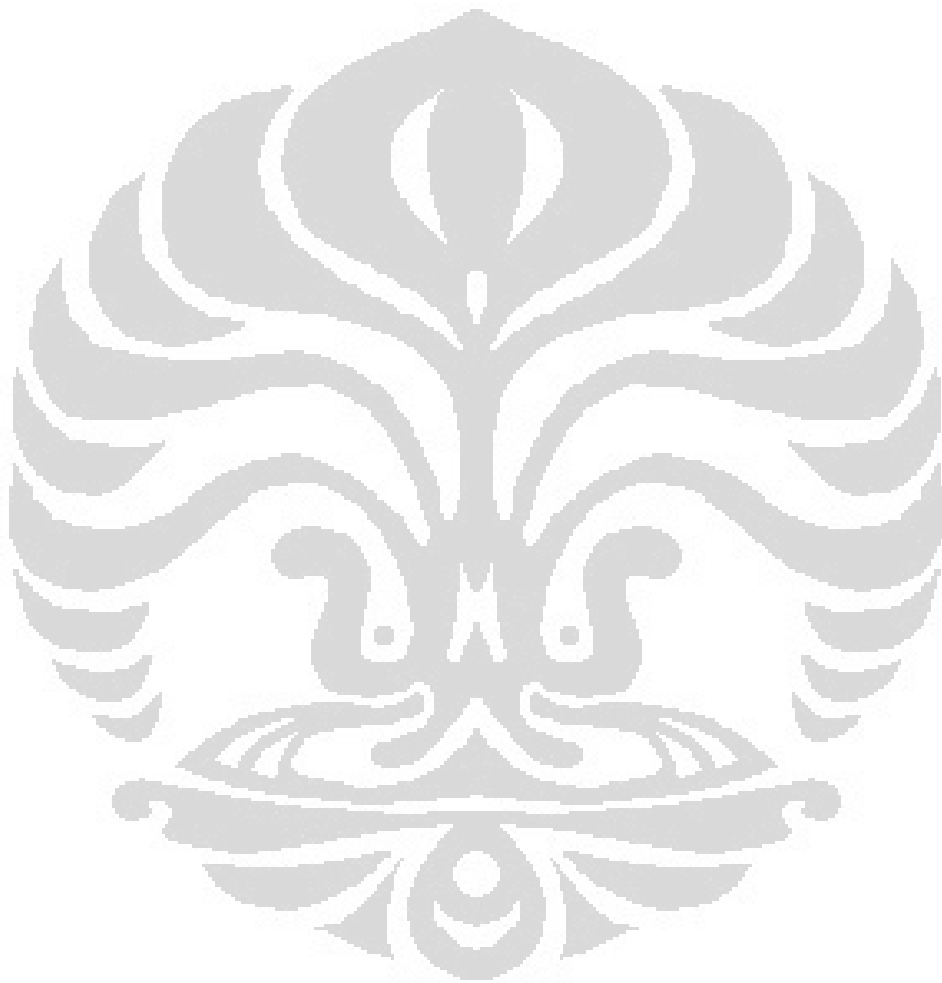
Sesuai peraturan, pendanaan untuk program PKBL berasal dari penyisihan laba PT Taspen (Persero) maksimal dua persen (2%) untuk masing masing program yang nantinya digunakan untuk meningkatkan kemampuan usaha kecil serta pemberdayaan kondisi sosial masyarakat. Khusus untuk program BUMN Peduli, sesuai peraturan adalah dianggarkan 30% dari dana Bina Lingkungan dari BUMN Pembina. Selain itu dana juga berasal dari pengembalian pinjaman dari tahun sebelumnya, pendapatan bunga pinjaman, jasa giro dan lain lain. Dengan asumsi kenaikan laba perusahaan setiap tahunnya, maka hal tersebut akan meningkatkan jumlah dana yang tersedia untuk program PKBL. Kondisi tersebut di atas menjadikan kegiatan atau program PKBL di BUMN menjadi hal yang strategis mengingat dana yang tersedia terus meningkat untuk dapat digunakan dalam mendukung program pemerintah.

Mengingat bahwa pendanaan untuk unit ini besarnya baru dapat ditetapkan setelah RUPS, maka kewajiban BUMN untuk membayar dana tersebut baru muncul saat keputusan hasil RUPS dikeluarkan. Pada saat tersebut, saldo laba akan dibebani dengan jumlah dana PKBL yang akan mengurangi ekuitas. Sebagai bentuk pemenuhan akuntabilitasnya, PKBL wajib melaporkan kondisi keuangannya terutama berkaitan dengan penerimaan dan penyaluran dana yang merupakan aktivitas utama unit kepada Kementerian sebagai Pemegang Saham. Walaupun dalam hal pendanaan PKBL sangat terkait dengan kondisi keuangan perusahaan, namun karena merupakan unit tersendiri, maka laporan keuangan unit ini terpisah dari laporan keuangan BUMN Pembina.

Sesuai Peraturan Menteri BUMN No.5 Tahun 2007, unit PKBL juga harus membuat Laporan Keuangan periodik. Unit PKBL pada PT Taspen (Persero) melaksanakan peraturan tersebut dengan melaporkan kinerja keuangan serta aktivitasnya secara berkala. Adapun laporan yang dibuat adalah Laporan Keuangan Triwulan serta Tahunan. Adapun Laporan Keuangan tahunan diaudit oleh Kantor Akuntan Publik (KAP) dan atau Badan Pemeriksa Keuangan (BPK) yang dilakukan bersamaan dengan audit korporat atau perusahaan. Adapun laporan lain yang dibuat oleh unit ini diantaranya Laporan Analisis tentang beban dan tanggung jawab unit PKBL Taspen. Adapun laporan ini bersifat *voluntary* atau sukarela sesuai dengan kebutuhan unit atas data atau informasi yang terdapat dalam laporan.

Mengingat unit PKBL adalah unit tersendiri, maka Laporan Keuangannya disajikan secara terpisah dari Laporan Keuangan Perusahaan. Walaupun demikian mengingat dana untuk PKBL tergantung pada BUMN Pembina dalam hal ini Taspen, maka penggunaan dana tersebut baru dapat ditetapkan pada awal tahun setelah RUPS dilaksanakan. Dalam hal ini, maka kewajiban perusahaan untuk membayar dana PKBL muncul pada saat keputusan penggunaan laba untuk dana PKBL dibuat. Saldo Laba Taspen akan dibebani sejumlah dana PKBL yaitu maksimal dua persen untuk masing masing program. Pembebanan dana tersebut akan mengurangi ekuitas. Mengingat dana PKBL dibayarkan dalam bentuk kas, maka penggunaannya akan mengurangi kas seperti yang telah disajikan dalam laporan arus kas konsolidasian PT Taspen. Adapun penggunaan saldo laba untuk dana PKBL dapat dilihat pada Laporan Perubahan Ekuitas Konsolidasian dan penggunaan Laba pada catatan Laporan Keuangan Konsolidasian.





BAB 4

ANALISIS DAN PEMBAHASAN

Pada bagian berikut dibahas mengenai obyek penelitian yaitu unit PKBL di lingkungan PT Taspen (Persero). Data penelitian ini diperoleh dari hasil wawancara yang dilakukan dengan narasumber. Wawancara dilakukan secara terstruktur dengan mengajukan pertanyaan yang telah disusun sebelumnya. Selain hasil wawancara, data juga diperoleh dari dokumen perusahaan serta laporan perusahaan dan unit PKBL sendiri. Data yang didapat digunakan untuk menjawab pertanyaan penelitian mengenai makna ekonomis, evaluasi proses dan pelaporan serta persiapan *roadmap* unit PKBL.

4.1 Analisis Makna Ekonomis

Berikut adalah analisis makna ekonomis dari penerapan PKBL di PT Taspen (Persero).

1. Program Kemitraan

a) Mendongrak *Image*

Dari hasil pelaksanaan Program Kemitraan, *image* perusahaan dapat terangkat. *Awareness* masyarakat akan keberadaan Taspen meningkat seiring penerapan program ini.

b) *Social License to Operate*

Adanya hubungan baik yang didapat dari pelaksanaan Program Kemitraan secara tidak langsung memberikan lisensi sosial untuk Taspen dalam beroperasi.

c) Mereduksi risiko bisnis perusahaan

Program Kemitraan pada dasarnya tidak berkaitan langsung dengan bisnis inti PT Taspen. Karena itu, pelaksanaannya tidak berpengaruh dalam mereduksi risiko bisnis perusahaan.

d) Akses Sumber Daya

Pelaksanaan Program Kemitraan tidak berpengaruh terhadap akses perusahaan terhadap sumber daya yang dibutuhkan. Hal ini mengingat industri industri yang didukung tidak banyak terkait dengan bisnis perusahaan.

e) Akses Menuju *Market*

Pelaksanaan Program Kemitraan juga tidak mempengaruhi akses perusahaan ke dalam *market*. Hal ini dikarenakan bantuan yang disalurkan di lapangan tidak banyak terkait dengan pasar yang dituju.

f) Mereduksi Biaya

Adapun pelaksanaan Program Kemitraan selama ini tidak mempengaruhi pengurangan biaya yang terjadi di perusahaan.

g) Memperbaiki Hubungan dengan *stakeholder*

Adanya penyaluran bantuan kepada mitra binaan dapat membantu mereka meningkatkan taraf hidupnya sehingga hal ini dapat semakin meningkatkan hubungan kerjasama dengan *stakeholder*.

h) Memperbaiki Hubungan dengan *Regulator*

Program Kemitraan bersifat *mandatory* atau wajib bagi BUMN sehingga pelaksanaan program ini menjadi bentuk kepatuhan PT Taspen terhadap pemerintah sebagai pembuat peraturan.

i) Meningkatkan semangat dan produktifitas karyawan

Pelaksanaan Program Kemitraan selama ini tidak terkait dengan peningkatan semangat dan produktifitas karyawan. Justru dalam prakteknya, kegiatan yang berkaitan dengan program Kemitraan terkadang membebani tugas pelaksana di lapangan. Hal ini dikarenakan pelaksana PKBL di Kantor Cabang biasanya merangkap di bagian Personalia dan Umum.

j) Peluang mendapatkan Penghargaan

Adanya penghargaan seperti BUMN *Award* dapat mendorong PT Taspen untuk meningkatkan kinerja BUMN Peduli lebih baik.

Secara ekonomis, tidak banyak manfaat yang didapat dari pelaksanaan kegiatan Program Kemitraan bagi perusahaan. Penerimaan yang didapat unit ini berasal dari pengembalian pinjaman, bunga dan jasa giro. Walaupun bertujuan untuk membantu pengusaha kecil, namun mereka tetap diwajibkan untuk melakukan pengembalian karena sifatnya merupakan pinjaman. Dengan adanya kewajiban pengembalian diharapkan dapat memberi efek psikologis bagi mitra binaan untuk terus berkembang sehingga nantinya dapat mengembalikan pinjaman yang mereka terima sebelumnya. Meskipun ada kewajiban tersebut, dalam beberapa kejadian sering terjadi kredit macet karena usaha mitra binaan tidak dapat berkembang dengan baik.

Dalam mendukung kemajuan mitra binaannya, PT Taspen berusaha untuk menampilkan mitra binaannya dalam setiap gelaran hasil karya usaha kecil menengah (UKM). Sebelum dibawa dalam gelaran, biasanya para pengusaha tersebut diseleksi terlebih dahulu oleh PT Taspen. Pada pameran atau gelar karya yang diadakan oleh Kementerian BUMN pada tahun 2010, beberapa mitra binaan yang dipamerkan diantaranya pengrajin batik, gafir, tenun, keramik dari bahan lumpur Lapindo, sandal,

asesoris dan *craft*. Beberapa pengrajin diatas merupakan beberapa dari mitra binaan PT Taspen yang dianggap pengusaha yang tangguh dan memiliki prospek baik dalam menjalankan roda bisnis mereka.

Adapun hasil pameran tersebut dirangkum dalam Laporan Tahunan PKBL yang juga berisi *testimony* (pengakuan) dari beberapa pengusaha tersebut. Dari pendapat mereka, dapat diketahui bahwa bantuan dari PT Taspen sangat berarti bagi para pengusaha tersebut. Tidak hanya bantuan dalam bentuk kemitraan namun juga keikutsertaan mereka dalam gelaran tersebut sangat membantu usaha mereka. Hal ini dapat dilihat dari pemasukan yang didapat dari pameran tersebut. Salah satu pengrajin batik dari Pekalongan menyebutkan angka lebih dari Rp 64 juta untuk pemasukan yang didapatnya dari pameran tersebut. Salah satu pengrajin batu alam dan permata dari Sukabumi bahkan mengakui mendapat keuntungan bersih dari penjualan sekitar 60%. Tidak hanya keuntungan dalam nominal, para pengusaha tersebut juga mendapat masukan yang berarti dari para pengunjung. Mereka mendapatkan masukan atau kritikan yang berarti bagi pengembangan produk mereka. Para pengusaha bisa belajar untuk memahami keinginan pasar, sehingga dapat digunakan untuk memperbaiki kualitas produksi sesuai keinginan pasar.

Selain itu, pameran tersebut juga menjadi ajang promosi bagi usaha mereka. Salah satu pengrajin batik tradisional bahkan mendapatkan pesanan dari Jepang dari pihak yang mendatangi *stand* miliknya. Ada juga pengrajin yang mendapatkan pesanan dari Jepang dan Amerika Serikat sekaligus. Hal ini tentu sangat menguntungkan bagi para pengusaha kecil ini. Tidak hanya pameran dalam negeri, PT Taspen juga memberikan fasilitas bagi mereka untuk memamerkan produknya di luar negeri. Hal tersebut menunjukkan komitmen perusahaan dalam mengembangkan mitra binaan dan menunjukkan betapa peranan PT Taspen sangat berarti bagi para pengusaha kecil tersebut.

Dari kondisi di atas dapat dilihat bahwa bantuan dari PT Taspen (Persero) memberi manfaat ekonomi yang berarti bagi pengembangan usaha kecil yang merupakan mitra binaannya. Hal tersebut nampak jelas dalam gelaran yang diadakan BUMN untuk mitra binaannya. Dalam hal penyelenggaraan, para pengusaha kecil yang dipamerkan tidak perlu mengeluarkan biaya dalam melakukan pameran tersebut. Hal ini dapat menjadi ajang promosi yang sangat menguntungkan bagi pengusaha kecil ini. Dari pengakuan yang diberikan oleh mereka, menunjukkan bahwa usaha para pengusaha kecil di lingkungannya cukup berhasil. Para pengusaha kecil tersebut tidak hanya mampu bertahan namun bahkan dapat terus mengembangkan usahanya dalam

kondisi persaingan yang ketat. Dengan demikian para pengusaha kecil tersebut mendapatkan manfaat ekonomi cukup berarti bagi bisnis mereka.

2. Bina Lingkungan

a) Mendongrak *Image*

Dari hasil pelaksanaan program Bina Lingkungan, *image* perusahaan dapat terangkat. Pengetahuan masyarakat akan keberadaan Taspen meningkat seiring penerapan program ini.

b) *Social License to Operate*

Adanya hubungan baik yang didapat dari pelaksanaan kegiatan Bina Lingkungan secara tidak langsung memberikan ‘ijin’ sosial bagi Taspen dalam beroperasi secara aman.

c) Mereduksi risiko bisnis perusahaan

Program Bina Lingkungan pada dasarnya tidak berkaitan langsung dengan bisnis inti PT Taspen. Karena itu, pelaksanaannya tidak berpengaruh dalam mereduksi risiko bisnis perusahaan.

d) Akses Sumber Daya

Pelaksanaan Bina Lingkungan tidak banyak berpengaruh terhadap akses perusahaan terhadap sumber daya yang dibutuhkan. Hal ini mengingat bantuan yang disalurkan tidak banyak terkait dengan bisnis perusahaan.

e) Akses Menuju *Market*

Pelaksanaan Program Bina Lingkungan juga tidak mempengaruhi akses perusahaan kedalam *market*. Hal ini dikarenakan bantuan yang disalurkan di lapangan tidak banyak terkait dengan pasar yang dituju.

f) Mereduksi Biaya

Adapun pelaksanaan Program Bina Lingkungan selama ini tidak terkait dengan pengurangan biaya yang terjadi di perusahaan.

g) Memperbaiki Hubungan dengan *Stakeholder*

Stakeholder disini mengacu pada komunitas masyarakat sekitar. Dengan pelaksanaan program Bina Lingkungan yang bertujuan untuk meningkatkan kondisi sosial masyarakat, akan memberi pengaruh positif pada hubungan PT Taspen dengan masyarakat sekitar.

h) Memperbaiki Hubungan dengan *Regulator*

Pada dasarnya program Bina Lingkungan merupakan program dari Kementerian BUMN yang wajib dilaksanakan di lingkungan BUMN.

Dengan demikian, pelaksanaan program Bina Lingkungan yang dilakukan oleh PT Taspen dapat menunjukkan kepatuhan perusahaan pada pihak *regulator*.

i) Meningkatkan semangat dan produktifitas karyawan

Pelaksanaan Program Bina Lingkungan (BL) di perusahaan belum menunjukkan adanya manfaat bagi produktifitas karyawan karena pelaksanaan BL pada dasarnya tidak ditujukan bagi karyawan perusahaan.

j) Peluang mendapatkan Penghargaan

Ajang penghargaan seperti *BUMN Award* dapat mendorong pelaksanaan program Bina Lingkungan menjadi lebih baik.

Secara umum, program Bina Lingkungan merupakan program bantuan kepada masyarakat sekitar perusahaan. Bagi PT Taspen sendiri, pada dasarnya tidak menerima banyak manfaat ekonomi dari program yang dilakukannya. Namun bantuan tersebut berguna dan ditujukan lebih pada peningkatan kualitas manusia dan lingkungan sekitar perusahaan.

Dengan demikian, BUMN Pembina dalam hal ini PT Taspen dianggap tidak menerima manfaat ekonomi dari penerapan BUMN Peduli tersebut. Dari hasil wawancara dengan narasumber, didapatkan informasi bahwa manfaat yang diterima dari program PKBL lebih bersifat non ekonomis. Manfaat tersebut berupa peningkatan *awareness* atau kesadaran masyarakat akan keberadaan PT Taspen (Persero) di masing-masing daerah.

Salah satu hal yang perlu mendapat perhatian adalah bahwa dalam menyalurkan bantuannya, PT Taspen dalam hal ini memprioritaskan pada Pegawai Negeri Sipil dan Pensiunan PNS yang merupakan peserta atau pelanggan dari PT Taspen. Hal ini dapat mendukung keselarasan antara kebijakan yang dibuat dengan visi dan misi PT Taspen sendiri. Walaupun demikian PT Taspen tidak mengabaikan kebutuhan masyarakat di luar PNS dan Pensiunan PNS yang bukan merupakan peserta Taspen.

Dalam program Bina Lingkungan hampir tidak ada prioritas yang akan diberikan bantuan. Adanya prioritas hanya diberikan untuk program pendidikan dimana Taspen memprioritaskan anak PNS/ pensiunan PNS golongan 1 sampai III untuk mendapatkan beasiswa. Hal ini lebih merupakan tanggung jawab moral perusahaan terhadap para peserta yang kurang mampu namun memiliki anak yang berprestasi tinggi. Total beasiswa yang disalurkan Taspen tahun 2010 adalah sekitar Rp 591.180.000,-. Sedangkan untuk program pelatihan diberikan baik untuk anak

PNS/Pensiunan PNS juga masyarakat disekitar. Adapun kegiatan Bina Lingkungan lainnya lebih ditujukan untuk perbaikan kualitas masyarakat sekitar.

Adapun pembahasan di atas dapat diringkas seperti dalam tabel 4.1 berikut:

Tabel 4.1 Manfaat Penerapan PKBL

No	Manfaat Penerapan PKBL	Program Kemitraan	Bina Lingkungan
1	Mendongkrak Reputasi atau <i>Image</i> Perusahaan	√	√
2	<i>Social License to Operate</i>	√	√
3	Mereduksi Resiko Bisnis Perusahaan	X	X
4	Akses Sumber Daya	X	X
5	Akses Menuju <i>Market</i>	X	X
6	Mereduksi Biaya	X	X
7	Memperbaiki Hubungan dengan <i>Stakeholder</i>	√	√
8	Memperbaiki Hubungan dengan <i>Regulator</i>	√	√
9	Meningkatkan Semangat dan Produktifitas Karyawan	X	X
10	Peluang mendapatkan Penghargaan	√	√

Keterangan: √ (telah memberikan manfaat)

X (belum memberikan bermafaat)

4.2 Evaluasi Program Kemitraan dan Bina Lingkungan

Dalam bagian ini, beberapa hal yang menjadi evaluasi unit PKBL diantaranya:

1. *Stakeholder* Perusahaan
2. Pengungkapan Kinerja Unit PKBL
3. *Strategic CSR*

4.2.1 *Stakeholder* Perusahaan

PT Taspen sebagai salah satu BUMN di Indonesia tidak terlepas dari interaksinya dengan para pemangku kepentingan (*stakeholder*). Sebagai salah satu perusahaan BUMN, adalah kewajiban bagi PT Taspen untuk tidak hanya mencari keuntungan, namun juga bertanggung jawab terhadap kondisi sosial dan perekonomian masyarakat, seperti ditegaskan oleh Kementerian BUMN.

Tata kelola perusahaan yang baik perlu dilakukan perusahaan dengan memperhatikan kepentingan para *stakeholdernya*. Untuk itulah, perlu identifikasi *stakeholder* yang dimiliki perusahaan termasuk kepentingannya. Secara garis besar, dengan mengadopsi penggolongan *stakeholder* menurut Kasali (2005), berikut adalah *stakeholder* yang dimiliki PT Taspen serta kepentingannya (tabel 4.2).

Tabel 4.2 Interest Stakeholders terhadap PT Taspen (Persero)

No	Stakeholders	Kriteria Kepentingan dan Keputusan
1	Kementerian BUMN	Kinerja Keuangan
2	Karyawan	Kepuasan Bekerja
3	PNS dan Peserta Taspen	Pelayanan
4	Kreditur	Kepercayaan
5	Komunitas Masyarakat	Kontribusi terhadap Masyarakat
6	Supplier	Transaksi yang seimbang/setara
7	Pemerintah	Kepatuhan pada peraturan

Kementerian BUMN sebagai merupakan pemegang saham terbesar dari PT Taspen (Persero). Kementerian ini memiliki kepentingan terhadap kinerja perusahaan. Karena itu Laporan Keuangan selalu disampaikan secara periodik terhadap pihak ini.

Sehubungan dengan praktek CSR, program unit PKBL lebih berfokus pada kepentingan dari komunitas masyarakat. Hal ini dapat dilihat dari aktivitas unit ini sendiri. Adapun kepentingan *stakeholder* lain tidak menjadi fokus utama dari unit PKBL karena tujuan utama dari pendirian unit ini memang lebih ditujukan untuk peningkatan kualitas masyarakat atau komunitas di sekitar perusahaan. Namun demikian, dalam prakteknya kepentingan dari karyawan terkadang secara tidak langsung terpenuhi. Hal ini dilihat dari aktivitas unit yang memberi pelatihan bagi karyawan untuk dapat meningkatkan kualitas kerjanya dengan memberikan pelatihan kepada mereka.

4.2.2 Pengungkapan Kinerja Unit PKBL

Sehubungan dengan pengungkapan kinerja unit PKBL, PT Taspen telah melaksanakan peraturan Menteri BUMN untuk secara periodik melaporkan kegiatan unit ini. Tidak hanya membuat laporan keuangan internal, namun audit oleh pihak

eksternal juga dilakukan terhadap unit ini. Selain Laporan Keuangan Tahunan unit PKBL (*audited*), unit ini juga memiliki Laporan Tahunan unit PKBL yang sering disebut *Success Story*. Laporan ini lebih bersifat komprehensif karena tidak hanya berisi informasi keuangan namun juga non keuangan. Hal ini menunjukkan bahwa pengungkapan yang dilakukan unit ini lebih dari sekedar memenuhi peraturan. Adapun *Success Story* unit PKBL tahun 2010 berisi pernyataan dari Komisaris serta Direktur Utama, aktivitas program PKBL serta Laporan Keuangan unit ini. Jika dikaitkan dengan prinsip pelaporan, pada dasarnya laporan unit PKBL telah memenuhi adanya *comparability*, dimana dalam laporan telah menunjukkan adanya perbandingan sehingga dapat dilihat perubahan kinerja antara dua periode. Dalam laporan unit ini juga terdapat pengungkapan adanya aspek positif serta permasalahan yang muncul dalam aktivitasnya. Hal tersebut menunjukkan diterapkannya prinsip transparansi dalam pelaporan unit ini.

Terkait dengan perlakuan akuntansinya, PKBL adalah unit tersendiri yang memiliki laporan terpisah dari pelaporan perusahaan. Karena pendanaan PKBL berasal dari saldo laba, maka hal ini akan membebani akun saldo laba perusahaan korporat dan dapat terlihat di laporan Perubahan Ekuitas Konsolidasi. Adapun saat pembayaran akan mempengaruhi saldo bank perusahaan konsolidasi.

Sesuai Keputusan Menteri Negara BUMN Nomor KEP-100/MBU/2002 tanggal 4 Juni 2003 tentang Penilaian Tingkat Kesehatan BUMN dijelaskan bahwa indikator yang dinilai untuk kinerja Program Kemitraan BUMN (PK) adalah efektifitas penyaluran dan kolektibilitas pengembalian pinjaman.

Tingkat efektifitas penyaluran dana dihitung dari pembagian jumlah dana yang disalurkan dengan jumlah dana yang tersedia, yang ditunjukkan dalam persamaan (4.1)

Tingkat efektifitas =

$$\frac{\text{Jumlah Dana yang Disalurkan}}{\text{Jumlah Dana yang tersedia}} \times 100 \% \quad (4.1)$$

Adapun skor penilaiannya adalah sebagai berikut:

< 80% = 0

80% - 85% = 1

85% - 90% = 2

➤ 90% = 3

Dari Laporan tahunan PKBL tahun 2010 diketahui bahwa tingkat efektifitas penyaluran adalah 77,90 %. Sedangkan tahun 2009 adalah 75,27%. Walaupun ada

peningkatan, keduanya masih memiliki skor 0. Karena itu perlu usaha dalam memperbaiki tingkat efektifitas penyaluran untuk mendapatkan skor yang lebih baik.

Adapun tingkat kolektabilitas merupakan indikasi kemungkinan tertagihnya pinjaman. Tingkat kolektabilitas merupakan perbandingan antara rata rata tertimbang kolektabilitas pinjaman terhadap jumlah pinjaman yang disalurkan (saldo pinjaman) yang ditunjukkan dalam persamaan (4.2)

Tingkat kolektabilitas:

$$\frac{\text{Rata-rata Tertimbang Kolektabilitas Pinjaman}}{\text{Jumlah Pinjaman yang Disalurkan}} \times 100 \% \quad (4.2)$$

Adapun skor penilaiannya adalah sebagai berikut:

< 10% = 0

10% - 40% = 1

40% - 70% = 2

➤ 70% = 3

Adapun bobot masing masing tingkat kolektabilitas adalah sebagai berikut:

Lancar = 100%

Kurang Lancar = 75%

Ragu-ragu = 25%

Macet = 0%

Dari Laporan tahunan PKBL tahun 2010 diketahui bahwa tingkat kolektabilitas adalah 47,98 %. Sedangkan tahun 2009 adalah 43%. Ada peningkatan dalam kolektabilitas walaupun keduanya masih berada di rentang yang sama. Untuk itu diperlukan usaha dalam memperbaiki tingkat kolektabilitas agar menjadi lebih baik.

Untuk menilai pengungkapan kinerja dari kegiatan PKBL, dalam penelitian ini juga mengacu pada indikator ekonomi dari GRI yang terdiri dari:

1. Aspek kinerja ekonomi

Dari komponen hasil nilai ekonomi dapat dilihat adanya pengungkapan mengenai pendapatan, beban operasi dan pembayaran kepada pemerintah dimunculkan dalam laporan keuangan unit PKBL *audited*. Sedangkan investasi untuk komunitas diwujudkan dalam bantuan penyaluran dana untuk pelaksanaan program kemitraan dan bina lingkungan. Adapun penjelasan yang terkait dengan cakupan rencana pensiun dan bantuan keuangan tidak didapatkan dalam laporan *Success Story*.

2. Aspek keberadaan pasar

Dalam laporan tidak didapatkan penjelasan mengenai aspek keberadaan pasar tersebut.

3. Aspek dampak ekonomi tidak langsung

Dalam laporan tidak dijelaskan mengenai dampak ekonomi langsung terhadap masyarakat. Namun telah ada rencana perusahaan untuk membangun desa binaan yang nantinya disebut “Kampung/ Desa Taspen.” Diharapkan dengan adanya program ini akan memberi dampak positif serta nilai lebih bagi masyarakat. Berbagai aspek di atas dapat dirangkum seperti dalam tabel berikut (tabel 4.3).

Tabel 4.3 Praktek PKBL berdasarkan Indikator Ekonomi GRI

No	Aspek Indikator Ekonomi	Praktek di PKBL
1	Aspek kinerja ekonomi	
a	Hasil Nilai Ekonomi yang terdiri dari	
	- Pendapatan	√
	- Biaya Operasi	√
	- Gaji dan Tunjangan Manfaat	X
	- Pembayaran kepada penyandang dana	X
	- Pembayaran kepada pemerintah	√
	- Investasi untuk komunitas	√
b	Implikasi keuangan dan resiko keuangan yang diakibatkan oleh perubahan iklim	X
c	Cakupan rencana pensiunan dari perusahaan	X
d	Bantuan keuangan yang signifikan dari pemerintah	X
2	Aspek Keberadaan Pasar	X
a	Rentang rasio standar upah	X
b	Kebijakan yang digunakan untuk pemakaian produk dari pemasok lokal	X
c	Prosedur penarikan tenaga kerja dan proporsi senior manajemen lokal/ wilayah kerja perusahaan	X
3	Aspek Dampak Ekonomi secara tidak langsung	X
a	Investasi perusahaan untuk publik	X
b	Penjelasan signifikansi dampak ekonomi serta sejauh mana dampak tersebut mempengaruhi masyarakat	X

Keterangan √ (diungkapkan dalam laporan)

X (tidak diungkapkan dalam laporan)

Unit PKBL memiliki laporan tersendiri yang sering disebut sebagai *Success Story* yang terpisah dari laporan tahunan (*Annual Report*) perusahaan. Namun demikian dalam *Annual Report 2010* juga memunculkan pembahasan singkat mengenai CSR perusahaan yang dalam hal ini dilakukan oleh unit PKBL. Walaupun pengungkapannya cukup singkat, namun telah menunjukkan mulai adanya transparansi serta perbandingan dengan periode sebelumnya. Hal ini mengindikasikan bahwa bahwa laporan Tahunann PT Taspen (Persero) telah mulai mengarah pada pada *Integrated Reporting* atau laporan yang lebih komprehensif. Selain itu, dalam laporan tahunan PKBL, memasukkan pernyataan dari manajemen senior yaitu Komisaris dan Direktur Utama perusahaan. Hal ini menandakan adanya keseriusan dan komitmen manajemen utama untuk terlibat dan mendukung pelaksanaan PKBL. Masuknya laporan pertanggungjawaban sosial perusahaan ini ke dalam laporan perusahaan dapat memberi pengaruh positif bagi nilai atau kualitas dari laporan perusahaan karena tidak hanya mengungkapkan informasi ekonomi, namun juga kepedulian, keberpihakan pada *stakeholder* yang nantinya dapat menunjang keberlangsungan (*sustainability*) perusahaan.

4.2.3 Evaluasi Pencapaian Karakteristik PKBL

Pada bagian ini, evaluasi dilakukan terhadap kegiatan PKBL baik untuk Program Kemitraan maupun Bina Lingkungan untuk melihat sejauh mana kegiatan tersebut telah memenuhi karakteristik CSR.

1. Program Kemitraan

Seperti yang telah disebutkan sebelumnya, karakteristik dari CSR adalah adanya *continuity and sustainability*, *community empowerment* dan *two ways*. Dengan mengidentifikasi program Kemitraan dapat dilihat bahwa program Kemitraan memiliki karakteristik dari CSR yaitu adanya *continuity and sustainability*, *community empowerment* dan *two ways*. Dengan adanya penyaluran bantuan, kegiatan kemitraan mendukung adanya proses keberlangsungan mitra binaan. Hal ini mengingat permasalahan umum di perusahaan berskala kecil adalah adanya kesulitan dana. Bantuan yang disalurkan akan sangat berguna karena meningkatkan modal pengusaha untuk terus mengembangkan usahanya. Program Kemitraan menjadi alat untuk pemberdayaan komunitas (*community empowerment*) karena dengan adanya industri atau usaha kecil ini akan membuka lapangan kerja bagi masyarakat sekitar. Hal ini akan meningkatkan kemandirian masyarakat untuk terus bertumbuh tanpa menggantungkan pada pihak lain. Selain itu, dalam Program Kemitraan, para mitra binaan memiliki

kewajiban untuk mengembalikan pinjamannya. Hal ini memberi efek psikologis dimana ini akan memacu para pengusaha tersebut untuk dapat terus berkembang dan menghasilkan keuntungan. Hal ini nantinya akan kembali pada BUMN Pembina. Dana yang dikembalikan akan disalurkan lagi untuk pengembangan mitra binaan. Dengan demikian terjadi interaksi dua arah (*two ways*) antara BUMN dan mitra binaan. Dalam hal ini PT Taspen tidak hanya sebagai penyalur bantuan, namun mendapatkan pengembalian sehingga terjadi hubungan timbal balik antara BUMN Pembina dan Mitra Binaannya.

2. Program Bina Lingkungan

Adapun untuk kegiatan Bina Lingkungan, sifatnya adalah lebih pada pemberian bantuan yang dibebankan pada BUMN Pembina (Taspen). Untuk itu tidak semua karakteristik CSR dipenuhi dalam program Bina Lingkungan. Walaupun kegiatan tersebut bertujuan untuk mempertahankan keberlangsungan kehidupan masyarakat, namun dalam beberapa kegiatan, hal tersebut tidak menunjang adanya pemberdayaan masyarakat (*community empowerment*).

Program Bina Lingkungan yang memiliki potensi untuk memberdayakan masyarakat adalah bantuan pendidikan dan pelatihan. Pendidikan merupakan konsep yang dianggap dapat mengentaskan kebodohan dan kemiskinan. Selain itu program pelatihan dapat juga memberdayakan pemuda putus sekolah untuk dapat berusaha membangun kualitas hidupnya. Dengan adanya program pendidikan dan pelatihan diharapkan dapat meningkatkan kualitas hidup masyarakat muda untuk dapat berusaha dan memberdayakan diri sendiri serta lingkungannya.

Namun demikian, program Bina Lingkungan lainnya lebih berupa bantuan kepada masyarakat. Hal ini dapat menjadikan mereka menjadi pihak yang pasif yaitu penerima bantuan perusahaan. Program ini tidak memunculkan interaksi dua arah (*two ways*) antar masyarakat dan PT Taspen.

Dengan demikian program PKBL tidak memenuhi karakteristik CSR karena bantuan yang diberikan dalam program Bina Lingkungan bersifat satu arah (*one way*) dimana Taspen sebagai pemberi bantuan dan masyarakat sebagai penerima. Berikut adalah tabel beberapa program PKBL dihubungkan dengan karakteristik CSR (Tabel 4.4).

Tabel 4.4 Summary Karakteristik Program PKBL

PROGRAM PKBL		KARAKTER		
PROGRAM KEMITRAAN		CONTINUITY & SUSTAINABILITY	COMMUNITY EMPOWERMENT	TWO WAYS
1	Program Kemitraan	√	√	√
PROGAM BINA LINGKUNGAN				
1	Program Penghijauan	√	√	X
2	Bantuan Korban Bencana Alam	√	√	X
3	Pendidikan dan Pelatihan			
	a. Beasiswa	√	√	X
	Program Pelatihan Pemuda			
	b. Putus Sekolah	√	√	X
4	Peningkatan Kesehatan			
	a. Donor Darah	√	X	X
	b. Fogging	√	X	X
	c. Sunatan Masal	√	X	X
5	Prasarana dan Sarana Umum	√	X	X
6	Bantuan Sarana Ibadah	√	X	X
7	BUMN Peduli	√	X	X

Keterangan: √ = Memenuhi karakteristik

X = Tidak memenuhi karakteristik

4.2.4 Strategic CSR

Dalam bagian ini, pembahasan mengenai *strategic CSR* dianalisis berdasarkan keterkaitan antara perusahaan dan *stakeholdernya* baik “*inside out*” maupun “*outside in*” linkages. Pembahasan ini juga mengkaitkan *strategic CSR* dengan *value chain* dan *diamond framework*.

Untuk menganalisa penerapan *strategic CSR* memerlukan pemahaman mengenai bisnis utama perusahaan. Dalam hal ini bisnis utama PT Taspen adalah mengelola Program Tabungan Hari Tua dan Program Dana Pensiun. Dengan demikian kegiatan operasional utamanya berkaitan dengan pelayanan terhadap pelanggan yang pada dasarnya merupakan *captive market*. Adapun pelanggan atau *customer* Taspen disebut peserta Taspen sebagian besar adalah Pegawai Negeri Sipil (PNS).

Dalam penelitian ini, yang menjadi dasar analisis *strategic CSR* adalah Laporan Tahunan unit PKBL (*Success Story*). Karena itu analisis yang dilakukan menyesuaikan dengan kondisi yang berlaku atau terkait dengan unit PKBL di PT Taspen (Persero). Laporan tahunan unit PKBL sendiri dapat dibagi dalam beberapa bagian besar yaitu : Sambutan dari Manajemen Senior yang terdiri dari Komisaris dan Direktur Utama, Laporan Kegiatan Program Kemitraan, Laporan Kegiatan Program Bina Lingkungan serta Laporan Keuangan unit PKBL sendiri.

Terkait dengan *strategic CSR*, pembahasan berikut akan meliputi analisis terhadap laporan kegiatan. Pembahasan tersebut dilakukan untuk setiap program yaitu Program Kemitraan maupun program Bina Lingkungan. Kegiatan yang dilakukan dalam tiap program dianalisis berdasarkan keterkaitannya baik dengan *value chain* maupun *diamond framework*. Pembahasan mengenai *value chain* juga akan dibedakan dalam *primary* dan *supporting activities*.

Selain *value chain*, *strategic CSR* juga dikaitkan dengan aktivitas *outside-in linkages* yang menggunakan *diamond framework* untuk menganalisis *competitive context*. Adapun aktivitas yang terkait dengan konteks *Diamond Framework* meliputi *Factor (input) Condition, local demand condition perusahaan, Context for Firm and Rivalry, Related and Supporting Industries*.

Adapun ringkasan untuk melihat keterkaitan antar kegiatan PKBL dengan *value chain* dan *diamond framework* dapat dilihat pada lampiran 2.

A. Program Kemitraan

Dalam hal ini aktivitas unit PKBL sebagai bentuk dari praktek CSR diidentifikasi berdasarkan laporan tahunan PKBL (*Success Story*) dan identifikasi kegiatan CSR yang bersifat strategis didasarkan atas *strategic CSR* yang dikembangkan oleh Porter dan Kramer (2006).

Dalam program Kemitraan, adapun aktivitas yang terkait dengan *value chain* terdiri dari aktivitas berikut:

1. Primary Activities

Aktivitas Program Kemitraan pada dasarnya tidak terkait dengan aktivitas utama perusahaan, dilihat baik dari *Inbound dan Outbound Logistics, Operation* serta *Marketing dan Sales*. Hal ini dapat dilihat dimana program Kemitraan tidak terkait dengan aktivitas penanganan input hingga aktivitas utama berupa pelayanan klaim untuk peserta dapat diberikan. Namun kegiatan ini memiliki keterkaitan dengan aktivitas *After sales service*. Dalam hal ini PT Taspen tidak

hanya memberikan pelayanan klaim terhadap peserta, namun juga berlanjut dengan memberikan prioritas pada mereka untuk mendapatkan bantuan kemitraan agar para peserta dapat memiliki usaha yang lebih baik.

2. *Supporting Activities*

Terkait dengan aktivitas *Human Resources Management*, kegiatan Program Kemitraan juga memberi kesempatan bagi karyawan untuk mendapatkan pelatihan terutama yang terkait dengan pelaksanaan PKBL di lapangan. Adapun dalam hal *Technology Development* unit PKBL dalam pelaksanaan aktivitas Program Kemitraannya menjalin hubungan dengan konsultan dalam rangka pengembangan program kemitraan sendiri termasuk di dalamnya menerapkan sistem SAP. Dalam hal *Firm Infrastructure*, unit PKBL dalam pelaksanaan aktivitas Program Kemitraan berusaha mengedepankan transparansi dengan konsisten melaporkan posisi keuangannya. Terkait dengan *Procurement*, unit PKBL tidak melakukan praktek praktek yang tidak sehat seperti mempekerjakan anak dibawah atau tindakan yang merusak lingkungan. Justru Program Kemitraan mendukung perkembangan usaha kecil di sekitar perusahaan.

Berikut adalah keterkaitan program Kemitraan dengan *diamond framework*.

Sehubungan dengan *Factor (input) Condition*, Program Kemitraan unit PKBL sendiri bertujuan untuk mendorong kegiatan perekonomian masyarakat sekitar sehingga dapat meningkatkan kualitas hidup komunitas. Hal ini pada akhirnya dapat mendukung proses bisnis perusahaan. Program Kemitraan PT Taspen sendiri tidak berkaitan dengan *local demand condition perusahaan* karena pada dasarnya aktivitas yang dilakukan tidak ditujukan untuk memperkenalkan produk perusahaan atau mendapatkan calon peserta dari masyarakat sekitar. Terkait dengan *Context for Firm and Rivalry*, pelaksanaan Program Kemitraan selama ini diarahkan untuk lebih transparan yang ditunjukkan dengan adanya laporan aktivitas program tersebut berikut pendanaanya. Selain itu, unit ini melakukan pembinaan terhadap mitra binaan untuk lebih produktif dan transparan untuk mengarah pada tata kelola yang baik dan persaingan yang sehat. Sehubungan dengan *Related and Supporting Industries*, unit PKBL menyalurkan bantuan kemitraan tanpa membedakan jenis industrinya. Adapun pertimbangan pemilihan lebih pada potensi dari usaha kecil tersebut untuk terus berkembang. Hal ini menandakan tidak adanya keterkaitan program Kemitraan dengan *competitive context* yang ditandai dengan tidak adanya

dukungan khusus unit ini terhadap industri yang dianggap bisa mendukung usaha perusahaan.

Secara keseluruhan program Kemitraan (PK) mengarah pada kegiatan PKBL perusahaan sebagai bagian dari strategi perusahaan. Dari 13 indikator aktivitas yang dikaitkan dengan *value chain* dan *diamond framework*, ada tujuh yang terpenuhi.

B. Program Bina Lingkungan

Beberapa program dalam Bina Lingkungan adalah:

B.1 Penghijauan

Adapun aktivitas yang terkait dengan *value chain*:

1. *Primary Activities*

Aktivitas Bina Lingkungan di bidang penghijauan pada dasarnya tidak terkait dengan aktivitas *Inbound Logistics*, karena kegiatannya tidak terkait dengan penerimaan atau penyimpanan input pada produk perusahaan yaitu pelayanan klaim untuk peserta. Kegiatan PKBL dalam Program Bina Lingkungan di bidang penghijauan tidak banyak terkait dengan aktivitas operasional perusahaan yaitu pelayanan terhadap peserta. Selain itu, kegiatan PKBL dalam Program Bina Lingkungan di bidang penghijauan juga tidak banyak terkait dengan aktivitas *outbound logistic* perusahaan serta aktivitas *Marketing dan Sales*. Aktivitas Penghijauan sebagai salah satu bentuk Bina Lingkungan pada dasarnya tidak terkait dengan aktivitas *After sales service*, dimana aktivitas penghijauan tidak dilakukan setelah pelayanan untuk peserta atau PNS dan hanya merupakan penyaluran bantuan pada masyarakat umum.

2. *Supporting Activities*

Program Bina Lingkungan di bidang penghijauan pada dasarnya tidak terkait aktivitas *Human Resources Management* mengingat aktivitas ini tidak terkait dengan aktivitas seperti perekrutan, pelatihan atau kebijakan kompensasi terhadap karyawan. Sehubungan dengan *Technology Development*, Program Bina Lingkungan di bidang penghijauan tidak terkait dengan aktivitas pengembangan produk dan proses bisnis PT Taspen. Program Bina Lingkungan di bidang penghijauan pada dasarnya juga tidak memiliki keterkaitan dengan *firm infrastructure* seperti perencanaan, keuangan, akuntansi, hukum dan manajemen kualitas. Selain itu, kegiatan PKBL dalam Program Bina Lingkungan di bidang penghijauan pada dasarnya juga tidak memiliki

keterkaitan dengan *Procurement* atau fungsi perolehan input yang digunakan dalam *value chain* perusahaan.

Sehubungan dengan *Diamond Framework*, Program Bina Lingkungan di bidang penghijauan memiliki keterkaitan dengan *Factor (input) Condition*. Hal ini mengingat kegiatan penghijauan di beberapa cabang, banyak dilakukan di beberapa universitas negeri yang berpotensi memberikan input sumber daya manusia bagi PT Taspen. Namun demikian, program penghijauan pada dasarnya tidak berkaitan dengan *local demand condition* perusahaan karena pada dasarnya aktivitas yang dilakukan tidak mempengaruhi besaran kuantitas maupun kualitas permintaan pasar lokal. Sehubungan dengan *Context for Firm and Rivalry* pelaksanaan penghijauan tidak terkait dengan peraturan mengenai persaingan; namun lebih pada bentuk komitmen PT Taspen untuk menjaga lingkungan dan komunitas sekitar perusahaan. Sehubungan dengan *Related and Supporting Industries*, unit PKBL dalam melakukan program penghijauan tidak berfokus pada industri tertentu; lebih pada universitas negeri di luar pulau Jawa. Hal ini menandakan tidak adanya keterkaitan program Bina Lingkungan di bidang penghijauan dengan *competitive context* yang ditandai dengan tidak adanya dukungan khusus unit ini terhadap industri yang dianggap bisa mendukung usaha perusahaan.

Secara keseluruhan program Bina Lingkungan berupa Penghijauan belum mengarah pada kegiatan PKBL perusahaan sebagai bagian dari strategi perusahaan. Dari 13 indikator aktivitas yang dikaitkan dengan *value chain* dan *diamond framework*, hanya satu yang terkait yaitu dengan indikator *factor input condition*.

B.2 Bantuan Korban Bencana Alam

Pada tahun 2010, terjadi beberapa bencana alam di Indonesia diantaranya: erupsi Gunung Sinabung Sumatra Utara, Gunung Merapi Yogyakarta, tanah longsor di Wasior Jayapura dan gempa bumi di Mentawai. Kepedulian Taspen ditunjukkan dengan memberikan bantuan berupa natura dalam bentuk selimut dan sembako.

Adapun program Bina Lingkungan untuk bantuan korban bencana alam sehubungan dengan aktivitas yang terkait dengan *value chain* dapat dilihat sebagai berikut:

1. Primary Activities

Kegiatan PKBL dalam Program Bantuan Korban Bencana Alam tidak terkait dengan aktivitas *Inbound Logistics* seperti penerimaan, penyimpanan input ke produk. Selain itu, kegiatan PKBL dalam Program Bantuan Korban

Bencana Alam juga tidak terkait dengan aktivitas operasional perusahaan yaitu melayani peserta Taspen. Kegiatan PKBL dalam Program Bantuan Korban Bencana Alam juga tidak terkait dengan aktivitas *outbound logistic* perusahaan seperti penyimpanan dan distribusi produk Taspen kepada peserta. Kegiatan PKBL dalam Program Bantuan Korban Bencana Alam juga tidak terkait dengan aktivitas *Marketing dan Sales* karena aktivitas ini dilakukan tidak bertujuan untuk menarik calon peserta, namun lebih sebagai bentuk kepedulian perusahaan terhadap kondisi lingkungan. Untuk itu juga, aktivitas Bantuan Korban Bencana Alam sebagai salah satu bentuk Bina Lingkungan pada dasarnya tidak terkait dengan aktivitas *After sales service*.

2. *Supporting Activities*

Aktivitas Program Bantuan Korban Bencana Alam tidak terkait dengan aktivitas pendukung *Human Resources Management* seperti perekrutan, pelatihan dan kebijakan kompensasi karyawan perusahaan.

Selain itu unit PKBL dalam pelaksanaan aktivitas Bantuan Korban Bencana Alam tidak terkait *Technology Development* yaitu aktivitas pengembangan produk dan proses bisnis PT Taspen mengingat aktivitas ini murni berupa penyaluran bantuan kepada korban yang biasanya berbentuk natura. Aktivitas Bantuan Korban Bencana Alam pada dasarnya tidak memiliki keterkaitan dengan *firm infrastructure* seperti perencanaan, keuangan, akuntansi, hukum dan manajemen kualitas. Sehubungan dengan *Procurement*, aktivitas Bantuan Korban Bencana Alam pada dasarnya tidak memiliki keterkaitan dengan fungsi perolehan input yang digunakan dalam *value chain* perusahaan.

Sehubungan dengan *Diamond Framework*, Program Bina Lingkungan dalam bentuk bantuan korban bencana alam tidak memiliki keterkaitan dengan *Factor (input) Condition*. Hal ini mengingat karena bantuan yang diberikan sifatnya temporer kepada korban bencana alam dan tidak dimaksudkan untuk mempengaruhi kuantitas dan kualitas input PT Taspen seperti sumber daya manusia atau infrastruktur. Aktivitas Bantuan Korban Bencana Alam pada dasarnya juga tidak terkait dengan *local demand condition* perusahaan karena aktivitas yang dilakukan tidak mempengaruhi besaran kuantitas maupun kualitas permintaan pasar lokal. Sehubungan dengan *Context for Firm and Rivalry*, aktivitas Bantuan Korban Bencana Alam pada dasarnya tidak terkait dengan

peraturan mengenai persaingan; lebih pada bentuk kepedulian sosial PT Taspen untuk membantu korban bencana alam. Adapun terkait dengan *Related and Supporting Industries*, aktivitas Bantuan Korban Bencana Alam pada dasarnya tidak berfokus pada industri tertentu; lebih pada pemberian bantuan untuk korban bencana alam. Hal ini menandakan tidak adanya keterkaitan program Bantuan Korban Bencana Alam dengan *competitive context* yang ditandai dengan tidak adanya dukungan khusus unit ini terhadap industri yang dianggap bisa mendukung usaha perusahaan.

Secara keseluruhan program Bantuan Korban Bencana Alam tidak mengarah pada pernyataan bahwa kegiatan PKBL perusahaan sebagai bagian dari strategi perusahaan. Dari 13 indikator aktivitas yang dikaitkan dengan *value chain dan Diamond Framework*, tidak ada yang terkait dengan indikator *strategic CSR*.

B.3 Bantuan Pendidikan dan Pelatihan

Ada dua program untuk jenis bantuan ini yaitu:

1. Beasiswa

Beasiswa ini diberikan sebagai bentuk tanggung jawab moral dari perusahaan untuk membantu putra/putri pegawai/pensiunan PNS terutama yang kurang mampu namun memiliki prestasi akademik yang tinggi.

2. Program Pelatihan Pemuda Putus Sekolah

Bantuan ini juga diberikan oleh perusahaan untuk mendukung pendidikan kepada pemuda putus sekolah. Hal ini dilakukan dengan bekerja sama dengan lembaga yang berkompeten untuk mencetak tenaga kerja siap pakai. Aktivitas yang terkait dengan *value chain*:

1. *Primary Activities*

Kegiatan PKBL dalam Program Bantuan Pendidikan dan Pelatihan tidak memiliki keterkaitan dengan aktivitas *Inbound Logistics* seperti penerimaan, penyimpanan input ke produk. Kegiatan PKBL dalam Program Bantuan Pendidikan dan Pelatihan juga tidak terkait dengan aktivitas operasional perusahaan yaitu melayani peserta Taspen. Selain itu, kegiatan PKBL dalam Program Bantuan Pendidikan dan Pelatihan juga tidak terkait dengan aktivitas *outbound logistic* perusahaan seperti penyimpanan dan distribusi produk Taspen kepada peserta. Kegiatan PKBL dalam Program Bantuan Pendidikan dan Pelatihan juga tidak terkait dengan aktivitas *Marketing dan Sales* karena

program ini tidak bertujuan agar penerima bantuan mengenal dan membeli produk Taspen. Namun demikian, kegiatan PKBL dalam Program Bantuan Pendidikan dan Pelatihan terutama beasiswa pada dasarnya memiliki keterkaitan dengan aktivitas *After sales service* karena penerima beasiswa diprioritaskan pada anak PNS atau keluarga PNS yang merupakan peserta Taspen. Hal ini merupakan kebijakan sebagai wujud tanggung jawab perusahaan untuk membantu putra/putri pegawai/pensiunan PNS terutama yang kurang mampu. Dengan demikian pelayanan Taspen tidak hanya berhenti sampai pada penyelesaian klaim, namun juga berlanjut dengan penyediaan bantuan bagi peserta.

2. *Supporting Activities*

Kegiatan PKBL dalam Program Bantuan Pendidikan dan Pelatihan tidak terkait dengan aktivitas *Human Resources Management* seperti perekrutan, pelatihan dan kebijakan kompensasi karyawan perusahaan. Sehubungan dengan *Technology Development*, kegiatan PKBL dalam Program Bantuan Pendidikan dan Pelatihan pada dasarnya tidak memiliki keterkaitan dengan aktivitas pengembangan produk dan proses bisnis PT Taspen mengingat aktivitas ini murni berupa penyaluran bantuan pendidikan bagi anak peserta Taspen maupun pelatihan bagi pemuda putus sekolah. Kegiatan PKBL dalam Program Bantuan Pendidikan dan Pelatihan juga tidak memiliki keterkaitan dengan *firm infrastructure* seperti perencanaan, keuangan, akuntansi, hukum dan manajemen kualitas. Sehubungan dengan *Procurement*, kegiatan PKBL dalam Program Bantuan Pendidikan dan Pelatihan tidak memiliki keterkaitan dengan fungsi perolehan input yang digunakan dalam *value chain* perusahaan.

Sehubungan dengan *Diamond Framework*, Program Bina Lingkungan untuk Bantuan Pendidikan dan Pelatihan secara tidak langsung memiliki keterkaitan dengan konteks *factor (input) condition*, karena bantuan yang diberikan dapat memiliki dampak jangka panjang bagi kualitas penerima bantuan. Hal ini dapat mempengaruhi kuantitas dan kualitas input PT Taspen seperti sumber daya manusia atau infrastruktur. Dengan pendidikan yang lebih tinggi dan pelatihan yang lebih baik diharapkan dapat meningkatkan kualitas dari para penerima bantuan yang berpotensi. Namun demikian, pelaksanaan kegiatan PKBL dalam Program Bantuan Pendidikan dan Pelatihan pada dasarnya tidak terkait dengan *local demand condition* perusahaan karena pada dasarnya aktivitas yang

dilakukan tidak mempengaruhi besaran kuantitas maupun kualitas permintaan pasar lokal. Terkait dengan *Context for Firm and Rivalry*, kegiatan PKBL dalam Program Bantuan Pendidikan dan Pelatihan pada dasarnya tidak terkait dengan peraturan mengenai persaingan; lebih pada bentuk kepedulian sosial PT Taspen untuk membantu putra/putri pegawai PNS dan pemuda putus sekolah. Sehubungan dengan *Related and Supporting Industries*, kegiatan PKBL dalam Program Bantuan Pendidikan dan Pelatihan pada dasarnya tidak berfokus pada industri tertentu; lebih pada putra/putri pegawai PNS dan pemuda putus sekolah. Hal ini menandakan tidak adanya keterkaitan program Bina Lingkungan Bantuan Pendidikan dan pelatihan dengan *competitive context* yang ditandai dengan tidak adanya dukungan khusus unit ini terhadap industri yang dianggap bisa mendukung usaha perusahaan.

Secara keseluruhan Bantuan Pendidikan dan Pelatihan belum mengarah pada pernyataan bahwa kegiatan PKBL perusahaan sebagai bagian dari strategi perusahaan. Dari 13 indikator aktivitas yang dikaitkan dengan *value chain* dan *diamond framework*, hanya ada dua yang terkait yaitu *After sales service* dan *factor (input) condition*.

B.4 Bantuan Peningkatan Kesehatan

Berikut ini adalah beberapa kegiatan Bina Lingkungan yang berupa bantuan peningkatan kesehatan.

1. Donor Darah

Kegiatan ini sebagai bentuk dukungan Taspen terhadap gerakan peningkatan kesehatan. Kegiatan ini biasa diadakan berkenaan dengan HUT perusahaan.

2. Fogging

Mengingat banyaknya kasus demam berdarah, maka di beberapa daerah yang rawan dilakukan pengasapan (*fogging*) untuk mencegah penyebaran nyamuk penyebab demam berdarah.

3. Sunatan Massal

Sasaran kegiatan ini adalah anak-anak yang tinggal disekitar perusahaan. Kegiatan ini juga biasa diadakan berkenaan dengan HUT perusahaan.

Adapun aktivitas yang terkait dengan *value chain*:

1. *Primary Activities*

Kegiatan PKBL dalam Program Bantuan Peningkatan Kesehatan tidak terkait dengan aktivitas *Inbound Logistics* seperti penerimaan, penyimpanan

input ke produk. Selain itu, kegiatan PKBL dalam Program Bantuan Peningkatan Kesehatan juga tidak terkait dengan aktivitas operasional perusahaan yaitu melayani peserta Taspen. Selain itu, kegiatan PKBL dalam Program Bantuan Peningkatan Kesehatan juga tidak terkait dengan aktivitas *outbound logistic* perusahaan seperti penyimpanan dan distribusi produk Taspen kepada peserta.

Kegiatan PKBL dalam Program Bantuan Peningkatan Kesehatan tidak terkait dengan aktivitas *Marketing dan Sales* serta *After sales service* mengingat bantuan yang diberikan tidak dimaksudkan untuk menarik calon atau para peserta Taspen melainkan lebih sebagai bentuk kepedulian sosial perusahaan.

2. *Supporting Activities*

Kegiatan PKBL dalam Program Bantuan Peningkatan Kesehatan tidak terkait dengan aktivitas *Human Resources Management* seperti perekrutan, pelatihan dan kebijakan kompensasi karyawan perusahaan. Terkait dengan *Technology Development*, unit PKBL dalam pelaksanaan kegiatan PKBL dalam Program Bantuan Peningkatan Kesehatan tidak terkait dengan aktivitas pengembangan produk dan proses bisnis PT Taspen mengingat aktivitas ini lebih merupakan kegiatan yang bertujuan untuk meningkatkan kesehatan. Kegiatan PKBL dalam Program Bantuan Peningkatan Kesehatan pada dasarnya tidak memiliki keterkaitan dengan *firm infrastructure* seperti perencanaan, keuangan, akuntansi, hukum dan manajemen kualitas. Sehubungan dengan *Procurement*, kegiatan PKBL dalam Program Bantuan Peningkatan Kesehatan pada dasarnya tidak memiliki keterkaitan dengan fungsi perolehan input yang digunakan dalam *value chain* perusahaan.

Sehubungan dengan *Diamond Framework*, Program Bina Lingkungan dalam bentuk Bantuan Peningkatan Kesehatan pada dasarnya tidak memiliki keterkaitan dengan konteks *factor (input) condition*, karena bantuan yang diberikan tidak dimaksudkan untuk mempengaruhi kuantitas dan kualitas input PT Taspen seperti sumber daya manusia atau infrastruktur perusahaan. Selain itu, kegiatan PKBL dalam Program Bantuan Peningkatan Kesehatan pada dasarnya tidak terkait dengan *local demand condition* perusahaan karena pada dasarnya aktivitas yang dilakukan tidak mempengaruhi besaran kuantitas maupun kualitas permintaan pasar lokal akan produk PT Taspen. Sehubungan dengan *Context for Firm and Rivalry*, kegiatan PKBL dalam Program Bantuan

Peningkatan Kesehatan pada dasarnya tidak terkait dengan peraturan mengenai persaingan; lebih pada bentuk kepedulian sosial PT Taspen untuk meningkatkan kesehatan masyarakat sekitar. Sehubungan dengan *Related and Supporting Industries*, kegiatan PKBL dalam Program Bantuan Peningkatan Kesehatan pada dasarnya juga tidak berfokus pada industri tertentu; lebih pada pemberian bantuan kesehatan bagi komunitas. Hal ini menandakan tidak adanya keterkaitan program Bina Lingkungan di bidang bantuan peningkatan kesehatan dengan *competitive context* yang ditandai dengan tidak adanya dukungan khusus unit ini terhadap industri yang dianggap bisa mendukung usaha perusahaan.

Secara keseluruhan bantuan peningkatan kesehatan tidak mengarah pada pernyataan bahwa kegiatan PKBL perusahaan sebagai bagian dari strategi perusahaan. Dari 13 indikator aktivitas yang dikaitkan dengan *value chain* dan *diamond framework*, tidak ada yang terkait dengan *strategic CSR*.

B.5 Pengembangan Sarana dan Prasarana

Salah satu kegiatan ini adalah dengan pemberian bantuan sarana perpustakaan dan prasarana gedung sekolah.

Adapun aktivitas yang terkait dengan *value chain*:

1. Primary Activities

Kegiatan PKBL dalam Program Pengembangan Sarana dan Prasarana tidak terkait dengan aktivitas *Inbound Logistics* seperti penerimaan, penyimpanan input ke produk. Selain itu, kegiatan PKBL dalam Program Pengembangan Sarana dan Prasarana tidak terkait dengan aktivitas operasional perusahaan yaitu melayani peserta Taspen dan aktivitas *outbound logistic* perusahaan seperti penyimpanan dan distribusi produk Taspen kepada peserta. Sehubungan dengan aktivitas *Marketing dan Sales*, kegiatan PKBL dalam Program Pengembangan Sarana dan Prasarana tidak terkait dengan aktivitas tersebut karena pada dasarnya tidak bertujuan agar komunitas masyarakat membeli produk PT Taspen. Selain itu, kegiatan PKBL dalam Program Pengembangan Sarana dan Prasarana sebagai salah satu bentuk Bina Lingkungan pada dasarnya tidak terkait dengan aktivitas *After sales service* yang bertujuan untuk meningkatkan pelayanan perusahaan terhadap peserta. Adapun aktifitas program ini lebih merupakan bantuan sarana bagi masyarakat.

2. *Supporting Activities*

Kegiatan PKBL dalam Program Pengembangan Sarana dan Prasarana tidak terkait dengan aktivitas *Human Resources Management* seperti perekrutan, pelatihan dan kebijakan kompensasi karyawan perusahaan. Sehubungan dengan *Technology Development*, kegiatan PKBL dalam Program Pengembangan Sarana dan Prasarana pada dasarnya tidak terkait dengan aktivitas pengembangan produk dan proses bisnis PT Taspen. Selain itu, kegiatan PKBL dalam Program Pengembangan Sarana dan Prasarana pada dasarnya tidak memiliki keterkaitan dengan *firm infrastructure* perusahaan seperti perencanaan, keuangan, akuntansi, hukum dan manajemen kualitas. Program ini lebih ditujukan untuk pengembangan sarana bagi komunitas sekitar perusahaan. Sehubungan dengan *Procurement*, kegiatan PKBL dalam Program Pengembangan Sarana dan Prasarana pada dasarnya tidak memiliki keterkaitan dengan fungsi perolehan input yang digunakan dalam *value chain* perusahaan.

Sehubungan dengan aktivitas yang terkait dengan *Diamond Framework*, kegiatan PKBL dalam Program Pengembangan Sarana dan Prasarana pada dasarnya tidak memiliki keterkaitan dengan konteks *factor (input) condition*, karena bantuan yang diberikan tidak dimaksudkan untuk mempengaruhi kuantitas dan kualitas input dari PT Taspen sendiri seperti sumber daya manusia atau infrastruktur perusahaan. Selain itu, kegiatan PKBL dalam Program Pengembangan Sarana dan Prasarana pada dasarnya tidak terkait dengan *local demand condition* perusahaan karena pada dasarnya aktivitas yang dilakukan tidak mempengaruhi besaran kuantitas maupun kualitas permintaan pasar lokal akan produk perusahaan. Terkait dengan *Context for Firm and Rivalry*, kegiatan PKBL dalam Program Pengembangan Sarana dan Prasarana pada dasarnya tidak terkait dengan peraturan mengenai persaingan; lebih pada bentuk kepedulian sosial PT Taspen untuk membantu masyarakat sekitar perusahaan. Sehubungan dengan *Related and Supporting Industries*, kegiatan PKBL dalam Program Pengembangan Sarana dan Prasarana pada dasarnya tidak berfokus pada industri tertentu; lebih pada pemberian bantuan untuk masyarakat atau komunitas sekitar perusahaan. Hal ini menandakan tidak adanya keterkaitan program Program Pengembangan Sarana dan Prasarana dengan *competitive context* yang ditandai dengan tidak

adanya dukungan khusus unit ini terhadap industri yang dianggap bisa mendukung usaha perusahaan.

Secara keseluruhan bantuan sarana dan prasarana tidak mengarah pada pernyataan bahwa kegiatan PKBL perusahaan sebagai bagian dari strategi perusahaan. Dari 13 indikator aktivitas yang dikaitkan dengan *value chain* dan *diamond framework*, tidak ada aktivitas yang terkait dengan *strategic CSR*.

B.6 Bantuan Sarana Ibadah

Kepedulian terhadap kegiatan umat beragama juga ditunjukkan perusahaan dengan memberi bantuan pembangunan sarana ibadah.

Adapun aktivitas yang terkait dengan *value chain*:

1. *Primary Activities*

Kegiatan PKBL dalam Program Bantuan Sarana Ibadah tidak terkait dengan aktivitas *inbound logistics* seperti penerimaan, penyimpanan input ke produk juga aktivitas operasional perusahaan yaitu melayani peserta Taspen. Selain itu bantuan sarana ibadah juga tidak terkait dengan aktivitas *outbound logistic* perusahaan seperti penyimpanan dan distribusi produk Taspen kepada peserta. Selain itu, kegiatan PKBL dalam Program Bantuan Sarana Ibadah juga tidak terkait dengan aktivitas *marketing and sales* karena tidak ditujukan untuk memperkenalkan produk perusahaan terhadap masyarakat sekitar. Kegiatan PKBL dalam Program Bantuan Sarana Ibadah sebagai salah satu bentuk Bina Lingkungan pada dasarnya juga tidak terkait dengan aktivitas *after sales service* karena tidak dimaksudkan untuk mempertahankan atau meningkatkan nilai dari produk perusahaan yang berupa pelayanan terhadap peserta.

2. *Supporting Activities*

Kegiatan PKBL dalam Program Bantuan Sarana Ibadah tidak terkait dengan aktivitas *Human Resources Management* seperti perekrutan, pelatihan dan kebijakan kompensasi karyawan perusahaan. Sehubungan dengan *Technology Development*, kegiatan PKBL dalam Program Bantuan Sarana Ibadah pada dasarnya tidak terkait dengan aktivitas pengembangan produk dan proses bisnis PT Taspen. Selain itu, kegiatan PKBL dalam Program Bantuan Sarana Ibadah juga tidak memiliki keterkaitan dengan *firm infrastructure* seperti perencanaan, keuangan, akuntansi, hukum dan manajemen kualitas. Sehubungan dengan *Procurement*, kegiatan PKBL

dalam Program Bantuan Sarana Ibadah pada dasarnya tidak memiliki keterkaitan dengan fungsi perolehan input yang digunakan dalam *value chain* perusahaan.

Sehubungan dengan aktivitas dalam *Diamond Framework*, kegiatan PKBL dalam Program Bantuan Sarana Ibadah pada dasarnya tidak memiliki keterkaitan dengan konteks *factor (input) condition*, karena bantuan yang diberikan tidak dimaksudkan untuk mempengaruhi kuantitas dan kualitas input PT Taspen seperti sumber daya manusia atau infrastruktur. Selain itu, kegiatan PKBL dalam Program Bantuan Sarana Ibadah pada dasarnya tidak terkait dengan *local demand condition* perusahaan karena pada dasarnya aktivitas yang dilakukan tidak mempengaruhi besaran kuantitas maupun kualitas permintaan pasar lokal akan produk perusahaan. Sehubungan dengan *Context for Firm and Rivalry*, kegiatan PKBL dalam Program Bantuan Sarana Ibadah pada dasarnya tidak terkait dengan peraturan mengenai persaingan; lebih pada bentuk kepedulian sosial PT Taspen untuk meningkatkan kualitas ibadah bagi masyarakat sekitar. Selain itu, dalam *Related and Supporting Industries*, kegiatan PKBL dalam Program Bantuan Sarana Ibadah pada dasarnya tidak berfokus pada industri tertentu; lebih pada pemberian bantuan bagi masyarakat sekitar untuk beribadah secara lebih baik dan layak. Hal ini menandakan tidak adanya keterkaitan Program Bantuan Sarana Ibadah dengan *competitive context* yang ditandai dengan tidak adanya dukungan khusus unit ini terhadap industri yang dianggap bisa mendukung usaha perusahaan. Adapun bantuan yang diberikan berupa pembangunan masjid, gereja dan pura dan bersifat hibah.

Secara keseluruhan bantuan sarana ibadah tidak mengarah pada pernyataan bahwa kegiatan PKBL perusahaan sebagai bagian dari strategi perusahaan. Dari 13 indikator aktivitas yang dikaitkan dengan *value chain* dan *diamond framework*, tidak ada aktivitas yang terkait dengan *strategic CSR*.

B.7 BUMN Peduli

BUMN Peduli merupakan program yang diprakarsai Kementerian BUMN dengan melibatkan BUMN BUMN Pembina. Beberapa program BUMN Peduli diantaranya adalah Pasar Murah dan juga bantuan bagi korban bencana alam.

Aktivitas yang terkait dengan *value chain*:

1. *Primary Activities*

Kegiatan PKBL dalam Program BUMN Peduli tidak terkait dengan aktivitas *Inbound Logistics* seperti penerimaan, penyimpanan input ke produk. Selain itu, aktivitas ini juga tidak terkait dengan aktivitas operasional perusahaan yaitu melayani peserta Taspen serta aktivitas *outbound logistic* perusahaan seperti penyimpanan dan distribusi produk Taspen kepada peserta. Kegiatan PKBL dalam Program BUMN Peduli juga tidak terkait dengan aktivitas *marketing dan sales* dan *after sales service* karena BUMN Peduli merupakan penunjuk dari Kementerian BUMN terhadap perusahaan untuk ikut terlibat dari program Kementerian. Sehingga aktivitas ini sama sekali tidak menunjang aktivitas marketing dan usaha peningkatan nilai produk Taspen.

2. *Supporting Activities*

Kegiatan PKBL dalam Program BUMN Peduli tidak terkait dengan aktivitas *Human Resources Management* seperti perekrutan, pelatihan dan kebijakan kompensasi karyawan perusahaan. Sehubungan dengan *Technology Development*, kegiatan PKBL dalam Program BUMN Peduli tidak terkait dengan aktivitas pengembangan produk dan proses bisnis PT Taspen mengingat aktivitas ini murni berupa penyaluran bantuan kepada masyarakat yang membutuhkan. Selain itu, kegiatan PKBL dalam Program BUMN Peduli pada dasarnya tidak memiliki keterkaitan dengan *firm infrastructure* seperti perencanaan, keuangan, akuntansi, hukum dan manajemen kualitas. Begitu juga, dari sisi *Procurement*, kegiatan PKBL dalam Program BUMN Peduli pada dasarnya tidak memiliki keterkaitan dengan fungsi perolehan input yang digunakan dalam *value chain* perusahaan.

Selain itu dalam kaitannya dengan *Diamond Framework*, kegiatan PKBL dalam Program BUMN Peduli pada dasarnya tidak memiliki keterkaitan dengan konteks *factor (input) condition*, karena bantuan yang diberikan sifatnya temporer dan tidak dimaksudkan untuk mempengaruhi kuantitas dan kualitas input PT Taspen seperti sumber daya manusia atau infrastruktur. Kegiatan PKBL dalam Program BUMN Peduli pada dasarnya juga tidak terkait dengan *local demand condition* perusahaan karena pada dasarnya aktivitas yang dilakukan tidak mempengaruhi besaran kuantitas maupun kualitas permintaan pasar lokal akan produk perusahaan. Sehubungan dengan *Context for Firm and*

Rivalry, kegiatan PKBL dalam Program BUMN Peduli pada dasarnya tidak terkait dengan peraturan mengenai persaingan; namun lebih pada bentuk kepedulian sosial PT Taspen untuk berpartisipasi dengan program Kementerian untuk membantu masyarakat yang membutuhkan. Dalam hal *Related and Supporting Industries*, kegiatan PKBL dalam Program BUMN Peduli pada dasarnya tidak berfokus pada industri tertentu; lebih pada pemberian bantuan untuk masyarakat yang membutuhkan. Hal ini menandakan tidak adanya keterkaitan program Bina Lingkungan dibidang penghijauan dengan *competitive context* yang ditandai dengan tidak adanya dukungan khusus unit ini terhadap industri yang dianggap bisa mendukung usaha perusahaan.

Secara keseluruhan program BUMN Peduli tidak mengarah pada pernyataan bahwa kegiatan PKBL perusahaan sebagai bagian dari strategi perusahaan. Dari 13 indikator aktivitas yang dikaitkan dengan *value chain* dan *diamond framework*, tidak ada aktivitas yang terkait dengan *strategic CSR*. Hal ini bisa dipahami mengingat BUMN Peduli pada dasarnya merupakan program penunjukkan dari Kementerian. Karena itu kegiatan yang dilakukanpun lebih mengatasnamakan Kementerian BUMN sebagai koordinator dan bukan salah satu BUMN yang ditunjuk.

Dari matriks kategori *strategic* dan *non strategic CSR* (Lampiran 2) dapat dilihat bahwa untuk program Kemitraan lebih banyak terkait dengan aktivitas *value chain* pendukung yaitu yang terkait dengan *Procurement, Technology development, Human Resources Management* dan *Firm infrastructure*. Sedangkan kegiatan Kemitraan tidak banyak terkait dengan *primary activities*. Namun dapat dilihat bahwa dalam pelaksanaan program Kemitraan, PT Taspen memberi perhatian pada peserta sebagai pelanggan dengan memberikan prioritas pada mereka. PT Taspen memiliki kebijakan untuk memberikan prioritas bantuan pada peserta Taspen dalam hal kemitraan dan pengembangan usaha mereka. Hal ini terkait dengan aktivitas *after sales service* yang menjadi salah satu aktivitas utama dalam *value chain*.

Dari Laporan Keuangan tahun 2010, penyaluran dana PKBL yang dilakukan oleh PT Taspen lebih banyak terkait program Bina Lingkungan. Program ini lebih berfokus pada pengembangan masyarakat dan lingkungan. Namun demikian, dari pembahasan sebelumnya dapat dilihat bahwa kegiatan Bina Lingkungan perusahaan tidak banyak terkait dengan *value chain* maupun *diamond framework*. Sehubungan dengan *value chain*, hanya bantuan pendidikan dan pelatihan saja yang terkait dengan

after sales service. Sementara sehubungan dengan *Diamond Framework*, hanya kegiatan penghijauan dan bantuan pendidikan serta pelatihan yang dapat dikaitkan dengan *factor (input) condition*.

Dari pembahasan di atas dapat dilihat bahwa walaupun pendanaan banyak diserap untuk program Bina Lingkungan, Program Kemitraan justru menunjukkan indikasi adanya potensi untuk bersinergi dengan strategi perusahaan. Taspen dalam hal ini ikut berkontribusi bagi lingkungan serta memperluas pasar mitra binaannya dengan menggelar atau memberi fasilitas pameran bagi mitra binaan. Hal ini menunjukkan komitmen perusahaan untuk mendukung usaha yang ada seperti industri kerajinan dan sebagainya. Tidak hanya memberi dukungan terhadap industri kecil, pelaksanaan Program Kemitraan secara tidak langsung meningkatkan kualitas karyawan perusahaan mengingat program ini tidak hanya melibatkan mitra binaan, namun juga mengembangkan karyawan dengan adanya pelatihan bagi para pelaksananya. Namun demikian, dari identifikasi keseluruhan program PKBL tersebut dapat dilihat bahwa PT Taspen belum mengarah pada penerapan *strategic CSR*. Hal ini terlihat dari kurangnya keterkaitan kegiatan PKBL dengan aktivitas *value chain* maupun *diamond framework*.

4.3 Persiapan Penyusunan *Road Map* PKBL

PKBL memiliki fungsi yang strategis dalam meningkatkan kesejahteraan masyarakat dengan dana yang dikelolanya. Untuk itu diperlukan suatu arahan dalam pelaksanaan program dalam unit PKBL ini. Selama ini banyak pelaksanaan CSR perusahaan yang lebih bersifat sumbangan kepada masyarakat sekitar. Hal ini memberi kesan pelaksanaan CSR hanya sebagai usaha pemenuhan kewajiban semata. Keengganan ini bisa dipahami mengingat pengeluaran untuk CSR dianggap tidak memberi nilai tambah bagi perusahaan. Padahal jika perusahaan lebih mencermati hal ini, mereka dapat menyusun program CSR yang tidak hanya berpihak kepada masyarakat sekitar namun juga memberi manfaat atau nilai tambah bagi perusahaan.

Hasil evaluasi terhadap kegiatan dan permasalahan yang muncul dalam pelaksanaan kegiatan PKBL menjadi masukan bagi unit ini. Dengan melihat kondisi dan praktek CSR yang dilakukan PKBL pada saat ini, maka penelitian ini diharapkan dapat menghasilkan persiapan *roadmap* untuk unit PKBL. Persiapan penyusunan *roadmap* ini dimaksudkan sebagai langkah awal dalam menyusun *roadmap* untuk unit PKBL.

Dari setiap tahap penerapan CSR, disusun hal-hal penting yang menjadi fokus dalam tiap tahapan. Persiapan penyusunan roadmap PKBL mengacu pada fokus tiap tahapan. Berikut adalah beberapa hal penting dari setiap tahap yang menjadi fokus dalam mempersiapkan *roadmap* PKBL:

1. Tahap Perencanaan

Dalam tahap ini yang menjadi hal penting adalah dibangunnya kesadaran akan pentingnya penerapan CSR di perusahaan serta menyusun program program yang terkait dengan CSR. Mengingat unit PKBL pada dasarnya telah mempraktekkan konsep ini, walaupun belum mengarah pada *strategic* CSR, maka tahap ini berfokus pada dalam penentuan, integrasi dan komunikasi strategi.

Untuk penentuan strategi, diperlukan tujuan yang akan dicapai. Tidak berhenti sampai penentuan, strategi tersebut perlu diintegrasikan dengan program yang ada. Strategi akan sulit berjalan jika setiap pihak tidak mengetahui dan memahaminya. Untuk itu perlu pengkomunikasian strategi agar pihak yang terkait bisa terlibat di dalamnya. *Feedback* menjadi penting karena itu perlu identifikasi terhadap permasalahan yang ada selama ini. Hal yang perlu mendapat pertimbangan lebih lanjut adalah melakukan sinergi antara pelaksanaan program PKBL agar selaras dengan strategi dan bisnis perusahaan.

Sebagai arah dan tujuan yang akan dicapai, maka visi dan misi perusahaan dapat menjadi panduan dalam menentukan strategi unit ini. Jika memungkinkan dapat disusun pula misi dan visi untuk unit PKBL yang harus sejalan dengan misi dan visi perusahaan. Dengan mengacu pada visi misi tersebut, dapat ditentukan strategi unit yang juga diselaraskan dengan dengan strategi perusahaan. Strategi yang baru tersebut dapat menjadi kerangka kerja kegiatan unit. Dengan demikian persiapan awal yang dilakukan akan berfokus pada penentuan dan komunikasi strategi unit ini.

2. Tahap Implementasi

Dari pelaksanaan PKBL yang berjalan sekarang, terdapat dua permasalahan pokok yang dihadapi oleh unit PKBL Taspen. Pertama adalah adanya kredit macet dan kedua adalah kurangnya tenaga kerja sebagai pelaksana PKBL. Kedua masalah ini adalah hal yang terjadi dibanyak cabang dan perlu ditindaklanjuti, mengingat hal tersebut dapat mempengaruhi kinerja. Kedua permasalahan di atas perlu mendapat perhatian, mengingat program Kemitraan memiliki keterkaitan dengan strategi perusahaan. Kredit macet yang banyak terjadi di mitra binaan cabang biasa disebabkan oleh beberapa hal diantaranya kurangnya kemampuan pengusahanya dalam mengembangkan bisnisnya atau juga kejadian luar biasa seperti bencana alam. Hal ini

tentu pada akhirnya dapat merugikan unit PKBL sendiri mengingat dana yang dikeluarkannya tidak dapat berkembang. Jika hal tersebut terus terjadi, maka akan sulit bagi unit PKBL untuk mengembangkan mitra binaannya yang lain karena pendanaannya yang terus tergerus. Dampak dari permasalahan ini dapat meluas mengingat kinerja cabang juga dinilai dari hal tersebut. Adanya kredit macet dari mitra binaan, akan mempengaruhi tingkat kolektabilitas dan efektifitas dari penyaluran pinjaman. Sedangkan kinerja cabang juga terkait dengan kedua indikator tersebut. Hal ini dapat menimbulkan keengganan bagi cabang untuk melaksanakan program tersebut. Dikuatirkan pelaksanaan program pembinaan mitra binaan yang kurang berhasil dapat mempengaruhi kinerjanya. Hal ini dapat berdampak negatif mengingat tujuan awal dari pendirian unit ini adalah mengembangkan masyarakat. Jika permasalahan tersebut tidak diselesaikan, akan mengakibatkan gagalnya pencapaian tujuan dari program PKBL sendiri.

Adapun permasalahan kurangnya pelaksana juga dapat mempengaruhi kinerja dari unit PKBL sendiri. Mengingat bahwa pelaksanaan di cabang dilakukan oleh bagian Personalia dan Umum (Persum), maka yang biasa terjadi adalah penumpukan tugas bagi karyawan. Tidak ada pelaksana yang khusus menangani kegiatan ini. Hal ini akan menyulitkan bagi pelaksana ketika harus mencari calon mitra binaan ataupun melakukan *survey*, mengingat mereka memiliki tanggung jawab lain di perusahaan. Tentu hal ini dapat menghambat program pengembangan mitra binaan. *Survey* sebagai tahap penting dalam prosedur penyaluran dana harus dilakukan dengan cermat. Jika pelaksanaannya tersebut tidak atau kurang berhasil, hal ini dapat berlanjut pada permasalahan lain seperti kredit macet.

Untuk itu penting dalam persiapan ini untuk mengetahui permasalahan yang ada sebagai masukan. Dari evaluasi tahap sebelumnya dapat disusun strategi untuk mengatasi permasalahan yang telah muncul agar dapat mengantisipasi permasalahan pada kemudian hari. Dalam penyusunan strategi ini juga perlu menentukan program program yang akan dituju pada tahap ini, beserta sumber daya yang dimiliki untuk mencapainya. Strategi yang telah disusun perlu dikomunikasikan kepada pihak terkait agar setiap pihak memahami dan ikut terlibat dalam pelaksanaannya.

Dalam rangka implementasi CSR, unit PKBL PT Taspen telah melaksanakan berbagai program. Pelaksanaan program yang ada terkadang bekerjasama dengan pihak tertentu. Namun demikian dalam pengelolaannya masih dengan *self managing*; dengan memberdayakan karyawan perusahaan dalam pelaksanaan program dan kegiatannya.

Walaupun dari biaya memang tidak besar, namun hasilnya terkadang kurang memuaskan.

Adapun dalam mekanisme pelaksanaan di lapangan, unit PKBL telah memiliki SOP yang jelas. Hal ini menjadi acuan bagi para pelaksana di cabang dalam melaksanakan tugasnya. Dari beberapa pelaksana di cabang diketahui bahwa mereka telah memahami dan prosedur yang berlaku untuk program PKBL.

Tidak hanya berhenti sampai pada kerjasama dengan mitra binaan, unit PKBL PT Taspen seperti yang telah disampaikan oleh Kepala Unit PKBL, telah memikirkan diadakannya program “Desa/Kampung Taspen” dimana di dalamnya diharapkan dapat tumbuh beberapa mitra binaan atau industri. Diharapkan dengan bertumbuhnya beberapa sektor usaha kecil di area tertentu dapat meningkatkan kesejahteraan warga. Untuk itu perlu persiapan untuk mewujudkan hal tersebut, termasuk dalam hal dana dan pelaksanaannya.

Beberapa permasalahan di atas menjadi masukan atau *feedback* penting yang perlu difokuskan dalam penyusunan *roadmap*. Untuk itu, persiapan yang dilakukan juga lebih berfokus pada hal-hal tersebut.

3. Tahap Evaluasi

Evaluasi dilakukan setiap periode untuk melihat efektivitas pelaksanaan program PKBL. Adapun indikator pengukuran yang dipakai adalah efektifitas dan kolektabilitas penyaluran. Dalam penelitian ini, evaluasi juga dilakukan terhadap karakteristik dan keterkaitan kegiatan PKBL dengan *strategic CSR*.

4. Tahap Pelaporan

Laporan Keuangan PKBL dikeluarkan setiap tahun dan diaudit oleh pihak auditor eksternal. Hal ini dilakukan sebagai bentuk pertanggungjawaban dari unit ini. Selain Laporan Keuangan, unit PKBL juga mengeluarkan Laporan Tahunan (di lingkungan unit ini disebut *Success Story*) yang bersifat lebih komprehensif dengan berisi tidak hanya data keuangan namun juga data non keuangan. Adapun Laporan Keuangan Program Kemitraan dan Bina Lingkungan (PKBL) mengacu pada Pedoman Akuntansi yang sesuai dengan Standar Akuntansi Keuangan Entitas Tanpa Akuntabilitas Publik (SAK ETAP) dan Standar Akuntansi Keuangan (SAK) non-ETAP (PSAK 45 Revisi 2011). Diharapkan agar laporan keuangan tersebut dapat menyajikan informasi keuangan PKBL yang *accountable* (wajar dan dapat diandalkan) dan *auditable*. Selain itu, terkait dengan praktek pengungkapan kegiatan CSR maka pembahasan juga dilakukan dengan mengacu pada GRI.

Dari beberapa hal penting di setiap tahapan di atas, maka persiapan yang perlu dilakukan dalam penyusunan roadmap PKBL adalah sebagai berikut:

1. Untuk mempersiapkan langkah awal berupa penentuan strategi di atas dapat dilakukan melalui rapat atau pertemuan formal. Mengingat pertemuan ini bersifat strategis, maka perlu dihadiri oleh pejabat yang berwenang. Adapun pengkomunikasian strategi serta sosialisasi tersebut dalam dilakukan melalui pertemuan baik formal maupun informal.
2. Untuk mempersiapkan pelaksanaan kegiatan PKBL beberapa hal penting yang dapat dilakukan adalah dengan:
 - a. Mempersiapkan sumber daya manusia (karyawan)

Untuk dapat terus melaksanakan program CSR secara mandiri, perusahaan memerlukan karyawan dengan kompetensi tidak hanya dalam tugas perusahaan namun juga masalah sosial. Untuk itu, maka perusahaan perlu memberi pelatihan yang diperlukan bagi karyawan yang menangani masalah PKBL. Pelatihan dan pendidikan juga dapat diberikan sehubungan dengan pekerjaan administratif. Mengingat unit ini menggunakan sistem SAP, pelatihan untuk penggunaan sistem ini dapat diberikan agar karyawan dapat melakukan tugasnya dengan lebih baik. Selain itu, adanya pengalaman bekerja sama dengan pihak luar juga dapat menjadi nilai tambah bagi karyawan dalam melaksanakan tugasnya. Permasalahan lain yang muncul dalam pelaksanaan kegiatan PKBL juga berupa kurangnya tenaga yang mengerjakan. Untuk itu perlu kiranya dipertimbangkan untuk menempatkan karyawan yang khusus menangani unit ini terutama di cabang yang memiliki mitra binaan cukup banyak.
 - b. Persiapan anggaran dan kegiatan

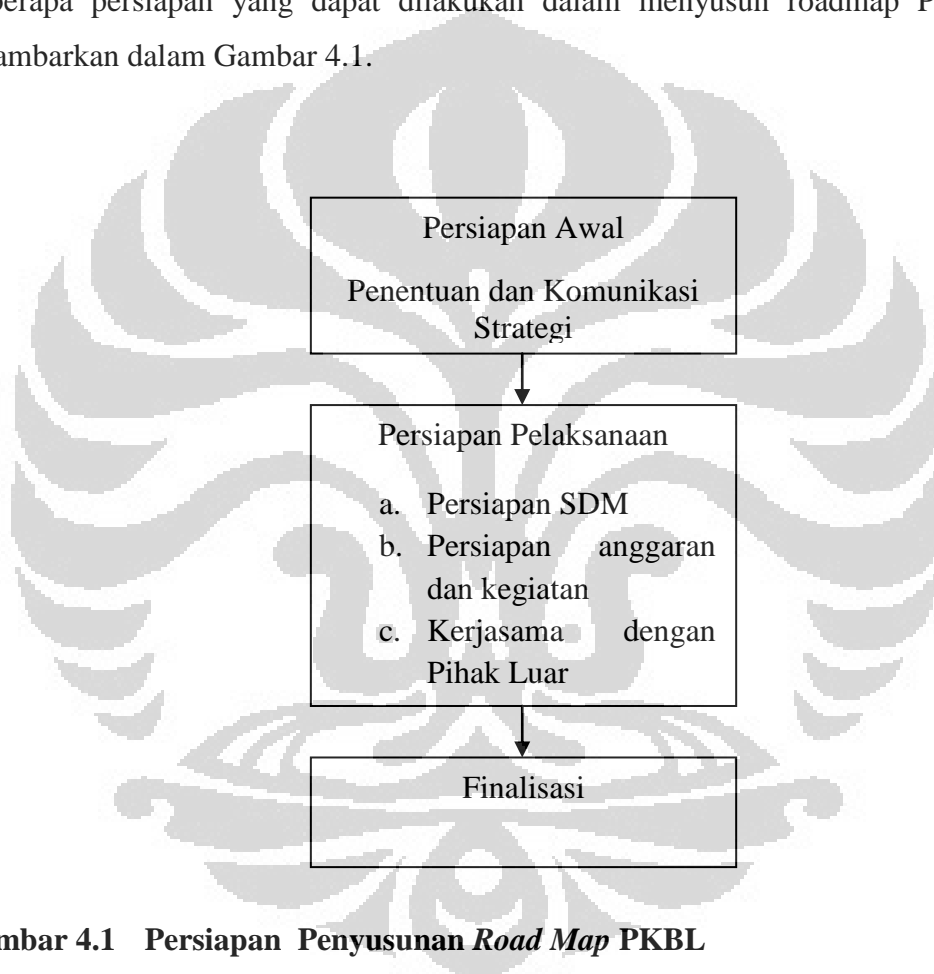
Untuk mempersiapkan *roadmap* unit ini, diperlukan dana yang cukup. Terutama dengan akan dicanangkannya desa Taspen, tentu membutuhkan dana yang besar. Diharapkan dengan bertumbuhnya beberapa sektor usaha kecil di area tertentu dapat meningkatkan kesejahteraan warga. Untuk itu perlu persiapan untuk mewujudkan hal tersebut, termasuk dalam hal dana dan pelaksanaannya.
 - c. Kerjasama dalam Penanganan Masalah Sosial

Mengingat pelaksanaan CSR di Taspen merupakan *self managing*, diperlukan kerjasama dengan pihak independen yang kompeten dalam penanganan masalah sosial. Hal ini akan membuat program kegiatan PKBL

menjadi lebih terarah dan tepat sasaran. Dalam hal ini, karyawan perusahaan juga diikutsertakan agar mereka mendapatkan pengetahuan serta pengalaman yang berguna.

3. Bagian akhir dari persiapan adalah finalisasi. Hal ini dapat dilakukan dalam pertemuan atau rapat koordinasi yang memastikan semua persiapan telah dilakukan; termasuk di dalamnya tenggat waktu pelaksanaan kegiatan. Hal ini untuk memastikan kegiatan berjalan sesuai dengan yang direncanakan.

Beberapa persiapan yang dapat dilakukan dalam menyusun roadmap PKBL dapat digambarkan dalam Gambar 4.1.



Gambar 4.1 Persiapan Penyusunan *Road Map* PKBL

BAB 5

PENUTUP

5.1 Kesimpulan

Dari pembahasan mengenai aktivitas unit PKBL PT Taspen (Persero) pada bab sebelumnya, berikut adalah beberapa hal yang dapat disimpulkan dalam penelitian ini.

5.1.1 Makna Ekonomis Pelaksanaan PKBL

Melalui aktivitas baik Program Kemitraan maupun Bina Lingkungan, pada dasarnya PT Taspen tidak banyak menerima manfaat ekonomis. Adapun manfaat yang didapatkan secara umum lebih berupa manfaat non ekonomis seperti peningkatan *awareness* masyarakat terhadap keberadaan perusahaan juga adanya hubungan baik dengan *stakeholder*.

Di sisi lain, bantuan dari PT Taspen (Persero) melalui Program Kemitraan memberi manfaat ekonomi yang berarti bagi pengembangan usaha kecil yang merupakan mitra binaannya. Dengan adanya bantuan tersebut, membuka kesempatan bagi pengusaha kecil untuk terus mengembangkan usahanya sehingga nantinya dapat membangun kemandirian masyarakat sekitar.

Adapun bantuan yang diberikan melalui Bina Lingkungan banyak memberikan manfaat bagi masyarakat sekitar. Dengan adanya bantuan tersebut berguna untuk peningkatan kualitas manusia dan lingkungan sekitar perusahaan. Bantuan yang disalurkan merupakan bentuk kepedulian Taspen terhadap perbaikan dan peningkatan kualitas hidup masyarakat dan lingkungan sekitar.

5.1.2 Evaluasi Program Kemitraan dan Bina Lingkungan.

Pelaksanaan program PKBL bersifat *mandatory* atau wajib karena diatur dalam Undang Undang dan Peraturan Kementerian BUMN. Hal ini tidak terlepas dari penerapan *Good Corporate Governance* (GCG) yang mendorong perusahaan untuk melaksanakan tanggung jawab sosialnya (*Corporate Social Responsibility*). Sebagai bentuk pertanggungjawaban, unit PKBL PT Taspen setiap tahun melaporkan kegiatan beserta pendanaan unit PKBL dalam Laporan Tahunan (*Success Story*). Laporan ini tidak hanya berisi laporan keuangan namun juga merepresentasikan kegiatan unit PKBL dalam periode satu tahun dalam bentuk yang lebih komprehensif. Terdapat beberapa aspek dalam indikator ekonomi menurut GRI yang dapat diungkapkan, meskipun tidak semuanya telah terpenuhi. Terkait dengan Laporan Tahunan Perusahaan (*Annual*

Report), di dalamnya juga melaporkan ringkasan kegiatan PKBL yang berhubungan dengan tanggung jawab sosial perusahaan. Hal ini menunjukkan tidak hanya transparansi dalam laporan perusahaan, namun juga mengarah pada *integrated reporting*. Hal ini dapat memberi pengaruh positif karena laporan perusahaan tidak hanya berisi informasi keuangan namun juga non keuangan yang dapat mengindikasikan adanya keberlanjutan hidup perusahaan.

Di lingkungan BUMN, Program Kemitraan dan Bina Lingkungan (PKBL) dianggap sebagai bentuk praktek CSR. PKBL merupakan bentuk kepatuhan pada peraturan pemerintah sebagai pihak *regulator*. Namun pada prakteknya, aktivitas unit ini memiliki lingkup yang lebih sempit dari CSR karena berfokus pada kepentingan dari komunitas masyarakat. Namun dalam hal ini, program Kemitraan memiliki lingkup yang lebih luas dibandingkan program Bina Lingkungan karena tidak hanya ditujukan pada komunitas masyarakat, namun juga *stakeholder* lain seperti *customer*. Salah satu contoh adalah pemberian prioritas bantuan pinjaman kepada peserta Taspen yang merupakan *customer* perusahaan..

Dilihat dari aktivitasnya, Program Kemitraan memiliki karakteristik dari CSR yaitu adanya *continuity and sustainability*, *community empowerment* dan *two ways*. Melalui penyaluran bantuan dalam bentuk pinjaman, program ini mendukung keberlangsungan usaha mitra binaan (*continuity and sustainability*), menjadi alat untuk pemberdayaan komunitas (*community empowerment*). Adanya kewajiban bagi mitra binaan untuk mengembalikan bantuan kepada BUMN Pembina (Taspen) memunculkan hubungan timbal balik antara keduanya (*two ways*).

Namun tidak semua karakteristik CSR dipenuhi dalam program Bina Lingkungan yang lebih berupa pemberian bantuan yang dibebankan pada BUMN Pembina. Walaupun kegiatan tersebut bertujuan untuk mempertahankan keberlangsungan kehidupan masyarakat (*continuity and sustainability*), namun dalam beberapa kegiatan, hal tersebut tidak menunjang adanya pemberdayaan masyarakat (*community empowerment*). Selain itu, program ini juga tidak memunculkan interaksi dua arah (*two ways*) antar masyarakat dan PT Taspen sebagai BUMN Pembina namun lebih bersifat satu arah (*one way*) dimana Taspen sebagai pemberi bantuan dan masyarakat sebagai penerima.

Terkait dengan *strategic CSR*, secara keseluruhan program Kemitraan (PK) mulai mengarah pada kegiatan PKBL perusahaan sebagai bagian dari strategi perusahaan. Dari 13 indikator aktivitas yang dikaitkan dengan *value chain* dan *diamond framework*, ada tujuh yang terpenuhi.

Namun demikian, dari identifikasi beberapa kegiatan program Bina Lingkungan dapat dilihat bahwa program ini belum mengarah pada penerapan *strategic CSR*. Hal ini terlihat dari kurangnya keterkaitan kegiatan PKBL dengan aktivitas *value chain* maupun *diamond framework*. Dari tujuh kegiatan program Bina Lingkungan, hampir semuanya tidak memiliki keterkaitan dengan aktivitas *value chain* maupun *diamond framework*. Hanya kegiatan bantuan Pendidikan dan Pelatihan yang memiliki satu keterkaitan dengan aktivitas *value chain* dan satu keterkaitan dengan aktivitas *diamond framework*. Sementara itu kegiatan penghijauan memiliki satu keterkaitan dengan aktivitas *diamond framework*.

5.1.3 Persiapan Penyusunan *Roadmap*

Persiapan penyusunan *roadmap* dimulai dengan persiapan awal berupa penentuan strategi dan mengkomunikasikannya dengan pihak yang terkait. Penentuan strategi tersebut dilakukan dengan mengacu pada visi dan misi perusahaan. Dengan demikian kerangka kerja dari program PKBL akan dapat sejalan dengan strategi perusahaan. Untuk dapat melaksanakan kegiatan, diperlukan sumber daya manusia yang berkompeten. Untuk itu pelatihan perlu diberikan pada karyawan. Jika memungkinkan, penempatan karyawan yang khusus menangani unit tersebut dapat dilakukan. Kerjasama dengan pihak luar juga dapat dilakukan untuk memberi masukan dalam pelaksanaan kegiatan. Persiapan akhir dapat dilakukan melalui pertemuan atau rapat koordinasi.

5.2 Saran

Dari pembahasan sebelumnya didapatkan beberapa permasalahan yang muncul dalam pelaksanaan kegiatan PKBL. Salah satu permasalahan adalah kredit macet yang merupakan masalah umum di banyak cabang. Hal ini mengindikasikan adanya permasalahan dalam mitra binaan dalam mengatur keuangannya. Untuk itu perlu bagi PT Taspen untuk memberikan pelatihan yang diperlukan untuk mitra binaan.

Permasalahan lain yang muncul adalah terkait dengan staf pelaksana PKBL sendiri terutama di Kantor Cabang. Selama ini PKBL PT Taspen melakukan *self managing* dimana perusahaan mengandalkan karyawannya untuk melaksanakan kegiatan PKBL. Diperlukan komitmen manajemen agar menempatkan karyawan yang khusus menangani kegiatan PKBL sehingga kegiatan ini tidak lagi terbengkalai. Selain itu pelatihan juga diperlukan untuk mengembangkan kemampuan dan kualitas karyawan agar dapat melaksanakan tugasnya lebih baik tidak hanya secara administratif atau

pelaporan namun juga di lapangan. Selain itu, untuk meningkatkan kualitas program ini, perlu adanya kerjasama dengan koperasi atau institusi lokal yang dapat membantu pembinaan pengusaha kecil. Hal ini mengingat keahlian atau kemampuan pelaksana PKBL mungkin belum cukup memadai dan juga waktu yang terbatas dalam melakukan pembinaan baik dari penciptaan atau proses produksi, distribusi pemasaran maupun keuangan.

Indikator pelaksanaan PKBL berupa efektifitas dan kolektabilitas sebagai salah satu komponen penilaian cabang, di satu sisi dapat berdampak baik, walaupun di sisi lain dapat menimbulkan efek negatif, karena terkait dengan permasalahan kredit macet yang menjadi masalah umum unit ini. Hal ini dapat menimbulkan keengganan cabang untuk melaksanakan Program Kemitraan karena mempengaruhi kinerjanya. Untuk itu diperlukan perbaikan sistem yang terkait dengan pelaksanaan PKBL agar hal ini tidak menghambat pencapaian tujuan dari PKBL juga tidak memberikan dampak negatif bagi kinerja unit secara keseluruhan.

Terkait dengan *strategic* CSR, perlu adanya keselarasan kegiatan PKBL dengan bisnis inti perusahaan yaitu melayani peserta Taspen. Akan lebih baik jika dalam aktivitas yang dilaksanakan unit PKBL agar memasukkan program yang mendukung bisnis perusahaan. Untuk itu perlu perencanaan yang tepat serta dukungan berbagai pihak terutama manajemen puncak agar program PKBL searah dengan strategi dan bisnis perusahaan.

DAFTAR PUSTAKA

- Caroll, A.B.(1991), The Pyramid of Corporate Social Responsibility: Toward the Moral Management of Organizational Stakeholders, *Business Horizons*, Vol.34; July-Aug,pp. 39-48.
- Caroll, A.B. (1999), Corporate Social Responsibility: Evolution of a Definitional Construct. *Business & Society*, Vol. 38 No. 3, September , pp. 268-295.
- Chariri, A. (2009, 31 Juli-1 Agustus). Landasan Filsafat dan Metode Penelitian Kualitatif. *Workshop Metodologi Penelitian Kuantitatif dan Kualitatif* . Semarang: Fakultas Ekonomi Universitas Diponegoro.
- Davenport, K. (2000). Corporate Citizenship: A *Stakeholder* Approach for Defining Corporate Social Performance and Mdentifying measures for Assessing it. *Business and Society*. Vol.39, No.2, pp. 210-219.
- Gholami, S. (2011). Value Creation Model through Corporate Social Responsibility (CSR). *International Journal of Business and Management*, 6(9), pp. 148-154.
- Global Reporting Initiatives (2006), *Sustainability Reporting Guidelines*".
- Hartanti, D. (2006). Makna Corporate Social Responsibility: Sejarah dan Perkembangannya, *Economics, Business and Accounting Review* edisi III / Sept-Des 2006.
- Jalal. *Mempertanyakan Ke-CSR-an Kegiatan PKBL BUMN*, Lingkar Studi CSR, <http://www.csrindonesia.com/data/articles/20080309155955-a.pdf>, diakses tanggal 30 Nopember 2012.
- Kasali, Rhenald. 2005. *Manajemen Public Relations*. Jakarta. Ghalia Indonesia.
- Kementerian BUMN.2010. Kementerian BUMN Tentang Program Corporate Social Responsibility (CSR). *Disampaikan dalam Rapat Koordinasi "Penguatan Kerjasama Pengelolaan Peluang Kerja dan Peluang Usaha*. 14-15 Nopember 2010. http://www.infokurs.net/download/1511101152_Paparan_BUMN.pdf, diakses tanggal 12 Februari 2012.
- Kiran, R., & Sharma, A. (2011). Corporate social responsibility: A corporate strategy for new business opportunities. *Journal Of International Business Ethics*, 4(1), pp. 10-17.
- Laporan Keuangan Program Kemitraan dan Bina Lingkungan (PKBL) PT Taspen (Persero) tahun 2008.
- Laporan Keuangan Program Kemitraan dan Bina Lingkungan (PKBL) PT Taspen (Persero) tahun 2009.

- Laporan Keuangan Program Kemitraan dan Bina Lingkungan (PKBL) PT Taspen (Persero) tahun 2010
- Laporan Tahunan Program Kemitraan dan Bina Lingkungan (PKBL) PT Taspen (Persero) tahun 2010.
- Laporan Tahunan (Annual Report) PT Taspen (Persero) tahun 2010.
- Lee, M.D.P. (2007), A Review of the Theories of Corporate Social Responsibility: its Evolutionary Path and the Road Ahead”, *International Journal of Management Review*, Vol. 10 Issue 1, pp.53-73.
- Lufthi, A. (2008), *Evaluasi Pelaporan Tanggung Jawab Sosial Berdasarkan GRI Sustainability Reporting Guidelines 2006 pada PT Pembangunan Jaya Agung Tbk.*, Thesis, Universitas Indonesia, Jakarta.
- Pedoman Akuntansi PKBL PT Taspen (Persero).
- Porter, M. E. (1980), *Competitive Strategy: Technique for Analyzing Industries and Competitors*, *The Free Press*, New York.
- Porter, M.E., and Kramer, M.R. (2002), *The Competitive Advantage of Corporate Philanthropy*”, *Harvard Business Review*, Vol. 80, Issue 12, Dec, pp. 56.
- Porter, M.E., and Kramer, M.R. (2006), *Strategy and Society: The Link Between Competitive Advantage and Corporate Social Responsibility*”, *Harvard Business Review*, Dec, pp. 1-15.
- Republik Indonesia. 2007. *Undang-Undang no.40 tahun 2007 tentang Perseroan Terbatas*. Lembaran Negara RI tahun 2007, No. 106. Sekretariat Negara. Jakarta.
- Republik Indonesia. 2007. *Peraturan Menteri BUMN No. Per-05/MBU/2007 tentang Kemitraan BUMN dengan Usaha Kecil dan Pelaksanaan Bina Lingkungan yang Lebih Komprehensif*. Kementerian BUMN. Jakarta.
- Republik Indonesia. 2011. *Peraturan Menteri Negara Badan Usaha Milik Negara Nomor: Per—01 /MBU/2011 tentang Penerapan Tata Kelola Perusahaan yang Baik (Good Corporate Governance) pada Badan Usaha Milik Negara*. Kementerian BUMN. Jakarta.
- Republik Indonesia. 2002. *Keputusan Menteri Negara BUMN Nomor:KEP-100/MBU/2002 2002 tentang Penilaian Tingkat Kesehatan Badan Usaha Milik Negara*. Kementerian BUMN. Jakarta.
- Sayekti, Y. (2011), *Strategic Corporate Social Responsibility (CSR): Slack Resources, Kinerja Keuangan, dan Earnings Response Coefficient*, Disertasi, Jakarta: Universitas Indonesia.
- Setyaningrum, G. (2010), *Analisis Pelaporan dan Pelaksanaan Corporate Social Responsibility berdasarkan Global Reporting Initiative Sustainability Reporting*

Guidelines pada PT Jasa Marga (Persero) Tbk., Tesis, Universitas Indonesia, Jakarta.

- Sharp, Z., and Zaidman, N. (2010) , Strategization of CSR, *Journal of Business Ethics*, 93, pp. 51–71.
- Tomo, H. *CSR versus PKBL*, edisi Nomor 12/Tahun II/Oktober 2008, hal 28- 32 http://www.iaiglobal.or.id/data/referensi/ai_edisi_12.pdf, diakses tanggal 2 April 2012.
- What is Integrated Reporting <IR>*. <http://www.theiirc.org/>, diakses tanggal 5 Juni 2012.
- Wibisono, Y. (2007), *Membedah Konsep & Aplikasi CSR Corporate Social Responsibility*. Gresik: Fascho Publishing.
- Wisniarty, T. 2006. CSR dan Prospek CSR Bidang Lingkungan di Masa Depan. *Disampaikan sebagai Makalah dalam Lokakarya Corporate Social Responsibility (CSE) Bidang Lingkungan*. 5-6 September 2006.
- Zadek, S. (2004), The Path to Social Responsibility, *Harvard Business Review*, Dec, pp. 36-44.
- “_____”, *BUMN Peduli: Perwujudan CSR BUMN*, Buletin Kementerian Negara BUMN edisi 01 tahun I, <http://www.bumn.go.id/wp-content/uploads/data/0000/PAPR/buletin/032007/03200701.pdf>, diakses tanggal 30 Maret 2012.
- “_____”, *CSR sebagai bagian dari strategi perusahaan*, <http://www.inspirasional.com/csr-sebagai-bagian-dari-strategi-perusahaan>, diakses tanggal 11 Februari 2012.
- “_____”, *Definition of Corporate Governance*, <http://www.applied-corporate-governance.com/definition-of-corporate-governance.html>. diakses tanggal 9 April 2012.
- “_____”, *Sejarah ringkas PKBL*, <http://pkbl.bumn.go.id/index/profil/id/1>, diakses tanggal 30 Januari 2012.
- “_____” *Tanggung Jawab Sosial di Dua Kaki*, http://www.bumntrack.com/index.php/home/mitra_detail/193. diakses tanggal 9 April 2012.
- “_____”, *UnitPKBL*, http://www.taspen.com/index.php?option=com_content&task=blogcategory&id=48&Itemid=465, diakses tanggal 30 Januari 2012.

Lampiran 1**PEDOMAN WAWANCARA DI KANTOR PUSAT**

Hari/tanggal : 17 November 2011

Lokasi : PT Taspen (Persero) Unit PKBL

Jabatan : Kepala Unit PKBL

Pertanyaan Penelitian:

1. a. *Bagaimana mekanisme pengalokasian dana untuk unit PKBL setiap tahunnya?*

Tergantung jumlah dana yang tersedia setiap tahunnya. Setelah keputusan RUPS, dana lalu dialokasikan berdasar tahun sebelumnya untuk masing masing program yaitu Program Kemitraan (PK) dan Bina Lingkungan (BL). Kemudian untuk jumlah pengalokasian kecabang akan didasarkan pada kemampuan Kantor Cabang (KC). Jika cabang mampu, walaupun untuk kelas KC B, bisa mendapat dana yang lebih besar daripada Kantor Cabang Utama (KCU). Keaktifan cabang dalam mendapatkan mitra binaan untuk program PK dapat mempengaruhi besarnya pengalokasian dana.

b. *Apakah jumlah dana tersebut sama untuk setiap tahunnya? Mengapa?*

Berbeda. Tergantung alokasi pembayaran laba. Masing masing program 2% (Program PK dan BL). Karena dana didapat dari penyisihan Laba dan kemampuan kolektivitas pembayaran.

2. a. *Bagaimana mekanisme persetujuan untuk dilaksanakannya kegiatan PKBL?*

PK: Awalnya KCU/KC mencari mitra binaan atau calon mitra binaan melakukan pengajuan ke KCU/KC. Lalu survey akan dilakukan untuk melihat kelayakannya. Hasilnya adalah layak atau tidaknya calon mitra binaan ini untuk mendapat pinjaman. Jika dianggap layak, maka KCU/KC akan membuat usulan ke Kantor Pusat (KP). KP akan melakukan review apakah usulan tersebut sesuai dengan ketentuan. Jika ya, maka

akan diusulkan ke Direktur SDM untuk mendapat persetujuan. Setelah mendapat persetujuan, maka dana baru dapat disalurkan ke cabang.

BL : Sifatnya bantuan dan menjadi cost bagi perusahaan. Selain itu, program ini juga dianggap rawan penyelewengan karena dalam pelaksanaannya tidak ada yang perlu dikembalikan ke perusahaan. Hal ini berbeda dari program PK. Survey dilakukan sebelum diajukan ke Direktur SDM. Program ini merupakan wewenang dari Kantor Pusat.

b. Siapa saja yang mempengaruhi keputusan pelaksanaan program/kegiatan PKBL perusahaan?

Kepala PKBL dengan persetujuan Direktur SDM.

3. *Apakah ada prosedur yang mengatur waktu pelaksanaan program PKBL perusahaan? Bila ya, bagaimana prosedur tersebut dilaksanakan?*

Tidak ada waktu khusus. Program ini pelaksanaannya walaupun wajib namun bersifat strategis. Hal ini mengingat dana yang disalurkan cukup besar. Adapun pelaksanaan RUPS PKBL dilaksanakan terlebih dahulu daripada RUPS BUMN Pembina. Dalam RUPS tersebut akan diputuskan persentase pengalokasian laba untuk PKBL. Angka tersebut yang dipakai untuk menentukan jumlah dana yang dialokasikan untuk PKBL pada tahun bersangkutan.

4. *Bagaimana strategi pemberdayaan masyarakat yang dilakukan oleh unit PKBL?*

Pada dasarnya pemberdayaan masyarakat yang dilakukan ditujukan kepada masyarakat sekitar perusahaan tanpa membedakan. Hanya saja untuk beberapa kegiatan seperti pendidikan, ada prioritas terhadap keluarga PNS, pensiunan PNS atau peserta. Hal ini dilakukan sebagai bentuk penghargaan PT Taspen kepada para pesertanya.

5. *Sektor apa saja yang menjadi prioritas atau sering dilakukan perusahaan dalam menjalankan kegiatan PKBL? Mengapa?*

Tidak ada prioritas, karena tujuannya semata mata untuk membantu industri kecil disekitar perusahaan dengan melihat potensi mereka.

6. a. *Kegiatan atau program apa saja yang telah dilakukan perusahaan yang terkait dengan kegiatan unit PKBL dan dalam bentuk apa program tersebut dilakukan? Bagaimana mekanisme dan apa dasar yang melandasi kegiatan tersebut.*

Kegiatan Beasiswa di PTN (15 PTN) per semester 3 juta sudah ada 50 org.

Penghijauan, MOU dengan Rektor PTN.

Adapun untuk program PK kegiatan dilakukan dengan melihat potensi dari industri tersebut.

7. *Apakah ada pihak yang bermitra atau bekerja sama dalam pelaksanaan kegiatan PKBL? Siapa saja dan mengapa?*

Astra, PTN, BUMN PTPN 10 (kerjasama dengan petani tebu).

8. *Apakah masyarakat dilibatkan dalam tahapan-tahapan pelaksanaan maupun pengawasan kegiatan PKBL? Mengapa? Sampai sejauh mana keterlibatan mereka?*

Masyarakat tidak dilibatkan untuk mencegah terlalu banyak campur tangan dalam pelaksanaan program atau kegiatan PKBL.

9. *Apakah perusahaan menetapkan indikator keberhasilan dan kegagalan PKBL? Bila ya dilihat dari indikator apa saja dan mengapa indikator tersebut digunakan?*

Adapun indikator yang dipakai adalah sesuai dengan Keputusan Menteri Negara BUMN Nomor KEP-100/MBU/2002 tanggal 4 Juni 2002 tentang Penilaian Tingkat Kesehatan Badan Usaha Milik Negara.

10. *Kendala apa saja yang dialami selama pelaksanaan program atau kegiatan unit PKBL?*

Kendala terbesar dalam pelaksanaan PKBL adalah adanya kredit macet dalam program PK. Hal ini menjadi permasalahan umum dicabang cabang. Selain itu, kesulitan juga muncul bagi pelaksana dicabang mengingat kurangnya tenaga kerja yang melaksanakan tugas tersebut. Selama ini, pelaksana PKBL bekerja dibagian Personalia dan Umum. Adanya tugas wajib lain yang harus dilaksanakan, pelaksana kesulitan untuk mencari atau mensurvey calon mitra binaan.

11. a. *Bagaimana mekanisme pengawasan dan evaluasi program kegiatan unit PKBL yang pernah dilaksanakan? Apakah hasil evaluasi dijadikan masukan untuk program berikutnya?*

Pengawasan dilakukan dengan survey lapangan serta kunjungan untuk pembinaan.

b. *Adakah mekanisme bagi pihak diluar unit PKBL (stakeholder) untuk dapat memberi masukan terhadap pelaksanaan kegiatan PKBL? Jika ada, bagaimana pelaksanaannya?*

Mekanisme ini tidak ada.

12. *Apakah terdapat pengaruh yang signifikan terhadap perusahaan setelah melakukan kegiatan PKBL? Bila ya, aspek apa saja yang terpengaruh?*

Pengaruh yang didapat tidak secara langsung. Misalnya dengan adanya pasar murah, ada awarness yang berkembang dimasyarakat sekitar tentang perusahaan.

13. *Apa saja keuntungan atau kerugian yang diperoleh perusahaan setelah melakukan program PKBL?*

Tidak ada keuntungan ekonomis yang didapat.

14. *Adakah pelatihan yang diberikan perusahaan untuk karyawan sehubungan dengan peningkatan kualitas dari unit atau bagian PKBL? pelatihan unttuk mitra binaan*

Pelatihan lebih bersifat umum untuk petugas lapangann, seperti cara survey yang baik, cara membaca dan menganalisa laporan, membuat laporan kelayakan bantuan. Biasanya bagian umum cabang dikumpulkan dan diberikan pelatihan dengan instruktur yang mendampingi.

15. *Bagaimanakah mekanisme pelaporan dari kegiatan PKBL yang dilakukan diperusahaan?*

Setiap bulan cabang mengirimkan laporan ke unit PKBL Pusat.

**Matrix Kategori Pengungkapan *Strategic & Non Strategic* CSR
(Berdasarkan Laporan Tahunan unit PKBL dan *Strategic* CSR, Porter dan Kramer, 2006)**

No.	Strategic Laporan Tahunan PKBL	Value Chain (inside-out linkages)									Diamond Framework (outside-in linkages)				Total Stra CSR	Non Stra CSR
		Primary activities					Supporting activities				FC	FSR	LD	R&SI		
		IL	OPT	OL	M & S	ASS	HRM	TD	FI	PROC						
PROGRAM CSR																
A	PROGRAM KEMITRAAN	X	X	X	X	√	√	√	√	√	√	√	X	X	7	6
B	PROGAM BINA LINGKUNGAN															
B.1	Penghijauan	X	X	X	X	X	X	X	X	X	√	X	X	X	1	12
B.2	Bantuan Korban Bencana Alam	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	0	13
B.3	Bantuan Pendidikan dan Pelatihan	X	X	X	X	√	X	X	X	X	√	X	X	X	3	11
B.4	Bantuan Peningkatan Kesehatan	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	0	13
B.5	Pengembangan Prasarana dan Sarana Umum	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	0	13
B.6	Bantuan Sarana Ibadah	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	0	13
B.7	BUMN Peduli	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	0	13