



## EVALUASI KEBIJAKAN CORPORATE SOCIAL RESPONSIBILITY PADA PT. TELEKOMUNIKASI INDONESIA, Tbk

Noorsyamsa Djumara  
Dosen STIA LAN Bandung  
R. Utaryana Natawiriyana

Pegawai PT. TELEKOMUNIKASI INDONESIA, Tbk

### Abstrak

Pada dasarnya keberadaan perusahaan adalah memperoleh laba (profit) namun demikian dalam rangka menjaga keberlanjutan dan pertumbuhannya perusahaan memiliki tanggung jawab sosial menjaga lingkungan alam (planet) dan kepedulian kepada masyarakat sekitar (people). Secara lebih luas CSR adalah tanggung jawab sosial perusahaan kepada Para Pemangku Kepentingan (Stakeholders) sebagaimana dilansir International Standard Organization, ISO 26000: 2010, Di Indonesia saat ini kebijakan tentang CSR diatur berdasarkan Undang-undang No. 40 tahun 2007 tanggal 16 agustus 2007, PP No 47 tahun 2012 tanggal 4 April 2012 dan Peraturan Menteri Negara BUMN Nomor: Per-20/MBU/2012 tanggal 27 Desember 2012. Telkom sebagai Badan Usaha Milik Negara sebagai bagian dari entitas organisasi bisnis global mengeluarkan kebijakan CSR berdasarkan keputusan Direksi Nomor. KD.41/PR000 /SDM-20/2006 tanggal 18 Juli 2006, namun kebijakan tersebut sudah dicabut, sementara program CSR masih tetap berjalan meskipun tanpa dilandasi kebijakan yang masih berlaku. Mestinya hal ini menjadi perhatian serius bagi perusahaan publik yang mengedepankan compliance dalam setiap operasionalnya. Salah satu program CSR Telkom adalah program Kemitraan yaitu program untuk meningkatkan kemampuan usaha kecil agar menjadi tangguh dan mandiri. Pelaksanaan program tersebut berupa: (1) penyaluran dana pinjaman, (2) dana hibah yaitu pendidikan/ pelatihan serta bantuan magang dan pameran. Pada tahun 2011 Telkom telah mendistribusikan dana sebesar Rp. 302,697,000,000,- (tiga ratus dua milyar enam ratus sembilan puluh tujuh juta rupiah), namun demikian kinerja dari kebijakan tersebut belum disajikan dengan menggunakan suatu system manajemen kinerja yang dikenal sebagai praktik terbaik (best practice) yang salah satunya adalah balance scorecard, sebagai media pengukuran kinerja kebijakan.

Penelitian ini fokus pada permasalahannya yaitu (1) melakukan tinjauan terhadap kebijakan CSR, (2) melakukan evaluasi kebijakan CSR khususnya kinerja program Kemitraan tahun 2011. Dengan fokus tersebut penelitian ini bertujuan dapat mengidentifikasi celah/ gap antara kebijakan CSR Telkom dengan panduan dalam ISO 26000:2010, Sedangkan dengan mengevaluasi kinerja program kemitraan, melalui pendekatan balance scorecard akan dapat diketahui kinerja program kemitraan CSR Telkom. Pendekatan penelitian ini adalah kualitatif, dimana dalam pengambilan dan pengolahan data dengan melakukan wawancara, studi atau telaah dokumen. Untuk memperoleh keabsahan data dengan menggunakan uji kredibilitas dengan cara triangulasi, diskusi dengan Informan. Sedangkan teknik analisis data dalam penelitian ini menggunakan dua teknik analisis yaitu (1) Narrative analysis dan (2) Content analysis of texts (written and visual documentation). Hasil penelitian tinjauan tentang kebijakan CSR Telkom bahwa kontennya sangat operasional dalam mendukung pencapaian MDGs, namun beberapa hal yang termuat dalam ISO 26000:2010 belum secara spesifik dirujuk. Hasil penelitian atas kinerja CSR/ program kemitraan dapat dilakukan dengan pendekatan balance scorecard, dimana data program kemitraan diselaraskan dengan empat perspektif balance scorecard (finance, customer, internal process, Learning and growth), yang selanjutnya diintegrasikan dengan konsep kriteria evaluasi kebijakan menurut Dunn (efektifitas, efisiensi, kecukupan, perataan, responsifitas, ketepatan).

**Kata Kunci:** Evaluasi kebijakan, Corporate Social Responsibility

### COORPORATE SOCIAL RESPONBILITY (CSR) POLICY EVALUATION AT PT. TELKOM Tbk.

#### Abstract

Basically the company's objective is profit, but, in order to maintain the sustainability and growth of socially responsible companies maintain the natural environment (planet) and concern to the local community (people). CSR is broader corporate social responsibility to Stakeholders as reported by the issuing ISO 26000:2010 Guidance on Social Responsibility, International Standards Organization, ISO 26000: 2010. Indonesia's current policy on CSR is organized by Undang-undang No. 40/2007, Peraturan Pemerintah No. 47/2012 and Peraturan Menteri Negara BUMN: Per-20/2012. Telkom as a State Owned Enterprise as part of a global business organization entity issuing CSR policy is based on the Board's decision number. KD.41/2006 on Telkom Corporate Social Responsibility, but the policy is no longer even update and no longer valid (revoked), while the CSR program in particular partnership is still running even without a valid policy. This should be a serious concern for public companies that promote compliance in every operation. One of the Telkom CSR programs is a program of the Partnership program to improve the ability of small businesses to be strong and independent. Implementation of the program include: (1) loan funds, (2) grants the education / training and internship assistance and exhibitions. In 2011 Telkom has distributed funds Rp. 302,697,000,000, - (three hundred two billion six hundred and ninety-seven million rupiahs), however, the performance of such policies has not been presented using a system known as performance management best practices that one of them is the balanced scorecard, a media measurement policy performance.

This study focuses on the problem that is (1) a review of CSR policies, (2) to evaluate the performance of particular CSR policy Partnership program in 2011. With the focus of this study aims to identify the gap between Telkom CSR



*policy with guidelines in ISO 26000:2010, while evaluating the performance of the partnership program, through a balanced scorecard approach will be able to know the performance of Telkom CSR partnership program. This is a qualitative research approach, in which the retrieval and processing of data by conducting interviews, study or review of documents. To obtain validity of the data by using the credibility test by means of triangulation, discussions with informants. While the techniques of data analysis in this study using two analytical techniques, namely (1) Narrative analysis and (2) Content analysis of texts (written and visual documentation). The results of the review of the CSR policy Telkom that the content is very operational in supporting the achievement of the MDGs, but some of the things contained in the ISO 26000:2010 has not specifically referenced, so that Telkom CSR policy should be adjusted to the revised international standards. The results on the performance of CSR / partnership program can be done with the balanced scorecard approach, where data is aligned partnership program with four balanced scorecard perspectives (finance, customer, internal processes, learning and growth), which is then integrated with a conception of policy evaluation criteria according to Dunn (effectiveness, efficiency, adequacy, alignment, responsiveness, appropriateness).*

*KeyWords: Corporate Social Responsibility (CSR) Policy Evaluation*

## Latar Belakang

Pada dasarnya tujuan utama setiap perusahaan adalah memperoleh dan meningkatkan keuntungan dalam upaya keberlangsungan serta pengembangan usahanya, namun keberadaan perusahaan seyogyanya harus dapat memberikan manfaat minimal bagi masyarakat/ publik disekitarnya, yang berarti bahwa keuntungan di satu sisi harus diimbangi

dengan manfaat sosial bagi masyarakat pada sisi lainnya. Akan menjadi ketimpangan sosial apabila perusahaan yang besar dengan keuntungan yang tinggi tetapi tidak memiliki kepekaan sosial dan kepedulian kepada lingkungan sekitarnya sehingga akan memicu kesenjangan sosial dimanakesenjangan sosial pada situasi tertentu akan memicu kecemburuan sosial dimasyarakat dan berpotensi menjadi konflik antara perusahaan dengan

masyarakat. Untuk itu diperlukan kepedulian bagi setiap perusahaan dan menyadari bahwa keberadaannya harus memiliki makna untuk lingkungan/ publik/ masyarakat serta dapat memberikan manfaat sosial yang lebih luas lagi bagi seluruh lapisan masyarakat bahkan negara.

Dalam rangka melaksanakan kemanfaatan perusahaan bagi masyarakat/ publik ataupun negara, beberapa perusahaan baik BUMN maupun swasta mencanangkan program-program sosial seperti bantuan fisik, pelayanan kesehatan, pembangunan masyarakat, beasiswa dan penyediaan dana filantropis sebagai wujud kepedulian dan tanggung jawab sosial perusahaan terhadap masyarakat dan biasa disebut *corporate social responsibility* atau CSR. Program CSR adalah kebijakan perusahaan dalam upaya menempatkan dan mendekatkan dirinya dengan masyarakat, sebagai wujud kepedulian perusahaan kepada masyarakat dan diharapkan akan tumbuh rasa "kepemilikan"

masyarakat terhadap perusahaan sehingga masyarakatpun turut menjaga keberadaan perusahaan. CSR bukan hanya sekedar kegiatan amal atau pemberian sumbangan semata tetapi CSR juga harus memperhitungkan akibat terhadap Para pemangku kepentingan (stakeholders) perusahaan, yang dimaksud stakeholders adalah Para Pemegang saham, konsumen, karyawan, pemerintah, masyarakat, pesaing, supplier, LSM dan pihak lainnya yang memiliki kepentingan terhadap perusahaan, dengan demikian berarti CSR harus memberikan kemanfaatan dan kemaslahatan bagi seluruh pemangku kepentingan. CSR mulai dikenal pada tahun 1953 dengan diterbitkan buku "Social Responsibilities of the Businessman" karya Howard R. Bowen yang kemudian dikenal dengan Bapak CSR. Selanjutnya CSR mulai berkembang pada tahun 1960, dimana persoalan-persoalan kemiskinan dan keterbelakangan mulai mendapat perhatian lebih luas dari berbagai kalangan. Pada Earth Summit tahun 1992 di Rio De Janeiro menegaskan pentingnya konsep pembangunan berkelanjutan (Sustainable Development) yang didasarkan atas perlindungan lingkungan hidup, pembangunan ekonomi dan sosial (Economic and Environment Sustainability) sebagai hal yang mesti dilakukan. Kemudian dalam "World Summit on Sustainable Development (WSSD)" tahun 2002 di Johannesburg, Afrika Selatan memunculkan konsep Social Responsibility, yang mengiringi dua konsep sebelumnya yaitu Economic and Environment Sustainability. Terkait dengan Social Responsibility, Economic and Environment Sustainability, pada bulan September 2000 di New York dilangsungkan Konferensi Tingkat Tinggi (KTT) Milenium yang menghasilkan deklarasi kesepakatan Kepala Negara dan Perwakilan negara Perserikatan Bangsa-bangsa (PBB). Deklarasi yang kemudian



dikenal dengan MDGs (Millenium Development Goals) ditandatangani oleh 147 kepala pemerintahan dan kepala negara serta diadopsi oleh 189 negara termasuk Pemerintah Indonesia, berisi komitmen untuk mencapai delapan butir target pembangunan di seluruh dunia dapat dicapai pada tahun 2015, yaitu:

1. Menanggulangi kemiskinan dan kelaparan.
2. Mencapai pendidikan dasar untuk semua.
3. Mendorong kesetaraan gender dan pemberdayaan perempuan.
4. Menurunkan angka kematian anak.
5. Meningkatkan kesehatan ibu.
6. Memerangi HIV/AIDS, malaria, dan penyakit menular lainnya.
7. Memastikan kelestarian lingkungan hidup.
8. Mengembangkan kemitraan global untuk pembangunan.

Konsep CSR adalah *Tripple Bottom Line*, (*profit, planet and People*), yang digagas oleh Elkington (1998). Dalam bukunya *Cannibals With Forks: The Tripple Bottom Line in 21st Century Business*, Elkington menegaskan bahwa perusahaan yang baik tidak hanya memburu keuntungan belaka (*profit*), melainkan pula memiliki kepedulian terhadap kelestarian lingkungan (*planet*) dan kesejahteraan masyarakat (*people*). Konsep ini menunjukkan bagaimana seharusnya perusahaan bersikap ketika berhadapan dengan stakeholders bahkan dengan alam, sebagai salah satu cara untuk menjaga reputasi dan meningkatkan keunggulan kompetitif perusahaan, juga menyangkut pada masalah pembangunan sosial (*social development*), dilakukan pada konteks partnership dan tata kelola (*governance*) yang memperhatikan pembangunan masyarakat, perlindungan dan pelestarian lingkungan untuk

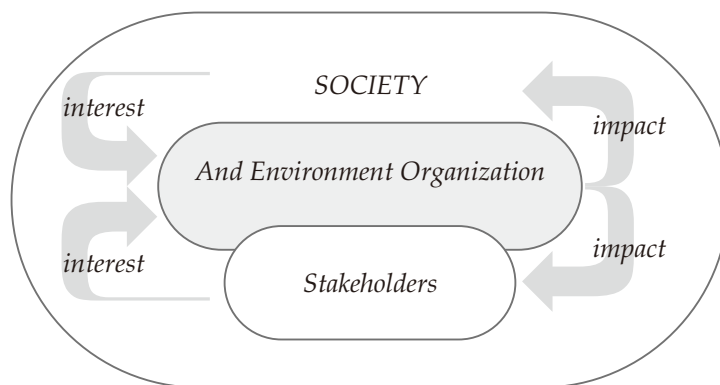
keberlanjutan lingkungan serta membantu memperbaiki kualitas hidup manusia. Sejalan dengan hal tersebut menurut Asosiasi Profesi CSR Indonesia/ APCSRI (2009), praktek CSR yang baik mempunyai andil dalam:

- Meminimalkan dampak negatif atas risiko aktifitas perusahaan terhadap masyarakat dan lingkungan.
- Meminimalkan biaya operasional perusahaan.
- Meningkatkan kinerja keuangan dan citra perusahaan.
- Mencapai tujuan pembangunan kesejahteraan masyarakat dan lingkungan, termasuk tujuan pembangunan millenium (MDGs) di Indonesia.

Dengan demikian di dalam konsepsi CSR terdapat interseksi kepentingan diantara *Stakeholders*, sebagaimana dapat diilustrasikan dalam Gambar 1.

Gambar 1 memvisualisasikan keterkaitan, harapan, dampak antara Perusahaan, masyarakat sebagai Para Pemangku kepentingan serta menggambarkan bahwa CSR memiliki keterkaitan dan keterikatan yang sinergis antara "*stakeholders*" perusahaan, dengan demikian jelas bahwa muatan setiap kebijakan CSR akan memiliki cakupan tentang:

- Komitmen perusahaan untuk pengembangan ekonomi, kesehatan dan kesejahteraan sosial secara berkelanjutan.
- kepedulian, untuk melayani kepentingan organisasi dan publik.
- Kepentingan terhadap keuntungan perusahaan, pembangunan manusia dan lingkungan.
- Tanggung jawab perusahaan atas dampak tindakan/aktifitasnya terhadap manusia,



**Gambar 1.**  
**Hubungan antara organisasi dengan Para Pemangku kepentingan**

Sumber: *Guidance on social responsibility, ISO 26000: 2010*



masyarakat dan lingkungan.

- ▶ Tata kelola perusahaan yang baik khususnya dalam berhadapan dengan kepentingan publik/ masyarakat.

Terdapat keselarasan tujuan MDGs dengan kegiatan CSR, karenanya perusahaan dalam mengeluarkan kebijakan CSR hendaknya "*alignment*" dan dapat merujuk kepada tujuan termuat dalam MDGs khususnya aspek yang memiliki relevansi erat dengan CSR dan dengan demikian secara tidak langsung perusahaan telah turut membantu pemerintah/ negara dalam pencapaian MDGs pada aspek:

- ▶ Menanggulangi kemiskinan.
- ▶ Pendidikan.
- ▶ Pelestarian lingkungan hidup.
- ▶ Penyediaan sarana dan prasarana kesehatan.
- ▶ Kemitraan dan pembangunan.

Pada tahun 2010, International Standard Organization, (ISO), merespon pengelolaan CSR ini dengan mengeluarkan panduan (*Guidance*) bagaimana mengelola tanggung jawab sosial suatu organisasi, yang dikenal dengan *Guidance on Social Responsibility, International Standard Organization, ISO 26000: 2010*, dimana dalam guidance ini konsep CSR lebih terintegrasi dengan pendekatan yang lebih menyeluruh/ komprehensif mencakup beberapa aspek yang melingkupi perusahaan, antara lain:

- ▶ Tata kelola perusahaan;
- ▶ Hak asasi manusia;
- ▶ Tenaga kerja;
- ▶ Lingkungan;
- ▶ Operasional perusahaan yang baik dan benar;
- ▶ Perlakuan terhadap konsumen;
- ▶ Pembangunan dan keterlibatan komunitas/ masyarakat.

Kohesifitas yang termuat dalam panduan pengelolaan CSR dari ISO dapat menjadi rujukan komprehensif bagi perusahaan dalam memformulasikan, mengimplementasikan dan mengevaluasi kebijakan CSRnya.

Di Indonesia saat ini kebijakan penyelenggaraan CSR diatur berdasarkan Undang-undang dan Peraturan Pemerintah serta Peraturan Menteri BUMN, yaitu; Undang-undang No. 40 tahun 2007 tanggal 16 Agustus 2007 tentang Perseroan terbatas khususnya pasal 74, kemudian diatur dalam PP 47 tahun 2012 tanggal 4 April 2012 tentang Tanggung Jawab Sosial dan Lingkungan Perseroan. Sementara

Peraturan Menteri Negara BUMN Nomor: Per-05/MBU/2007 tanggal 27 April 2007, tentang Program Kemitraan Badan Usaha Milik Negara dengan Usaha Kecil dan Program Bina Lingkungan, yang selanjutnya telah diubah dengan Peraturan Menteri Negara BUMN Nomor: Per-20/MBU/2012 tanggal 27 Desember 2012 tentang Perubahan atas Peraturan Menteri Negara BUMN Nomor: Per-05/MBU/2007 tentang Program Kemitraan Badan Usaha Milik Negara dengan Usaha Kecil dan Program Bina Lingkungan, lebih fokus mengatur salah satu bagian dari CSR yaitu program kemitraan dan bina lingkungan.

Program Kemitraan BUMN Dengan Usaha Kecil dan menengah yang selanjutnya disebut Program Kemitraan adalah program untuk meningkatkan kemampuan usaha kecil agar menjadi tangguh dan mandiri melalui pemanfaatan dana dari bagian laba BUMN. Konsepsi Program kemitraan perusahaan dengan UMK merupakan praktik CSR perusahaan. Program kemitraan diharapkan mampu mewujudkan tiga pilar utama pembangunan yang telah dicanangkan pemerintah, yaitu: (1) pengurangan jumlah pengangguran (*pro job*), (2) pengurangan jumlah penduduk miskin (*pro poor*), (3) peningkatan pertumbuhan ekonomi (*pro growth*). Melalui program ini diharapkan BUMN berpartisipasi dalam pemberdayaan potensi dan kondisi ekonomi, sosial dan lingkungan masyarakat dengan fokus diarahkan pada pengembangan ekonomi kerakyatan untuk menciptakan pemerataan pembangunan.

## B. LANDASAN TEORI

### Evaluasi Kebijakan Publik

Evaluasi kebijakan publik merupakan bagian dari proses kebijakan publik, yang memberikan gambaran yang berhubungan dengan nilai terhadap hasil kebijakan dan program tertentu. Menurut Djumara (2011: 8) evaluasi kebijakan merupakan penilaian yang bersifat sistematis terhadap kebijakan dan program dalam rangka membuat penetapan efek/dampak kebijakan dan program baik dalam jangka pendek maupun jangka panjang. Esensi dari evaluasi adalah menyiapkan informasi umpan balik (*feed back*) yang mengarah pada hasil yang baik (*successful outcomes*) menurut ukuran nyata dan obyektif. Pada hakekatnya tujuan evaluasi adalah untuk perbaikan. Menurut Novianto (2012:191) evaluasi dimaksudkan untuk penyempurnaan



atau pembangunan kebijakan, temuan hasil evaluasi digunakan untuk bahan analisis penyempurnaan kebijakan berikutnya. Abidin dalam Novianto (2012:191) mengatakan ada tiga kemungkinan tindak lanjut dari hasil evaluasi, yaitu:

- 1) Menghentikan kebijakan bersangkutan dan menggantinya dengan kebijakan baru.
- 2) Meneruskan kebijakan bersangkutan dengan mengadakan perubahan-perubahan.
- 3) Menjadikan keberhasilan dari kebijakan sebagai contoh bagi kebijakan lebih lanjut.

Pada dasarnya suatu evaluasi kebijakan ditujukan untuk melihat sejauh mana kebijakan mampu mengakomodasi dan menyelesaikan masalah-masalah publik. Sudah sangat jelas dan menjadi kepastian bahwa konsekuensi hasil dari suatu evaluasi kebijakan adalah bahwa; (1) kebijakan tersebut dapat dipertahankan, (2) kebijakan tersebut harus dilakukan perubahan atau revisi (3) kebijakan tersebut harus dihapuskan.

#### a. Jenis evaluasi kebijakan publik

Bingham dan Felbinger dalam Nugroho (2009: 676) membagi evaluasi kebijakan menjadi empat jenis, yaitu:

- Evaluasi proses, yang fokus pada bagaimana proses implementasi suatu kebijakan.
- Evaluasi dampak, yang fokus pada hasil akhir suatu kebijakan.
- Evaluasi kebijakan, yang menilai hasil kebijakan dengan tujuan yang direncanakan dalam kebijakan pada saat dirumuskan.
- Meta-evaluasi, yang merupakan evaluasi terhadap berbagai hasil atau temuan evaluasi dari berbagai kebijakan yang terkait.

Penelitian ini dapat disebutkan sebagai penelitian evaluasi dampak atau dampak kebijakan karena akan menilai kinerja dari kebijakan itu sendiri.

#### b. Klasifikasi evaluasi Kebijakan Publik

Howlet dan Ramesh dalam Djumara (2011:11) mendefinisikan evaluasi sebagai *"a stage of the policy process at which it is determined how a public policy has actually fared in action"*, yang meliputi klasifikasi waktu dan metode, dengan penjelasan sebagai berikut:

- 1) Evaluasi kebijakan berdasarkan waktu dibedakan dalam kategori *Ex Ante Evaluation* dan *Ex Post Evaluation*:
  - a) *Ex Ante Evaluation* disebut juga sebagai

*appraisal*, dilakukan sebelum kebijakan dibuat dan bersifat prospektif, tujuannya adalah untuk mendapatkan informasi yang berguna dalam memilih kegiatan/program yang paling cocok. Dalam tahap ini dilakukan:

- Pertimbangan terhadap alasan-alasan (*rationales*) dalam penentuan tujuan-tujuan program/ kegiatan;
- Pertimbangan terhadap solusi yang paling sesuai dengan memperhatikan manfaat dan biaya serta risiko.

- b) *Ex Post Evaluation*, dilakukan setelah program selesai dilakukan dan bersifat retrospektif. Kegiatan ini dilakukan untuk:

- Menganalisa manfaat dan hasil yang diharapkan sebelumnya dapat tercapai dalam jangka waktu yang telah ditentukan;
- Memberikan ukuran untuk perbaikan;
- Mengidentifikasi hal-hal yang bias dijadikan pelajaran bagi perbaikan di masa depan.

- 2) Evaluasi kebijakan berdasarkan Metode, terdiri dari evaluasi efisiensi dan efektifitas, dengan penjelasan:

- a) Metode efisiensi dilakukan dengan membandingkan biaya dengan manfaat, misal: analisis biaya-manfaat (*cost benefit analysis*) dan analisis biaya (*cost analysis*);
- b) Metode efektifitas lebih memberikan penekanan pada manfaat (*benefit*), misal: analisis statistik (*statistical analysis*) dan evaluasi kebijakan berdasarkan Pelaku evaluasi (evaluator).

Terkait dengan klasifikasi kebijakan tersebut diatas, Mustopadidjaja dalam Djumara (2011: 12) menyatakan bahwa evaluasi kebijakan mencakup: (1) evaluasi kebijakan *ex ante*, yang merupakan analisis permasalahan (kuantitatif & kualitatif) sebelum kebijakan/program dirumuskan, mencakup kriteria keputusan, alternatif, pro & kontra, tolok ukur hasil dan langkah-langkah pelaksanaan dan evaluasinya, (2) evaluasi kebijakan *ex post* merupakan analisis kuantitatif & kualitatif untuk menilai tingkat pencapaian tujuan dan sasaran kebijakan serta menilai apakah kebijakan tersebut masih layak ataukah memerlukan perubahan atau dihentikan saja. Penelitian ini dapat disebutkan sebagai penelitian evaluasi kebijakan *ex-post facto* karena akan menilai kinerja kebijakan serta apabila ditemukan hal-hal yang perlu



mendapatkan perubahan maka akan merekomendasikan perubahan kebijakan.

### c. Fungsi evaluasi kebijakan publik

Evaluasi kebijakan adalah kegiatan yang inheren (melekat) dalam setiap rumusan kebijakan publik. Menurut LAN dalam Djumara (2011:9) Evaluasi kebijakan publik memiliki 3 (tiga) fungsi yaitu; (1) Eksplanasi, (2) Kepatuhan, (3) Audit.

- ▶ Eksplanasi. Melalui evaluasi dapat dipotret realitas pelaksanaan program dan dapat dibuat suatu generalisasi tentang pola-pola hubungan antar berbagai dimensi realitas yang diamatinya. Dari evaluasi ini evaluator dapat mengidentifikasi masalah, kondisi dan aktor yang mendukung keberhasilan atau kegagalan kebijakan.
- ▶ Kepatuhan. Melalui evaluasi dapat diketahui apakah tindakan yang dilakukan oleh para pelaku, baik birokrat maupun pelaku lainnya sesuai dengan standard an prosedur yang ditetapkan oleh kebijakan.
- ▶ Audit. Melalui evaluasi dapat diketahui apakah output benarbenar sampai ke tangan kelompok sasaran kebijakan atau ada kebocoran atau penyimpangan, dan apa manfaat ekonomi dari kebijakan tersebut.

Dalam penelitian ini cenderung sebagai fungsi menilai kepatuhan dan eksplanasi untuk menilai pencapaian kinerja program.

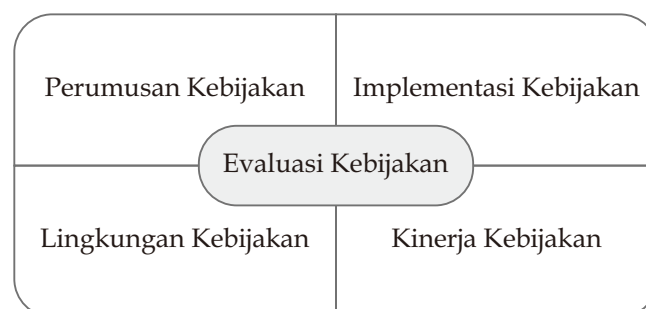
### d. Lingkup Evaluasi Kebijakan

Merujuk pada Nugroho (2009: 677-687) , evaluasi kebijakan memiliki empat cakupan yaitu: (1) evaluasi perumusan, (2) evaluasi implementasi kebijakan, (3) evaluasi kinerja dan (4) evaluasi lingkungan kebijakan, yang dapat divisualisasikan dalam Gambar 2.

- 1) Evaluasi formulasi/ perumusan kebijakan, adalah evaluasi yang bertujuan untuk

menilai mengenai:

- ▶ Formulasi kebijakan apa yang digunakan? apakah formulasi kebijakan telah dilaksanakan dengan menggunakan pendekatan yang sesuai dengan masalah yang hendak diselesaikan?, mengingat setiap masalah publik memerlukan model formulasi kebijakan yang berlainan.
  - ▶ Bagaimana prosedur formulasi kebijakannya? Apakah formulasi telah mengarah kepada permasalahan inti?
  - ▶ Bagaimana pendayagunaan sumber daya yang ada?
- 2) Evaluasi implementasi kebijakan, adalah untuk mengetahui variasi dalam indikator-indikator kinerja yang digunakan untuk menjawab pertanyaan:
    - ▶ Bagaimana kinerja implementasi kebijakan?
    - ▶ Faktor apa saja sebagai kunci keberhasilan? Kebijakannya sendiri, organisasi pelaksana, dan lingkungan implementasi kebijakan.
  - 3) Evaluasi kinerja kebijakan, penilaian kinerja menjadi isu penting dalam kebijakan publik, mengingat kebijakan dibuat untuk suatu tujuan. Karenanya kebijakan harus dinilai tingkat ketercapaiannya terhadap tujuan kebijakan yang diharapkan Sesuai dengan Spitzer (dalam Nugroho 2009: 689) yang secara khusus mengemukakan bahwa penilaian kinerja merupakan kunci keberhasilan organisasi, karena menentukan apa yang harus dicapai oleh organisasi, sejauh mana pencapaian, dan apa yang belum dicapai.
  - 4) Evaluasi lingkungan kebijakan, adalah evaluasi dengan tujuan untuk memberikan deskripsi yang lebih jelas bagaimana konteks kebijakan dirumuskan dan diimplementasikan, evaluasi lingkungan kebijakan dapat terdiri dari evaluasi lingkungan formulasi kebijakan dan evaluasi



Gambar 2.



lingkungan implementasi kebijakan.

Sesuai dengan tujuan penelitian yaitu evaluasi kinerja kebijakan, maka penulis dalam penelitian ini akan lebih menitikberatkan pada proses melakukan evaluasi kebijakan CSR Telkom.

#### e. Kebijakan tentang CSR

Kebijakan tentang CSR pada tingkat global dapat dirunut mulai dari yang dikeluarkan oleh Badan Dunia Perserikatan Bangsa-Bangsa dan *International Standard Organization*, dengan urutan sebagai berikut:

- a) Earth Summit, tahun 1992 di Rio De Janeiro menegaskan pentingnya konsep pembangunan berkelanjutan (*Sustainable Development*) yang didasarkan atas perlindungan lingkungan hidup, pembangunan ekonomi dan sosial (*Economic and Environment Sustainability*).
- b) Perserikatan Bangsa-Bangsa pada tahun 2000, mengeluarkan deklarasi MDGs (*Millenium Development Goals*) ditandatangani oleh 147 kepala pemerintahan dan kepala negara serta diadopsi oleh 189 negara termasuk Pemerintah Indonesia, berisi komitmen untuk mencapai delapan butir target pembangunan di seluruh dunia dapat dicapai pada tahun 2015:
  - Menanggulangi kemiskinan dan kelaparan;
  - Mencapai pendidikan dasar untuk semua;
  - Mendorong kesetaraan gender dan pemberdayaan perempuan;
  - Menurunkan angka kematian anak;
  - Meningkatkan kesehatan ibu;
  - Memerangi HIV/AIDS, malaria, dan penyakit menular lainnya;
  - Memastikan kelestarian lingkungan hidup;
  - Mengembangkan kemitraan global untuk pembangunan.
- c) "World Summit on Sustainable Development (WSSD)" tahun 2002 di Johannesburg, Afrika Selatan memunculkan konsep Social Responsibility, yang mengiringi dua konsep sebelumnya yaitu *Economic and Environment Sustainability*.
- d) *International Standard Organization*, mengeluarkan *Guidance on social responsibility, International Standard Organization, ISO 26000: 2010*, yang mengatur CSR yang meliputi aspek:
  - Tata kelola perusahaan;

- Hak asasi manusia;
- Tenaga kerja;
- Lingkungan;
- Operasional perusahaan yang baik dan benar;
- Perlakuan terhadap konsumen;
- Pembangunan dan keterlibatan komunitas/masyarakat. Kebijakan tentang CSR pada tingkat nasional di Indonesia, dapat dirunut sebagai berikut:
  - a) Undang-undang No. 40 tahun 2007 tanggal 16 Agustus 2007 tentang Perseroan Terbatas, yang mengatur CSR perusahaan.
  - b) PP 47 tahun 2012 tanggal 4 April 2012 tentang Tanggung Jawab Sosial dan Lingkungan Perseroan Terbatas, yang mengatur.
  - c) Peraturan Menteri Negara BUMN Nomor: Per-20/MBU/2012 tanggal 27 Desember 2012 yang mengatur tentang Program Kemitraan BUMN dengan Usaha Kecil dan Program Bina Lingkungan.

Sedangkan Kebijakan CSR Telkom ditetapkan dengan Keputusan Direksi PT. Telkom Nomor. KD.41/PR000/SDM-20/2006 tanggal 18 Juli 2006 tentang Telkom *Corporate Social Responsibility*.

Berbagai kebijakan CSR di atas memiliki keterkaitan dan keterikatan sebagai landasan bagi perusahaan untuk melaksanakan program CSRnya agar dapat efektif dan efisien berkenaan dengan sasaran yang diamanatkan dalam kebijakan-kebijakan tersebut.

#### Pendekatan *Balance Scorecard*

Konsep *Balance Scorecard* dikembangkan oleh Robert S. Kaplan dan David P. Norton yang berawal dari studi tentang pengukuran kinerja disektor bisnis pada tahun 1990. *Balanced scorecard* secara singkat dapat dinyatakan sebagai suatu sistem manajemen untuk mengelola implementasi strategi, mengukur kinerja secara utuh, mengomunikasikan visi, strategi dan sasaran perusahaan kepada stakeholders. *Balanced scorecard* merujuk pada konsep keseimbangan antara berbagai perspektif yang melingkupi berbagai faktor dalam perusahaan dan memperkenalkan suatu sistem pengukuran kinerja perusahaan dengan menggunakan kriteria-kriteria tertentu. Kriteria tersebut sebenarnya merupakan penjabaran dari apa yang menjadi misi perusahaan yang



digolongkan menjadi empat perspektif yang berbeda yaitu:

- a. Perspektif finansial, yaitu bagaimana perusahaan berorientasi pada para pemegang saham.
- b. Perspektif *customer*, yaitu Bagaimana perusahaan bisa menjadi supplier utama yang paling bernilai bagi para *customer*.
- c. Perspektif proses, bisnis internal, yakni Proses bisnis apa saja yang terbaik yang harus perusahaan lakukan, dalam jangka panjang maupun jangka pendek untuk mencapai tujuan finansial dan kepuasan *customer*.
- d. Perspektif pertumbuhan dan pembelajaran, yaitu bagaimana perusahaan dapat meningkatkan dan menciptakan nilai secara terus menerus, terutama dalam hubungannya dengan kemampuan dan motivasi karyawan / mitra kerja.

Keempat perspektif tersebut adalah satu kesatuan yang tidak dapat dipisahkan dan merupakan indikator pengukuran kinerja yang saling melengkapi dan saling memiliki hubungan sebab akibat *Balance scorecard* mengacu pada rencana kinerja organisasi dan bagian-bagiannya serta ukurannya secara kuantitatif, dalam hal ini maka *Balanced scorecard* memberi manfaat bagi organisasi dalam beberapa cara:

- a. Menjelaskan visi organisasi;
- b. Menyeleraskan organisasi untuk mencapai visi tersebut;
- c. Mengintegrasikan sumber daya organisasi;
- d. Meningkatkan efektifitas manajemen kinerja.

### C. METODE

Penelitian kebijakan adalah salah satu bidang kajian dalam ilmu sosial dan dapat dinyatakan sebagai bagian dari penelitian ilmiah. Berikut disampaikan pendapat penelitian ilmiah menurut Pasalong (2012: 21): "suatu penelitian ilmiah dikatakan ilmiah apabila dipenuhi syarat-syarat keilmuan; Pertama peneliti harus bersikap ilmiah yaitu skeptis, kritis dan analisis. Skeptis artinya mendasarkan pada rasa tidak percaya dalam arti bahwa peneliti harus selalu menanyakan bukti atau fakta yang mendukung suatu pernyataan. Kritis artinya peneliti selalu mendasarkan pada logika dan bertindak obyektif. Analisis artinya peneliti harus mampu membedakan mana yang relevan dan mana yang tidak, mana yang lebih dahulu dilakukan mana yang tidak. Kedua penelitian ilmiah harus

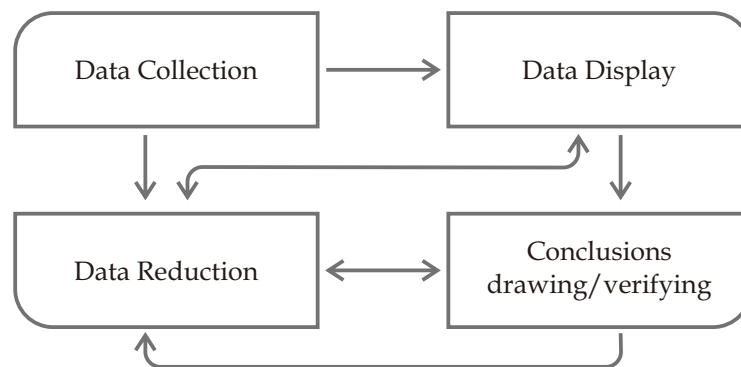
dilakukan dan disajikan secara ilmiah. Dilakukan secara ilmiah atau terkontrol artinya sesuai dengan urutan logis, runtut dan selalu mengarah pada pemecahan masalah. Penyejian secara sistematis dimaksudkan untuk memperoleh penyampaian informasi kepada pihak lain secara lengkap".

Berbagai pendapat berkembang mengenai penelitian kebijakan dan untuk memperoleh pemahaman tentang penelitian kebijakan, berikut disampaikan menurut Sudarwan Danim dalam Nugroho (2009:191), disebutkan bahwa penelitian kebijakan adalah: "... penelitian yang dimaksudkan guna melahirkan rekomendasi untuk pembuat kebijakan dalam rangka pemecahan masalah sosial....penelitian kebijakan dapat didefinisikan sebagai kegiatan penelitian yang dilakukan untuk mendukung kebijakan....kekhasan penelitian kebijakan terletak pada fokusnya, yaitu berorientasi pada tindakan untuk memecahkan masalah sosial yang unik, yang jika tidak segera dipecahkan akan memberikan efek negatif yang sangat luas".

Prosedur pengolahan dan analisis data adalah proses pengumpulan data secara sistematis untuk mempermudah peneliti dalam memperoleh kesimpulan. Analisis data menurut Bogdan dalam Sugiyono (2012 : 88) yaitu proses mencari dan menyusun secara sistematis data yang diperoleh dari hasil wawancara, catatan lapangan, dan bahan-bahan lain sehingga dapat mudah dipahami dan temuannya dapat diinformasikan kepada orang lain. Menurut Miles dan Huberman dalam Sugiyono (2012: 183) aktifitas dalam analisis data kualitatif dilakukan secara interaktif dan berlangsung secara terus menerus pada setiap tahapan penelitian sehingga sampai tuntas dan datanya sampai jenuh. Pendekatan Miles dan Huberman (Sugiyono 2012: 183), dapat dilihat pada Gambar 3.

### D. HASIL PENELITIAN DAN ANALISIS Kebijakan CSR

Peraturan Menteri Negara BUMN ini merupakan turunan atau amanat dari Peraturan Pemerintah No. 47/2012 dan Undang-Undang Perseroan Terbatas khususnya pada Pasal 74 ayat (4). Berdasarkan peraturan ini pada Pasal 1 ayat (6) dijelaskan bahwa Program Kemitraan BUMN dengan Usaha Kecil, yang selanjutnya disebut Program Kemitraan, adalah program untuk meningkatkan kemampuan usaha kecil agar menjadi tangguh dan mandiri melalui



**Gambar 3.**  
**Siklus Proses Analisis Data**  
*Menurut Miles dan Huberman*

pemanfaatan dana dari bagian laba BUMN. Sedangkan pada pasal 1 ayat (7) dijelaskan bahwa Program Bina Lingkungan, adalah program pemberdayaan kondisi sosial masyarakat oleh BUMN melalui pemanfaatan dana dari bagian laba BUMN. Adapun ruang lingkup bantuan Program BL BUMN, berdasarkan Permeneg BUMN, Per-05/MBU/2007 Pasal 11 ayat (2) huruf e adalah:

- Bantuan korban bencana alam;
- Bantuan pendidikan dan/atau pelatihan;
- Bantuan peningkatan kesehatan;
- Bantuan pengembangan prasarana dan/atau sarana umum;
- Bantuan sarana ibadah;
- Bantuan pelestarian alam.

Peraturan Menteri Negara BUMN ini sebagai pijakan bagi perusahaan dalam melaksanakan program Kemitraan dan Bina Lingkungannya. Demikian halnya dengan Telkom yang menjadikan peraturan ini sebagai dasar dalam program kemitraan.

Kebijakan *Corporate Social Responsibility* Telkom ditetapkan dengan Keputusan Direksi PT. Telkom Nomor. KD.41/PR000 /SDM-20/2006 tanggal 18 Juli 2006 tentang Telkom *Corporate Social Responsibility*, dimana kebijakan ini memuat antara lain tentang:

- a. Visi: Untuk menjadi pelopor dalam penerapan tanggung jawab sosial perusahaan di Asia.
- b. Misi:
  - Mengambil peran aktif dalam menciptakan masyarakat yang lebih cerdas melalui pendidikan teknologi InfoComm.
  - Mengambil peran aktif dalam meningkatkan kualitas hidup dalam kehidupan masyarakat.

- Mengambil peran aktif dalam memelihara keseimbangan alam.
- c. Azas:

Azas atau prinsip-prinsip penyelenggaraan *Corporate Social Responsibility* Telkom, meliputi:

  - Keberpihakan kepada kepentingan masyarakat.
  - Menjadi bagian strategi bisnis perusahaan.
  - Berkontribusi untuk peningkatan ekonomi dan kualitas hidup masyarakat dan karyawan.
  - Bertindak secara etis dan beroperasi secara legal.
- d. Maksud ditetapkannya keputusan ini, adalah sebagai pedoman bagi seluruh pengelola *Corporate Social Responsibility* Telkom dalam menjalankan kegiatannya.
- e. Tujuan ditetapkannya keputusan ini, adalah agar pengelolaan *Corporate Social Responsibility* Telkom sesuai dengan visi dan misi perusahaan serta sesuai dengan ketentuan perundangan dan norma yang berlaku di masyarakat.
- f. Pedoman perilaku *Corporate Social Responsibility* Telkom, yaitu:
  - Legal dan menjaga kepatuhan terhadap Undang-Undang Negara Republik Indonesia.
  - Menghindari benturan kepentingan.
  - Tidak menyelenggarakan kegiatan yang bertentangan dengan etika dan norma yang berlaku di masyarakat.
  - Mendukung kompetisi yang sehat.
  - Menjauhi dan menghindari tindakan atau praktek korupsi, kolusi dan nepotisme.
  - Membangun keseimbangan lingkungan melalui program-program pemberdayaan masyarakat yang berkesinambungan.



- ▶ Membangun hubungan yang harmonis dengan *Stakeholder*.
  - ▶ Menerapkan fungsi pengendalian dan pengawasan pada setiap kegiatan.
  - ▶ Tidak boleh berafiliasi dengan kegiatan dan program golongan/ partai politik.
- g. Tujuan dasar dan Klasifikasi lingkup program *Corporate Social Responsibility* Telkom ditujukan untuk mendukung kepedulian perusahaan pada 3 (tiga) dasar pembangunan yang berkelanjutan, yaitu:
- ▶ Bidang Sosial.
  - ▶ Bidang Ekonomi.
  - ▶ Bidang Lingkungan.
- h. Sasaran, ruang lingkup kegiatan *Corporate Social Responsibility* Telkom adalah:
- 1) Dukungan kepedulian di bidang Sosial, diutamakan pada sasaran:
- ▶ Mendukung peningkatan kualitas pendidikan masyarakat, dengan kegiatan memberikan bantuan fasilitas dan pengetahuan tentang pendidikan teknologi infocom.
  - ▶ Mendukung peningkatan derajat kesehatan masyarakat, dengan kegiatan menyediakan sarana, prasarana dan informasi kesehatan masyarakat.
  - ▶ Mendukung pelestarian budaya dan keadaban Nasional, dengan kegiatan menyediakan sarana *event* kebudayaan dan pembentukan/pembinaan budi pekerti.
- 2) Dukungan kepedulian di bidang Ekonomi, diutamakan pada sasaran:
- a) Memberikan nilai tambah bagi *Stakeholder* (Kastamer, Pemasok, Pemegang Saham, Pemerintah, Karyawan) dan mendukung peningkatan perekonomian masyarakat Usaha Kecil, dengan kegiatan:
- ▶ Meningkatkan kualitas hidup karyawan.
  - ▶ Membangun loyalitas dan kepercayaan pelanggan, *supplier* dan investor.
  - ▶ Menjaga kepatuhan kepada aturan yang berlaku.
  - ▶ Memberikan bantuan pinjaman modal kerja dan investasi serta penyediaan informasi bagi Usaha Kecil.
- b) Berperan aktif dalam penyediaan sarana dan prasarana telekomunikasi untuk umum utamanya di daerah-daerah tertinggal, dengan kegiatan menyediakan sarana dan prasarana untuk kemudahan akses informasi.
- 3) Dukungan kepedulian di bidang Lingkungan, diutamakan pada sasaran:
- ▶ Berperan aktif dalam kegiatan pelestarian lingkungan hidup, dengan kegiatan memberikan bantuan penghijauan dan pertamanan.
  - ▶ Berperan aktif dalam program bantuan kemanusiaan dan bencana alam, dengan kegiatan memberikan bantuan bagi korban bencana alam/ kemanusiaan.
- i. Klasifikasi lingkup program *Corporate Social Responsibility* Telkom adalah 7 (tujuh) Pilar Program, yaitu:
- ▶ Pendidikan (*Education*), adalah kegiatan yang bertujuan meningkatkan kualitas pendidikan baik *skill*, *knowledge* dan *attitude* bagi *Stakeholder* (masyarakat dan keluarga besar Telkom Group).
  - ▶ Kesehatan (*Health*), adalah kegiatan yang bertujuan meningkatkan kualitas kesehatan *Stakeholder* (masyarakat dan keluarga besar Telkom Group).
  - ▶ Kebudayaan dan Keadaban (*Culture of Civility*), adalah kegiatan kepedulian untuk melestarikan dan membina budaya, seni, olah raga, agama dan kegiatan kemasyarakatan lainnya dalam upaya **m e n d u k u n g p e r u s a h a a n** mengimplementasikan nilai-nilai *Good Corporate Citizenship*.
  - ▶ Kemitraan (*Partnership*), adalah kegiatan yang mempererat jalinan kemitraan dengan pihak ketiga baik di bidang produk maupun lainnya yang *related* maupun *non-related* dengan *core* bisnis Telkom dan bertujuan untuk memberikan manfaat bagi semua pihak.
  - ▶ Layanan Umum (*Public Service Obligation*), adalah kegiatan untuk meningkatkan pelayanan kepada masyarakat di bidang sarana dan prasarana telekomunikasi.
  - ▶ Lingkungan (*Environment*), adalah kepedulian untuk meningkatkan kualitas lingkungan internal maupun eksternal perusahaan agar terjadi hubungan yang harmonis antara perusahaan dengan lingkungannya.
  - ▶ Bantuan Kemanusiaan dan Bencana Alam (*Disaster and Rescue*), adalah kegiatan untuk memberikan bantuan didalam



- penanggulangan bencana alam dan bencana kemanusiaan.
- j. Organisasi pengelola Telkom CSR, pengelolaan *Corporate Social Responsibility* Telkom dilakukan oleh organisasi yang dibentuk berdasarkan Keputusan Direksi PT. Telkom No. KD. 61/PS150/CTG- 10/2003 tanggal 09 September 2003 tentang Pembentukan Organisasi Pusat Pengelola Program Kemitraan dan Bina Lingkungan.
- k. Bentuk atau pola penyelenggaraan Telkom CSR, pengelolaan *Corporate Social Responsibility* Telkom dalam kebijakan ini diatur sebagai berikut:
- Dikelola secara mandiri oleh Telkom;
  - Dikelola oleh institusi/ instansi lain;
  - Melibatkan partisipasi karyawan dan keluarganya;
  - Satuan tugas;
  - Melibatkan partisipasi masyarakat termasuk LSM.
- l. Sumber dana *Corporate Social Responsibility* Telkom ditetapkan sesuai dengan ketentuan yang berlaku antara lain dari biaya operasional perusahaan.
- m. Pengendalian efektivitas program pada tingkat korporasi dilakukan oleh Pejabat yang bertanggungjawab secara khusus mengelola *Corporate Social Responsibility* Telkom.
- n. Pengawasan terhadap penyelenggaraan *Corporate Social Responsibility* Telkom dilakukan secara periodik oleh internal atau eksternal auditor.
- o. Tugas dan kewenangan, Pejabat yang berwenang terkait CSR bertugas dan berwenang untuk menetapkan kebijakan, strategi, dan program induk CSR berdasarkan usulan dari unit-unit bisnis. Menetapkan program CSR pada tingkat korporasi berdasarkan tujuh pilar diatas. Disamping itu Pejabat yang bertanggungjawab dengan *Corporate Social Responsibility* Telkom diwajibkan untuk:
- Menyusun rencana kerja dan anggaran CSR;
  - Melakukan monitoring dan evaluasi pelaksanaan program CSR;
  - Melaporkan pelaksanaan program CSR kepada Direktur Utama.

Dari tinjauan tentang kebijakan CSR Telkom ini dapat ditarik pemahaman bahwa kontennya sangat operasional dalam mendukung pencapaian MDGs, namun demikian terdapat

hal yang perlu mendapatkan perhatian dalam kebijakan ini yaitu: (1) Visi tidak menjelaskan pada tahun kapan akan dapat dicapai, (2) Dalam misi CSR ini, Telkom ingin berperan aktif dalam mendukung program pemerintah yaitu *pro growth*, *pro job* dan *pro poor*, (3) Dalam Azas, Maksud, Tujuan dan Pedoman dalam kebijakan ini dimaksudkan agar pengelolaan CSR benar-benar dapat dilaksanakan sesuai dengan tujuan dari CSR, (4) Aspek pada tujuh pilar ini adalah operasionalisasi dari CSR yang dapat memberikan dampak manfaat bagi masyarakat yaitu keberadaan Telkom sebagai BUMN yang ingin berperan aktif dalam mendukung program pemerintah yaitu *pro growth*, *pro job* dan *pro poor*, (5) Dalam kebijakan CSR ini diatur juga tentang pola, tata kerja dan tata laksana program kemitraan Telkom dan Bina Lingkungan.

#### Evaluasi Kebijakan Model *Balance Scorecard*

Mengingat pengolahan data dilakukan dengan pendekatan *Balance scorecard*, maka data yang disajikan disusun berdasarkan perspektif dalam *balance scorecard*.

- a. Perspektif keuangan
- Alokasi dana pinjaman sebesar Rp. 319,058,713,000,- dengan realisasi sebesar Rp. 302,697,000,000,-
  - Target pengembalian dana pinjaman sebesar Rp. 224.760.015.000,- dan realisasi sebesar Rp. 233.750.000.000,-
  - Alokasi Dana Pembinaan sebesar Rp. 15.928.307.000,- dan realisasinya sebesar Rp. 17.766.366.005,-
- b. Perspektif Pelanggan
- Jumlah mitra binaan sebanyak 9.500 dan realisasi 9.189 mitra.
  - Pemerataan daerah binaan sebanyak 33 propinsi, dan realisasi 32 propinsi.
  - Level pengelolaan CSR yang disebut GRI (Global Reporting Index) dimana memuat tentang program kemitraan, ditargetkan (sesuai dengan roadmap CSR) pengelolaan ini mencapai level A+ (100%), dan realisasinya mencapai level A+ (100%).
- c. Perspektif Internal *process* Setiap kegiatan dalam program kemitraan memiliki prosedur/ pola kerja yang dapat berbentuk keputusan/ Satuan tugas dan lainnya yang ditetapkan oleh Pejabat yang berwenang.
- Prosedur Pemberian dana pinjaman, tersedia 1 SK/SOP.



- ▶ Prosedur pengembalian, tersedia 1 SK/SOP.
- ▶ Prosedur pelatihan kerja, tersedia 1 SK/SOP.
- ▶ Prosedur magang kerja, tersedia 1 SK/SOP.
- ▶ Prosedur pameran kerja, tersedia 1 SK/SOP.

d. Perspektif *Learning & Growth*

- ▶ Pelatihan bagi Mitra.
- ▶ Pemagangan.
- ▶ Pameran.

Jumlah pelatihan yang sudah dilaksanakan selama tahun 2011 paket sebanyak 137 paket, adapun pelatihan yang diselenggarakan antara lain:

- ▶ Motivasi bisnis;
- ▶ Pelatihan manajemen kewirausahaan;
- ▶ Pelatihan manajemen keuangan dan analisa biaya;
- ▶ Pelatihan dasar untuk komunitas;
- ▶ Pelatihan manajemen akses pasar dan ekspor;
- ▶ Pelatihan ICT;
- ▶ Pelatihan *on-air/Talkshow*;
- ▶ Pelatihan *e-commerce*.

e. Indikator Kinerja

Indikator kinerja yang digunakan berdasarkan tingkat pencapaian kinerja itu sendiri. Atribut Kinerja yang digunakan oleh Telkom adalah sebagai berikut:

- ▶ *Performance-1* : apabila tingkat pencapaian  $\geq 110$  = Istimewa
- ▶ *Performance-2* : apabila tingkat pencapaian  $>103$  s/d  $<110$  = Baik Sekali
- ▶ *Performance-3* : apabila tingkat pencapaian  $>96$  s/d  $<103$  = Baik
- ▶ *Performance-4* : apabila tingkat pencapaian  $>90$  s/d  $<96$  = Kurang
- ▶ *Performance-5* : apabila tingkat pencapaian  $<90$  = Kurang sekali

Keputusan indikator kinerja dimaksud berdasarkan Keputusan Direksi Telkom No. KD. 66/PS730/SDM-10/2006 tanggal 13 November 2006.

### Integrasi dengan pendekatan evaluasi kebijakan Dunn

Analisa atau evaluasi kebijakan menurut Dunn terdiri dari enam aspek yaitu: efektifitas, efisiensi, kecukupan, perataan, responsifitas dan

ketepatan. Evaluasi dengan menggunakan kriteria evaluasi kebijakan Dunn ini menurut penulis cukup terpenuhi dengan penyampaian analisa narasi (kualitatif) saja karena didukung oleh data/informasi yang memadai (sebagaimana akan disampaikan berikut). Namun demikian apabila akan disampaikan secara kuantitatif cukup pada aspek efektifitas saja, karena aspek efektifitas telah melingkupi aspek lainnya (efisiensi, kecukupan, perataan, responsifitas, ketepatan). Efektifitas adalah tingkat ketercapaian target yang telah ditetapkan dibandingkan dengan targetnya itu sendiri. Dengan demikian secara umum efektifitas dapat diartikan sebagai suatu ukuran yang menyatakan seberapa jauh target telah dicapai, semakin besar persentase pencapaiannya, maka semakin tinggi tingkat efektifitasnya, dengan rumusan sebagai berikut:

$$\frac{\text{Output hasil}}{\text{output target}} \times 100\% = \text{Tingkat efektifitas}$$

### E. KESIMPULAN DAN REKOMENDASI

a. Fungsi evaluasi kebijakan adalah eksplanasi (memotret) dan menilai tingkat kepatuhan (*compliance*) terhadap suatu kebijakan, dimana berdasarkan penelitian ini dapat diketahui bahwa Telkom tidak patuh dengan standard international CSR yang berlaku dan menjadi referensi para pelaku CSR dunia yaitu ISO 26000:2010. Kondisi yang ditemui adalah antara lain sebagai berikut:

- ▶ Konten kebijakan CSR Telkom tahun 2006 sangat operasional dalam mendukung pencapaian MDGs. Hal demikian karena MDGs dideklarasikan tahun 2000 sedangkan kebijakan CSR Telkom diterbitkan tahun 2006 (sehingga kebijakan CSR Telkom dapat menggunakan MDGs sebagai referensi konten kebijakan). Namun apabila dikaitkan dengan ISO 26000: 2010, kebijakan CSR Telkom belum merujuk pada ISO 26000: 2010, hal tersebut karena Kebijakan CSR Telkom terbit tahun 2006, sedangkan ISO 26000: 2010 terbit tahun 2010.
- ▶ Kebijakan CSR Telkom yang ditetapkan tahun 2006 tersebut sudah dicabut/ tidak berlaku lagi sejak tahun 2008.
- ▶ Sejak tahun 2008 tidak ada kebijakan Direksi Telkom terkait dengan CSR,



namun demikian program kemitraan tetap berjalan sehingga hipotesa dari aspek filosofis dan sosiologis hal tersebut terjadi karena Telkom memiliki landasan yang kuat dan mengakar dalam melaksanakan program CSR meskipun kebijakannya sudah tidak berlaku lagi. Namun dari aspek yuridis semestinya hal tersebut tidak terjadi.

- Berdasarkan hasil wawancara dengan dua informan penelitian ini, dinyatakan bahwa landasan operasional CSR Telkom adalah MDGs, ISO 26000:2010 dan Keputusan Menteri BUMN, namun demikian belum ditetapkan suatu keputusan sebagai turunan dari MDGs, ISO 26000:2010 dan Keputusan Menteri BUMN sebagaimana dimaksud.
- Program kemitraan sangat relevan dalam membantu pencapaian MDGs khususnya pada aspek (1) menanggulangi kemiskinan dan kelaparan, (2) mencapai pendidikan dasar (3) mengembangkan kemitraan global untuk pembangunan.

b. Klasifikasi evaluasi kebijakan ini adalah *ex post evaluation*, bersifat retrospektif yaitu menganalisa manfaat kebijakan, memberikan ukuran dan mengidentifikasi hal-hal yang dapat digunakan untuk perbaikan. Berdasarkan hal tersebut maka dilakukan suatu studi kasus yaitu program kemitraan yang dimaksudkan untuk mengetahui tingkat keberhasilan dengan menggunakan pendekatan *Balance Scorecard*, dimana *Balance scorecard* adalah praktik terbaik yang banyak digunakan berbagai organisasi dunia dalam mengukur atau mengevaluasi kinerja suatu program atau kebijakan. Berdasarkan data yang ada dan dilakukan evaluasi dengan pendekatan *balance scorecard* maka diperoleh keadaan sebagai berikut:

- Hasil evaluasi Kinerja program kemitraan dengan pencapaian efektifitas 100%, sementara dengan pendekatan *balance scorecard*, mencapai nilai 99,2 %, yang bila ditransformasikan ke sistem Kinerja Telkom maka mencapai Performansi-3 atau BAIK.
- Hasil dari evaluasi kinerja program kemitraan dengan pendekatan *balance scorecard* ini kemudian dapat diintegrasikan dengan evaluasi kebijakan William N. Dunn.
- Penjelasan atas pemenuhan kriteria

evaluasi kebijakan Dunn cukup memadai dengan penjelasan secara naratif atau kualitatif, sedangkan untuk penjelasan secara kuantitatif dapat diwakili oleh aspek efektifitas saja, karena aspek ini telah meliputi aspek-aspek lainnya yang ada dalam evaluasi kebijakan William N. Dunn.

## 2. Rekomendasi

- Kebijakan CSR Telkom sudah saatnya untuk direvisi dengan memperhatikan berbagai faktor kebijakan lainnya serta menggunakan standard internasional ISO:26000: 2010 sebagai referensi. Dengan diterbitkannya kebijakan CSR Telkom yang baru akan memberikan landasan hukum atau pedoman bagi kegiatan CSR Telkom pada satu sisi dan terpenuhinya aspek *compliance* pada sisi lainnya.
- Dalam evaluasi kebijakan khususnya aspek kinerja program kemitraan agar digunakan dengan pendekatan *balance scorecard* dan selanjutnya diintegrasikan dengan evaluasi kebijakan William N. Dunn, dimana hasilnya akan memberikan gambaran yang lebih komprehensif tentang kinerja kebijakan CSR/ program kemitraan.

## REFERENSI

- Agustino, Leo. 2012. *Dasar-dasar Kebijakan Publik*. Bandung: CV. Alfabeta.
- Dunn, N William. 2003. *Pengantar Analisis Kebijakan Publik*. Yogyakarta. Universitas Gajahmada.
- Fermana, Surya. 2009. *Kebijakan Publik, Sebuah Tinjauan Filosofis*. Yogyakarta: Ar-Ruzz Media.
- Hill, Michael. 1998. *The Policy Process*. London: Prentice Hall/ Harvester Wheatsheaf.
- Hohnen, Paul. 2007. *Corporate Social Responsibility, An Implementation Guide for Business*. Canada. International Institute for Sustainability Development.
- Kartini, Dwi. 2009. *Corporate Social Responsibility, Transformasi Konsep Sustainability Management dan Implementasi di Indonesia*. Bandung: PT. Refika Aditama.
- Larry N. Gerston. 2010. *Public Policy, Process and Principles*. New York: M.E. Sharpe. Inc.
- Mustopadidjaja, 2003. *Manajemen Proses Kebijakan Publik, Formulasi, Implementasi dan Evaluasi*. Jakarta: Lembaga Administrasi Negara.
- Nugroho, Riant. 2009. *Public Policy, Dinamika Kebijakan- Analisis Kebijakan- Manajemen Kebijakan*. Jakarta: Elex Media Komputindo.
- Rudito, Bambang. Famiola, Melia. 2007. *Etika Bisnis dan Tanggung jawab Sosial Perusahaan di Indonesia*. Bandung: Rekayasa Sains.



- Untung, Hendrik Budi. 2009. *Corporate Social Responsibility*. Bandung: Sinar Grafika.
- Wilson, A Carter. 2006. *Public Policy, Continuity and Change*. Toledo: University of Toledo.
- Novianto, Efri. 2012. *Evaluasi Kebijakan Penanggulangan Kemiskinan (Studi Pelaksanaan Perda No. 2 Tahun 2007 tentang Penanggulangan Kemiskinan di Kabupaten Kutai Kartanegara)*. Jurnal Borneo Administrator Vol-8 Nomor 2 tahun 2012. (p) 180-205.
- Marnelly, T. Romi. 2012. *Corporate Social Responsibility (CSR): Tinjauan Teori dan Praktek di Indonesia*. Jurnal Aplikasi Bisnis Vol. 2 No. 2, April 2012. (p) 49-59.

**Disertasi:**

- Djumara, Noorsyamsa. 2011. Evaluasi Kebijakan DIKLAT Kepemimpinan Tingkat-II pada SPIMNAS Lembaga Administrasi Negara. Bandung: Program Pasca Sarjana UNPAD.
- Undang-undang No. 40 tahun 2007 tanggal 16 agustus 2007 tentang Perseroan terbatas.
- PP 47 tahun 2012 tanggal 4 April 2012 tentang Tanggung Jawab Sosial dan Lingkungan Perseroan Terbatas.
- Peraturan Menteri Negara BUMN Nomor: Per-05/MBU/2007 tanggal 27 April 2007, tentang Program Kemitraan BUMN dengan Usaha Kecil dan Program Bina Lingkungan.
- Peraturan Menteri Negara BUMN Nomor: Per-20/MBU/2012 tanggal 27 Desember 2012, tentang Perubahan Peraturan Menteri Negara BUMN Nomor: Per-05/MBU/2007 tentang Program Kemitraan BUMN dengan Usaha Kecil dan Program Bina Lingkungan.
- Peraturan Menteri Negara BUMN Nomor: Per-05/MBU/2007 tanggal 27 April 2007 tentang Program Kemitraan BUMN dengan Usaha Kecil dan Program Bina Lingkungan.
- Surat Edaran Menteri Negara Badan Usaha Milik Negara Nomor : SE- 07/MBU/2008 tanggal 5 Mei 2008 Tentang Pelaksanaan PKBL Dan Penerapan Pasal 74 Undang Undang Nomor 40 Tahun 2007 Tentang Perseroan Terbatas.
- Keputusan Direksi PT. Telkom Nomor. KD.41/PR000 /SDM-20/2006 tanggal 18 Juli 2006 tentang Telkom *Corporate Social Responsibility*.
- Keputusan Direksi Perusahaan Perseroan (Persero) PT. Telekomunikasi Indonesia, Tbk Nomor: KD.29/PS100/CA-20/2007 tanggal 5 Juni 2007 tentang Pedoman Pengelolaan Good Corporate Governance (GCG).
- Keputusan Direksi Perusahaan Perseroan (Persero) PT. Telekomunikasi Indonesia, Tbk Nomor: KD.05/HK620/CTG-20/2005 tanggal 31 Januari 2005 tentang Etika Bisnis.
- Keputusan Direksi Perusahaan Perseroan (Persero) PT. Telekomunikasi Indonesia, Tbk Nomor: KD.12/PS150/COP-B0030000/2008 tanggal 5 Pebruari 2008 tentang Organisasi Pusat Pengelolaan Program Kemitraan Dan Program

- Bina Lingkungan (*Community Development Center*).
- Keputusan Direksi Perusahaan Perseroan (Persero) PT. Telekomunikasi Indonesia, Tbk Nomor : KD.18/PS150/COP-B0030000/2009 tanggal 12 Juni 2009 tentang Tambahan Tugas, Wewenang Dan Tanggung Jawab Organisasi Pusat Pengelolaan Program Kemitraan Dan Program Bina Lingkungan (*Community Development Center*) Terkait Dengan *Corporate Social Responsibility* (CSR).
- Keputusan Direksi Perusahaan Perseroan (Persero) PT. Telekomunikasi Indonesia, Tbk Nomor : KD.33/HK.000/COP-HD0010000/2009 tanggal 21 Oktober 2009 tentang Perubahan Atas Keputusan Direksi Perusahaan Perseroan (Persero) Nomor KD.59/HK.000/COPD0021000/2007 Tanggal 28 Desember 2007 Tentang Komite Eksekutif.
- Keputusan Direksi Perusahaan Perseroan (Persero) PT. Telekomunikasi Indonesia, Tbk Nomor : KD.08/PS150/COP-B0030000/2011 tanggal 3 Maret 2011 tentang Organisasi *Corporate Communication & Affairs*.
- Keputusan Direksi Perusahaan Perseroan (Persero) PT. Telekomunikasi Indonesia, Tbk Nomor KD. 66/PS730/SDM-10/2006 tanggal 13 November 2013, Tentang Manajemen Performansi.