

Model Kemitraan CSR untuk Pengembangan UMKM yang Berkelanjutan: Studi Kasus Program Kemitraan pada PT Jasa Marga (Persero) Tbk

Yani Hendrayani ¹, , Siti Maryam ¹,  dan Uljanatunnisa Uljanatunnisa ^{1,*} 

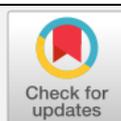
¹ Program Studi Ilmu Komunikasi, Fakultas Ilmu Sosial dan Ilmu Politik, Universitas Pembangunan Nasional "Veteran" Jakarta, 12345, Jakarta, Indonesia

* Korespondensi: uljanatunnisa@upnvj.ac.id

INFO ARTIKEL

Info Publikasi:

Artikel Hasil Penelitian



Sitasi Cantuman:

Hendrayani, Y., Maryam, S., & Uljanatunnisa, U. (2020). CSR Partnership Model for Sustainable MSMEs Development: A Case Study of the Partnership Program at PT Jasa Marga (Persero) Tbk. *Society*, 8(1), 94-108.

DOI: [10.33019/society.v8i1.134](https://doi.org/10.33019/society.v8i1.134)

Hak Cipta © 2020. Dimiliki oleh Penulis, dipublikasi oleh Society

OPEN  ACCESS



Artikel dengan akses terbuka.

Lisensi: Atribusi-NonKomersial-BerbagiSerupa (CC BY-NC-SA)

Dikirim: 12 Desember, 2019;

Diterima: 13 April, 2020;

Dipublikasi: 27 April, 2020;

ABSTRAK

Penelitian ini bertujuan untuk mengkaji tentang Program Kemitraan Corporate Social Responsibility (CSR) untuk menemukan model kemitraan yang optimal dan berkelanjutan antara Badan Usaha Milik Negara (BUMN) dengan Usaha Mikro, Kecil dan Menengah (UMKM) untuk memajukan sektor ekonomi rakyat. Penelitian ini adalah penelitian kualitatif dengan pendekatan studi kasus. Teknik pengumpulan data yang digunakan adalah wawancara mendalam. Teknik pengumpulan data yang digunakan dalam penelitian ini adalah wawancara mendalam, observasi, dan studi literatur. Wawancara mendalam dilakukan terhadap 3 informan yang dipilih sebagai perwakilan PT Jasa Marga (Persero) Tbk dan 6 Informan diambil sebagai peserta perbincangan kelompok fokus mewakili masyarakat mitra binaan UMKM di wilayah jaringan Tol Jagorawi – Cikampek. Informan dipilih menggunakan teknik purposive sampling. Hasil penelitian menunjukkan bahwa model kemitraan CSR antara BUMN dengan UMKM dilandasi saling menghormati, transparansi, komunikasi yang baik, dan amanah, manfaat bersama kepada yang terlibat, dan memiliki komitmen secara konsistensi dari kedua belah pihak.

Kata Kunci: BUMN; CSR; Jasa Marga; Kemitraan; UMKM

1. Pendahuluan

Usaha Mikro, Kecil dan Menengah (UMKM), dalam perkembangannya, merupakan bagian penting dan andal di Indonesia untuk meningkatkan perekonomian. Berdasarkan data Badan Pusat Statistik dan Kementerian Koperasi dan Usaha Kecil dan Menengah Republik Indonesia, sektor UMKM menyumbang Rp8.400 triliun terhadap Produk Domestik Bruto (PDB) sepanjang tahun 2018-2019. Angka kontribusi tersebut setara dengan 60% dari Rp14.000 triliun total PDB Indonesia di tahun 2018 (Haryanti & Hidayah, 2018). Namun, meskipun berkontribusi besar terhadap PDB, UMKM masih terkendala permasalahan daya saing. Deputi Bidang Koordinasi Ekonomi Kreatif, Kewirausahaan, dan Daya Saing Koperasi dan Usaha Mikro Kecil dan Menengah menyampaikan bahwa kendalanya adalah rendahnya kualitas sumber daya manusia yang berdampak pada kualitas produktivitas (Kontan.co.id, 2019). Demikian pula, Sudaryanto & Hanim (2002) juga mengemukakan bahwa UMKM dihadapkan pada beberapa masalah dalam meningkatkan produktivitas mereka seperti kurangnya penggunaan teknologi, rendahnya kualitas SDM dalam manajemen organisasi, dan pemasaran.

Program kemitraan dapat menyelesaikan permasalahan UMKM. Rahayu (2019) menyatakan bahwa program kemitraan dapat mendorong UMKM dalam pengembangan usahanya seperti perluasan pasar, akses teknologi, ataupun permodalan. Kurniasari (2015) juga mengatakan bahwa sistem kemitraan digunakan untuk menyelesaikan masalah UMKM. Selain itu, Pemerintah melalui Undang-Undang Nomor 20 Tahun 2008 menyatakan bahwa sistem kemitraan diperlukan untuk pengembangan UMKM. McDowel *et al.*, (2009) mengungkapkan bahwa tujuan penting dari kemitraan adalah untuk meningkatkan peran UMKM, misalnya kemitraan melalui usaha patungan, aliansi strategis, atau model kemitraan lainnya.

Namun, model kemitraan di Indonesia sulit diwujudkan. Sukada *et al.*, (2007) mengungkapkan beberapa kendala, 1) Perusahaan memiliki kepentingan dalam mendapatkan pengakuan atas bisnisnya masing-masing. Selain itu, ada kepentingan lain, kemitraan ini digunakan sebagai alat hubungan masyarakat (humas) untuk memenuhi kepentingan publikasi dan pencitraan perusahaan, bukan untuk tujuan pembangunan nasional. 2) Desain kerja sama dalam kemitraan tidak didasarkan pada perencanaan yang cermat. 3) Sering terjadi dominasi satu pihak. 4) Konflik horizontal dan kurangnya komunikasi yang mengarah pada ketidakpercayaan. Padahal, menurut Suparnyo *et al.*, (2013) perusahaan yang menjalankan kegiatan ekonomi dengan masyarakat mempunyai hubungan timbal balik, dan keduanya berada di dalam keadaan saling bergantung. Selain itu, program kemitraan antara pemerintah dan swasta mengalami banyak kendala dikarenakan sebagian besar model kemitraan yang selama ini dijalankan masih didasarkan pada model kerja sama pada penyediaan infrastruktur. Hal ini sering kali menimbulkan berbagai konflik kepentingan dalam mencapai tujuan program atau tujuan masyarakat.

Ghassani & Wardiyanto (2015) menyatakan bahwa implementasi kemitraan UMKM sering mengalami kegagalan. Kegagalan kemitraan pada umumnya disebabkan oleh lemahnya pondasi hubungan kemitraan dan adanya perbedaan sikap atau etika bisnis, serta ketidaksetaraan budaya organisasi dalam kemitraan.

Program CSR dapat menjadi alternatif untuk mengembangkan kemitraan. Melalui CSR berbasis kemitraan, program ini dapat membantu mengatasi masalah kemitraan (Kurniasari, 2015). Ghassani & Wardiyanto (2015) juga mengungkapkan bahwa CSR berbasis kemitraan berkontribusi besar pada peningkatan UMKM, terutama pada produktivitas, efisiensi, jaminan kualitas, kuantitas, dan daya saing tingkat nasional hingga internasional.

Pengamat program CSR, Jalal, mengemukakan bahwa pengelolaan dana CSR bergantung pada program yang dibuat oleh perusahaan. Sebaiknya program CSR dilakukan dengan cara

kemitraan bila program tersebut ditujukan untuk membantu masyarakat di sekitar perusahaan (Republika, 2016), dengan harapan dana tersebut sesuai dengan kebutuhan masyarakat yang ada di sekitar perusahaan. Hal ini bertujuan untuk menyetarakan antara kepentingan perusahaan dan masyarakat. Badan Usaha Milik Negara (BUMN) memiliki kewajiban untuk menyediakan dana program kemitraan kepada mitra binaan dan dana untuk program pengembangan masyarakat (Kementerian Badan Usaha Milik Negara Republik Indonesia, 2007). Peraturan tersebut mengindikasikan bahwa Program kemitraan dan Bina Lingkungan merupakan target utama pelaksanaan CSR oleh PT Jasa Marga (Persero) Tbk.

Dalam konteks global, istilah CSR mulai digunakan sejak 1970-an dan semakin populer, terutama setelah penerbitan buku "Cannibals With Forks: The Triple Bottom Line in 21st Century Business" pada 1998 oleh John Elkington. Selain itu, Pemerintah Indonesia melalui Keputusan Presiden Nomor 127 Tahun 2001 yang mengatur tentang jenis usaha yang dicadangkan untuk usaha kecil dan jenis usaha yang terbuka bagi usaha menengah atau besar dengan syarat kemitraan dalam rangka mendukung program kemitraan UMKM (Republik Indonesia, 2001).

PT Jasa Marga (Persero) Tbk sejak tahun 2014 telah menerapkan Kemitraan CSR. Perusahaan ini telah menerapkan Program Kemitraan dan Program Bina Lingkungan. Faktor keberhasilan PT Jasa Marga (Persero) Tbk dalam menerapkan program kemitraan UMKM selama tahun 2014-2018 melalui kegiatan program CSR dapat dibuktikan dengan meningkatnya jumlah mitra binaan yang terus bertambah (Jasamarga.com, 2018a).

Keberhasilan PT Jasa Marga (Persero) Tbk juga ditandai dengan beberapa penghargaan sebagai perusahaan yang berhasil mendukung pengembangan UMKM. Misalnya, pada tahun 2018 PT Jasa Marga (Persero) Tbk mendapat penghargaan atas komitmen bina lingkungan pada Indonesian Green Awards 2018 yang diprakarsai oleh La Tofi School of CSR (Jasamarga.com, 2018b). Selanjutnya, penghargaan dari Warta Ekonomi kepada BUMN atas keberhasilan dalam pelaksanaan kegiatan Program Kemitraan dan Bina Lingkungan pada tahun 2018 sebagai *Best Partnership Program and Community Development in Transportation and Warehousing Category* (Prayogo, 2018; Jasamarga.com, n.d.a).

Unit CDP (Community Development Program) di PT Jasa Marga (Persero) Tbk menerapkan kebijakan di wilayah operasi yang terdiri dari Kantor Pusat dan delapan Kantor Cabang. Tujuannya adalah memberikan pinjaman untuk permodalan kepada UMKM (Jasamarga.com, 2018a).

Mitra binaan PT Jasa Marga (Persero) Tbk adalah masyarakat yang tinggal di sekitar wilayah operasi perusahaan. Masyarakat tersebut dibina dalam pengembangan bisnis UMKM, yang bergerak di berbagai usaha yaitu mulai dari perkebunan, pertanian, perdagangan, industri, jasa, perikanan, perkebunan, pertanian, dan peternakan. Program kemitraan yang dicanangkan berorientasi pada kegiatan berkelanjutan dan memiliki periode multi tahun. Penyaluran Program Kemitraan melalui pinjaman modal kerja yang dikelola oleh Unit CDP di PT Jasa Marga (Persero) Tbk sejak tahun 2014 hingga tahun 2016 telah mencapai Rp17.427.000.000, dengan total 672 mitra binaan. Penyaluran Program Kemitraan melalui bantuan pelatihan, promosi, dan pameran telah mencapai Rp 661.173.091 (Jasamarga.com, n.d.b).

Untuk penelitian ini, secara spesifik dibatasi pada 1) untuk melihat tingkat keberhasilan program kemitraan CSR pada PT Jasa Marga (Persero) Tbk di wilayah Jaringan Tol Jagorawi - Cikampek dalam mengembangkan UMKM berkelanjutan, 2) untuk mengetahui model kemitraan yang diterapkan oleh PT Jasa Marga (Persero) Tbk untuk mengembangkan UMKM

berkelanjutan di wilayah jaringan Tol Jagorawi-Cikampek, dan 3) untuk menemukan model kemitraan yang tepat untuk mendukung UMKM berkelanjutan.

2. Tinjauan Pustaka

2.1. Kemitraan

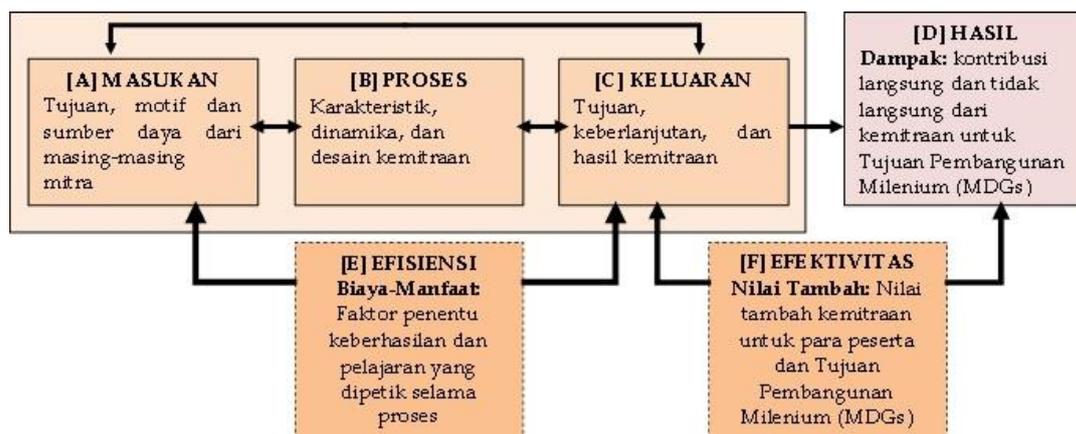
Pengembangan kemitraan yang dilaksanakan oleh PT Jasa Marga (Persero) Tbk cabang Jagorawi terus dikelola dengan konsep hubungan sukarela dan kerja sama antara berbagai pihak. UMKM, yang tergabung dalam mitra binaan PT Jasa Marga (Persero) Tbk, setuju untuk bekerja bersama-sama dalam mencapai suatu tujuan bersama atau melakukan tugas tertentu dan berbagi dalam risiko dan tanggung jawab, sumber daya, dan keuntungan. [Selsky & Parker \(2015\)](#) menjelaskan bahwa kemitraan yang ideal adalah ketika suatu organisasi memiliki tujuan kegiatan bersama untuk mengatasi tantangan seperti pembangunan ekonomi, pendidikan, dan kesehatan. Selain itu, [Reed & Reed \(2009\)](#) menyatakan bahwa pengentasan kemiskinan dan pengembangan kemampuan merupakan sasaran kegiatan yang harus diselesaikan. Namun begitu, bukanlah hal yang sederhana untuk mencapai tujuan tersebut, karena banyak proses yang harus dilalui dan dijalankan.

Menurut [Steger et al., \(2009\)](#), dasar pemahaman terhadap tujuan kerja sama kemitraan membutuhkan sebuah sekretariat yang kegiatan utamanya adalah merumuskan dan melakukan musyawarah antar para anggota mitra dari berbagai sektor dalam melakukan komunikasi, penggalangan dana, dan evaluasi terhadap setiap kegiatan. Berdasarkan hasil penelitian yang dilakukan [Tennyson \(2003\)](#), prinsip dasar kemitraan yang harus dikembangkan adalah saling menghormati, transparansi, komunikasi efektif, manfaat bersama dengan tujuan yang jelas, dan juga berbagi peran dan tanggungjawab dalam kemitraan yang tercantum dalam sebuah perjanjian yang disepakati bersama. Adapun [Rollin \(2011\)](#) menyimpulkan bahwa faktor keberhasilan untuk mengembangkan kemitraan yaitu kejelasan tujuan, lokal bisnis inklusif dan adanya pemimpin kolektif, berkontribusi sama rata pada setiap kegiatan, berbagi risiko, pemantauan dan evaluasi dari setiap kegiatan, dan juga penanganan konflik manajemen.

[Sulistiyani \(2004\)](#) tahun lalu menyatakan dalam perspektif lain bahwa model kemitraan diilustrasikan sebagai fenomena biologis kehidupan organisme, yang terdiri dari:

- 1) Kemitraan Semu (*Pseudo-partnership*), kolaborasi antara dua pihak atau lebih, tetapi pada kenyataannya tidak melakukan kemitraan yang seimbang;
- 2) Kemitraan Mutualistik (*Mutualistic Partnership*), merupakan kolaborasi antara dua pihak atau lebih yang sama-sama saling memberikan manfaat untuk tujuan yang sama;
- 3) Kemitraan Konjungsi (*Conjunction Partnership*), kolaborasi antara dua pihak atau lebih melalui *merger* dan pengembangan. Dalam proses kehidupan, "*paramecium*" melakukan konjungsi untuk mendapatkan energi dan kemudian terpisah untuk selanjutnya dapat melakukan pembelahan diri.

[Kolk et al., \(2008\)](#) menyatakan bahwa untuk membangun kemitraan dibutuhkan landasan kerja sama yang memahami posisi, tugas, fungsi dan struktur masing-masing pihak, diuraikan sebagai berikut:



Gambar 1. Kerangka analisis untuk kemitraan

Sumber: Van Tulder & Kostwinder (2007) seperti dikutip dalam Kolk *et al.*, (2008)

Gambar 1 menunjukkan gambaran kerangka analisis untuk kemitraan, yang terdiri dari (a) input; (b) proses; (c) keluaran; dan (d) hasil. Selain itu, kemitraan selanjutnya dievaluasi berdasarkan (e) efisiensi; dan (f) efektivitas. Setiap kemitraan memiliki perbedaan, mulai dari mitra yang berbeda, lokasi yang berbeda, dan tujuan yang berbeda. Namun demikian, sebagian besar kemitraan melalui tahapan yang hampir sama, sehingga memungkinkan untuk melakukan analisis yang sebanding dari berbagai dimensi proses (Van Tulder & Kostwinder, 2007 seperti dikutip dalam Kolk *et al.*, 2008).

2.2. Corporate Social Responsibility

Corporate Social Responsibility (CSR) semakin menjadi perhatian di kalangan perusahaan. Carroll (1999) mengungkapkan bahwa CSR adalah bagian penting dari praktik bisnis dan komunikasi perusahaan. CSR bagi perusahaan tidak hanya sebagai perilaku dalam merespon tekanan pasar. Namun merupakan respon atas tekanan institusional, misalnya Pemerintah, Lembaga Swadaya Masyarakat (LSM), Media, dan khususnya masyarakat sekitar lingkungan perusahaan. Albareda *et al.*, (2007) mengungkapkan bahwa transformasi CSR dari tindakan sukarela sebelumnya menjadi bentuk tanggung jawab yang diatur oleh pemerintah.

Di Indonesia, Corporate Social Responsibility (CSR) secara umum, diatur oleh Undang-Undang No. 40 tahun 2007 tentang Perusahaan Terbatas, Pasal 1 Ayat 3 yang menyatakan:

“Tanggung Jawab Sosial dan Lingkungan adalah komitmen Perseroan untuk berperan serta dalam pembangunan ekonomi berkelanjutan guna meningkatkan kualitas kehidupan dan lingkungan yang bermanfaat, baik bagi Perseroan sendiri, komunitas setempat, maupun masyarakat pada umumnya” (Republik Indonesia, 2007).

Secara detail, diatur dalam Pasal 74 Ayat 1 yang menyatakan:

“Perseroan yang menjalankan kegiatan usahanya di bidang dan/atau berkaitan dengan sumber daya alam wajib melaksanakan Tanggung Jawab Sosial dan Lingkungan” (Republik Indonesia, 2007).

Selanjutnya, disebutkan bahwa kewajiban ini harus dianggarkan dan diperhitungkan sebagai biaya perusahaan. Dengan demikian, bisa disimpulkan bahwa kegiatan ini harus terencana, sebagaimana tercantum pada Pasal 74 Ayat 2. Akan tetapi, Undang-Undang ini tidak memberikan jenis sanksi secara khusus jika perusahaan tidak melaksanakan Tanggung Jawab Sosial dan Lingkungan, sebagaimana tercantum pada Pasal 74 Ayat 3 (Republik Indonesia, 2007).

Pemerintah memantau dan menentukan kriteria CSR yang harus dilakukan perusahaan. Ini menunjukkan bahwa CSR sangat penting. Ini karena kegiatan CSR dapat mempengaruhi hubungan antara perusahaan dan pemangku kepentingan (Albinger & Freeman, 2000).

3. Metodologi Penelitian

Penelitian ini menggunakan metode penelitian kualitatif dengan pendekatan studi kasus. Menurut Robert E. Stake, seperti dikutip dalam Denzin & Lincoln (2009, p. 300) bahwa studi kasus berarti mengkaji kasus sekaligus hasil dari proses kajian kasus tersebut. Melalui pendekatan studi kasus, penelitian ini diharapkan mendapatkan kajian yang lebih dalam dan spesifik dalam mengkaji Model Kemitraan CSR untuk pengembangan UMKM yang berkelanjutan.

Penelitian ini dilaksanakan pada bulan Februari - Agustus 2019. Teknik pengumpulan data yang digunakan dalam penelitian ini adalah wawancara mendalam, observasi, dan studi literatur. Wawancara mendalam dilakukan terhadap 3 informan yang dipilih sebagai perwakilan PT Jasa Marga (Persero) Tbk dan 6 Informan diambil sebagai peserta perbincangan kelompok fokus mewakili masyarakat mitra binaan UMKM di wilayah jaringan Tol Jagorawi - Cikampek. Informan dipilih menggunakan teknik *purposive sampling*.

Analisis data penelitian ini menggunakan teknik penjadohan pola. Penjadohan pola dilakukan dengan cara membandingkan pola yang didasarkan atas pengamatan empiris dengan pola yang telah diprediksikan, jika hasilnya sesuai maka akan semakin menguatkan validitas internal (Yin, 2003). Sedangkan hasil pada penelitian ini menggunakan struktur komparatif. Yin (2003) mengemukakan bahwa struktur ini merupakan bentuk pengulangan dari studi kasus, sangat mengilustrasikan penjadohan pola, dan struktur ini menunjukkan tingkat fakta-fakta yang sesuai dengan model penjadohan pola tersebut.

Melalui pendekatan ini, desain berbagai kasus dalam penelitian ini dilakukan dengan mengikuti fase yang terdiri dari: 1) memahami ciri-ciri kemitraan; 2) pemilihan kasus; 3) pemilihan pengumpulan dan analisis data pada semua kasus; dan 4) membahas kasus dengan pihak *stakeholder*. Pada fase ini, analisis kasus dilakukan, membahas permasalahan kasus, mengumpulkan ide tentang kemitraan dalam pengembangan UMKM, dan proses kerjasama antara pihak pemangku kepentingan dengan para mitra binaan PT Jasa Marga (Persero) Tbk.

Hasil pembahasan ini kemudian dihubungkan dengan konsep, teori pendekatan, serta membandingkan pola yang telah ada dengan pola pada program CSR berbasis kemitraan. Hal ini dapat memberi pemahaman mendalam antara pihak perusahaan dengan masyarakat binaan dalam pengembangan UMKM sebagai input dalam menyusun model kemitraan CSR untuk pengembangan UMKM di Indonesia.

Kerangka model Van Tulder & Kostwinder (2007) seperti dikutip dalam Kolk *et al.*, (2008) dalam penelitian ini, telah disesuaikan dan dikembangkan berdasarkan analisis kemitraan program CSR pada PT Jasa Marga (Persero) Tbk dengan masyarakat di wilayah jaringan tol Jagorawi - Cikampek sebagai mitra binaan UMKM. Kerangka ini menggambarkan cara mengidentifikasi proses kemitraan melalui studi kasus CSR pada PT Jasa Marga (Persero) Tbk

untuk mendukung sektor ekonomi rakyat di dalam kerangka pembangunan yang berkelanjutan.

4. Hasil Penelitian dan Pembahasan

Kerangka analisis untuk kemitraan dari [Van Tulder & Kostwinder \(2007\)](#) seperti dikutip dalam [Kolk et al., \(2008\)](#) menjadi landasan dalam menganalisis jenis kerjasama atau sistem kemitraan melalui program CSR. Dinamika aktual, proses implementasi, dan prosedur seperti yang telah ditunjukkan [Gambar 1](#) pada poin (B) tampaknya tergantung pada 1) jumlah dan karakter peserta, (2) peran yang dapat diterapkan oleh para peserta, (3) restrukturisasi dan derajat ketergantungan internal yang terpilih, yang pada gilirannya dipengaruhi oleh (4) posisi peserta sebagai pihak kepentingan utama atau sekunder dalam proyek ini.

Sedangkan pada poin (F) kegiatan yang dilakukan oleh para mitra menghasilkan Output (C) seperti barang dan/atau jasa. Untuk kemitraan pembangunan, jumlah hasil proses dinilai oleh efek langsung dan tidak langsung pada tujuan Pembangunan Berkelanjutan. Pada efisiensi, pada poin (E), dipandang sebagai nilai tambah internal kemitraan, hal ini dapat dinilai menggunakan analisis biaya-manfaat.

4.1. Program Kemitraan CSR

Pelaksanaan program CSR oleh PT Jasa Marga (Persero) Tbk merupakan komitmen perusahaan kepada masyarakat. Landasan hukumnya adalah Keputusan Direksi PT Jasa Marga (Persero) Tbk No. 230/KPTS/2007 Tentang Program Kemitraan dengan Usaha Kecil dan Program Bina Lingkungan. Program Kemitraan merupakan program pemberian bantuan keuangan dengan bunga ringan bagi para pelaku usaha mikro dan industri rumah tangga yang menitikberatkan pada aspek permodalan awal dan modal kerja berjalan serta investasi usaha.

Berdasarkan hasil wawancara dengan informan, pelaksanaan CSR PT Jasa Marga (Persero) Tbk terdiri dari Program Kemitraan dan Program Bina Lingkungan (PKBL) yang dikelola oleh Unit Community Development Program (CDP). Kebijakan Unit CDP di lingkungan Perseroan dilakukan melalui wilayah operasi yang terdiri dari Kantor Pusat dan delapan Kantor Cabang. Program CSR telah dilaksanakan oleh PT Jasa Marga (Persero) Tbk sejak tahun 1992. Saat itu, program CSR dibawah pengelolaan Kantor Pusat. Namun, sejak tahun 1996, pelaksanaan CSR dilaksanakan oleh kantor cabang dengan melanjutkan program dari kantor pusat.

Pada tahun 2014, PT Jasa Marga (Persero) Tbk telah melakukan kerjasama dengan beberapa UMKM di wilayah jaringan Tol Jagorawi-Cikampek. Hingga tanggal 30 Juni 2019, PT Jasa Marga (Persero) Tbk telah memberikan bantuan pinjaman modal Rp64.723.740,890 kepada 1.407 mitra binaan, yang berada di beberapa titik pada wilayah jaringan Tol Jagorawi-Cikampek yang terdiri dari Kota Bekasi, Kabupaten Bekasi, Kabupaten Karawang, dan Kabupaten Purwakarta. Bahkan dalam perkembangan terkini dalam melaksanakan program kemitraan ini, PT Jasa Marga (Persero) Tbk mengalokasikan dana CSR sebesar Rp2.000.000.000 dalam satu semester untuk memberikan porsi pengembangan UMKM yang jauh lebih besar.

Dana tersebut digunakan untuk memberikan bantuan modal kepada mitra binaan baru atau untuk memberikan perpanjangan pinjaman kepada mitra yang sudah ada. PT Jasa Marga (Persero) Tbk mengacu pada Peraturan Menteri Badan Usaha Milik Negara Republik Indonesia Number Per-05/MBU/2007 terkait batas peminjaman dana, yaitu sebesar Rp75.000.000/mitra. Selain itu, mitra binaan dianggap capable dan bisa mengajukan pinjaman ke Bank jika telah memenuhi batas modal yang diberikan oleh PT Jasa Marga (Persero) Tbk.

Ketepatan memilih calon mitra binaan merupakan hal yang penting dalam pelaksanaan Program Kemitraan PT Jasa Marga (Persero) Tbk, pada Kantor Cabang Jagorawi. Pinjaman

modal usaha diberikan kepada UMKM yang benar-benar membutuhkan dana untuk tambahan modal usahanya. Pemilihan calon mitra binaan harus memenuhi persyaratan sebagai berikut:

- 1) Kekayaan bersih maksimal Rp200.000.000, tidak termasuk tanah, dan bangunan tempat usaha.
- 2) Hasil penjualan tahunan maksimal Rp1.000.000.000.000.
- 3) Milik Warga Negara Indonesia.
- 4) Berdiri sendiri, bukan merupakan anak perusahaan atau cabang perusahaan yang dimiliki, dikuasai atau berafiliasi, baik langsung maupun tidak langsung dengan usaha menengah atau usaha besar.
- 5) Usaha perorangan, badan usaha tidak berbadan hukum, atau badan usaha berbadan hukum, termasuk koperasi.
- 6) Usaha sudah berjalan minimal 1 (satu) tahun serta mempunyai potensi dan prospek pengembangan.
- 7) Tidak sedang menjadi mitra binaan Badan Usaha Milik Negara (BUMN) lain.
- 8) Belum memenuhi persyaratan perbankan (non-bankable business).
- 9) Mengisi formulir permohonan.
- 10) Agunan. Hal ini bertujuan untuk memantau perkembangan usaha dan komitmen mitra binaan untuk mengembangkan usahanya.

PT Jasa Marga (Persero) Tbk menjaga hubungan inti bisnis dengan baik melalui komunikasi yang amanah dengan membangun komitmen bersama pada proses kemitraan dengan 1407 mitra binaan. Inilah perbedaan antara PT Jasa Marga (Persero) Tbk dengan Badan Usaha Milik Negara (BUMN) lainnya dalam melakukan kegiatan CSR yang berbasis kemitraan. Filosofi sosial yang diemban oleh PT Jasa Marga (Persero) Tbk yaitu ketulusan. Hal ini dipengaruhi oleh budaya PT Jasa Marga (Persero) Tbk yaitu tidak melakukan publikasi dan pencitraan secara besar-besaran dan dimana-mana. Publikasi hanya sebatas sosialisasi kepada masyarakat di sekitar perusahaan, melalui surat kabar lokal. Dengan istilah lain dinamakan *Running with Silent*.

PT Jasa Marga (Persero) Tbk ingin tetap menjaga keaslian dari filosofi CSR, yaitu bersosial secara tulus. Direksi menginginkan publikasi kegiatan CSR tetapi tidak disertai aktivitas branding. Publikasi yang dilakukan PT Jasa Marga (Persero) Tbk lebih ditekankan melalui strategi kerjasama dengan Pemerintahan Daerah. Itu adalah tanggung jawab Pemerintah Daerah untuk melakukan proses sosialisasi program CSR kepada masyarakat.

4.2. Pengembangan UMKM Berkelanjutan

Sesuai tujuan kegiatan secara umum, implementasi kemitraan yang dilakukan oleh PT Jasa Marga (Persero) Tbk dengan mitra binaan di wilayah jaringan Tol Jagorawi - Cikampek yaitu untuk membangun perekonomian masyarakat di sekitar wilayah operasional PT Jasa Marga (Persero) Tbk. [Selsky & Parker \(2015\)](#) menjelaskan bahwa kemitraan yang ideal adalah ketika suatu organisasi memiliki tujuan kegiatan bersama untuk mengatasi tantangan seperti pembangunan ekonomi, pendidikan, dan kesehatan, salah satunya adalah masalah ekonomi masyarakat sekitar. Kemitraan dibentuk dan diresmikan melalui surat kerjasama kedua belah pihak, PT Jasa Marga (Persero) Tbk dan UMKM sebagai mitra binaan, dengan tujuan untuk mengembangkan UMKM di wilayah jaringan Tol Jakarta-Cikampek.

Saling percaya dan saling memahami terus dibangun hingga terjalin menjadi satu komitmen. Hal itu merupakan prinsip dasar kemitraan yang telah dikembangkan dalam program kemitraan CSR dan UMKM di wilayah jaringan Tol Jagorawi-Cikampek yang terdiri

dari saling menghormati, transparansi, komunikasi efektif, manfaat bersama dengan tujuan yang jelas, juga berbagi peran, dan tanggungjawab dalam kemitraan yang dituangkan dalam sebuah kesepakatan bersama (Tennyson, 2003).

Dalam pelaksanaan CSR, PT Jasa Marga (Persero) Tbk sejak awal melibatkan semua pihak, khususnya pihak perusahaan dan masyarakat. Pihak perusahaan dan masyarakat dipertemukan secara tatap muka dalam proses penandatanganan surat kerjasama. Penandatanganan surat kerjasama menjadi penanda kesepakatan tentang peran dan tanggung jawab baru kedua belah pihak untuk sebuah komitmen, mencapai tujuan bersama atau melakukan tugas tertentu dan berbagi dalam risiko dan tanggung jawab, sumber daya dan keuntungan (Martens, 2007).

Analisis data berikutnya juga telah dilakukan untuk mengetahui apakah program CSR dilakukan secara bersama-sama oleh pihak perusahaan dengan masyarakat sebagai mitra UMKM binaan. Beberapa informan menyatakan bahwa selama proses perencanaan program hingga evaluasi, PT Jasa Marga (Persero) Tbk selalu melibatkan mitra binaan melalui diskusi terbuka ataupun kordinasi untuk mengetahui permasalahan yang dihadapi mitra binaan.

Program mitra binaan dilakukan dengan berbagai kegiatan. PT Jasa Marga (Persero) Tbk melalui program CSR mengambil peran dalam pelatihan mitra binaan untuk pengembangan atau upaya mempertahankan konsistensi usaha dan keberlangsungan pengembalian pinjaman. Mitra binaan diberikan pelatihan keterampilan (pembukuan dan pengemasan), dan pelibatan kegiatan pameran produk tingkat nasional. Agenda pameran UMKM, yang digelar di sejumlah daerah, bertujuan untuk membantu promosi hasil usaha mitra binaan. Mitra binaan yang ikut serta dalam pameran tersebut menyajikan produk-produk kerajinan yang terbuat dari kulit pari, kulit sapi, obat-obatan herbal, dan lain sebagainya.

Salah satu dari informan, yang merupakan mitra binaan PT Jasa Marga (Persero) Tbk pada Kantor Cabang Jagorawi, menyatakan usaha informan sangat terbantu oleh program CSR berbasis kemitraan. Informan tersebut telah mendapatkan pinjaman modal usaha untuk ke tiga kalinya dimulai sejak Tahun 2011 sebesar Rp11.000.000 dan meningkat menjadi Rp30.000.000. Bahkan, diantara mitra binaan ada yang sudah melaksanakan program kemitraan selama sembilan tahun. Informan juga mengungkapkan bahwa PT Jasa Marga (Persero) Tbk memberikan komitmen untuk pengembangan UMKM yang berkelanjutan melalui program kemitraan CSR.

Pencapaian PT Jasa Marga (Persero) Tbk melalui program kemitraan CSR mendapat apresiasi dari berbagai pihak. Program kemitraan CSR dianggap berhasil melakukan pemberdayaan UMKM berkelanjutan, yang dibuktikan diraihnya beberapa penghargaan. Misalnya, pada tahun 2019 mendapatkan penghargaan pada acara Teropong BUMN Award (TBA) untuk kategori Pro UMKM. Selain itu, berdasarkan hasil wawancara dengan Manager CSR PT Jasa Marga (Persero) Tbk, Bidang Kemitraan, dan Staf CSR bagian UMKM, menjelaskan bahwa penghargaan yang diberikan kepada Koperasi PT Jasa Marga (Persero) Tbk dengan mitra binaan UMKM di wilayah jaringan Tol Jagorawi-Cikampek memberikan dampak positif pada keberlangsungan kemitraan. Bahkan, PT Jasa Marga (Persero) Tbk sering mendapat penghargaan dan dijadikan sebagai *role model* bagi koperasi-koperasi lainnya melalui pemberdayaan di *rest area*.

Beberapa penghargaan di atas menjadi indikator keberhasilan program kemitraan CSR pada PT Jasa Marga (Persero) Tbk. Hal ini sesuai dengan Rollin (2011) yang menyatakan bahwa faktor keberhasilan dalam pengembangan kemitraan difokuskan pada *outcomes* (tujuan) yang jelas, yaitu tolak ukur keberhasilan, dan efektifitas program. Mitra binaan UMKM sangat merasakan keuntungan dan manfaat yang besar dari program ini. Adapun lokal bisnis inklusif

dapat ditinjau dengan pengembangan saluran penjualan, untuk memasarkan produk mitra binaan, yang difasilitasi melalui Rest Area Minimarket, dan Koperasi Karyawan yang berada di KM. 33A, KM. 50A, KM. 71B. Serta pemimpin kolektif yaitu para pemilik usaha UMKM melakukan upaya yang berkelanjutan kepada karyawannya untuk keluar dari usaha tersebut dan diarahkan untuk ikut program kemitraan PT Jasa Marga (Persero) Tbk menjadi pemilik usaha. Sehingga semua berkontribusi sama rata pada setiap kegiatan, berbagi risiko, pemantauan, dan evaluasi dari setiap kegiatan dan penanganan konflik manajemen.

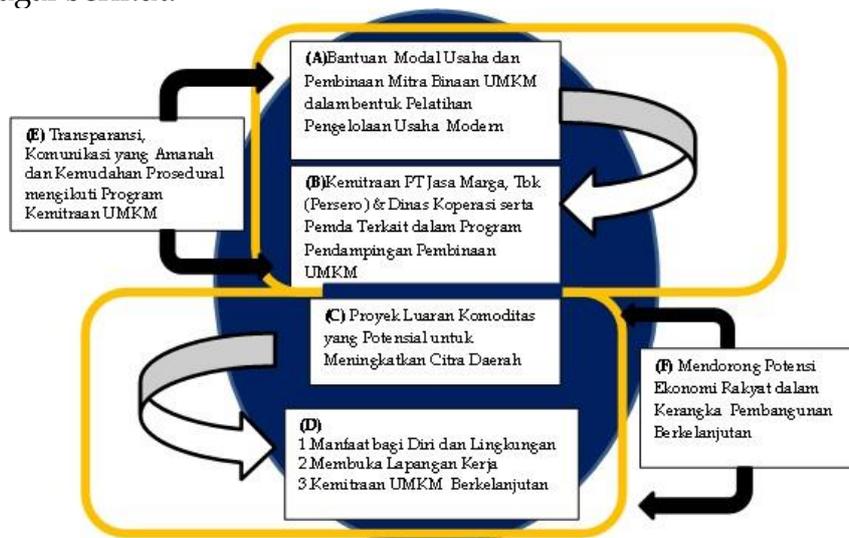
4.3. Model Kemitraan CSR BUMN dalam Pengembangan UMKM di Indonesia

Model kemitraan dari Van Tulder & Kostwinder (2007) seperti dikutip dalam Kolk *et al.*, (2008) merupakan landasan analisis pengembangan model kemitraan yang diimplementasikan dalam program kemitraan CSR PT Jasa Marga (Persero) Tbk. Artinya proses kemitraan yang dilakukan oleh PT Jasa Marga (Persero) Tbk melalui CSR merepresentasikan model Van Tulder & Kostwinder (2007) seperti dikutip dalam Kolk *et al.*, (2008). Penelitian ini mendesain model program kemitraan CSR PT Jasa Marga (Persero) Tbk berdasarkan situasi dan kebutuhan serta masukan mitra UMKM binaan.

Penelitian ini diharapkan dapat membantu menghasilkan satu garis panduan yang dapat digunakan oleh pelaksana program CSR dan semua pihak pemangku kepentingan, khususnya pihak perusahaan, pihak pemerintah, dan masyarakat, agar dapat memberikan kontribusi kepada organisasi dalam mewujudkan CSR yang mendukung ekonomi rakyat melalui pengembangan UMKM.

Penggunaan model ini akan menggambarkan bentuk kemitraan untuk memaksimalkan kolaborasi pemangku kepentingan melalui kegiatan CSR untuk mendukung UMKM berkelanjutan di Indonesia. Kegiatan CSR ditujukan untuk memecahkan masalah dan tujuan pembangunan bersama. Tujuannya adalah untuk mengembangkan dan melaksanakan kegiatan yang berkontribusi pada penyelesaian, kesadaran, dan kegiatan yang mendukung dan menyertai inisiatif ini.

Oleh karena itu, model kemitraan dari Van Tulder & Kostwinder (2007) seperti dikutip dalam Kolk *et al.*, (2008) dalam pembangunan berkelanjutan yang diimplementasikan dalam kemitraan CSR perusahaan di bidang ekonomi sebagai panduan praktis kepada pihak perusahaan, dan masyarakat, terutamanya kepada pengembangan UMKM berkelanjutan, dapat digambarkan sebagai berikut:



Gambar 2. Model kemitraan untuk pengembangan UMKM berkelanjutan

Gambar 2 menjelaskan sebuah model yang dikembangkan dalam penelitian ini yang mengacu pada model kemitraan dari [Van Tulder & Kostwinder \(2007\)](#) seperti dikutip dalam [Kolk et al., \(2008\)](#) dari pelaksanaan program kemitraan CSR PT Jasa Marga (Persero) Tbk.

1) Poin A

Menurut model kemitraan yang dibangun berdasarkan masukan dari kemitraan ditunjukkan di atas sebagai poin (A), memberikan modal usaha dan menyelenggarakan program pendampingan kepada para pelaku usaha yang bertujuan untuk meningkatkan akselerasi kinerja dan produktivitas UMKM. Program ini difasilitasi sepenuhnya oleh PT Jasa Marga (Persero) Tbk yang mencakup pada program penyelenggaraan pendidikan dan latihan manajemen usaha kecil. Melalui program pendidikan dan pelatihan diharapkan UMKM memperoleh pengetahuan dan inspirasi tentang pengelolaan usaha secara modern.

2) Poin B

program pendampingan ini diselenggarakan PT Jasa Marga (Persero) Tbk bekerjasama dengan Pemerintah Daerah. Program terdiri dari seminar dan pelatihan dengan periode 1 tahun sekali. Mitra binaan yang berpotensi dalam aktivitas usahanya akan dilibatkan dalam kegiatan pelatihan. Syarat bagi mitra yang dilibatkan dalam kegiatan ini dinilai melalui catatan pembayaran pinjaman, dan skala usaha yang terus berkembang. Hal ini merupakan suatu komitmen partisipasi pembinaan, dengan pertimbangan bahwa konsep dan level bisnis UMKM masih "rawan". Dengan kata lain, rata-rata skala bisnis UMKM dengan kestabilan usahanya yang kurang kokoh. Hal ini tampaknya tergantung pada:

- a) Jumlah dan karakter peserta tercatat sejumlah 300 mitra binaan dari 1400 mitra binaan.
- b) Peran yang dapat diterapkan oleh para peserta, yang dinilai aktif dalam pengembangan usahanya.
- c) Restrukturisasi dan derajat ketergantungan internal yang terpilih, yang pada gilirannya dipengaruhi oleh bentuk pembinaan lain. Komitmen PT Jasa Marga (Persero) Tbk adalah melibatkan mitra binaan dalam ajang pameran dan promosi di dalam dan luar negeri. Salah satunya mengikutsertakan mitra binaan untuk mengikuti pameran kerajinan, seperti Indocraft.



Gambar 3. Keikutsertaan mitra binaan pada pameran

Sumber: PT Jasa Marga (Persero) Tbk (2020)

- d) Posisi peserta sebagai pihak kepentingan utama atau sekunder dalam proyek ini. Para mitra binaan dirangsang dengan diikutsertakan pada pameran. Mitra binaan yang dapat berpartisipasi adalah mitra yang berkualifikasi khusus; yang diharapkan dapat merangsang mitra binaan lainnya. Semua mitra binaan memiliki kesempatan untuk terlibat dalam pameran. Kegiatan yang dilakukan oleh para mitra binaan menghasilkan proyek keluaran.
- 3) Poin C
Diasumsikan seperti barang dan/atau jasa, kesempatan dalam mengangkat ciri khas produk menjadi komoditas yang potensial untuk mempromosikan citra daerah. Untuk kemitraan pembangunan, jumlah hasil proses dinilai oleh efek langsung dan tidak langsung pada tujuan pembangunan berkelanjutan.
- 4) Poin D
Tolak ukur keberhasilan dan efektivitas program ini, terletak pada beberapa faktor. Mitra binaan UMKM sangat merasakan keuntungan dan serta manfaat yang besar dari program ini. Berdasarkan hasil diskusi kelompok terarah dengan mitra binaan PT Jasa Marga (Persero) Tbk di Kantor Cabang Jagorawi yang dianggap berhasil dalam pengembangan bisnis sepakat bahwa prosedur untuk berpartisipasi dalam program kemitraan tidak sulit. Itu hanya memenuhi persyaratan yang ditentukan dan mengisi formulir proposal dan pinjaman. Suku bunga pinjaman modal tidak tinggi, yang memungkinkan mitra binaan memiliki kesanggupan untuk membayar angsuran setiap bulan.
- 5) Poin E
Program pinjaman modal, pelatihan, ataupun pengembangan saluran penjualan, untuk memasarkan produk mitra binaan, yang difasilitasi melalui Rest Area Minimarket, dan Koperasi Karyawan yang berada di KM. 33A, KM. 50A, KM. 71B. Serta pemimpin kolektif yaitu para pemilik usaha UMKM melakukan upaya yang berkelanjutan kepada karyawannya untuk keluar dari usaha tersebut dan diarahkan untuk ikut program kemitraan PT Jasa Marga (Persero) Tbk menjadi pemilik usaha. Dampak yang terjadi dengan adanya program tersebut yaitu ketersediaan lapangan pekerjaan seiring dengan peningkatan dan kemajuan usaha.
Keberhasilan lain dari program kemitraan CSR; dan UMKM adalah kewajiban yang baik. Pelunasan pinjaman dari mitra binaan kepada PT Jasa Marga (Persero) Tbk dianggap cukup baik, berdasarkan hasil wawancara dengan informan, yang didasarkan pada pemantauan neraca.
Bila bisnis yang dilakukan mitra binaan meningkat, maka mereka akan diarahkan untuk melakukan pengembangan dengan pinjaman modal dari bank. Saat ini persentase kesadaran mitra sudah cukup baik dan tidak ada miskomunikasi terkait program ini.
- 6) Poin F
Wujud nyata keberhasilan pembinaan PT Jasa Marga (Persero) Tbk adalah bagaimana mitra binaan tersebut mampu memberikan manfaat sebesar-besarnya bagi usaha mereka maupun masyarakat di lingkungannya. Tujuan akhir Program Kemitraan BUMN dengan UMKM untuk mendorong pertumbuhan ekonomi dengan memberdayakan ekonomi rakyat melalui perluasan kesempatan berusaha dan kesempatan kerja, dengan mengandeng usaha berskala mikro dan menengah sebagai mitra binaan. Program tersebut diharapkan mampu mendorong potensi ekonomi rakyat dalam kerangka pemerataan pembangunan.

Hasil pengumpulan data yang telah dilakukan menggunakan teknik wawancara dan diskusi kumpulan fokus menunjukkan bahwa model kemitraan yang dilakukan PT Jasa Marga (Persero) Tbk adalah *Mutualistic Partnership* (Kemitraan Mutualistik), yang merupakan kolaborasi antara dua pihak atau lebih yang sama-sama saling memberikan manfaat untuk tujuan yang sama. Bahkan, kemitraan ini, merujuk kepada Sulistiyani (2004), juga sudah mencapai pada tahap *Conjunction Partnership*, kolaborasi antara dua pihak atau lebih melalui *merger* dan pengembangan. Dalam proses kehidupan, "*paramecium*" melakukan konjungsi untuk mendapatkan energi dan kemudian terpisah untuk selanjutnya dapat melakukan pembelahan diri. Para pemilik usaha UMKM melakukan upaya yang berkelanjutan kepada karyawannya untuk keluar dari usaha tersebut dan diarahkan untuk ikut program kemitraan PT Jasa Marga (Persero) Tbk menjadi pemilik usaha. Dampak yang terjadi dengan adanya program tersebut yaitu ketersediaan lapangan pekerjaan seiring dengan peningkatan dan kemajuan usaha.

5. Kesimpulan

PT Jasa Marga (Persero) Tbk telah mencapai konsep kemitraan ideal yang diimplementasikan melalui program *Corporate Social Responsibility* (CSR) berbasis kemitraan. Manifestasi nyata dari keberhasilan pengembangan PT Jasa Marga (Persero) Tbk adalah bagaimana mitra binaan dapat memberikan manfaat maksimal bagi bisnis mereka dan masyarakat di lingkungan mereka. Tujuan akhir Program Kemitraan Badan Usaha Milik Negara (BUMN) dengan Usaha Mikro, Kecil, dan Menengah (UMKM) untuk mendorong pertumbuhan ekonomi dengan memberdayakan ekonomi rakyat melalui perluasan kesempatan berusaha dan kesempatan kerja, dengan mengandeng usaha berskala mikro dan menengah sebagai mitra binaan. Program tersebut diharapkan mampu mendorong potensi ekonomi rakyat dalam kerangka pemerataan pembangunan. Model Kemitraan yang merupakan kerjasama antara Badan Usaha Milik Negara melalui CSR, Pemerintah dan masyarakat sama-sama menyadari aspek pentingnya melakukan kemitraan dengan saling memberikan manfaat lebih untuk mencapai tujuan secara optimal. Kemitraan PT Jasa Marga (Persero) Tbk juga sudah mencapai tahap *Conjunction Partnership*, melakukan konjungsi melalui upaya pembelahan diri. Upaya yang berkelanjutan dari pemilik UMKM kepada karyawannya untuk keluar dari usaha tersebut dan diarahkan untuk ikut program kemitraan PT Jasa Marga (Persero) Tbk menjadi pemilik usaha.

6. Ucapan Terima Kasih

Para penulis ingin mengucapkan terima kasih kepada Lembaga Penelitian dan Pengabdian Masyarakat, Universitas Pembangunan Nasional "Veteran" Jakarta atas dukungan dan fasilitas untuk membuat penelitian ini berhasil melalui Pendanaan Penelitian Internal, yang didanai oleh Universitas Pembangunan Nasional "Veteran" Jakarta berdasarkan Surat Keputusan Nomor 494/UN61.0/HK.02/2019. Penulis juga ingin mengucapkan terima kasih kepada semua informan yang telah memberikan bantuan dan informasi selama penelitian ini dilakukan.

7. Pernyataan *Conflicts of Interest*

Penulis menyatakan tidak ada potensi konflik kepentingan sehubungan dengan penelitian, kepengarangan, dan/atau publikasi dari artikel ini.

Daftar Pustaka

- Albareda, L., Lozano, J. M., & Ysa, T. (2007). Public policies on corporate social responsibility: The role of governments in Europe. *Journal of Business Ethics*, 74(4), 391–407. <https://doi.org/10.1007/s10551-007-9514-1>
- Albinger, H. S., & Freeman, S. J. (2000). Corporate social performance and attractiveness as an employer to different job seeking populations. *Journal of Business Ethics*, 28(3), 243–253. <https://doi.org/10.1023/A:1006289817941>
- Carroll, A. B. (1999). Corporate social responsibility: Evolution of a definitional construct. *Business and Society*, 38(3), 268–295. <https://doi.org/10.1177/000765039903800303>
- Denzin, N. K. dan Lincoln, Y. S. (2009). *Handbook Qualitative Research*. Yogyakarta: Pustaka Pelajar.
- Ghassani, N., & Wardiyanto, B. (2015). “Kemitraan Pengembangan UMKM” (Studi Deskriptif tentang Kemitraan PT. PJB (Pembangkit Jawa Bali) Unit Gresik Pengembangan UMKM Kabupaten Gresik. *Kebijakan dan Manajemen Publik*, 3(2), 142-151. [http://journal.unair.ac.id/KMP@%E2%80%9Ckemitraan-pengembangan-umkm%E2%80%9D-\(studi-deskriptif-tentang-kemitraan-pt.-pjb-\(pembangkit-jawa-bali\)-unit-gresik-pengembangan-umkm-kabupaten-gresik\)-article-9033-media-138-category-8.html](http://journal.unair.ac.id/KMP@%E2%80%9Ckemitraan-pengembangan-umkm%E2%80%9D-(studi-deskriptif-tentang-kemitraan-pt.-pjb-(pembangkit-jawa-bali)-unit-gresik-pengembangan-umkm-kabupaten-gresik)-article-9033-media-138-category-8.html)
- Haryanti, D. M., & Hidayah, I. (2018, Juli 24). *Potret UMKM Indonesia: Si Kecil yang Berperan Besar*. Retrieved from UKM Indonesia: <https://www.ukmindonesia.id/baca-artikel/62>
- Jasamarga.com. (n.d.). *Penghargaan*. Retrieved from PT Jasa Marga: <https://www.jasamarga.com/public/id/infoperusahaan/ProfilPerusahaan/Penghargaan.aspx>
- Jasamarga.com. (n.d.). *Penyaluran Kemitraan*. Retrieved from PT Jasa Marga: <http://www.jasamarga.com/public/id/csr/pkbl.aspx>
- Jasamarga.com. (2018, May 21). *Jasa Marga Diganjar Tiga Penghargaan “Indonesia Green Award 2018” atas Komitmen Bina Lingkungan*. Retrieved from PT Jasa Marga: <https://www.jasamarga.com/public/id/aktivitas/detail.aspx?title=Jasa%20Marga%20Diganjar%20Tiga%20Penghargaan%20%E2%80%9CIndonesia%20Green%20Award%202018%E2%80%9D%20atas%20Komitmen%20Bina%20Lingkungan>
- Jasamarga.com. (2018, July 30). *CSR Jasa Marga Tak Sekedar Menyalurkan Santunan*. Retrieved from PT Jasa Marga: <https://www.jasamarga.com/public/id/aktivitas/detail.aspx?title=CSR%20Jasa%20Marga%20Tak%20Sekedar%20Menyalurkan%20Santunan>
- Kementerian Badan Usaha Milik Negara Republik Indonesia. (2007, April 27). *Peraturan Menteri Negara Badan Usaha Milik Negara Nomor PER-05/MBU/2007 Tentang Program Kemitraan Badan Usaha Milik Negara dan Program Bina Lingkungan*. Jakarta: Kementerian Badan Usaha Milik Negara Republik Indonesia. <http://jdih.bumn.go.id/baca/PER-05/MBU/2007.pdf>
- Kolk, A., van Tulder, R., & Kostwinder, E. (2008). Business and partnerships for development. *European Management Journal*, 26(4), 262–273. <https://doi.org/10.1016/j.emj.2008.01.007>
- Kontan.co.id. (2019, January 10). *Berkontribusi besar pada pertumbuhan ekonomi, tapi kualitas SDM UMKM rendah*. (N. Laoli, Editor) Retrieved 29, 2020, from Kontan.co.id: <https://nasional.kontan.co.id/news/berkontribusi-besar-pada-pertumbuhan-ekonomi-tapi-kualitas-sdm-umkm-rendah?page=all>
- Kurniasari, N. D. (2015). Program CSR berbasis pemberdayaan masyarakat (untuk meningkatkan produktivitas usaha mikro, kecil menengah di Madura). *Neo-Bis*, 9(1), 98-109. <https://journal.trunojoyo.ac.id/neo-bis/article/view/685>

- Martens, J. (2007). MultiStakeholder Theory partnerships - Future models of multilateralism? Berlin: Friedrich-Ebert-Stiftung. <https://library.fes.de/pdf-files/iez/04244.pdf>
- McDowell, W. C., Harris, M. L., & Zhang, L. (2009). Relational orientation and performance in micro businesses and small and medium-sized enterprises: An examination of interorganizational relationships. *Journal of Business and Entrepreneurship*, 21(2), 1-19.
- PT Jasa Marga (Persero) Tbk. (2020, March 14). 4 Mitra Binaan Jasa Marga Ikut Pameran Indocraft. Retrieved from detikcom: <https://news.detik.com/adv-nhl-detikcom/d-4939325/4-mitra-binaan-jasa-marga-ikut-pameran-indocraft>
- Prayogo, H. S. (2018, April 30). Konsisten Jalankan PKBL, 57 BUMN Ini Raih Penghargaan. Retrieved from Warta Ekonomi: <https://www.wartaekonomi.co.id/read179375/konsisten-jalankan-pkbl-57-bumn-ini-raih-penghargaan>
- Republik Indonesia. (2001, December 14). Keputusan Presiden Republik Indonesia Nomor 127 Tahun 2001 Tentang Bidang/Jenis Usaha Yang Dicadangkan Untuk Usaha Kecil Dan Bidang/Jenis Usaha Yang Terbuka Untuk Usaha Menengah Atau Besar Dengan Syarat Kemitraan. Lembaran Negara Republik Indonesia Tahun 2001 Nomor 152. Jakarta: Kementerian Sekretariat Negara Republik Indonesia. http://www.depkop.go.id/uploads/tx_rtgfiles/UKM05KEPMEN_2001_127_JENIS_USA_HA.PDF
- Republik Indonesia. (2007, August 146). Undang-Undang Republik Indonesia Nomor 40 Tahun 2007 Tentang Perseroan Terbatas. Lembaran Negara Republik Indonesia Tahun 2007 Nomor 106. Jakarta: Kementerian Hukum dan Hak Asasi Manusia Republik Indonesia. <http://peraturan.go.id/common/dokumen/ln/2007/uu40-2007.pdf>
- Rahayu, N. (2019, March 26). Kemenkop dan UKM Perkuat Kemitraan KUMKM dengan Usaha Besar. Retrieved from Warta Ekonomi: <https://www.wartaekonomi.co.id/read221064/kemenkop-dan-ukm-perkuat-kemitraan-kumkm-dengan-usaha-besar>
- Reed, A. M., & Reed, D. (2009). Partnerships for development: Four models of business involvement. *Journal of Business Ethics*, 90(SUPPL. 1), 3-37. <https://doi.org/10.1007/s10551-008-9913-y>
- Republika.co.id. (2016, January 12). Bagaimana Sebaiknya Pengelolaan Dana CSR? (K. Azwar, Editor) Retrieved from REPUBLIKA.co.id: <https://republika.co.id/berita/o0twrq1/bagaimana-sebaiknya-pengelolaan-dana-csr>
- Rollin, C. (2011). *Partnership in support of integrated approach to corporate social responsibility case study: South Afrika* (Doctoral dissertation). Leuphana: Universitat Luneburg.
- Selsky, J. W., & Parker, B. (2005). Cross-sector partnerships to address social issues: Challenges to theory and practice. *Journal of management*, 31(6), 849-873. <https://doi.org/10.1177/0149206305279601>
- Steger, U., Ionescu-Somers, A., Salzmann, O., & Mansourian, S. (2009). *Sustainability Partnerships: The Manager Handbook*. London: Palgrave Macmillan. <https://doi.org/10.1057/9780230594685>
- Sudaryanto, S., & Hanim, A. (2002). Evaluasi kesiapan UKM menyongsong pasar bebas ASEAN (AFTA): Analisis perspektif dan tinjauan teoritis. *Jurnal Ekonomi Akuntansi Manajemen*, 1(2).
- Sukada, S., Wibowo, P., Ginano, K., Jalal, K. I., & Rahman, T. (2007). *CSR for Better Life: Indonesian Context. Membumikan Bisnis Berkelanjutan. Memahami Konsep dan Praktik Tanggung Jawab Sosial Perusahaan*. Jakarta [ID]: Yayasan Indonesia Business Links.

- Sulistiyani, A. T. (2004). *Kemitraan dan Model Model Pemberdayaan*. Yogyakarta: Gala Media.
- Suparno, S., Wicaksono, A., & Ariyani, W. (2013). Model Pemberdayaan Usaha Mikro Kecil Dan Menengah (Umkm) Melalui Program Corporate Social Responsibility (CSR) Pada Industri Rokok Di Kudus. *Jurnal Sosial Budaya*, 6(2), 29-39. <https://jurnal.umk.ac.id/index.php/sosbud/article/view/279>
- Tennyson, R. (2003). *Managing partnership - Tool for mociling public sector, business and society as partner in development*. London: The Institution Business Leader Forum.
- Yin, R. K. (2003). *Studi Kasus Desain & Metode*. Jakarta: PT. Raja Grafindo Persada.

Tentang Penulis

1. **Yani Hendrayani**, memperoleh gelar Doktor di bidang Ilmu Komunikasi dari Universiti Sains Malaysia, Penang, Malaysia, pada tahun 2017. Penulis adalah dosen pada Program Studi Ilmu Komunikasi, Fakultas Ilmu Sosial dan Ilmu Politik, Universitas Pembangunan Nasional "Veteran" Jakarta, Indonesia.
E-Mail: yanihendrayani@upnvj.ac.id
2. **Siti Maryam**, memperoleh gelar Magister di bidang Ilmu Komunikasi dari Institut Pertanian Bogor, Indonesia, pada tahun 2008. Penulis adalah dosen pada Program Studi Ilmu Komunikasi, Fakultas Ilmu Sosial dan Ilmu Politik, Universitas Pembangunan Nasional "Veteran" Jakarta, Indonesia.
E-Mail: sitimaryam@upnvj.ac.id
3. **Uljanatunnisa**, memperoleh gelar Master of Arts di bidang Ilmu Komunikasi dari Universitas Gadjah Mada, Yogyakarta, Indonesia, pada tahun 2015. Penulis adalah dosen pada Program Studi Ilmu Komunikasi, Fakultas Ilmu Sosial dan Ilmu Politik, Universitas Pembangunan Nasional "Veteran" Jakarta, Indonesia.
E-Mail: uljanatunnisa@upnvj.ac.id