



## **Model Collaborative Governance untuk Pengelolaan CSR pada UMKM di Kabupaten Muara Enim**

### ***Collaborative Governance Model for CSR Management in MSMEs in Muara Enim Regency***

**Kurniawan, Waspo & Raniasa Putra**

Program Studi Doktor Administrasi Publik, Fakultas Ilmu Sosial Dan Ilmu Politik,  
Universitas Sriwijaya, Indonesia

#### **Abstrak**

Penelitian ini bertujuan untuk mengeksplorasi dan mengembangkan model tata kelola kolaboratif (collaborative governance) dalam pengelolaan Corporate Social Responsibility (CSR) yang berorientasi pada pemberdayaan Usaha Mikro, Kecil, dan Menengah (UMKM) di Kabupaten Muara Enim. Menggunakan pendekatan kualitatif dengan studi kasus, penelitian ini menganalisis praktik kolaborasi antaraktor—pemerintah daerah, perusahaan, dan pelaku UMKM—serta mengidentifikasi faktor pendukung dan penghambat dalam implementasi CSR yang partisipatif dan berkelanjutan. Temuan menunjukkan bahwa kondisi eksisting pengelolaan CSR masih berada pada tahap awal dengan keterbatasan struktur, regulasi, dan partisipasi UMKM. Berdasarkan temuan tersebut, penelitian ini mengusulkan model SIGER-MU (Sinergi Governance Responsif bagi Manajemen UMKM) sebagai solusi integratif yang menekankan pada keterlibatan setara antarpihak, perencanaan partisipatif, kelembagaan inklusif, dan evaluasi berbasis dampak. Model ini diharapkan dapat memperkuat efektivitas program CSR dan meningkatkan kemandirian UMKM sebagai aktor pembangunan ekonomi lokal.

**Kata kunci:** collaborative governance; CSR; UMKM; model SIGER-MU; Kabupaten Muara Enim.

#### **Abstract**

*This research aims to explore and develop a collaborative governance model in the management of Corporate Social Responsibility (CSR) oriented towards empowering Micro, Small, and Medium Enterprises (MSMEs) in Muara Enim Regency. Using a qualitative approach with case studies, this study analyzes the practice of collaboration between actors—local governments, companies, and MSME actors—and identifies supporting and inhibiting factors in the implementation of participatory and sustainable CSR. The findings show that the existing conditions of CSR management are still in the early stages with limited structures, regulations, and participation of MSMEs. Based on these findings, this study proposes the SIGER-MU (Responsive Governance Synergy for MSME Management) model as an integrative solution that emphasizes equal involvement between parties, participatory planning, inclusive institutions, and impact-based evaluation. This model is expected to strengthen the effectiveness of CSR programs and increase the independence of MSMEs as actors of local economic development.*

**Keywords:** collaborative governance; CSR; MSMEs; SIGER-MU model; Muara Enim Regency.

**How to Cite:** Kurniawan, Waspo & Putra, R. (2025). Model Collaborative Governance untuk Pengelolaan CSR pada UMKM di Kabupaten Muara Enim. *Strukturasi: Jurnal Ilmiah Magister Administrasi Publik*, 7(2): 30-39,

\*E-mail: [ayuutamivivo2017@gmail.com](mailto:ayuutamivivo2017@gmail.com)

ISSN 2721-7505 (Online)



## PENDAHULUAN

Pembangunan ekonomi yang inklusif dan berkelanjutan menjadi tujuan utama dalam agenda pembangunan nasional. Salah satu strategi untuk mencapainya adalah dengan mendorong keterlibatan seluruh pemangku kepentingan, termasuk sektor swasta, dalam mendukung program pemberdayaan masyarakat (Bahri, 2019; Haris, 2014; D. N. B. Tarigan et al., 2024). Konsep *Corporate Social Responsibility* (CSR) telah berkembang sebagai bentuk tanggung jawab sosial perusahaan terhadap lingkungan dan komunitas, serta menjadi instrumen strategis dalam mendukung pembangunan sosial ekonomi, khususnya pada skala lokal (Afsar et al., 2018; Labetubun et al., 2022; Sari & Susilo, 2022). Di Indonesia, kewajiban CSR telah diatur dalam Undang-Undang Nomor 40 Tahun 2007 tentang Perseroan Terbatas dan diperkuat melalui Peraturan Pemerintah Nomor 47 Tahun 2012. CSR tidak hanya menjadi sarana memperbaiki citra perusahaan, tetapi juga wadah membangun kemitraan antara dunia usaha, pemerintah, dan masyarakat (Du et al., 2010; Pranoto & Yusuf, 2014; S. Tarigan et al., 2021).

Salah satu kelompok strategis yang dapat menerima manfaat langsung dari implementasi CSR adalah Usaha Mikro, Kecil, dan Menengah (UMKM). UMKM memegang peranan sentral dalam perekonomian Indonesia. Berdasarkan data Kementerian Koperasi dan UKM, kontribusi UMKM terhadap PDB Indonesia mencapai lebih dari 60% dan menyerap lebih dari 97% tenaga kerja nasional (Hapsari & Rahardjo M., 2021; Munizu et al., 2023). Namun, UMKM juga menghadapi beragam kendala struktural, mulai dari keterbatasan akses modal, teknologi, pasar, hingga lemahnya kapasitas manajerial (Gunawan, 2023; Saputra, H., & Wahyudi, 2022). Oleh karena itu, diperlukan pendekatan kolaboratif lintas sektor untuk menjawab tantangan tersebut.

Pemerintah Kabupaten Muara Enim sebagai wilayah yang sarat dengan aktivitas industri dan pertambangan, memiliki potensi besar dalam mengelola CSR sebagai alat untuk memperkuat UMKM lokal. Sejumlah perusahaan yang beroperasi di wilayah ini telah menunjukkan inisiatif dalam menyalurkan dana CSR untuk pelatihan keterampilan, bantuan modal, hingga pengembangan produk berbasis lokalitas. Namun, efektivitas program-program tersebut masih bervariasi dan sering kali bergantung pada pendekatan individual perusahaan, tanpa koordinasi dan integrasi yang memadai dengan pemerintah daerah maupun masyarakat sipil. Hal ini menyebabkan potensi CSR belum sepenuhnya dimanfaatkan untuk penguatan ekonomi lokal.

Dalam konteks tersebut, konsep *collaborative governance* menjadi sangat relevan. *Collaborative governance* merujuk pada suatu model tata kelola yang melibatkan berbagai aktor lintas sektor secara setara, berbagi sumber daya, dan berupaya mencapai tujuan bersama melalui mekanisme partisipatif (Kurniadi & Suryadi, 2021; Wisnumurti & Larantika, 2021). Ansell & Gash (2018a) menyebutkan bahwa keberhasilan tata kelola kolaboratif dipengaruhi oleh lima faktor utama: keterlibatan langsung para aktor, proses pengambilan keputusan bersama, konsensus, manajemen konflik, dan kompleksitas hubungan antaraktor. Dalam konteks pengelolaan CSR, *collaborative governance* berfungsi sebagai pendekatan yang dapat menjembatani kepentingan perusahaan, pemerintah daerah, dan UMKM untuk membentuk program yang lebih terintegrasi, partisipatif, dan berkelanjutan.

Namun, penerapan model *collaborative governance* dalam pengelolaan CSR masih menghadapi berbagai tantangan, antara lain: rendahnya kapasitas institusional UMKM untuk terlibat aktif, keterbatasan regulasi yang mengatur sinergi lintas sektor, serta lemahnya mekanisme evaluasi dan akuntabilitas program CSR.

Beberapa penelitian sebelumnya telah mengkaji pentingnya pendekatan kolaboratif dalam pengelolaan CSR, terutama dalam konteks pemberdayaan masyarakat dan penguatan UMKM. Albareda et al. (2008) menyoroti perubahan peran pemerintah dalam mempromosikan tanggung jawab sosial perusahaan, di mana keberhasilan CSR sangat ditentukan oleh integrasi sektor publik

dan swasta dalam kerangka kolaborasi yang ditopang oleh regulasi dan kemitraan yang terarah. Ji & Miao (2020) menemukan bahwa keberhasilan inovasi dan pemberdayaan melalui CSR di negara berkembang sangat bergantung pada dukungan pemerintah—baik langsung maupun tidak langsung—serta kapasitas UMKM untuk berpartisipasi aktif dalam kolaborasi tersebut. Ulibarri et al. (2020) menambahkan bahwa keberhasilan model *collaborative governance* dalam berbagai konteks sangat ditentukan oleh keberlanjutan proses pengambilan keputusan bersama, akuntabilitas para aktor, dan mekanisme manajemen konflik. Ketiga studi tersebut memperkuat bahwa kolaborasi dalam pengelolaan CSR membutuhkan pendekatan sistemik dan partisipatif yang melibatkan komitmen lintas sektor secara berkelanjutan.

Kesenjangan inilah yang menjadi titik tolak penting bagi penelitian ini. Penelitian ini bertujuan untuk mengeksplorasi dan mengembangkan model *collaborative governance* dalam pengelolaan CSR pada UMKM di Kabupaten Muara Enim sebagai strategi peningkatan kesejahteraan masyarakat. Dengan menggunakan pendekatan kualitatif dan studi kasus, penelitian ini menelaah praktik-praktik kolaboratif yang telah dilakukan, mengidentifikasi faktor pendukung dan penghambatnya, serta menyusun model ideal yang dapat diadopsi dan direplikasi oleh pemerintah daerah maupun korporasi lainnya.

Kebaruan dari penelitian ini terletak pada konstruksi model SIGER-MU (*Sinergi Governance Responsif bagi Manajemen UMKM*), yaitu suatu model tata kelola CSR berbasis kolaborasi yang disesuaikan dengan konteks lokal Kabupaten Muara Enim. Model ini menawarkan pendekatan integratif yang menekankan pada sinergi lintas aktor, penguatan kapasitas manajerial UMKM, serta penyusunan kebijakan daerah yang mendukung tata kelola CSR yang partisipatif dan berkelanjutan. SIGER-MU diharapkan dapat menjadi prototipe dalam pengembangan kebijakan CSR yang lebih adaptif dan responsif terhadap kebutuhan masyarakat lokal, terutama dalam memperkuat sektor UMKM.

## **METODE PENELITIAN**

Penelitian ini menggunakan pendekatan kualitatif dengan jenis studi kasus, yang bertujuan untuk memahami secara mendalam praktik *collaborative governance* dalam pengelolaan *Corporate Social Responsibility* (CSR) pada UMKM di Kabupaten Muara Enim. Pendekatan ini dianggap paling tepat untuk mengeksplorasi kompleksitas hubungan antar aktor serta dinamika kolaborasi antara pemerintah daerah, perusahaan, dan pelaku UMKM. Studi kasus dipilih karena mampu menangkap konteks lokal secara menyeluruh dan memungkinkan analisis mendalam terhadap situasi yang sedang berlangsung.

Lokasi penelitian ini ditentukan secara *purposive*, yaitu di Kabupaten Muara Enim, Sumatera Selatan, yang dipandang relevan karena merupakan wilayah dengan konsentrasi perusahaan besar dan memiliki potensi pelaksanaan CSR yang signifikan. Teknik pengumpulan data meliputi observasi langsung terhadap program CSR yang sedang berlangsung, dokumentasi kebijakan dan laporan perusahaan, serta wawancara mendalam terhadap informan kunci. Informan terdiri dari pejabat pemerintah daerah, manajemen perusahaan penyelenggara CSR, serta pelaku UMKM penerima manfaat. Pemilihan informan dilakukan dengan pendekatan *purposive*, berdasarkan keterlibatan dan pengetahuan mereka dalam pengelolaan CSR.

Proses analisis data dilakukan secara interaktif dengan tahapan reduksi data, penyajian data, dan penarikan kesimpulan. Validitas data dijaga melalui teknik triangulasi, baik dari sisi sumber informasi maupun metode pengumpulan data. Triangulasi ini memastikan bahwa informasi yang dikumpulkan memiliki tingkat konsistensi dan keandalan yang tinggi. Melalui desain dan pendekatan ini, penelitian diharapkan menghasilkan model *collaborative governance* yang tidak

hanya bersifat konseptual tetapi juga aplikatif dalam meningkatkan efektivitas pengelolaan CSR bagi penguatan UMKM secara berkelanjutan.

## HASIL DAN PEMBAHASAN

### Kondisi Eksisting Collaborative Governance dalam Pengelolaan CSR pada UMKM

Implementasi *collaborative governance* dalam pengelolaan Corporate Social Responsibility (CSR) di Kabupaten Muara Enim masih dalam tahap awal perkembangan menuju pola tata kelola yang inklusif, partisipatif, dan berkelanjutan. Dalam kerangka ideal seperti yang dikemukakan oleh Ansell & Gash (2018) *collaborative governance* mensyaratkan keterlibatan semua pemangku kepentingan dalam proses pengambilan keputusan bersama, adanya kepercayaan timbal balik, mekanisme komunikasi terbuka, serta orientasi pada hasil jangka panjang. Namun, kondisi aktual di lapangan menunjukkan bahwa implementasi prinsip-prinsip tersebut belum sepenuhnya tercermin dalam praktik pengelolaan CSR terhadap sektor UMKM di daerah ini.

Terdapat sejumlah aktor utama yang berperan dalam pengelolaan CSR, yaitu pemerintah daerah (Pemkab Muara Enim), perusahaan-perusahaan tambang besar seperti PT Bukit Asam (PTBA), PT Pamapersada Nusantara (PAMA), dan PT Manambang Muara Enim (MME), serta para pelaku UMKM lokal. Ketiga perusahaan tersebut telah menyelenggarakan berbagai program CSR dengan fokus yang berbeda-beda, namun umumnya bertujuan untuk meningkatkan kesejahteraan masyarakat dan mendorong kemandirian ekonomi UMKM.

Program CSR PTBA misalnya, telah diarahkan pada penguatan kelembagaan ekonomi masyarakat melalui pembentukan Rumah BUMN sebagai pusat pembinaan UMKM. Program ini memberikan pelatihan kewirausahaan, pendampingan manajemen usaha, akses pemasaran, hingga fasilitasi legalitas usaha. PTBA juga terlibat dalam pengembangan koperasi berbasis komunitas dan mendukung pembukaan akses pasar melalui expo dan pameran lokal.

PT PAMA menekankan penguatan UMKM dalam bidang agribisnis dan produk olahan lokal. Salah satu kegiatan CSR-nya adalah pelatihan pembuatan produk olahan berbasis hasil pertanian lokal, seperti kripik pisang dan abon ikan, serta mendukung peralatan produksi yang dibutuhkan UMKM. Pelatihan ini dilakukan dengan pendekatan langsung ke komunitas, meskipun masih belum menjangkau aspek keberlanjutan pascapelatihan secara memadai.

Sementara itu, PT Manambang Muara Enim mengembangkan program SCRUFIT (Serasan Craft Reuse from Trash), yang berfokus pada pemberdayaan UMKM berbasis ekonomi sirkular. Melalui SCRUFIT, kelompok masyarakat diajak untuk mengolah limbah rumah tangga menjadi kerajinan tangan bernilai jual seperti tas, dompet, dan keranjang. Program ini tidak hanya mengangkat ekonomi lokal tetapi juga menyoal aspek lingkungan dan inovasi sosial. SCRUFIT bahkan sempat menjadi representasi Kabupaten Muara Enim dalam Sumsel Expo dan berhasil menciptakan produk yang bersaing di pasar lokal.

Meskipun terdapat banyak program yang bermanfaat, hubungan antarpemangku kepentingan dalam pelaksanaan CSR belum sepenuhnya mencerminkan prinsip kesetaraan. Pemerintah daerah dalam hal ini lebih banyak berperan sebagai pihak yang memberikan fasilitasi administratif atau sebagai perantara tanpa memiliki otoritas pengarah yang kuat terhadap arah program CSR. Ketika perusahaan mendesain program CSR-nya, keterlibatan pemerintah seringkali bersifat simbolis, dan tidak dilandasi oleh sinergi strategis dalam perencanaan pembangunan daerah. Hal ini menyebabkan kesenjangan antara program CSR yang dijalankan dan kebutuhan riil UMKM di lapangan.

Demikian pula, pelaku UMKM belum sepenuhnya memiliki ruang untuk menyuarakan aspirasi mereka secara institusional. Tidak adanya forum dialog terbuka antara UMKM dan perusahaan menyebabkan program CSR seringkali kurang tepat sasaran. Banyak pelaku usaha

mengeluahkan program pelatihan yang bersifat repetitif dan tidak menjawab kebutuhan aktual, seperti akses permodalan jangka panjang, akses ke pasar digital, serta pendampingan legal formalitas usaha. Keterlibatan UMKM dalam tahap perencanaan dan evaluasi masih sangat terbatas.

Salah satu upaya penting yang dilakukan pemerintah daerah untuk mengonsolidasikan pelaksanaan CSR adalah pembentukan Forum CSR-PKBL (Program Kemitraan dan Bina Lingkungan). Forum ini dibentuk berdasarkan Peraturan Bupati No. 15 Tahun 2018 dan diharapkan menjadi wadah koordinasi lintas sektor antara pemerintah, perusahaan, dan masyarakat. Fungsi forum ini antara lain adalah menyelaraskan program CSR dengan Rencana Pembangunan Jangka Menengah Daerah (RPJMD), mengintegrasikan program antarperusahaan agar tidak tumpang tindih, serta memastikan partisipasi masyarakat dalam pelaksanaan CSR.

Namun, keberadaan forum ini belum sepenuhnya efektif. Terdapat sejumlah perusahaan yang belum bergabung atau masih menjalankan program CSR secara independen tanpa melalui mekanisme forum. Selain itu, dalam struktur forum tersebut belum terlihat adanya representasi langsung dari pelaku UMKM atau asosiasi pengusaha mikro. Akibatnya, pengambilan keputusan dalam forum masih bersifat elitis dan tidak mengakar pada kebutuhan nyata masyarakat. Hal ini diperparah oleh belum adanya regulasi daerah yang bersifat mengikat atau memberi insentif bagi perusahaan yang menjalankan CSR secara kolaboratif.

Jika dilihat dari dimensi struktur dan proses, implementasi *collaborative governance* di Kabupaten Muara Enim masih menghadapi sejumlah hambatan. Dari segi struktur, belum tersedia sistem informasi CSR terintegrasi yang dapat memetakan program, aktor pelaksana, serta capaian kegiatan secara terbuka dan akuntabel. Ini menyulitkan proses monitoring dan evaluasi lintas instansi. Dari segi proses, belum ada SOP kolaboratif atau mekanisme deliberasi antaraktor yang memungkinkan pengambilan keputusan berbasis konsensus. Perusahaan lebih banyak mengambil keputusan unilateral dan hanya melaporkan kegiatan setelah program berjalan.

Namun demikian, perlu diapresiasi adanya sejumlah inisiatif mikro yang mulai menggambarkan arah positif. Misalnya, beberapa perusahaan mulai menjalin kerja sama dengan perguruan tinggi lokal untuk mendampingi pelatihan berbasis riset terapan bagi UMKM. Pemerintah daerah juga telah membuka peluang sinergi lintas dinas dalam memfasilitasi legalitas usaha dan perizinan berbasis OSS (*Online Single Submission*) untuk pelaku usaha binaan CSR. Langkah-langkah ini menunjukkan bahwa elemen kolaborasi mulai tumbuh secara bertahap, meski masih sporadis.

Secara umum, kondisi eksisting *collaborative governance* di Kabupaten Muara Enim dapat dikategorikan dalam fase awal (*nascent stage*) yang ditandai oleh adanya inisiatif lintas aktor namun belum terbangunnya sistem tata kelola yang terstruktur dan berkesinambungan. Kolaborasi yang terjalin masih dominan bersifat koordinatif dan belum sampai pada tingkat kolaboratif dalam makna substantif. Hal ini tentu memerlukan strategi penguatan kelembagaan, baik dari sisi regulasi, partisipasi, maupun sistem pendukung lainnya.

### **Faktor Pendukung dan Penghambat Implementasi Collaborative Governance dalam CSR**

Implementasi *collaborative governance* dalam pengelolaan CSR di Kabupaten Muara Enim tidak dapat dilepaskan dari berbagai faktor yang mendukung maupun menghambat dinamika hubungan antara pemerintah, perusahaan, dan pelaku UMKM. Pemahaman terhadap kedua sisi ini penting agar dapat dirumuskan strategi intervensi kebijakan dan tata kelola yang lebih tepat untuk menciptakan sinergi pembangunan ekonomi lokal secara partisipatif dan berkelanjutan.

#### **Faktor Pendukung**

Salah satu faktor pendukung utama adalah adanya komitmen awal dari perusahaan besar dalam melaksanakan CSR yang tidak hanya bersifat filantropi, tetapi mulai bergeser ke arah pemberdayaan ekonomi masyarakat. PT Bukit Asam (PTBA), misalnya, memiliki visi jangka panjang dalam penguatan UMKM melalui program Rumah BUMN dan kemitraan koperasi. Begitu pula PT Manambang Muara Enim yang memperkenalkan inovasi sosial melalui program SCRUFIT, memperlihatkan bahwa ada kesadaran perusahaan untuk mengintegrasikan tanggung jawab sosial dengan pemberdayaan ekonomi berbasis komunitas.

Dukungan dari pemerintah daerah juga menjadi faktor pendukung penting. Pemerintah Kabupaten Muara Enim melalui Dinas Koperasi dan UKM serta Bappeda telah mendorong terjadinya sinergi lintas sektor dalam pelaksanaan CSR. Hal ini ditunjukkan dengan diterbitkannya Peraturan Bupati No. 15 Tahun 2018 tentang pembentukan Forum CSR-PKBL. Forum ini menjadi ruang institusional yang mengkoordinasikan dan menyelaraskan program-program CSR agar lebih akuntabel dan relevan dengan prioritas pembangunan daerah.

Selain itu, ketersediaan sumber daya lokal yang potensial, seperti banyaknya pelaku UMKM yang tersebar di wilayah kecamatan-kecamatan Muara Enim, juga merupakan modal sosial dan ekonomi penting. UMKM lokal memiliki potensi pengembangan produk kreatif dan agribisnis, serta semangat kewirausahaan yang tinggi. Potensi inilah yang menjadi titik temu antara kepentingan CSR perusahaan dan program pembangunan ekonomi daerah. Ketika program CSR diarahkan secara tepat, maka dapat terjadi akselerasi kapasitas UMKM baik dalam hal produksi, pemasaran, maupun kelembagaan.

Tak kalah penting, terdapat beberapa kemitraan strategis dengan pihak ketiga seperti lembaga pendidikan dan LSM lokal yang membantu dalam pelatihan dan pendampingan UMKM. Misalnya, beberapa perusahaan menggandeng universitas atau konsultan untuk merancang modul pelatihan kewirausahaan berbasis kebutuhan lokal. Keterlibatan aktor ini memperluas cakupan kolaborasi dan memperkuat kualitas program CSR karena adanya pendekatan berbasis keilmuan dan partisipasi komunitas.

### **Faktor Penghambat**

Di balik sejumlah faktor pendukung, implementasi *collaborative governance* dalam pengelolaan CSR di Muara Enim juga menghadapi sejumlah hambatan yang cukup kompleks. Hambatan paling mencolok adalah belum adanya regulasi daerah yang mengikat perusahaan untuk melaksanakan CSR secara kolaboratif. Sebagian besar program CSR masih dirancang dan dijalankan secara unilateral oleh perusahaan, tanpa koordinasi yang sistematis dengan pemerintah daerah maupun pelaku UMKM. Forum CSR-PKBL belum memiliki mekanisme insentif maupun sanksi yang dapat mendorong keterlibatan aktif semua perusahaan dalam sistem kolaboratif.

Hambatan berikutnya adalah ketimpangan relasi kuasa antara aktor. Dalam banyak kasus, perusahaan menjadi aktor dominan yang menentukan arah, konten, dan format program CSR, sementara pemerintah lebih berperan sebagai penghubung atau pemberi izin, dan pelaku UMKM hanya menjadi penerima manfaat. Ketimpangan ini menyebabkan pelaku UMKM tidak memiliki ruang deliberatif untuk menyampaikan aspirasi atau mengkritisi efektivitas program. Akibatnya, banyak program CSR tidak sesuai dengan kebutuhan riil di lapangan.

Selain itu, terbatasnya kapasitas organisasi UMKM juga menjadi penghalang utama dalam mendorong keterlibatan aktif dalam tata kelola CSR. Sebagian besar pelaku UMKM di Muara Enim masih beroperasi secara informal, tidak tergabung dalam koperasi atau asosiasi yang kuat, dan memiliki keterbatasan dalam hal literasi manajemen, pemasaran digital, dan legalitas usaha. Kelemahan ini menyebabkan UMKM kesulitan untuk membangun posisi tawar dalam proses kolaborasi dengan perusahaan dan pemerintah.

Hambatan lainnya adalah rendahnya efektivitas Forum CSR-PKBL sebagai ruang koordinasi lintas aktor. Meskipun forum ini telah dibentuk secara formal, namun pelaksanaannya masih bersifat simbolik. Tidak semua perusahaan hadir secara aktif dalam forum, dan belum ada agenda rutin yang mendalam untuk menyusun rencana bersama secara partisipatif. Forum ini juga belum membuka ruang yang cukup bagi pelaku UMKM atau representasi masyarakat sipil untuk terlibat dalam perumusan program, sehingga seringkali hanya menjadi tempat pelaporan kegiatan, bukan ruang dialog dan kolaborasi sejati.

Terakhir, hambatan teknis seperti kurangnya data terpadu tentang UMKM dan program CSR juga menyulitkan integrasi dan sinergi. Tidak adanya sistem informasi CSR yang memetakan kontribusi perusahaan, jenis program, jumlah penerima manfaat, dan lokasi pelaksanaan membuat pemerintah kesulitan untuk melakukan evaluasi dan pengendalian. Hal ini mengarah pada kemungkinan duplikasi program atau ketimpangan distribusi manfaat CSR antarwilayah.

### **Refleksi Analitis**

Jika ditinjau dari perspektif *collaborative governance*, faktor pendukung dan penghambat di atas menunjukkan bahwa kondisi implementasi CSR di Muara Enim masih berada dalam fase *pre-collaborative*. Artinya, interaksi antaraktor sudah terjadi, namun belum ada mekanisme formal yang mampu menyatukan kepentingan melalui proses deliberatif dan pengambilan keputusan bersama. Menurut Ansell & Gash (2008), keberhasilan kolaborasi tergantung pada *starting conditions*, institusional design, fasilitasi kepemimpinan, dan proses bersama. Dalam konteks ini, kondisi awal yang ditandai oleh kesenjangan kekuasaan dan ketidaksetaraan kapasitas menjadi tantangan besar yang harus diatasi.

Untuk itu, beberapa strategi perlu dilakukan agar faktor pendukung dapat diperkuat dan hambatan yang ada dapat diminimalkan. Pertama, pemerintah daerah perlu memperkuat kapasitas kelembagaan Forum CSR-PKBL agar menjadi ruang kolaborasi yang aktif, transparan, dan inklusif. Kedua, regulasi daerah yang lebih progresif perlu diterbitkan untuk mendorong perusahaan melibatkan pelaku UMKM sejak tahap perencanaan hingga evaluasi program CSR. Ketiga, pelatihan dan pendampingan kepada UMKM perlu difokuskan tidak hanya pada aspek produksi tetapi juga aspek advokasi dan pengorganisasian agar mereka memiliki posisi tawar dalam forum-forum kolaboratif. Keempat, pemerintah perlu membangun sistem data terpadu tentang pelaku usaha dan peta kontribusi CSR agar perencanaan dan pengendalian program dapat berjalan lebih efektif.

### **Model Ideal Collaborative Governance untuk Pengelolaan CSR pada UMKM**

Berdasarkan hasil temuan empiris di Kabupaten Muara Enim dan analisis terhadap dinamika hubungan antaraktor dalam pengelolaan CSR, penelitian ini mengusulkan suatu model baru bernama SIGER-MU (Sinergi Governance Responsif bagi Manajemen UMKM). Model ini dikembangkan sebagai respon terhadap kondisi eksisting yang menunjukkan adanya fragmentasi koordinasi, keterbatasan pelibatan UMKM, dan lemahnya struktur kolaboratif dalam pengelolaan CSR. SIGER-MU menawarkan pendekatan integratif dan kontekstual untuk mengatasi tantangan-tantangan tersebut melalui sinergi antarpihak secara sistematis dan adaptif.

Model SIGER-MU dibangun berdasarkan empat komponen utama yang saling terhubung: (1) Keterlibatan Aktor Secara Setara, (2) Perencanaan Partisipatif dan Responsif, (3) Kelembagaan Terstruktur dan Inklusif, serta (4) Evaluasi Berbasis Kinerja dan Dampak. Keempat pilar ini saling menguatkan dalam membentuk sistem tata kelola CSR yang berbasis pada prinsip *collaborative governance* dan responsivitas terhadap kebutuhan lokal UMKM.

#### **Keterlibatan Aktor Secara Setara**

SIGER-MU mendorong keterlibatan tiga aktor utama—pemerintah, perusahaan, dan pelaku UMKM—secara setara sejak tahap perencanaan, pelaksanaan, hingga evaluasi program CSR. Dalam model ini, perusahaan tidak lagi menjadi penentu tunggal arah program, melainkan menjadi mitra sejajar yang membuka ruang deliberatif. Pemerintah memainkan peran sebagai fasilitator, regulator, sekaligus integrator lintas kepentingan. Sementara itu, UMKM tidak diposisikan semata sebagai objek penerima manfaat, tetapi sebagai subjek aktif yang menyampaikan aspirasi, memberikan masukan, dan ikut menilai efektivitas program CSR.

Sebagai contoh, pengalaman program SCRUFIT dari PT MME yang mengikutsertakan kelompok masyarakat dalam desain dan produksi kerajinan berbasis daur ulang menunjukkan bahwa keterlibatan langsung pelaku UMKM mampu meningkatkan rasa kepemilikan dan keberlanjutan program. Oleh karena itu, model SIGER-MU mengharuskan adanya forum tetap yang secara reguler mempertemukan ketiga aktor tersebut untuk menyusun program berbasis kebutuhan aktual dan potensi lokal.

### **Perencanaan Partisipatif dan Responsif**

Dalam kerangka SIGER-MU, perencanaan program CSR tidak bersifat top-down, melainkan hasil dari proses partisipatif yang difasilitasi oleh pemerintah daerah. Proses ini mencakup pemetaan kebutuhan UMKM secara partisipatif, kajian potensi wilayah, hingga penyusunan dokumen rencana aksi bersama (*CSR Local Action Plan*). Perencanaan yang responsif memungkinkan program CSR menjawab tantangan spesifik, seperti lemahnya kapasitas produksi UMKM, minimnya akses terhadap teknologi, atau kurangnya literasi keuangan dan digital.

Kebutuhan partisipasi ini tercermin dari keluhan banyak pelaku UMKM dalam penelitian lapangan yang merasa tidak dilibatkan dalam tahap perencanaan dan tidak mengetahui tujuan akhir dari program CSR yang mereka ikuti. Dalam model SIGER-MU, pelaku UMKM berhak menyampaikan usulan program melalui mekanisme musyawarah tahunan, serta dilibatkan dalam tim penyusun program agar keputusan yang dihasilkan benar-benar merepresentasikan kebutuhan lokal.

### **Kelembagaan Terstruktur dan Inklusif**

Model SIGER-MU menekankan pentingnya kelembagaan yang terstruktur dalam menunjang keberhasilan kolaborasi. Dalam hal ini, Forum CSR-PKBL perlu direformulasi menjadi institusi yang lebih inklusif, transparan, dan memiliki kewenangan nyata. Model ini mengusulkan agar Forum CSR-PKBL di Muara Enim dikembangkan dengan struktur organisasi yang jelas, sistem kerja yang terukur, dan perwakilan aktor dari unsur UMKM, asosiasi bisnis lokal, dan komunitas sipil.

Selain itu, SIGER-MU mendorong pengembangan *CSR Information System* yang memuat data program, penerima manfaat, serta evaluasi capaian. Sistem ini akan menjadi alat koordinasi sekaligus media akuntabilitas publik. Model kelembagaan juga mencakup pembentukan unit koordinasi CSR pada level dinas terkait yang bertugas menjadi penghubung resmi antara perusahaan dan masyarakat. Dengan begitu, kelembagaan tidak hanya menjadi simbol kolaborasi, tetapi juga perangkat operasional yang efektif.

#### **Evaluasi Berbasis Kinerja dan Dampak**

Berbeda dari evaluasi program yang hanya berfokus pada output fisik atau laporan administratif, model SIGER-MU menekankan pada evaluasi berbasis *outcome* dan *impact*. Artinya, program CSR dievaluasi dari dampaknya terhadap peningkatan kapasitas UMKM, penciptaan nilai ekonomi, penguatan jejaring usaha, dan kontribusi terhadap pembangunan daerah. Penilaian ini dilakukan secara berkala melalui indikator kinerja yang disusun bersama antaraktor.

Evaluasi bersama ini memungkinkan adanya *feedback loop* yang kuat. Jika pelaku UMKM merasa program tidak relevan, maka mereka memiliki ruang untuk menyuarakan evaluasi dan

merekomendasikan perubahan. Sementara itu, perusahaan juga dapat menggunakan hasil evaluasi sebagai dasar penyusunan program CSR berikutnya yang lebih tepat sasaran dan efektif. Pemerintah daerah, dalam hal ini, menjadi pengendali mutu dan fasilitator dialog antaraktor.

### **Kontribusi Model SIGER-MU terhadap Pemerintah, Perusahaan, dan UMKM**

Model SIGER-MU memberikan kontribusi penting bagi tiga pihak utama. Bagi pemerintah daerah, model ini memperkuat kapasitas kelembagaan dan memperjelas fungsi sebagai fasilitator kebijakan kolaboratif yang terukur. Pemerintah tidak hanya bertugas mengawasi, tetapi juga memiliki peran dalam menyusun kerangka kerja CSR daerah yang terintegrasi dengan RPJMD dan prioritas pembangunan.

Bagi perusahaan, SIGER-MU menyediakan kerangka kerja kolaboratif yang memberikan kepastian koordinasi, transparansi, dan efektivitas program CSR. Perusahaan dapat membangun citra yang lebih kuat sebagai pelaku bisnis yang bertanggung jawab sosial, sekaligus memastikan bahwa program CSR-nya berkontribusi langsung terhadap pembangunan lokal dan menciptakan dampak jangka panjang.

Sementara bagi pelaku UMKM, model ini membuka ruang keterlibatan aktif dalam setiap tahap program CSR. Dengan adanya ruang partisipatif dan evaluatif, pelaku UMKM tidak hanya menjadi penerima bantuan, tetapi juga aktor pembangunan yang berdaya, memiliki hak bersuara, dan turut membentuk arah kebijakan CSR. Hal ini pada gilirannya memperkuat kapasitas, kemandirian, dan keberlanjutan usaha mereka dalam ekosistem ekonomi lokal.

### **SIMPULAN**

Implementasi collaborative governance dalam pengelolaan CSR di Kabupaten Muara Enim masih berada dalam tahap awal (nascent stage), ditandai dengan inisiatif lintas aktor namun minim sistem tata kelola yang terstruktur. Meskipun berbagai perusahaan telah melaksanakan program CSR untuk UMKM, keterlibatan pemerintah dan pelaku UMKM masih bersifat terbatas dan simbolik, serta belum adanya mekanisme deliberatif dan pengambilan keputusan bersama. Keberadaan Forum CSR-PKBL yang dibentuk untuk menyinergikan program CSR juga belum efektif, memperlihatkan kebutuhan akan penguatan struktur, regulasi, dan sistem informasi CSR yang lebih integratif dan partisipatif.

Implementasi collaborative governance di Kabupaten Muara Enim didukung oleh komitmen perusahaan terhadap pemberdayaan masyarakat, dukungan pemerintah daerah, potensi UMKM lokal, serta kemitraan dengan lembaga eksternal. Namun, berbagai hambatan seperti tidak adanya regulasi daerah yang mengikat, ketimpangan relasi kuasa, lemahnya kapasitas UMKM, serta belum efektifnya Forum CSR-PKBL menghambat terciptanya tata kelola kolaboratif yang inklusif. Kondisi ini menunjukkan bahwa relasi antaraktor masih berada dalam fase pra-kolaboratif, dan memerlukan intervensi strategis dari sisi regulasi, penguatan kelembagaan, serta peningkatan kapasitas UMKM.

Model SIGER-MU (Sinergi Governance Responsif bagi Manajemen UMKM) ditawarkan sebagai pendekatan ideal yang berbasis pada prinsip collaborative governance, yang mengintegrasikan keterlibatan setara antarpihak, perencanaan partisipatif, kelembagaan inklusif, dan evaluasi berbasis dampak. Model ini bertujuan memperkuat peran UMKM sebagai aktor pembangunan aktif, meningkatkan efektivitas CSR melalui sinergi antaraktor, serta memastikan keberlanjutan program melalui mekanisme evaluasi dan sistem informasi yang akuntabel. SIGER-MU memberikan kontribusi positif bagi pemerintah sebagai fasilitator kebijakan, bagi perusahaan sebagai pelaku CSR yang efektif, dan bagi UMKM sebagai subjek pembangunan ekonomi lokal.

## REFERENSI

- Afsar, B., Cheema, S., & Javed, F. (2018). Activating employee's pro-environmental behaviors: The role of CSR, organizational identification, and environmentally specific servant leadership. *Corporate Social Responsibility and Environmental Management*, 25(5), 904–911.
- Albareda, L., Lozano, J. M., Tencati, A., Midttun, A., & Perrini, F. (2008). The changing role of governments in corporate social responsibility: drivers and responses. *Business Ethics: A European Review*, 17(4), 347–363. <https://doi.org/10.1111/J.1467-8608.2008.00539.X>
- Ansell, C., & Gash, A. (2008). Collaborative governance in theory and practice. *Journal of Public Administration Research and Theory*, 18(4), 543–571. <https://doi.org/10.1093/jopart/mum032>
- Ansell, C., & Gash, A. (2018a). Collaborative Platforms as a Governance Strategy. *Journal of Public Administration Research and Theory*, 28(1), 16–32. <https://doi.org/10.1093/jopart/mux030>
- Ansell, C., & Gash, A. (2018b). Collaborative Platforms as a Governance Strategy. *Journal of Public Administration Research and Theory*, 28(1), 16–32. <https://doi.org/10.1093/jopart/mux030>
- Bahri, E. S. (2019). *Pemberdayaan Masyarakat Berkelanjutan*. FAM Publishing.
- Du, S., Bhattacharya, C. B., & Sen, S. (2010). Maximizing business returns to corporate social responsibility (CSR): The role of CSR communication. *International Journal of Management Reviews*, 12(1), 8–19.
- Gunawan, B. (2023). Manajemen Keuangan untuk UMKM: Strategi Efektif dalam Pengelolaan Modal. *Jakarta: Pustaka Ekonomi*.
- Hapsari & Rahardjo M., N. D. (2021). Peran teknologi finansial dalam meningkatkan akses kredit bagi UMKM. *Jurnal Teknologi Keuangan*, 6(1), 87-102.
- Haris, A. (2014). Memahami Pendekatan Pemberdayaan Masyarakat. *Jupiter*, 13(2).
- Ji, H., & Miao, Z. (2020). Corporate social responsibility and collaborative innovation: The role of government support. *Journal of Cleaner Production*, 260, 121028. <https://doi.org/10.1016/J.JCLEPRO.2020.121028>
- Kurniadi, & Suryadi, S. (2021). *Collaborative-Governance: Teori dan Implementasi* (p. 266).
- Labetubun, M. A. H., Nugroho, L., Pinem, D., Mukhtadi, M., Sinurat, J., Pusporini, P., Umiyati, H., Hendrayani, Y., Anwar, K., Lahallo, F. F., & others. (2022). *CSR PERUSAHAAN "Teori Dan Praktis Untuk Manajemen Yang Bertanggung Jawab"*. Penerbit Widina.
- Munizu, M., Tandiono, R., Pravitasari, E., Kardini, N. L., Hendrawan, H., Nur, T., Siswanto, A., & Manuaba, I. B. K. (2023). *UMKM: Peran Pemerintah Dalam Meningkatkan Daya Saing UMKM di Indonesia*. PT. Sonpedia Publishing Indonesia.
- Pranoto, A. R., & Yusuf, D. (2014). Program CSR berbasis pemberdayaan masyarakat menuju kemandirian ekonomi pasca tambang di Desa Sarijaya. *Jurnal Ilmu Sosial Dan Ilmu Politik*, 18(1), 39–50.
- Saputra, H., & Wahyudi, R. (2022). *Manajemen Keuangan UMKM: Strategi dan Tantangan dalam Era Digital*.
- Sari, I. P., & Susilo. (2022). Pengaruh Struktur Kepemilikan Saham, Csr, Inflasi Dan Sdm Terhadap Kinerja Keuangan Perbankan. *Contemporary Studies in Economic, Finance and Banking*, 1(4), 571–584. <https://doi.org/10.21776/csefb.2022.01.4.03>
- Tarigan, D. N. B., Suharyanto, A., & Deliana, M. (2024). Pemberdayaan Masyarakat Desa melalui BUMDes Arah Ersada di Desa Raya. *Jurnal Ilmu Pemerintahan, Administrasi Publik, Dan Ilmu Komunikasi (JIPIKOM)*, 6(1), 85–93.
- Tarigan, S., Siregar, M. A., & Siahaan, E. (2021). Model Manajemen Strategi CSR dalam Industri Kelapa Sawit Berkelanjutan (PTPN IV Unit Usaha Adolina). *AGRISAINS: Jurnal Ilmiah Magister Agribisnis*, 3(1), 31–44. <https://doi.org/10.31289/agrisains.v3i1.413>
- Ulibarri, N., Emerson, K., Imperial, M. T., Jager, N. W., Newig, J., & Weber, E. (2020). How does collaborative governance evolve? Insights from a medium-n case comparison. *Policy and Society*, 39(4), 617–637. <https://doi.org/10.1080/14494035.2020.1769288>
- Wisnumurti, A. A. G. O., & Larantika, A. A. A. D. (2021). Collaborative Governance: Model Pengembangan Ekowisata di Desa Siangan. In *Postgraduated Community Service Journal* (Vol. 2, Issue 1, pp. 10–15). <https://doi.org/10.22225/pcsj.2.1.2021.10-15>