

BAB I

PENDAHULUAN

1.1 Latar Belakang Masalah

Perkembangan paradigma bisnis modern telah mengubah orientasi perusahaan dari yang semata-mata berfokus pada pencapaian keuntungan ekonomi (*profit oriented*) menjadi organisasi yang juga bertanggung jawab terhadap aspek sosial dan lingkungan (*people, planet, profit*). Konsep tersebut dikenal sebagai *Triple Bottom Line*, yang menegaskan bahwa keberhasilan perusahaan tidak hanya diukur berdasarkan kinerja finansial, tetapi juga berdasarkan kontribusinya terhadap pembangunan sosial dan pelestarian lingkungan (Elkington, 1997). Dalam konteks Indonesia, implementasi tanggung jawab sosial perusahaan memperoleh legitimasi hukum melalui Undang-Undang Nomor 40 Tahun 2007 tentang Perseroan Terbatas, Undang-Undang Nomor 19 Tahun 2003 tentang Badan Usaha Milik Negara, serta berbagai regulasi Kementerian BUMN yang kemudian mengembangkan konsep Tanggung Jawab Sosial dan Lingkungan (TJSL) sebagai bentuk nyata kontribusi perusahaan terhadap pembangunan nasional.

Program TJSL pada Badan Usaha Milik Negara (BUMN) pada hakikatnya merupakan strategi pembangunan yang bertujuan menciptakan nilai ekonomi sekaligus meningkatkan kesejahteraan masyarakat melalui pemberdayaan komunitas secara berkelanjutan. Berbeda dengan *praktik Corporate Social Responsibility* (CSR) tradisional yang berorientasi pada kegiatan amal sesaat (*charity*), paradigma TJSL menekankan pendekatan pemberdayaan

(*empowerment*), peningkatan kapasitas masyarakat, penciptaan nilai bersama (*creating shared value*), serta keberlanjutan dampak sosial (Porter & Kramer, 2011). Oleh karena itu, keberhasilan suatu program TJSL tidak hanya diukur dari besarnya dana yang disalurkan, tetapi juga dari kemampuan program tersebut menghasilkan perubahan ekonomi dan sosial yang dapat dipertahankan oleh masyarakat secara mandiri setelah intervensi perusahaan berakhir.

Namun demikian, praktik implementasi TJSL di berbagai negara berkembang masih menghadapi berbagai tantangan mendasar. Banyak program pemberdayaan masyarakat yang masih terjebak dalam pola filantropi jangka pendek (*hit-and-run charity*), yaitu kegiatan bantuan yang bersifat sesaat tanpa diikuti proses pendampingan yang berkesinambungan. Akibatnya, manfaat program sering kali berhenti ketika dukungan perusahaan berakhir. Berdasarkan hasil evaluasi terhadap berbagai program pemberdayaan masyarakat di negara berkembang, lebih dari 60% UMKM binaan mengalami stagnasi produktivitas setelah program pendampingan resmi dari perusahaan selesai dilaksanakan (Rahmawati, 2023). Temuan tersebut menunjukkan bahwa keberhasilan program sosial perusahaan tidak cukup ditentukan oleh besarnya investasi dana, melainkan sangat dipengaruhi oleh kualitas tata kelola program, efektivitas kolaborasi, serta keberlanjutan proses pendampingan.

Fenomena tersebut menunjukkan bahwa tantangan utama pelaksanaan TJSL saat ini bukan lagi pada aspek ketersediaan anggaran, tetapi lebih pada kemampuan perusahaan dalam mengelola hubungan antar pemangku kepentingan (*stakeholders*), menjaga konsistensi pelaksanaan program, serta memastikan

keberlanjutan manfaat program bagi masyarakat. Dalam perspektif teori stakeholder, perusahaan memiliki kewajiban membangun hubungan yang harmonis dengan seluruh pihak yang dipengaruhi maupun memengaruhi aktivitas organisasi (Freeman, 1984). Oleh sebab itu, keberhasilan program TJSL sangat dipengaruhi oleh kemampuan perusahaan membangun jejaring kerja (networking) yang efektif dengan pemerintah desa, kelompok masyarakat, perguruan tinggi, pelaku usaha, lembaga pendamping, maupun komunitas lokal.

Jejaring kerja merupakan salah satu modal sosial yang sangat penting dalam pelaksanaan program pemberdayaan masyarakat. Melalui jejaring yang kuat, perusahaan dapat memperoleh akses terhadap sumber daya, informasi, pengalaman, serta dukungan kelembagaan yang dibutuhkan dalam pelaksanaan program sosial. Austin dan Seitanidi (2012) menjelaskan bahwa kolaborasi lintas sektor mampu meningkatkan efektivitas program sosial melalui sinergi sumber daya dan pembagian tanggung jawab antarorganisasi. Semakin luas jejaring kerja yang dimiliki perusahaan, semakin besar peluang terciptanya inovasi sosial, efisiensi pelaksanaan program, serta keberlanjutan hasil pemberdayaan masyarakat.

Meskipun demikian, hasil penelitian empiris menunjukkan bahwa hubungan antara jejaring kerja dengan keberhasilan program sosial tidak selalu bersifat linear. Bryson, Crosby, dan Stone (2015) menjelaskan bahwa semakin banyak pihak yang terlibat dalam suatu kolaborasi justru dapat meningkatkan kompleksitas koordinasi, konflik kepentingan, serta memperbesar biaya transaksi apabila tidak didukung oleh tata kelola operasional yang efektif. Hasil penelitian Nugraha dan Arifin (2021) juga menunjukkan bahwa jejaring kerja yang luas tidak

selalu menghasilkan peningkatan kinerja program karena sering kali menimbulkan tumpang tindih kewenangan, lemahnya koordinasi, serta keterlambatan pelaksanaan kegiatan. Kondisi tersebut menunjukkan bahwa keberhasilan jejaring kerja sangat bergantung pada kemampuan organisasi dalam mengelola proses operasional secara efektif.

Selain faktor eksternal berupa jejaring kerja, faktor internal organisasi juga memegang peranan penting dalam menentukan keberhasilan program TJSL, khususnya melalui komitmen volunteer. Volunteer merupakan individu yang secara sukarela mengalokasikan waktu, tenaga, pengetahuan, maupun keterampilannya untuk mendukung pencapaian tujuan sosial organisasi tanpa menjadikan keuntungan finansial sebagai motivasi utama (Bang et al., 2017). Dalam pelaksanaan TJSL BUMN, volunteer umumnya berasal dari pegawai perusahaan yang menjalankan fungsi pendampingan masyarakat di luar tugas pokok pekerjaan mereka. Oleh karena itu, tingkat komitmen volunteer menjadi faktor yang sangat menentukan kualitas interaksi dengan masyarakat, keberlanjutan pendampingan, penyelesaian permasalahan di lapangan, serta keberhasilan transfer pengetahuan kepada kelompok sasaran.

Komitmen volunteer mencerminkan tingkat keterikatan psikologis individu terhadap tujuan organisasi serta kesediaan untuk memberikan kontribusi terbaik bagi keberhasilan program. Individu yang memiliki komitmen tinggi akan menunjukkan loyalitas, tanggung jawab, kepedulian sosial, serta konsistensi dalam menjalankan aktivitas pendampingan meskipun menghadapi berbagai keterbatasan (Allen & Meyer, 1990). Sebaliknya, rendahnya komitmen volunteer dapat

menyebabkan menurunnya intensitas pendampingan, lemahnya komunikasi dengan masyarakat, serta rendahnya keberlanjutan hasil program. Bang et al. (2017) menegaskan bahwa keberhasilan program sosial tidak hanya dipengaruhi oleh desain program yang baik, tetapi juga oleh kualitas komitmen individu yang melaksanakan program tersebut.

Faktor lain yang tidak kalah penting adalah kelancaran operasional program. Kelancaran operasional mencerminkan efektivitas pelaksanaan seluruh proses program mulai dari tahap perencanaan, pengadaan, distribusi bantuan, koordinasi, monitoring, evaluasi, hingga penyelesaian administrasi. Operasional yang berjalan secara efektif memungkinkan setiap aktivitas program dilaksanakan sesuai jadwal, tepat sasaran, efisien, dan sesuai standar prosedur yang telah ditetapkan. Dalam perspektif manajemen operasi, efektivitas operasional berkontribusi terhadap peningkatan kualitas layanan, efisiensi penggunaan sumber daya, serta pencapaian tujuan organisasi (Heizer, Render, & Munson, 2020). Sebaliknya, berbagai hambatan operasional seperti keterlambatan distribusi bantuan, lemahnya koordinasi, birokrasi yang panjang, maupun kurangnya komunikasi antar pihak dapat mengurangi efektivitas pelaksanaan program sekaligus menurunkan tingkat kepuasan masyarakat penerima manfaat.

Berbagai penelitian terdahulu telah mengkaji faktor-faktor yang memengaruhi kinerja program TJSL maupun CSR. Namun demikian, hasil penelitian tersebut masih menunjukkan inkonsistensi yang memunculkan research gap. Austin dan Seitanidi (2012) menyatakan bahwa kolaborasi lintas sektor melalui jejaring kerja merupakan faktor utama keberhasilan program sosial.

Sebaliknya, Bryson et al. (2015) serta Nugraha dan Arifin (2021) menemukan bahwa jejaring kerja yang luas justru dapat menjadi sumber konflik apabila tidak diimbangi dengan tata kelola operasional yang efektif. Penelitian Bang et al. (2017) juga menunjukkan bahwa sistem operasional yang baik belum tentu menghasilkan dampak sosial yang berkelanjutan apabila volunteer tidak memiliki komitmen yang tinggi terhadap program. Inkonsistensi hasil penelitian tersebut menunjukkan bahwa hubungan antarvariabel belum sepenuhnya dapat dijelaskan secara komprehensif sehingga masih diperlukan penelitian lebih lanjut.

Selain research gap, terdapat pula empirical gap yang menjadi dasar penting dilakukannya penelitian ini. PT PLN (Persero) Unit Pelaksana Transmisi (UPT) Gresik merupakan salah satu unit strategis BUMN yang melaksanakan berbagai program TJSL sebagai bentuk kontribusi perusahaan terhadap pembangunan masyarakat. Salah satu program unggulannya adalah Program Pemberdayaan UMKM Koperasi Kriya Giri Sejahtera di Desa Domas yang diarahkan untuk meningkatkan kapasitas usaha masyarakat melalui bantuan alat produksi, pelatihan kewirausahaan, penguatan kelembagaan koperasi, serta pengembangan digital marketing. Program tersebut diharapkan mampu meningkatkan produktivitas UMKM sekaligus memperkuat kemandirian ekonomi masyarakat desa.

Namun demikian, implementasi program tersebut tidak terlepas dari berbagai tantangan. Volunteer yang ditugaskan berasal dari pegawai PLN yang pada dasarnya memiliki tanggung jawab utama dalam operasional sistem ketenagalistrikan. Kondisi tersebut menyebabkan keterbatasan waktu

pendampingan sehingga berpotensi memengaruhi kontinuitas pembinaan kepada UMKM. Di sisi lain, pelaksanaan program juga melibatkan berbagai pemangku kepentingan seperti pemerintah desa, pengurus koperasi, kelompok UMKM, lembaga pendamping, serta pihak internal perusahaan yang memerlukan koordinasi intensif. Kompleksitas koordinasi tersebut meningkatkan kebutuhan terhadap jejaring kerja yang kuat sekaligus sistem operasional yang efektif agar seluruh proses pelaksanaan program dapat berjalan sesuai tujuan.

Keberhasilan Program Pemberdayaan UMKM Koperasi Kriya Giri Sejahtera tidak hanya ditentukan oleh besarnya bantuan yang diberikan, tetapi juga oleh kemampuan perusahaan membangun sinergi dengan seluruh pemangku kepentingan, menjaga komitmen volunteer dalam melakukan pendampingan, serta memastikan seluruh aktivitas operasional berlangsung secara efektif dan efisien. Dengan demikian, ketiga variabel tersebut diduga memiliki hubungan yang saling melengkapi dalam memengaruhi kinerja program TJSL. Penelitian mengenai hubungan ketiga variabel tersebut masih relatif terbatas, khususnya pada konteks implementasi TJSL di lingkungan BUMN sektor ketenagalistrikan.

Kinerja program TJSL sendiri merupakan ukuran keberhasilan pelaksanaan program dalam mencapai tujuan yang telah ditetapkan, baik dari aspek efektivitas pelaksanaan, efisiensi penggunaan sumber daya, kebermanfaatan bagi masyarakat, keberlanjutan program, maupun dampak sosial ekonomi yang dihasilkan. Pengukuran kinerja program menjadi sangat penting sebagai dasar evaluasi bagi perusahaan dalam menyusun strategi pengembangan TJSL yang lebih efektif pada masa mendatang. Oleh karena itu, diperlukan penelitian yang mampu

mengidentifikasi faktor-faktor strategis yang berpengaruh terhadap keberhasilan pelaksanaan program tersebut.

Berdasarkan uraian tersebut dapat dipahami bahwa masih terdapat kesenjangan antara konsep ideal pelaksanaan TJSL dengan realitas implementasinya di lapangan. Di satu sisi, perusahaan dituntut membangun jejaring kerja yang luas, meningkatkan komitmen volunteer, serta menjaga kelancaran operasional program. Di sisi lain, berbagai penelitian terdahulu menunjukkan hasil yang belum konsisten mengenai pengaruh masing-masing faktor tersebut terhadap kinerja program TJSL. Kondisi tersebut menunjukkan adanya kebutuhan untuk melakukan penelitian empiris yang menguji pengaruh Jejaring Kerja, Komitmen Volunteer, dan Kelancaran Operasional terhadap Kinerja Program TJSL.

Berdasarkan uraian diatas, penelitian ini mengambil judul **"Pengaruh Jejaring Kerja, Komitmen Volunteer, dan Kelancaran Operasional Terhadap Kinerja Program TJSL (Studi Kasus: Pemberdayaan UMKM Koperasi Kriya Giri Sejahtera Desa Domas Pada PLN UPT Gresik)."** Penelitian ini diharapkan mampu memberikan kontribusi akademis dalam pengembangan ilmu manajemen, khususnya pada bidang manajemen sumber daya manusia, manajemen operasi, dan manajemen strategis, serta memberikan rekomendasi praktis bagi PT PLN (Persero) dalam meningkatkan efektivitas pelaksanaan program TJSL secara berkelanjutan.

1.2 Rumusan Masalah

Berdasarkan latar belakang di atas, rumusan masalah dalam penelitian ini adalah:

1. Apakah jejaring kerja berpengaruh terhadap kinerja Program Tanggung Jawab Sosial dan Lingkungan (TJSL) Pemberdayaan UMKM Koperasi Kriya Giri Sejahtera di Desa Domas pada PT PLN (Persero) UPT Gresik?
2. Apakah komitmen volunteer berpengaruh terhadap kinerja Program Tanggung Jawab Sosial dan Lingkungan (TJSL) Pemberdayaan UMKM Koperasi Kriya Giri Sejahtera di Desa Domas pada PT PLN (Persero) UPT Gresik?
3. Apakah kelancaran operasional berpengaruh terhadap kinerja Program Tanggung Jawab Sosial dan Lingkungan (TJSL) Pemberdayaan UMKM Koperasi Kriya Giri Sejahtera di Desa Domas pada PT PLN (Persero) UPT Gresik?

1.3 Batasan Masalah

Untuk menjaga agar penelitian tetap fokus dan sesuai dengan tujuan yang telah ditetapkan, penelitian ini dibatasi pada Program Tanggung Jawab Sosial dan Lingkungan (TJSL) PT PLN (Persero) Unit Pelaksana Transmisi (UPT) Gresik, khususnya Program Pemberdayaan UMKM Koperasi Kriya Giri Sejahtera di Desa Domas. Penelitian ini hanya menganalisis pengaruh Jejaring Kerja, Komitmen Volunteer, dan Kelancaran Operasional terhadap Kinerja Program TJSL berdasarkan persepsi pihak-pihak yang terlibat langsung dalam pelaksanaan program, yaitu pengelola program, volunteer, pengurus koperasi, dan pelaku

UMKM penerima manfaat. Penelitian ini tidak membahas aspek kinerja keuangan perusahaan, operasional teknis PT PLN (Persero), maupun program TJSL lainnya di luar objek penelitian, serta tidak mengkaji dampak ekonomi dan sosial secara luas di luar ruang lingkup Program Pemberdayaan UMKM Koperasi Kriya Sejahtera di Desa Domas.

1.4 Tujuan Penelitian

Adapun yang menjadi tujuan dari penelitian ini adalah:

1. Menganalisis pengaruh jejaring kerja terhadap kinerja Program Tanggung Jawab Sosial dan Lingkungan (TJSL) Pemberdayaan UMKM Koperasi Kriya Giri Sejahtera di Desa Domas pada PT PLN (Persero) UPT Gresik.
2. Menganalisis pengaruh komitmen volunteer terhadap kinerja Program Tanggung Jawab Sosial dan Lingkungan (TJSL) Pemberdayaan UMKM Koperasi Kriya Giri Sejahtera di Desa Domas pada PT PLN (Persero) UPT Gresik.
3. Menganalisis pengaruh kelancaran operasional terhadap kinerja Program Tanggung Jawab Sosial dan Lingkungan (TJSL) Pemberdayaan UMKM Koperasi Kriya Giri Sejahtera di Desa Domas pada PT PLN (Persero) UPT Gresik.

1.5 Manfaat Penelitian

Penelitian ini diharapkan memberikan manfaat, baik secara teoritis maupun praktis, sebagai berikut:

1.5.1 Manfaat Teoretis

1. Menambah kajian empiris mengenai faktor-faktor penentu kinerja Program Tanggung Jawab Sosial dan Lingkungan (TJSL) pada Badan Usaha Milik Negara (BUMN), khususnya pada program pemberdayaan UMKM.
2. Memperkuat penerapan teori stakeholder dan konsep TJSL/CSR dalam konteks pelaksanaan program sosial perusahaan di tingkat unit kerja.
3. Menjadi referensi akademik terkait pengaruh jejaring kerja, komitmen volunteer, dan kelancaran operasional terhadap keberhasilan program pemberdayaan masyarakat.

1.5.2 Manfaat Praktis

1. Bagi PT PLN (Persero) UPT Gresik: sebagai bahan evaluasi dan perbaikan pelaksanaan Program TJSL Pemberdayaan UMKM Koperasi Kriya Giri Sejahtera di Desa Domas agar lebih efektif dan berkelanjutan.
2. Bagi manajemen perusahaan: sebagai dasar pengambilan keputusan dalam pengelolaan jejaring kerja, volunteer, dan dukungan operasional Program TJSL.
3. Bagi masyarakat dan pengurus UMKM di Desa Domas: sebagai upaya peningkatan kualitas pelaksanaan program pemberdayaan sehingga dapat memberikan manfaat ekonomi dan sosial yang lebih optimal.