

IMPLEMENTASI PROGRAM KEMITRAAN DI PT. JASA RAHARJA (PERSERO) CABANG RIAU

Oleh: Feren Aulia

ferenaull@gmail.com

Pembimbing: Zaili Rusli

Program Studi Ilmu Administrasi Publik – Jurusan Ilmu Administrasi
Fakultas Ilmu Sosial dan Ilmu Politik

Universitas Riau

Kampus Bina Widya, Jl. HR Soebrantas Km. 12,5 Simpang Baru Pekanbaru 28293
Telp/Fax 0761-63272

Abstract

The Partnership Program is one of CSR (Corporate Social Responsibility) implemented by PT. Jasa Raharja (Persero) Branch of Riau as one of the state-owned companies (BUMN). The Partnership Program is a program to increase the ability of small business activities to become tough and independent through the use of funds from corporate profits. Partnership Program at PT. Jasa Raharja (Persero) is implemented based on the decision of the minister state-owned companies Number: PER-09/MBU/07/2015 about Partnership and Community Development Programs. The purpose of this study was to know the implementation of the partnership program at PT. Jasa Raharja (Persero) Branch of Riau and what factor that inhibit the implementation. The concept of the theory is theory of Policy Implementation by Van Meter Van Horn (Agustino, 2016) i.e. The method of this research is use qualitative method with phenomenological approach and data collection technique done with interview, observation, and documentation. The results of this study indicate that the implementation of the partnership program at PT. Jasa Raharja (Persero) Branch of Riau runs smoothly, there are six indicators that determine the success of a policy according to Van Meter Van Horn including: standard and policy objectives; resource; communication between organizations and strengthening activities; implementing agent characteristics; economic, social and political conditions and the disposition of the implementor.

Keywords: *Implementation, Program, Partnership*

1. PENDAHULUAN

1.1 Latar Belakang

Pada era globalisasi seperti sekarang ini, ekonomi berkembang sangat pesat. Baik disektor usaha kecil maupun usaha menengah (UKM) yang semakin terus meningkat dan berkembang. Usaha Kecil Menengah (UKM) merupakan sektor yang memberikan peran yang besar dalam menyerap pengangguran sebagai tenaga kerja serta sektor UKM menjadi pilar perekonomian negara yang tangguh.

Pembinaan dan pengembangan sektor UKM pemerintah Indonesia

sebenarnya telah memberikan kemudahan kepada pengusaha kecil dalam rangka memperoleh modal. Pemerintah Indonesia telah mengatur tentang kewajiban perusahaan untuk melaksanakan *Corporate Social Responsibility* (tanggung jawab sosial perusahaan) yang selanjutnya disebut CSR dalam Undang-Undang Nomor 40 Tahun 2007 tentang Perseroan Terbatas. Dalam Undang-Undang ini terdapat dua bentuk perusahaan yang diwajibkan untuk melaksanakan CSR,

yaitu perusahaan yang melakukan kegiatan ekstraktif dan BUMN/perusahaan negara. Dalam lingkungan BUMN secara spesifik diatur dalam Undang-Undang Nomor 19 tahun 2003 tentang Badan Usaha Milik Negara dan Peraturan Menteri BUMN Nomor Per-02/MBU/2017 yang menyatakan maksud dan tujuan BUMN tidak hanya mengejar keuntungan melainkan turut aktif memberikan bimbingan dan bantuan kepada pengusaha golongan ekonomi lemah, koperasi dan masyarakat.

Corporate Social Responsibility (CSR) adalah tanggungjawab sosial perusahaan kepada masyarakat dan lingkungan di sekitar perusahaan. Dengan memperhatikan konsep CSR yang meliputi indikator sosial, ekonomi, lingkungan, dan teknologi. Salah satu bentuk pelaksanaan CSR yang dilakukan oleh BUMN adalah melalui Program Kemitraan dan Bina Lingkungan yang selanjutnya disebut PKBL. PKBL adalah program peminjaman modal usaha dan program bantuan *charity* terhadap masyarakat sekitar, dimana PKBL ini merupakan istilah CSR untuk perusahaan di seluruh Indonesia.

PKBL terdiri dari dua program yaitu Program Kemitraan, adalah program untuk meningkatkan kemampuan usaha kecil agar menjadi tangguh dan mandiri. Kedua yaitu Program Bina Lingkungan yaitu program pemberdayaan kondisi sosial masyarakat. Sumber dana PKBL adalah dari penyisihan keuntungan bersih perusahaan sebesar 4% untuk membantu permodalan usaha kecil dan koperasi serta pemberdayaan kondisi lingkungan oleh BUMN.

Pada umumnya, isu-isu PKBL tersebut meliputi Program Kemitraan yang mayoritasnya dengan UKM dan program Bina Lingkungan seperti, bantuan bencana alam, kesehatan masyarakat, pendidikan, keagamaan, pengembangan sarana umum dan pelestarian alam. Pada hakekatnya, PKBL lebih banyak berfokus pemberian pinjaman dan mikro-kredit pada pengusaha kecil yang potensial. Misalnya dalam

pemberian pada bidang usaha dagang, jasa, dan produksi dan usaha lainnya. Jadi hal ini bisa menjadi jalan untuk pengusaha kecil untuk berkembang sehingga mampu mengembalikan pinjaman yang diberikan beserta keuntungan bagi usahanya.

Dalam penelitian ini, peneliti lebih berfokus pada implementasi Program Kemitraan PT. Jasa Raharja (Persero) Cabang Riau, yang merupakan Badan Usaha Milik Negara yang bergerak dibidang asuransi sosial. Selain bertujuan untuk melaksanakan dan menunjang kebijakan pemerintah di bidang ekonomi khususnya di bidang asuransi dengan menyelenggarakan program asuransi sosial dan optimalisasi pemanfaatan sumber daya perusahaan, PT. Jasa Raharja (Persero) juga melaksanakan Program Kemitraan dalam bentuk pemberian pinjaman dana usaha dan pembinaan kepada pelaku UKM di sekitar perusahaan PT. Jasa Raharja (Persero) Cabang Riau.

Ada beberapa fenomena yang tidak sesuai harapan sehingga membuat peneliti tertarik untuk melakukan penelitian ini yaitu terlihat kurang tanggung jawab mitra binaan terhadap kewajibannya untuk membayar kembali pinjaman secara tepat waktu sehingga menyebabkan tunggakan, adanya sikap kurangnya tanggung jawab dari mitra binaan dalam rangka pemanfaatan dana dan tahap pembayaran angsuran. Selain itu adanya pembinaan yang belum dilakukan secara optimal karena jumlah mitra binaan yang banyak dan petugas pemantauan unit PKBL yang jumlahnya sangat terbatas begitu juga dengan pembinaan mitra binaan yang belum efektif karena hanya dilakukan secara umum untuk semua sektor usaha mitra binaan yaitu dengan melaksanakan pelatihan yang diadakan satu kali dalam satu periode.

1.2 Rumusan Masalah

Berdasarkan latar belakang di atas, maka diperoleh rumusan masalah sebagai berikut:

1. Bagaimana implementasi program

kemitraan di PT. Jasa Raharja (Persero) Cabang Riau?

2. Apa faktor-faktor yang menghambat implementasi Program Kemitraan di PT. Jasa Raharja (Persero) Cabang Riau?

1.3 Tujuan Penelitian

Berdasarkan rumusan masalah di atas, maka tujuan penelitian ini adalah;

1. Untuk mengetahui Implementasi Program Kemitraan di PT. Jasa Raharja (Persero) Cabang Riau.
2. Untuk mengetahui faktor-faktor yang menghambat Implementasi Program Kemitraan di PT. Jasa Raharja (Persero) Cabang Riau.

1.4 Manfaat Penelitian

1. Secara Akademis

Penelitian ini diharapkan berguna untuk menambah referensi kepustakaan di Fakultas Ilmu Sosial dan Ilmu Politik khususnya Program Studi Ilmu Administrasi Publik serta menjadi rujukan bagi peneliti-peneliti berikutnya yang membahas permasalahan yang sama.

2. Secara Praktis

Penelitian ini dapat menjadi acuan dan rekomendasi bagi perusahaan untuk mengambil kebijakan dalam implementasi sebuah program. Terutama untuk PT. Jasa Raharja (Persero) Cabang Riau dalam implementasi program kemitraan.

2. KONSEP TEORI

2.1 Kebijakan Publik

Menurut (Nugroho, 2017) kebijakan publik adalah sebuah fakta strategis dari pada fakta politis maupun fakta teknis. Sebagai sebuah strategis, maka didalam kebijakan publik sudah terangkum preferensi-preferensi politis dari para aktor yang terlibat didalam proses kebijakan, khususnya pada proses perumusan. Sebagai sebuah strategi maka kebijakan publik tidak saja bersifat positif, namun juga bersifat negatif, didalam arti pilihan keputusan selalu bersifat menerima salah satu dan menolak yang lain.

Kebijakan publik merupakan salah satu dimensi pokok dalam ilmu dan praktik administrasi publik, kebijakan publik dianalogikan fungsinya sama dengan fungsi otak pada tubuh manusia, karena melalui instrumen ini, segala aktivitas kehidupan bernegara, dan bermasyarakat mulai dilakukan oleh birokrasi, pihak swasta dan masyarakat.

Charles O. Jones dalam (Tahir, 2015:28-29) menegaskan bahwa kebijakan publik terdiri dari komponen-komponen yaitu, *Goal* atau tujuan yang diinginkan, *Plans* atau proposal, yaitu pengertian yang spesifik untuk mencapai tujuan, *Programs* yaitu upaya-upaya yang berwenang untuk mencapai tujuan, *Decisions* atau keputusan, yaitu tindakan-tindakan untuk menentukan tujuan, membuat rencana, melaksanakan dan mengevaluasi program dan *Efect*, yaitu akibat-akibat dari program (baik sengaja atau tidak, primer atau sekunder).

Menurut Anderson dalam (Winarno, 2014:21) mengatakan bahwa kebijakan publik merupakan arah tindakan yang mempunyai maksud yang ditetapkan oleh seorang aktor atau sejumlah aktor dalam mengatasi suatu masalah atau suatu persoalan. William N. Dunn dalam (Pasolong, 2014:39) mengatakan bahwa kebijakan public adalah suatu rangkaian pilihan-pilihan yang saling berhubungan yang dibuat oleh lembaga atau pejabat pemerintah pada bidang-bidang yang menyangkut tugas pemerintahan, seperti pertahanan, keamanan, energi, kesehatan, pendidikan, kesejahteraan masyarakat, kriminalitas, perkotaan, dan lain-lain.

2.2 Implementasi Kebijakan

Implementasi kebijakan secara sederhana menurut (Agustino, 2016:126) dapat diartikan sebagai proses menerjemahkan peraturan kedalam bentuk tindakan. Dalam prakteknya implementasi kebijakan merupakan suatu proses yang begitu kompleks bahkan tidak jarang bermuatan politis karena wujudnya intervensi berbagai kepentingan.

Menurut (Winarno, 2014:147) mengatakan bahwa implementasi kebijakan dipandang dalam pengertian yang luas, merupakan tahap dari proses kebijakan segera setelah penetapan undang-undang. Implementasi dipandang secara luas mempunyai makna pelaksanaan undang-undang dimana berbagai aktor, organisasi, prosedur, dan teknik bekerja bersama-sama untuk menjalankan kebijakan dalam upaya untuk meraih tujuan-tujuan kebijakan atau program-program.

Mazmanian dan Sebastier dalam (Wahab, 2014:128) mendefinisikan implementasi kebijakan sebagai pelaksanaan keputusan biasanya dalam bentuk undang-undang, tetapi dapat pula berbentuk perintah-perintah atau keputusan-keputusan eksekutif yang penting ataupun keputusan badan peradilan. Lazimnya keputusan tersebut mengidentifikasi masalah yang ingin dicapai dan berbagai cara untuk mengatur proses implementasinya. (Nugroho, 2017) mengemukakan bahwa implementasi adalah tahap di mana kebijakan dilaksanakan melalui organisasi yang ada atau yang akan dibuat. Pelaksanaan kebijakan dilakukan dengan cara (1) menyiapkan organisasi pelaksana; (2) menyiapkan manusia pelaksana; (3) menyiapkan prosedur pelaksanaan kebijakan (*governance, modality*).

Implementasi menurut Van Meter dan Van Horn dalam Agustino (2016:72) mengatakan bahwa implementasi kebijakan berjalan secara linear dari kebijakan publik, implementor dan kinerja kebijakan publik. Beberapa variabel yang mempengaruhi kebijakan publik diantaranya adalah:

1. Standar dan tujuan kebijakan, standar dan sasaran kebijakan harus jelas dan terukur, sehingga tidak menimbulkan interpretasi yang dapat menyebabkan terjadinya konflik diantara para agen implementasi.

2. Sumberdaya kebijakan, kebijakan perlu di dukung oleh sumber daya baik itu sumber daya manusia maupun sumber daya non manusia.
3. Aktivitas pengamatan dan komunikasi interorganisasional, dalam mengimplementasikan program perlu di dukung dan di koordinasikan dengan instansi lain agar tercapai keberhasilan yang di inginkan.
4. Karakteristik pelaksana, sejauhmana kelompok-kelompok kepentingan memberikan dukungan bagi implementasi kebijakan.
5. Kondisi ekonomi, sosial dan politik; (sumberdaya ekonomi lingkungan) yang dapat mendukung keberhasilan implemetasi kebijakan.
6. Disposisi atau sikap pelaksana.

2.3 Corporate Social Responsibility (CSR)

Menurut Carroll dalam (Mulkhan, 2013) CSR adalah bentuk kepedulian perusahaan terhadap masyarakat sekitar, meliputi beberapa aspek yaitu aspek ekonomi, hukum, etika serta kontribusi pada isu social. Dari konsep Carroll menunjukkan bahwa setiap perusahaan dalam bentuk kegiatannya CSR, harus melihat beberapa aspek karena dari beberapa aspek yang dikemukakan oleh carroll itu bersifat memberikan kontribusi dalam kepedulian dan pengembangan terhadap beberapa aspek yang telah dijelaskan oleh Carroll.

2.3.1 Program

Dalam Kamus Besar Bahasa Indonesia (KBBI) kata Program artinya rancangan mengenai azas serta usaha yang dilakukan. Program dapat dikatakan sebagai sebuah rencana yang didalamnya mencakup sejumlah usaha yang ingin dilakukan walaupun tidak semuanya bisa direalisasikan. Sebuah program besar

dapat didefinisikan sebagai rencana komprehensif yang meliputi penggunaan macam-macam sumber daya untuk masa yang akan datang dalam sebuah pola yang terintegrasi dan menetapkan suatu urutan masing-masing tindakan tersebut dalam rangka usaha mencapai sasaran yang ditetapkan.

Menurut **Charles O. Jones** dalam (**Winarno 2014: 233**) Pengertian program adalah cara yang disahkan untuk mencapai tujuan, beberapa karakteristik tertentu yang dapat membantu seseorang untuk mengidentifikasi suatu aktivitas sebagai program atau tidak yaitu: Program cenderung membutuhkan staf, misalnya untuk melaksanakan atau sebagai pelaku program, Program biasanya memiliki anggaran tersendiri, program kadang biasanya juga diidentifikasi melalui anggaran, Program memiliki identitas sendiri, yang bila berjalan secara efektif oleh dapat diakui publik.

Menurut **Charles Jones** dalam (**Winarno 2014: 63**) program terbaik didunia adalah program yang didasarkan pada model teoritis dengan pendekatannya yang jelas, yakni: sebelum menentukan masalah sosial yang ingin diatasi dan memulai melakukan intervensi, maka sebelumnya harus ada pemikiran yang serius terhadap bagaimana dan mengapa masalah itu terjadi dan solusi terbaik yang diperoleh nantinya.

2.3.2 Kemitraan

Menurut (**Soemardjo, 2004:25**) kemitraan secara konseptual adalah adanya kerja sama antara usaha kecil dan usaha menengah atau dengan usaha besar disertai dengan pembinaan dan pengembangan berkelanjutan oleh usaha menengah atau usaha besar dengan memperhatikan prinsip saling memerlukan, memperkuat dan menguntungkan. Tujuan kemitraan adalah untuk meningkatkan pendapatan, kesinambungan usaha, meningkatkan kualitas sumber daya kelompok mitra, peningkatan skala usaha, serta menumbuhkan dan meningkatkan kemampuan usaha kelompok usaha

mandiri.

Menurut (**Wibisono, 2007:103**) kemitraan memiliki prinsip dalam pelaksanaannya yang dirumuskannya menjadi tiga prinsip penting dalam kemitraan yaitu:

1. Kesetaraan dan keseimbangan (*equity*)

Pendekatannya bukan *top down* atau *bottom up*, bukan juga berdasarkan kekuasaan semata, namun hubungan yang saling menghormati dan saling menghargai dan saling percaya. Untuk menghindari antagonisme perlu dibangun rasa saling percaya. Kesetaraan meliputi adanya penghargaan, kewajiban dan ikatan.

2. Transparansi

Diperlukan untuk menghindari untuk saling curiga antar mitra kerja. Meliputi transparansi pengelolaan informasi dan transparansi pengelolaan keuangan.

3. Saling menguntungkan

Suatu kemitraan harus saling membawa manfaat bagi semua pihak yang terlibat.

3. METODE PENELITIAN

Penelitian ini dilakukan dengan metode kualitatif. Penelitian kualitatif ini dilakukan dengan pendekatan fenomenologi. Fenomenologi adalah satu metode yang digunakan untuk mendeskripsikan pemaknaan umum dari sejumlah individu terhadap berbagai pengalaman hidup mereka terkait dengan konsep atau fenomena (**Creswell, 2014**). Peneliti menggunakan metode kualitatif dengan beberapa pertimbangan: (1) menyesuaikan metode kualitatif lebih mudah apabila berhadapan dengan kenyataan ganda, (2) metode ini menyajikan secara langsung hakekat hubungan antara peneliti dan informen, (3) metode ini lebih peka dan lebih dapat menyesuaikan diri dengan banyak penajaman pengaruh bersama dan terhadap pola-pola nilai yang dihadapi.

3.1 Lokasi Penelitian

Lokasi penelitian ini dilakukan di PT. Jasa Raharja (Persero) Cabang Riau. Peneliti mengambil lokasi penelitian ini karena Program Kemitraan dilaksanakan oleh PT. Jasa Raharja (Persero) Cabang Riau sebagai tanggung jawab sosial perusahaan.

3.2 Informan Penelitian

Dalam penelitian ini, informan penelitian diambil dengan menggunakan metode *purposive sampling*. Metode *purposive sampling* adalah metode yang informannya dipilih karena memiliki informasi yang berkaitan dengan penelitian. Dalam penelitian ini, dipilih informan-informan yang mengetahui tentang Implementasi Program Kemitraan. Oleh karena itu penelitian menetapkan informan dalam penelitian ini adalah:

1. Kepala Sub Bagian Akuntansi Keuangan dan Program Kemitraan dan Bina Lingkungan
2. Petugas Pelaksana Administrasi Program Kemitraan dan Bina Lingkungan
3. Mitra binaan Jasa Raharja

3.3 Jenis Data

a. Data Primer

Data tersebut langsung diperoleh dari informan, data diperoleh melalui wawancara secara langsung dengan informan yang berkaitan dengan penelitian yaitu Implementasi Program Kemitraan di PT. Jasa Raharja (Persero) Cabang Riau. Data yang peneliti peroleh tersebut telah peneliti sajikan pada BAB V yaitu pembahasan dan hasil sebagai penunjang untuk penelitian ini. Adapun data primer ini peneliti peroleh dari informan yang langsung peneliti wawancarai secara langsung. Data juga diperoleh dari observasi atau pengamatan langsung terhadap objek penelitian. Adapun data primer tersebut berkaitan dengan:

1. Wawancara mendalam berkaitan Implementasi Program Kemitraan di PT. Jasa Raharja (Persero) Cabang Riau.

2. Wawancara mendalam tentang mengapa Program Kemitraan di PT. Jasa Raharja (Persero) belum atau sudah tercapai

b. Data Sekunder

Banyak data yang peneliti peroleh secara tidak langsung dalam penelitian ini. Dalam bentuk petaturan peneliti menggunakan Keputusan Menteri BUMN Nomor: PER-09/MBU/07/2015 Tentang Program Kemitraan dan Program Bina Lingkungan Badan Usaha Milik Negara dan data yang berbentuk naskah peneliti menemukan data yaitu standar operasional prosedur operasional program kemitraan dan bina lingkungan PT. Jasa Raharja (Persero) Cabang Riau. Sedangkan data yang berbentuk hasil laporan dapat dilihat pada daftar table yang telah peneliti buat dan data lainnya yang berkaitan dengan penelitian Implementasi Program Kemitraan di PT. Jasa Raharja (Persero) Cabang Riau.

3.4 Teknik Pengumpulan Data

a. Wawancara

Dalam penelitian ini peneliti menggunakan teknik wawancara tak berstruktur yang mana peneliti mengharapkan informasi yang lebih dalam dari informen sehingga peneliti lebih banyak mendengarkan apa yang diceritakan oleh informen. Wawancara yang peneliti lakukan dimulai dengan mewawancarai Kepala Sub Bagian Keuangan Akuntansi dan Program Kemitraan dan Bina Lingkungan. Selanjutnya peneliti melakukan wawancara dengan Petugas Pelaksana Administrasi Program Kemitraan dan Bina Lingkungan.

Untuk menyempurnakan penelitian ini maka peneliti juga melakukan wawancara dengan mitra binaan. Selain itu peneliti juga mengajukan berbagai pertanyaan yang lebih terarah pada suatu tujuan. Wawancara ini dilakukan kepada informan-informan yang berkaitan dengan penelitian ini, baik secara struktur maupun wawancara bebas. Peneliti mengadakan

wawancara mendalam terhadap informan guna memperoleh data dan memahami implementasi program kemitraan di PT. Jasa Raharja (Persero) Cabang Riau.

b. Observasi

Yaitu pengamatan secara langsung yang dilakukan oleh peneliti terhadap realita yang terjadi pada objek yang kita teliti, istilah sederhananya adalah proses peneliti dalam melihat situasi penelitian. Teknik ini dimaksudkan untuk melihat sejauh mana implementasi program kemitraan di PT. Jasa Raharja (Persero) Cabang Riau.

c. Dokumentasi

Dokumentasi adalah pengumpulan data melalui dokumen-dokumen dengan menggunakan teknologi .hal ini berkaitan dengan Program Kemitraan yang mana berguna untuk mencari data sekunder untuk data primer. Dokumentasi yakni teknik yang dilakukan dengan memanfaatkan dokumen-dokumen tertulis, gambar, foto, atau benda-benda lainnya berkaitan dengan aspek-aspek yang diteliti.

3.5 Analisis Data

Analisis data dalam penelitian ini diawali dengan mengumpulkan data mentah yang telah diperoleh pada saat observasi wawancara dan survey. Data mentah yang diperoleh baik dalam bentuk tertulis, *soft copy*, dan rekaman ataupun catatan penelitian, dikumpulkan untuk kemudian ditranskripkan menjadi sebuah data dan informasi yang lebih sederhana untuk dibaca dan dipahami. Hasil transkrip data dan wawancara dan survey yang telah diperoleh disusun berdasarkan kisi-kisi penggalan data yang menjadi instrumen dalam penelitian yang telah disusun terlebih dahulu. Kemudian data tersebut disiapkan untuk dibaca dan dipahami agar mudah untuk agar mudah untuk melakukan analisis dan deskripsi data. Kemudian hasil dari wawancara diidentifikasi sesuai dengan pertanyaan yang telah diajukan oleh peneliti kepada beberapa narasumber yang sudah ditetapkan menjadi informen penelitian. Hasil pengelompokan yang dilakukan akan

menjadi bahan penelitian untuk mempersiapkan data yang dianalisis.

Pengelompokan data akan ditranskrip data yang telah diperoleh akan dibaca berulang kali agar data tersebut dapat dianalisis dan dimaknai. Proses pembacaan yang berulang dilakukan terhadap hasil wawancara, observasi, dan survey agar dapat memahami secara detail dan mendalam akan data yang diperoleh sehingga hasil wawancara, observasi, dan survey tersebut dapat dimaknai sebagai sebuah kesatuan sebelum dipecah menjadi beberapa bagian.

Klarifikasi data dilakukan dengan menyederhanakan data yang ada dan mengelompokkan data kedalam konsep-konsep kunci (kategorisasi data). Hal tersebut dilakukan dengan mengelompokkan data transkrip yang telah dikategorikan kemudian informasi yang diperoleh disaring untuk dapat dijadikan *database* dalam melakukan analisis. Proses klarifikasi data dilakukan dengan cara manual yang kemudian dituliskan kedalam komputer sebagai *database* yang akan dianalisis dan ditafsirkan. Penafsiran data yang telah menjadi *database* berdasarkan kategori yang telah disusun. Kemudian akan dibuatkan kesimpulan sementara berdasarkan data yang telah dikategorikan (Penyimpulan Sementara). Setelah itu dilakukan cek dan ricek antara satu sumber dengan sumber data lainnya, serta proses triangulasi sumber data.

Untuk menganalisis Implementasi Program Kemitraan di PT. Jasa Raharja (Persero) Cabang Riau, peneliti melakukan wawancara dengan beberapa narasumber dan observasi lapangan, selanjutnya data dan informasi yang diperoleh dianalisis secara mendalam. Selanjutnya meringkas dan mengevaluasi semua informasi mengenai orang-orang, lokasi-lokasi, atau peristiwa tertentu. Kemudian penulis mendeskripsikan dalam Implementasi Program Kemitraan di PT. Jasa Raharja (Persero) Cabang Riau disajikan dalam narasi atau laporan kualitatif. Dan akhirnya penulis membandingkan hasil penelitian

dengan informasi yang berasal dari *literature* atau teori.

4. HASIL DAN PEMBAHASAN

4.1 Implementasi Program Kemitraan di PT. Jasa Raharja (Persero) Cabang Riau

1. Standard dan Sasaran Kebijakan

a. Standar Kebijakan

Standar kebijakan merupakan tolak ukur apakah suatu kebijakan dinilai berhasil atau gagal. Standar kebijakan harus jelas dan terukur sehingga tidak menimbulkan interpretasi yang dapat menimbulkan konflik diantara para agen implementor. Implementasi program kemitraan PT. Jasa Raharja (Persero) Cabang Riau didasarkan pada ketentuan perundang-undangan yang berlaku yaitu, Keputusan Menteri BUMN Nomor: PER-09/MBU/07/2015 Tentang Program Kemitraan dan Program Bina Lingkungan Badan Usaha Milik Negara. Adapun pedoman yang digunakan dalam pelaksanaan program yaitu dirincikan pada Standar Operasional Prosedur yang telah ditetapkan oleh Direksi. Standar Operasional Prosedur program Kemitraan ini terangkum pada buku Panduan Standar Prosedur Operasi Program Kemitraan dan Program Bina Lingkungan PT. Jasa Raharja (Persero) Cabang Riau, yang menjadi acuan dan standar dalam program Kemitraan ini.

b. Sasaran Kebijakan

Sasaran kebijakan merupakan kelompok sasaran ataupun target kebijakan program Kemitraan. Sasaran dalam program ini bersifat teknis dimana sudah tertera pada pedoman Standar Prosedur Operasi Bidang Program Kemitraan. Adapun sasaran dari program kemitraan PT. Jasa Raharja (Persero) Cabang Riau ialah masyarakat yang sudah mempunyai Usaha perserorangan maupun koperasi yang lingkupnya usaha kecil menengah demi memperkuat usaha kecil menengah menjadi lebih tangguh dan mandiri.

Untuk memperoleh sasaran yang sesuai

dengan aturan yang berlaku, maka ada beberapa hal yang harus dilengkapi dengan melalui beberapa tahap yang harus diselenggarakan oleh PT. Jasa Raharja (Persero) Cabang Riau ialah sebagai berikut:

1. Penyebarluasan informasi tentang pelaksanaan program kemitraan
2. Pengumpulan proposal pengajuan menjadi calon mitra binaan
3. Proses seleksi administrasi proposal calon mitra binaan
4. Survei lapangan dan penetapan resmi sebagai mitra binaan

Mengenai penentuan sasaran program kemitraan sangat penting dibahas karena akan melihat proses penyebaran informasi, sumber dana, seleksi admintasi dan survei lapangan serta objek yang menjadi target dalam suatu kebijakan maupun program yang dilaksanakan baik itu oleh suatu lembaga pemerintahan maupun swasta, yang telah dirumuskan dengan sebaik-baiknya. Sehingga hal tersebut menjadi acuan dalam proses pelaksanaannya serta ingin dicapai dengan hasil yang maksimal.

2. Sumber daya

Implementasi program perlu dukungan sumberdaya baik sumber daya manusia maupun sumber daya non manusia. Sumberdaya layak mendapatkan perhatian karena menunjang keberhasilan implementasi. Sumberdaya yang dimaksud mencakup dana yang mendorong dan memperlancar implementasi yang efektif. Dalam praktek implementasi kita sering mendengar pejabat yang mengatakan tidak cukup dana untuk membiayai program yang direncanakan.

Sumberdaya materil merupakan faktor pendukung dalam mengimplementasi-kan sebuah kebijakan. Apabila sumberdaya materil tidak mencukupi maka akan menghambat perealisasiannya dilapangan. Dalam implementasi suatu program, diperlukan perencanaan kerja dan anggaran yang matang agar dapat berjalan secara optimal hingga akhir kegiatan. PT. Jasa Raharja

(Persero) Cabang Riau telah melakukan penyusunan rencana kerja dan anggaran untuk Program Kemitraan ini setiap tahunnya untuk menetapkan anggaran untuk Program Kemitraan periode selanjutnya yang dibuat oleh Unit Program Kemitraan dan Bina Lingkungan yang disetujui oleh Divisi Keuangan yang bersumber dari oenyisihan laba bersih setelah pajak maksimum sebesar 4 % (empat persen) dari laba setelah pajak tahun buku sebelumnya dan dari segi sumber daya materil Jasa Raharja sebagai implementor tidak mengalami kendala yang berarti.

3. Komunikasi Antar Organisasi

Dalam banyak program, implementasi sebuah program perlu dukungan dan koordinasi dan kerjasama antar instansi lain bagi keberhasilan suatu program. Komunikasi didalam dan antara organisasi merupakan suatu proses yang kompleks. Komunikasi dalam suatu organisasi sangat penting agar tidak terjadi kesalahan dalam penyampaian informasi antar anggota dalam suatu organisasi dan agar tujuan yang telah disepakati dapat tercapai.

Dalam pengimplementasian sebuah program, hal utama yang diperlukan adalah komunikasi, baik itu komunikasi antar individu maupun kelompok. Tanpa adanya komunikasi yang baik maka sebuah organisasi tidak akan mencapai tujuannya. Dalam melaksanakan sebuah program perlu melakukan koordinasi dengan pihak-pihak terkait agar tidak terjadi tumpang tindih pekerjaan dan agar pesan-pesan yang akan disampaikan diterima oleh semua pihak.

Berdasarkan hasil penelitian bahwa Jasa Raharja melakukan komunikasi dengan Dinas Koperasi dan UMKM Kota Pekanbaru, komunikasi berjalan dengan semestinya dan adanya kerjasama antara Jasa Raharja dan Dinas Koperasi dan UMKM Kota Pekanbaru dalam beberapa kegiatan sehingga program kemitraan ini dapat berjalan. Komunikasi yang baik

sangat dibutuhkan dalam implementasi program kemitraan ini, karena dengan adanya komunikasi yang baik akan tercapainya suatu sasaran yang diinginkan, suatu program tidak akan terlaksana secara optimal tanpa adanya suatu komunikasi yang baik.

4. Karakteristik Pelaksana

Karakteristik agen pelaksana yakni sejauh mana kelompok-kelompok kepentingan memberikan dukungan bagi implementasi kebijakan. Termasuk didalamnya karekteristik para partisipan yakni mendukung atau menolak, kemudian juga bagaimana sifat opini publik yang ada dilingkungan dan apakah elite politik mendukung implementasi kebijakan. Pembinaan adalah proses, pembuatan, cara pembinaan, pembaharuan, usaha dan tindakan atau kegiatan yang dilakukan secara berdaya guna dan berhasil guna dengan baik. Dalam pelaksanaan konsep pembinaan hendaknya didasarkan pada hal bersifat efektif dan pragmatis dalam arti dapat memberikan pemecahan persoalan yang dihadapi dengan sebaik-baiknya, dan pragmatis dalam arti mendasarkan fakta-fakta yang ada sesuai dengan kenyataan sehingga bermanfaat karena dapat diterapkan dalam praktek.

Dalam Program Kemitraan untuk menjadikan mitra binaan tangguh dan mandiri maka BUMN Pembina wajib melakukan pembinaan terhadap mitra binaan. Berdasarkan Peraturan Menteri Badan Usaha Milik Negara Nomor: PER-07/MBU/05/2015 Bab III Pasal 11 ayat 1 point c adalah Beban Pembinaan dibagi menjadi:

1. Untuk membiayai pendidikan, pemagangan, pemasaran, promosi, dan hal-hal lain yang menyangkut peningkatan produktivitas Mitra Binaan serta untuk pengkajian/penelitian yang berkaitan dengan Program kemitraan.
2. Beban pembinaan bersifat hibah dan besarnya maksimal 20% (dua

puluh persen) dari dana Program Kemitraan yang disalurkan pada tahun berjalan

3. Beban pembinaan hanya dapat diberikan kepada atau untuk kepentingan Mitra Binaan.

Setelah menjadi Mitra Binaan Jasa Raharja, salah satu hak yang diperoleh adalah mengikuti pembinaan. Pembinaan yang didapatkan oleh para Mitra Binaan meliputi pelatihan, pameran dan penampungan. Tentunya untuk dapat mengikuti pelatihan tersebut para mitra binaan harus melakukan cicilan dengan tepat waktu, selanjutnya pihak Jasa Raharja Cabang Riau akan mengundang mitra untuk mengikuti pembinaan.

Dari pihak Jasa Raharja sendiri sudah menganggap pembinaan yang dilaksanakan PT. Jasa Raharja (Persero) Cabang Riau sudah efektif, karena pembinaan yang dilakukan Jasa Raharja tidak hanya pada saat diadakannya pelatihan resmi tetapi juga pada saat monitoring yang dilakukan oleh petugas administrasi Program Kemitraan dan Bina Lingkungan. Akan tetapi dalam melakukan pembinaan masih terdapatnya kendala yaitu saat pemberian pembinaan dan pelatihan masih banyak mitra binaan yang tidak bisa mengikutinya dikarenakan tidak bisa meninggalkan usahanya, sehingga sulit untuk mengetahui kendala yang dihadapi para mitra binaan dalam menjalankan usahanya. Manfaat dari adanya pembinaan ini dapat dirasakan oleh mitra binaan dalam menjalankan usahanya, bermanfaat dan berguna untuk mengembangkan usahanya, dikeranakan melalui diklat ini mitra binaan dibina tentang bagaimana bersaing dan mengembangkan usaha mereka untuk menjadi lebih maju dan mandiri serta memiliki inovasi-inovasi lain dalam mengembangkan usahanya.

Selain pembinaan yang dilakukan oleh PT. Jasa Raharja (Persero) Cabang Riau wajib melakukan pemantauan kepada mitra binaan. Monitoring atau pengawasan merupakan tahapan selanjutnya yang

dilakukan PT. Jasa Raharja (Persero) Cabang Riau untuk melihat perkembangan usaha para mitra binaan Jasa Raharja. Adapun jenis monitoring yang dilakukan yaitu melalui telepon dan kunjungan lapangan. Metode monitoring melalui telepon yang dilakukan secara berkala khususnya untuk melakukan pengecekan pembayaran pada mitra binaan yang terlambat membayar cicilan pinjaman.

Tahap pembinaan dan monitoring ini telah dilaksanakan oleh PT. Jasa Raharja (Persero) Cabang Riau, pembinaan yang dilakukan oleh Jasa Raharja terhadap mitra binaannya adalah berupa diklat pelatihan walaupun belum semua mitra binaan yang ikut dalam pelatihan ini dikarenakan terbatasnya anggaran untuk mengikut sertakan seluruh mitra binaan pada periode 2018 serta masih banyaknya mitra binaan yang engga meninggalkan usahanya untuk mengikuti diklat ini dan untuk monitoring ataupun pemantauan selalu dilakukan oleh petugas pelaksana program kemitraan dengan dua metode, yaitu metode langsung dengan mengunjungi mitra binaan dan metode tidak langsung yaitu dengan berkomunikasi dengan mitra binaan melalui telepon, monitoring ini lebih di khususkan untuk mitra binaan yang terlambat mengembalikan pembayaran pinjamannya.

5. Lingkungan Ekonomi dan Sosial

Untuk menilai kinerja implementasi kebijakan adalah sejauh mana lingkungan eksternal turut mendorong keberhasilan kebijakan tersebut. kondisi social dan ekonomi yang tidak kondusif dapat menjadi sumber masalah dari kegagalan kinerja implementasi kebijakan, karena itu kebijakan mensyaratkan kondisi lingkungan eksternal yang kondusif. Lingkungan social dan ekonomi yang dimaksud dalam hal ini adalah sejauh mana lingkungan eksternal mendukung Program Kemitraan ini.

Kondisi lingkungan eksternal

dalam implementasi Program Kemitraan ini adalah bagaimana lingkungan yang mendukung keberhasilan implementasi kebijakan, sejauh mana kelompok-kelompok kepentingan memberikan dukungan bagi implementasi kebijakan; karakteristik para partisipan, yakni mendukung atau menolak, bagaimana sifat opini yang ada di lingkungan dan apakah elite politik mendukung implementasi kebijakan.

Program kemitraan ini memberikan manfaat kepada UMKM yang ada di Pekanbaru dengan adanya pinjaman bunga rendah dan pembinaan yang diberikan. Dalam implementasi program kemitraan ini kondisi ekonomi UMKM menjadi pertimbangan dalam penentuan calon mitra binaan dengan kondisi UMKM yang berkembang baik dan berorientasi kedepan yang dapat dibina untuk menjadikan UMKM yang tangguh dan mandiri.

6. Disposisi Implementor

Disposisi implementor ini mencakup tiga hal penting, yaitu:

a. Respons implementor terhadap kebijakan

Arah kecenderungan pelaksana terhadap kebijakan merupakan hal yang sangat penting. Para pelaksana mungkin gagal mengimplementasikan kebijakan karena menolak tujuan yang terkandung dalam kebijakan itu dan begitu sebaliknya apabila mereka menerima tujuan kebijakan maka implementasi akan berhasil. Respons implementor merupakan bagaimanakah respon yang diberikan implementor terhadap kebijakan program kemitraan yang akan mempengaruhi kemauannya untuk melaksanakan kebijakan.

b. Kognisi Implementor

Kognisi merupakan pemahaman implementor terhadap suatu kebijakan dalam hal ini pemahaman implementor terhadap kebijakan program kemitraan. Apakah implementor sudah mengetahui sepenuhnya bagaimana tugas pokok dan fungsi (tupoksi) masing-masing

implementor, apakah sudah sesuai dengan yang ada dalam Standar Operasional Pelaksanaan Program Kemitraan.

c. Intensitas Disposisi Implementor

Intensitas disposisi implementor yakni preferensi nilai yang dimiliki implementor yang semuanya akan mempengaruhi implementasi suatu program. Dalam hal ini dari bagaimana intensitas sikap implementor dalam Program Kemitraan di PT. Jasa Raharja (Persero) Cabang Riau.

Dalam Program Kemitraan ini, PT. Jasa Raharja (Persero) Cabang Riau sebagai implementor memiliki respon, sikap dan pemahaman yang baik sebagai implementor dari program kemitraan ini yaitu dibuktikan dengan melaksanakan program kemitraan ini sesuai dengan Pedoman Standar Prosedur Operasional bidang Program Kemitraan.

5.2 Faktor-Faktor yang menghambat Implementasi Program Kemitraan di PT. Jasa Raharja (Persero) Cabang Riau

1. Sasaran Kebijakan

pelaksana program kemitraan ini yaitu PT. Jasa Raharja (Persero) Cabang Riau ini belum maksimal, pada sosialisasi program kemitraan ini belum maksimal, hal ini menyebabkan UMKM yang berpotensi untuk mendapatkan pinjaman lunak dan berpotensi menjadi mitra binaan Jasa Raharja dan masih ada mitra binaan yang asetnya melebihi dari aturan yang telah ditentukan yang mendapat kelonggaran dan dipertimbangkan oleh implementor program ini yaitu PT. Jasa Raharja (Persero) Cabang Riau. Peraturan Menteri Badan Usaha Milik Negara Nomor: PER-09/MBU/07/2017 pada Bab II Pasal 3 usaha kecil yang dapat ikut serta dalam program kemitraan adalah UKM yang memiliki harta kekayaan bersih paling banyak Rp 500.000.000,00 (Lima Ratus Juta Rupiah) tidak termasuk tanah dan tempat usaha, atau memiliki hasil penjualan tahunan paling banyak Rp

2.5000.000.000,00 (dua miliar lima ratus juta rupiah). Akan tetapi dari data yang diperoleh masih ada UKM yang total assetnya berada diatas lima ratus juta rupiah tetap bisa memperoleh dana program kemitraan PT. Jasa Raharja (Persero) Cabang Riau.

2. Sumber daya Manusia

Dalam pelaksanaan dan pengimplementasian suatu kebijakan perlu didukung dengan adanya sumber daya yang dapat memberikan pengaruh positif dan berguna untuk mensukseskan dalam pelaksanaan suatu kebijakan ataupun program tersebut. Sumber daya yang memadai tentunya sangat membantu didalam pelaksanaan suatu kebijakan agar dapat berjalan dengan baik, maksimal, efektif, dan efisien.

Pelaksanaan kebijakan akan berjalan dengan baik dan lancar apabila didalam pelaksanaannya dilakukan oleh sumber daya manusia dan sumber dana yang mencukupi dan tentunya berkualitas. Dalam pencapaian tersebut tentu membutuhkan SDM yang sesuai dengan kemampuan, yang memiliki kecakapan dan kecukupan untuk menjalankan suatu kebijakan tersebut. Selain itu sumber dana juga sangat dibutuhkan karena kegiatan tidak akan bisa dilaksanakan dengan maksimal apabila dana yang tersedia tidak mendukung dan bermanfaat secara maksimal.

Faktor sumber daya manusia yang dimiliki PT. Jasa Raharja (Cabang Riau) untuk melaksanakan Program Kemitraan ini dapat dilihat melalui: Kualitas petugas pelaksana administrasi Program Kemitraan dan Bina Lingkungan dan Jumlah petugas pelaksana administrasi Program Kemitraan dan Bina Lingkungan.

Dalam melaksanakan Program Kemitraan ini, petugas pelaksana administrasi Program Kemitraan dan Bina Lingkungan ini belum ada spesifikasi keahlian, tim analisis, tim surveyor untuk Program Kemitraan ini. Selain itu jumlah petugas pelaksana yang sangat minim

yaitu hanya satu orang, dimana petugas pelaksana yang melakukan tugas seleksi calon mitra binaan dan juga melakukan monitoring terhadap mitra binaan.

3. Kondisi Eksternal

Hal ini yang dirasa penting dalam proses implementasi program kemitraan adalah bagaimana kondisi eksternal yaitu kondisi mitra binaan yang wajib melakukan kewajibannya yaitu membayar kembali dana yang telah diberikan.

Adanya kewajiban yang harus dipenuhi oleh BUMN Pembina dalam hal ini adalah PT. Jasa Raharja (Persero) Cabang Riau dan kewajiban mitra binaan. Kewajiban PT. Jasa Raharja (Persero) Cabang Riau sebagai BUMN Pembina sudah dipenuhi sesuai dengan peraturan yang ada. Sesuai dengan yang ada dalam Peraturan Menteri Badan Usaha Milik Negara No. PER-09/MBU/07/2015 Pasal 4 yaitu:

Adapun Kewajiban Mitra Binaan sebagai berikut:

1. Melaksanakan kegiatan usaha sesuai dengan rencana yang telah disetujui BUMN Pembina atau BUMN Penyalur atau Lembaga Penyalur.
2. Membayar kembali pinjaman secara tepat waktu sesuai dengan perjanjian yang telah disepakati
3. Menyampaikan laporan perkembangan usaha secara periodik kepada BUMN pembina.

Kendala yang dialami PT. Jasa Raharja (Persero) Cabang Riau yaitu banyaknya mitra binaan yang menunggak membayar kembali pinjaman secara tepat waktu sesuai dengan perjanjian yang telah disepakati, sedangkan PT. Jasa Raharja (Cabang Riau) dalam penyaluran program kemitraan ini sudah baik tetapi ini tidak sejalan dengan mitra binaan yang tidak melakukan kewajibannya, hal ini berakibat dengan besarnya jumlah kredit macet mitra binaan Jasa Raharja yaitu mencapai 1,3 M dari tahun 2015 sampai dengan tahun 2018. Adanya sikap kurang tanggung

jawabnya mitra binaan terhadap kewajibannya ini yang menjadi kendala dalam pelaksanaan program kemitraan ini.

6. PENUTUP

6.1 Kesimpulan

Berdasarkan hasil penelitian dan pembahasan terkait Implementasi Program Kemitraan di PT. Jasa Raharja (Persero) Cabang Riau, maka dapat disimpulkan, bahwa:

1. Implementasi Program Kemitraan di PT. Jasa Raharja (Persero) Cabang Riau dilaksanakan dalam rangka pertanggungjawaban sosial perusahaan (*Corporate Social Responsibility*) terhadap masyarakat dilingkungan perusahaan untuk menjadikan UMKM yang ada di Kota Pekanbaru menjadi tangguh dan mandiri telah dilaksanakan cukup baik. Dilihat dari indikatornya yaitu Standar dan Sasaran Kebijakan sudah sesuai dengan aturan dan pedoman Standar Prosedur Operasional Bidang Program Kemitraan walaupun masih ada mitra binaan yang assetnya melebihi dari aturan yang telah ditentukan yang mendapat kelonggaran dan dipertimbangkan oleh implementor program ini yaitu PT. Jasa Raharja (Persero) Cabang Riau. Sumberdaya materil bersumber dari penyisihan laba bersih setelah pajak maksimum sebesar 4 % (empat persen) dari laba setelah pajak tahun buku sebelumnya PT. Jasa Raharja (Persero) Cabang Riau sebagai implementor tidak mengalami kendala yang berarti. Komunikasi dan koordinasi implementor yaitu PT. Jasa Raharja (Persero) Cabang Riau melakukan komunikasi dengan Dinas Koperasi dan UMKM Kota Pekanbaru, komunikasi berjalan dengan semestinya. Karakteristik Agen Pelaksana yaitu PT. Jasa Raharja (Persero) cabang Riau sangat mendukung Program Kemitraan ini, yaitu tidak hanya memberikan pinjaman untuk UMKM tetapi melakukan pembinaan dan pemantauan. Kondisi

sosial, ekonomi dan politik, untuk melaksanakan program ini sangat mendukung dilihat dari banyaknya UMKM yang ada di kota Pekanbaru yang merespon baik adanya program kemitraan ini. Dilihat dari aspek disposisi implementor yakni respon implementor, kognisi dan intensitas disposisi implementor, dimana pemahaman PT. Jasa Raharja (Persero) Cabang Riau sebagai implementor sudah baik yaitu mengacu kepada Pedoman Standar Prosedur Operasional Bidang Program Kemitraan.

2. Implementasi Program Kemitraan di PT. Jasa Raharja (Persero) Cabang Riau dilaksakan dengan cukup baik artinya telah dilaksanakan sesuai dengan ketentuan yang tercantum di Pedoman Standar Operasional Prosedur Bidang Program Kemitraan. Meskipun hasil penelitian telah mengungkapkan masih terdapat beberapa bagi implementor, adapun faktor penghambat yang sekiranya perlu mendapatkan perhatian adalah kurangnya tanggung jawab Mitra Binaan terhadap kewajibannya dalam hal ini masih banyaknya mitra binaan yang lalai terhadap kewajibannya untuk membayar kembali pinjaman kepada PT. Jasa Raharja (Persero) Cabang Riau dan sumber daya manusia dalam hal ini petugas pelaksana administrasi Program Kemitraan ini belum ada spesifikasi keahlian untuk Program Kemitraan ini. Selain itu jumlah petugas pelaksana yang sangat minim yaitu hanya satu orang, dimana petugas pelaksana yang melakukan tugas seleksi calon mitra binaan dan juga melakukan monitoring terhadap mitra binaan.

6.1 Saran

Berikut adalah rekomendasi peneliti terkait dengan hasil penelitian dilapangan dalam penelitian ini. Diharapkan melalui rekomendasi ini PT. Jasa Raharja (Persero) Cabang Riau dapat mengembangkan Program Kemitraan ini.

1. PT. Jasa Raharja (Persero) Cabang Riau hendaknya lebih selektif lagi dalam memilih mitra binaan. Karena sebagian mitra binaan yang mendapatkan pinjaman modal bergulir di pergunakan untuk kebutuhan konsumtif dan tidak sesuai dengan tujuan program kemitraan PT. Jasa Raharja (Persero) Cabang Riau dalam pemberdayaan usaha kecil. Serta PT. Jasa Raharja (Persero) Cabang Riau dalam pelaksanaan program kemitraan supaya dapat lebih efektif lagi dalam mendidik, membina dengan berbagai pelatihan-pelatihan kepada pengusaha kecil, sehingga usaha kecil mampu menumbuhkan dan memperkuat dirinya menjadi usaha yang tangguh dan mandiri sesuai dengan tujuan program kemitraan. Adanya penambahan staff Program Kemitraan khusus untuk melakukan proses survey ataupun monitoring pengusaha yang menjadi Mitra Binaan Jasa Raharja mengingat saat ini staff Program Kemitraan dan Bina Lingkungan yang menangani urusan administrasi sekaligus monitoring. Akan lebih baik apabila ada pembagian tugas staff Program Kemitraan untuk mengurus administrasi mitra binanaan dan monitoring pelaksanaan program kemitraan.

DAFTAR PUSTAKA

- Abidin, S. Z. (2016). *Kebijakan Publik*. (D. A. Hakim, Ed.). Jakarta: Salemba Humanika.
- Abuzar, A. (2014). *Esensi Statistik Bagi Kebijakan Publik*. Jakarta: In Media.
- Afrizal, M., & Wirawan. (2012). *Faktor-Faktor yang Mempengaruhi Implementasi Program Keluarga Berencana (KB) Di Kecamatan Riau Kota Pekanbaru*.
- Agustino, L. (2016). *Dasar-Dasar Kebijakan Publik (Edisi Revisi)*. Bandung: Alfabeta.
- Argenti, P. A. (2010). *Komunikasi Korporat*. ja: Salemba Humanika.
- Arif Rohman. (2009). *Memahami Pendidikan dan Ilmu Pendidikan*. Yogyakarta: Laksbang Mediatama.
- Budi Winarno. (2014). *Kebijakan Publik: Teori Proses, dan Studi Kasus*. Yogyakarta: PT. Buku Seru.
- Budi Winarno. (2016). *Kebijakan Publik Era Globalisasi: Teori Proses dan Studi Kasus Komparatif*. Yogyakarta: Caps Publishing.
- Busyra, A. (2012). *Corporate Social Responsibility: Dari Voluntary menjadi Mandatory*. Jakarta: Rajawali Pers.
- Harafiah, M. J. (2000). *Kemitraan Usaha: Konsep dan Strategi*. Jakarta: Sinar Harapan.
- Header, Akib, & Tarigan, A. (2000). *Artikulasi Konsep Implementasi Kebijakan Publik: Prespektif, Model, dan Kriteria Pengukurannya*. Jurnal Kebijakan Publik.
- Muhaimin, Suti'ah, & Prabowo, sugeng L. (2009). *Manajemen Pendidikan*. Jakarta: Kencana.
- Mulkhan, U. (2013). *Corporate Social Responsibility Reporting: A Content Analysis of CSR Reporting in Indonesia*, 1(1), 73–89.
- Mulyadi, D. (2015). *Studi Kebijakan Publik dan Pelayanan Publik*. Bandung: CV. Alfabeta.
- Nawawi, I. (2009). *Manajemen Statetik Organisasi Non-Provit Bidang Pemerintah*. Yogyakarta: graha Ilmu.
- Notoatmodjo, S. (2003). *Pengembangan Sumber Daya Manusia Edisi Revisi*. Jakarta: Rienka Cipta.
- Nugroho, R. (2016). *Kebijakan Publik di Indonesia*. (H. el Rais, Ed.). Yogyakarta: Pustaka Pelajar.
- Nugroho, R. (2017). *Public Policy: Edisi Keenam*. Jakarta: Elex Media Koputindo.
- Pasolong, H. (2014). *Teori Implementasi Publik*. Bandung: CV. Alfabeta.
- Purwanto, E. A., & Sulistyastuti, D. R. (2015). *Implementasi Kebijakan Publik Konsep dan Aplikasinya di Indonesia*. (Rudy & E. Ariyanto, Eds.). Yogyakarta: Gava Media.
- Siagian Sondang P. (2016). *Manajemen Sumber Daya Ma*. Jakarta: Bumi Aksara.
- Soemardjo. (2004). *Teori dan Praktek Kemitraan Agribisnis*. Jakarta: Penebar Swadaya.

- Solihin, I. (2009). *Corporate Social Responsibility From Charity to Sustainability*. Jakarta: Salemba Empat.
- Sujianto. (2008). *Implementasi Kebijakan Publik*. Pekanbaru: Alaf Riau.
- Sulistiyani, A. T. (2004). *Kemitraan dan Model-Model Pemberdayaan*. Yogyakarta: Graha Ilmu.
- Tahir, A. (2015). *Kebijakan Publik dan Transparansi Penyelenggaraan Pemerintah Daerah*. (F. Zuhendri, Ed.). Bandung: Alfabeta.
- Wahab, S. A. (2014). *Analisis Kebijakan dari Formulasi ke Penyusunan Model-Model Implementasi Kebijakan Publik*. (F. Hutari, Ed.). Jakarta: PT Bumi Aksara.
- Wibisono, Y. (2007). *Membenah Konsep dan Aplikasi CSR*. Gresik: Fascho Publishing.
- Yanti, F. (2015). Analisis Pengungkapan Triple Bottom Line dan Faktor Yang Mempengaruhi (Studi Perusahaan Indonesia dan Singapura), 2015.

Dokumen:

- Kamus Besar Bahasa Indonesia
- Undang-Undang Nomor 19 Tahun 2003 tentang Badan Usaha Milik Negara
- Peraturan Menteri Badan Usaha Milik Negara Nomor: Per-09/MBU/07/2015 Tentang Program Kemitraan dan Bina Lingkungan
- Standar Prosedur Operasional Program Kemitraan dan Bina Lingkungan PT. Jasa Raharja (Persero) Cabang Riau
- Laporan Kegiatan Program Kemitraan dan Bina Lingkungan PT. Jasa Raharja (Persero) Cabang Riau Desember 2018