

## **STUDI DESKRIPTIF TENTANG KEBERHASILAN PROGRAM PENDANAAN USAHA MIKRO DAN KECIL (PUMK) BAGI MASYARAKAT OLEH PT PINDAD BANDUNG**

*Hanif Rahman Shidiq<sup>1</sup>, Hafid Aditya Pradesa<sup>2</sup>, Iin Agustina<sup>3</sup>*

*Politeknik STIA LAN Bandung, Bandung, Indonesia<sup>1</sup>*

*Politeknik STIA LAN Bandung, Bandung, Indonesia<sup>2</sup>*

*Universitas Bandung, Bandung, Indonesia<sup>3</sup>*

*Email: [iin.agustina@stiabandung.ac.id](mailto:iin.agustina@stiabandung.ac.id)<sup>1</sup>*

---

**Abstract:** *The Micro and Small Business Funding Program (PUMK) is a form of responsibility of State-Owned Enterprises (BUMN) towards the Sustainable Development Goals (TPB). In this case, the company provides assistance in the form of loan funds to the community or micro and small business actors as a form of the company's efforts to help the economy for the community in the surrounding environment of the company. The purpose of this study is to reveal how effective the micro and small business funding program (UMK) has been carried out by PT Pindad for a period of 5 years (2017 - 2021). This study uses a descriptive qualitative method with a focus on the unit of analysis, namely the UMK funding program. Researchers collect data by reviewing secondary data (annual reports) then reinforced by interviews and observations in the field. The data analysis technique used is a qualitative descriptive analysis technique that aims to describe the implementation of the PUMK program at PT Pindad. The results of the study revealed that the UMK Funding program carried out by PT Pindad is relatively ineffective in terms of collectibility of revolving funds. This tends to be caused by the productive activities of UMK which are still hampered (lack of capabilities possessed by UMK). To overcome these problems, advocacy activities, intensive assistance in strengthening the capacity of fostered partners are needed to support the achievement of business results so that they are able to fulfill their obligations in returning program funds on time.*

**Keywords:** *Micro and Small Business Funding Program; Collectibility of MSE Funding; CSR Program Effectiveness.*

---

**Abstrak:** Program Pendanaan Usaha Mikro dan Kecil (PUMK) yang dilakukan oleh PT Pindad merupakan salah satu perwujudan Badan Usaha Milik Negara (BUMN) atas Tujuan Pembangunan Berkelanjutan (TPB). Dalam hal ini, perusahaan memberikan bantuan berupa dana pinjaman kepada masyarakat atau pelaku usaha mikro dan kecil sebagai bentuk upaya perusahaan membantu perekonomian bagi masyarakat yang ada pada lingkungan sekitar dari perusahaan. Tujuan penelitian ini adalah untuk mengungkap seberapa efektif program PUMK yang telah dilakukan oleh PT Pindad selama kurun waktu 5 tahun (2017 – 2021). Metode kualitatif deskriptif digunakan pada penelitian dengan fokus pada unit analisis yakni program pendanaan UMK. Peneliti mengumpulkan data dengan cara telaah data sekunder (laporan tahunan) kemudian diperkuat dengan wawancara maupun observasi di lapangan. Data yang telah terkumpul kemudian dianalisis secara deskriptif kualitatif, yang bertujuan menggambarkan pelaksanaan program PUMK di PT Pindad. Hasil penelitian mengungkapkan bahwa program Pendanaan UMK yang dilakukan oleh PT Pindad tergolong kurang efektif dalam hal kolektibilitas dari dana bergulir. Hal ini cenderung disebabkan oleh aktivitas produktif dari UMK yang masih terhambat (kurangnya kapabilitas yang dimiliki UMK). Untuk mengatasi masalah tersebut, kegiatan advokasi, pendampingan intensif dalam penguatan kapasitas dari mitra binaan diperlukan agar dapat menunjang pencapaian hasil bisnis sehingga mampu memenuhi kewajiban dalam mengembalikan dana program tepat waktu.

**Kata Kunci:** Program Pendanaan Usaha Mikro dan Kecil; Kolektibilitas Atas Pendanaan UMK; Efektivitas Program CSR.

### **PENDAHULUAN**

Dalam era perkembangan bisnis yang pesat, perusahaan dituntut untuk berperan aktif dalam menangani isu sosial dan lingkungan untuk membantu masyarakat dalam menghadapi tantangan globalisasi, dimana Tanggung jawab ini dikenal dengan nama *Corporate Social Responsibility* atau CSR (Dmytriye et al., 2021; Herbohn et al., 2014). CSR merupakan komitmen jangka panjang yang berlaku bagi perusahaan untuk tetap bertindak serta berperilaku etis dan memberikan

kontribusi terhadap perkembangan ekonomi di tingkat lokal atau lebih luas, sekaligus meningkatkan kesejahteraan masyarakat dan keluarganya. CSR mencerminkan komitmen perusahaan terhadap keberlanjutan sosial, ekonomi, dan lingkungan di masyarakat (Agustina et al., 2016; Agustina & Pradesa, 2024; Ananda et al., 2023). Pada dasarnya tanggung jawab yang dimiliki oleh perusahaan tidak hanya kepada pemilik modal atau pemegang saham, tetapi tanggung jawab ini juga kepada pemangku kepentingan yang lebih luas, termasuk komunitas lokal. CSR melibatkan rangkaian kegiatan yang bersifat sistematis dengan mengacu pada *teori triple bottom line* (Diamastuti & Romadhon, 2021; Pradesa & Agustina, 2020), yang berakar pada visi dan misi organisasi serta sensitivitas budaya, lingkungan, dan operasional organisasi. Semua elemen tersebut bekerja dalam upaya menciptakan keseimbangan antara aspek manajerial dan masyarakat yang terlibat. Aktivitas CSR juga didasarkan pada kebijakan, strategi, dan proses manajerial yang menyeluruh (Diamastuti & Romadhon, 2021; Stewart & Niero, 2018). Sementara berbagai praktik CSR mencakup berbagai inisiatif, seperti pemberdayaan masyarakat, pengelolaan lingkungan, dan peningkatan kualitas hidup melalui program berbasis kemitraan (Diamastuti & Romadhon, 2021; Fahlefi & Mutaqi, 2023; Munandar et al., 2021). Tujuan dari pelaksanaan CSR ini tentu untuk mengupayakan keharmonisan dalam hubungan diantara perusahaan dengan masyarakat, terutama masyarakat yang berada di sekitar lokasi perusahaan (Aulia, 2021). Oleh karena itu, CSR merupakan model bisnis yang menciptakan kontribusi terintegrasi untuk pembangunan berkelanjutan, dengan menyeimbangkan kepentingan ekonomi, kebutuhan lingkungan, dan harapan sosial dalam strategi perusahaan (Angio et al., 2022; Dmytriyev et al., 2021).

CSR merupakan bentuk kewajiban dari perusahaan untuk dapat berkontribusi terhadap masyarakat, lingkungan, dan pemangku kepentingan lainnya di luar fokus operasionalnya (Avotra et al., 2021; Christensen et al., 2021; Herbohn et al., 2014). Dalam konteks hukum, Pasal 1 ayat 3 Undang-Undang No. 40 Tahun 2007 tentang Perseroan Terbatas menjelaskan CSR sebagai bentuk komitmen dari perusahaan atas partisipasinya terhadap pembangunan berkelanjutan untuk meningkatkan kualitas hidup dari komunitas lokal di sekitar perusahaan maupun masyarakat umum. Perlu diketahui bahwa tujuan dari pelaksanaan CSR dapat meliputi penyelarasan program tanggung jawab sosial dengan pembangunan ekonomi lokal dan regional. Dalam lingkup BUMN dan BUMD, CSR dirancang untuk mendorong kerja sama antara sektor swasta dan pemerintah guna menciptakan pembangunan yang inklusif (Purwanti & Lestari, 2021). Tujuan akhir dari inisiatif ini adalah memperkuat hubungan harmonis antara perusahaan, masyarakat, dan lingkungan sekitarnya (Christensen et al., 2021; Dmytriyev et al., 2021; Zalukhu et al., 2020).

Program kemitraan BUMN bertujuan untuk memberdayakan UMK melalui pendanaan, pelatihan, dan pembinaan manajerial. Berdasarkan Permen BUMN No. 5 Tahun 2007, BUMN wajib melibatkan usaha kecil yang memenuhi kriteria tertentu, seperti kekayaan bersih maksimal Rp200 juta dan penjualan tahunan maksimal Rp1 miliar. Prinsip utama kemitraan meliputi kesetaraan, transparansi, dan saling menguntungkan, dengan fokus pada pengembangan usaha yang berkelanjutan dan inklusif. Dalam konteks Badan Usaha Milik Negara (BUMN), TJSL juga memiliki peran yang penting. Berdasarkan UU No. 19 Tahun 2003 tentang BUMN, diikuti dengan Peraturan Menteri BUMN No. Per-05/MBU/2007, maka dapat diketahui bahwa BUMN tidak semata-mata hanya berfokus pada *profit oriented* namun juga bertanggung jawab untuk membantu pengusaha kecil, koperasi, dan masyarakat secara lebih luas. Penerapan TJSL ini turut mengubah cara pandang perusahaan, di mana tanggung jawab sosial kini tidak lagi dipandang sebagai pengeluaran yang mengurangi laba, tetapi lebih sebagai investasi yang dapat meningkatkan citra perusahaan di mata publik, serta mendatangkan laba jangka panjang dan memastikan kelangsungan perusahaan (Aulia, 2021; Shofiani et al., 2022; Zalukhu et al., 2020).

Pemberdayaan UMK, sebagaimana telah dijelaskan pada Undang-Undang No. 20 Tahun 2008, adalah upaya sistematis untuk mendukung usaha kecil agar menjadi mandiri dan tangguh. Langkah-langkah pemberdayaan mencakup penyediaan modal, pelatihan kewirausahaan, dan pendampingan berbasis potensi lokal. Tujuan utama pemberdayaan UMK adalah menciptakan struktur ekonomi yang seimbang, meningkatkan daya saing, serta membuka lapangan kerja baru untuk mendukung pengentasan kemiskinan. PT Pindad (Persero) sebagai sebuah BUMN yang bergerak dalam industri pertahanan, berkomitmen untuk mengimplementasikan TJSL dalam semua kegiatan operasionalnya. PT Pindad memfokuskan upayanya pada penguatan ekonomi masyarakat kecil dan peningkatan kualitas dari sumber daya manusia di masyarakat melalui program-program yang berkelanjutan. Dengan visi "Bersama Masyarakat Bertahan, Berkembang Terus Untuk Meningkatkan Kesejahteraan Masyarakat" serta tagline "Adapt To Be A Champion", PT Pindad melaksanakan berbagai inisiatif, seperti pendanaan UMK dan program bina lingkungan. Program-program ini berupaya memperbaiki kualitas lingkungan dan kesejahteraan masyarakat di sekitar area operasional perusahaan. Selain itu, program-program ini juga mendukung Tujuan Pembangunan Berkelanjutan (TPB), khususnya terkait dengan kemitraan yang bertujuan untuk menciptakan dampak positif bagi masyarakat dan lingkungan.

Salah satu bentuk pemberdayaan UMK tersebut dengan melalui program pendanaan UMK di sekitar perusahaan. Beberapa penelitian terdahulu telah mengulas dampak pentingnya bentuk program ini (Bachtiar & Noriska, 2023; Fahlefi & Mutaqi, 2023; Suyono, 2017) sebagai perwujudan nyata dari bentuk tanggung jawab sosial perusahaan. Namun perlu diketahui bahwa meski penguatan UMK melalui berbagai model skema pendanaan dimungkinkan di Indonesia (Suyono, 2017), dapat dicermati baru hanya dua kajian yang meneliti tentang efektivitas program pendanaan UMK ini (Bachtiar & Noriska, 2023; Fahlefi & Mutaqi, 2023). Penelitian sebelumnya telah membahas manfaat dan tantangan dari program CSR serupa dengan pendanaan UMK, tetapi dalam konteks PT Pindad Bandung, program PUMK ini menjadi bagian dari upaya perusahaan untuk berkontribusi pada pembangunan ekonomi lokal melalui pemberdayaan usaha kecil di wilayah sekitar. Penelitian ini penting dilakukan untuk menambah perbendaharaan kajian terkait efektivitas program PUMK dan faktor-faktor yang memengaruhi keberhasilannya. Dengan menggunakan pendekatan deskriptif, penelitian ini bertujuan mengevaluasi sejauh mana program tersebut mampu meningkatkan kapasitas usaha mitra binaan, baik dari aspek keuangan maupun non-keuangan. Temuan dari penelitian ini tidak hanya memberikan gambaran empiris tentang keberhasilan program PUMK oleh PT Pindad, tetapi juga dapat menjadi acuan bagi perusahaan lain dalam mengelola program pemberdayaan serupa di masa mendatang. Selain itu, hasil penelitian ini juga dapat menjadi masukan berharga bagi pembuat kebijakan dalam mendukung penguatan UMK melalui skema pendanaan berbasis CSR.

### **METODE PENELITIAN**

Pendekatan deskriptif kualitatif diterapkan pada penelitian ini, dengan mempertimbangkan tujuan penelitian untuk mendeskripsikan keberhasilan Program Pendanaan Usaha Mikro dan Kecil (PUMK) PT Pindad Bandung. Pendekatan ini dipilih karena mampu memberikan gambaran mendalam mengenai pelaksanaan program, tantangan yang dihadapi, serta dampak yang dirasakan oleh masyarakat penerima manfaat. Unit analisis dalam penelitian ini adalah program PUMK PT Pindad, yang melibatkan berbagai aktivitas seperti pemberian pinjaman modal kerja, pelatihan manajemen usaha, dan pendampingan bagi pelaku usaha mikro dan kecil. Fokus penelitian adalah mengevaluasi efektivitas program dalam memberdayakan masyarakat lokal dan meningkatkan kesejahteraan ekonomi mereka. Data dikumpulkan melalui telaah dokumen yakni data sekunder berupa laporan tahunan 2017 – 2021, observasi dan wawancara kepada informan termasuk penerima manfaat program, pengelola program di PT Pindad, dan pemangku kepentingan lainnya. Teknik triangulasi diterapkan untuk memastikan validitas dan reliabilitas data yang diperoleh.

### **HASIL PENELITIAN**

Pelaksanaan Program Pendanaan untuk Usaha Mikro dan Kecil (PUMK) sebagai perwujudan tanggung jawab sosial perusahaan di PT Pindad berlandaskan Surat Keputusan Menteri BUMN Nomor PER-09/MBU/2015 dan prinsip ISO 26000. Program ini mencakup berbagai bentuk bantuan sosial dan pemberdayaan masyarakat, seperti pendidikan, kesehatan, pelestarian alam, hingga pengembangan usaha mitra binaan. Tujuannya adalah menciptakan usaha kecil yang tangguh dan mandiri melalui dukungan berupa permodalan, peningkatan manajerial, produksi, pemasaran, serta keterampilan kewirausahaan. PT Pindad melaksanakan program PUMK bertujuan meningkatkan kemampuan dari usaha mikro kecil agar dapat menjadi lebih tangguh dan lebih mandiri dengan melalui pemanfaatan dana dari perusahaan.

Hasil wawancara kepada pada informan di PT Pindad menyebutkan bahwa perusahaan telah melakukan perencanaan program pendanaan UMK sesuai dengan standar maupun ketentuan yang berlaku di perusahaan. Pada dasarnya dapat dikonfirmasi bahwa perusahaan melakukan perencanaan sebelum memulai program tersebut dengan meninjau kembali berdasarkan hasil evaluasi dari program yang telah dijalankan pada periode sebelumnya. Sementara berdasarkan data yang diperoleh dari kurun waktu 2017 hingga 2021, program pendanaan UMK menunjukkan tingkat efektivitas yang tinggi dengan rata-rata realisasi anggaran sebesar 98%. Namun, tingkat kolektibilitas selama periode tersebut hanya mencapai 75%, yang masuk dalam kategori "kurang lancar" berdasarkan Keputusan Menteri BUMN No. KEP-100/MBU/2002. Data sekunder dari laporan tahunan PT Pindad dapat menunjukkan tentang seberapa efektif program PUMK PT Pindad yang dapat dicermati pada tabel 1 berikut.

Tabel 1 Penyaluran Dana PUMK

| Penyaluran Dana Program Pendanaan UMK TJSL PT Pindad |                  |                  |              |             |      |
|------------------------------------------------------|------------------|------------------|--------------|-------------|------|
| Tahun                                                | Realisasi (Rp)   | Anggaran (Rp)    | Jumlah Mitra | Efektivitas |      |
|                                                      |                  |                  |              | Persentase  | Skor |
| 2017                                                 | 1,965,000,000.00 | 2,003,060,000.00 | 233          | 98,07%      | 3    |
| 2018                                                 | 1,725,000,000.00 | 2,170,665,769.00 | -            | 94,42%      | 3    |
| 2019                                                 | 2,085,000,000.00 | 2,253,323,415.00 | 53           | 98,81%      | 3    |
| 2020                                                 | 2,253,323,415,00 | 2,124,984,640,00 | 39           | 98,24%      | 3    |
| 2021                                                 | 2,110,000,000,00 | 2,153,248,064,00 | 45           | 98,39%      | 3    |

Sumber: Laporan Tahunan PT Pindad (2021).

Data pada tabel 1 menunjukkan bahwa tingkat efektivitas penyaluran dana Program Pendanaan Usaha Mikro dan Kecil (PUMK) PT Pindad sangat konsisten dengan rata-rata persentase di atas 94% selama periode 2017–2021. Tabel 1 menunjukkan bahwa PT Pindad memiliki efektivitas yang sangat tinggi. PT Pindad mampu mengoptimalkan seluruh anggaran yang telah ditetapkan dalam program penyaluran dana kepada mitra UMK. Efektivitas tinggi menjadi bukti bahwa Program Pendanaan UMK (PUMK) yang dilaksanakan oleh Komite TJSL sesuai dengan target maupun sasaran yang telah ditentukan. Dalam hal ini, tingkat efektivitas perlu diimbangi dengan tingkat kolektibilitas program tersebut. Tujuannya yaitu demi keberlangsungan program Pendanaan UMK di masa mendatang. Untuk itu, perlu adanya upaya untuk memperbaiki dan meningkatkan kolektibilitas dari program tersebut. Dengan begitu, program ini dapat memberikan manfaat kepada seluruh mitra binaan yang sudah diberikan bantuan modal serta pembekalan berupa ilmu manajerial untuk menjalankan usahanya.

Tahun 2019 mencatat realisasi dana tertinggi, yaitu Rp2,085 miliar, dengan efektivitas mencapai 98,81%. Meskipun demikian, jumlah mitra yang dilibatkan cenderung menurun dari 233 mitra pada 2017 menjadi hanya 39 mitra pada 2020. Penurunan jumlah mitra ini mungkin mencerminkan upaya penyempurnaan seleksi atau fokus program pada pengelolaan mitra yang lebih spesifik agar lebih efektif.

Tabel 1 Pengembalian Dana Program PUMK TJSL PT Pindad

| Pengembalian Dana Program PUMK TJSL PT Pindad |                  |                  |            |      |
|-----------------------------------------------|------------------|------------------|------------|------|
| Tahun                                         | Piutang (Rp)     | Kolektibilitas   |            |      |
|                                               |                  | Rata-rata (Rp)   | Persentase | Skor |
| 2017                                          | 5,190,069,000.00 | 4,700,043,000.00 | 90,56 %    | 3    |
| 2018                                          | 4,705,141,114.00 | 3,388,842,794.00 | 72,02 %    | 3    |
| 2019                                          | 4,891,207,769.00 | 3,658,761,307.00 | 74,80 %    | 3    |
| 2020                                          | 5,041,881,899,00 | 3,783,588,012,00 | 75,04%     | 3    |
| 2021                                          | 5,266,532,671,00 | 3,966,276,218,00 | 75,31%     | 3    |

Sumber : Laporan Tahunan PT Pindad (2021).

Program yang dijalankan oleh TJSL tersebut mampu mencapai tingkat efektivitas yang tinggi berkisar >90%. Akan tetapi, hal tersebut berbanding terbalik dengan tingkat kolektibilitasnya yang rendah. Selama tahun 2018-2021 tingkat kolektibilitas program tersebut hanya mencapai kurang lebih 75% saja. Hal tersebut berdampak buruk karena berada di kategori kurang lancar. Dampak dari kolektibilitas yang terus menurun tentu akan sangat buruk karena dana yang sudah disalurkan kepada mitra binaan tidak dikembalikan. Tingkat kolektibilitas yang menurun akan berdampak bagi perusahaan, terutama bagi karyawan. Dengan menurunnya tingkat kolektibilitas, maka karyawan akan dianggap kurang berhasil dalam pelaksanaan program. Oleh sebab itu, kolektibilitas sangat berpengaruh terhadap *Key Performances Indicator* (KPI) karyawan. Tabel 3 berikut menunjukkan persentase mitra binaan TJSL PT Pindad berdasarkan sektor usahanya.

Tabel 3 Sektor Usaha Mitra Binaan PUMK

| Sektor Usaha | Persentase |
|--------------|------------|
| Perdagangan  | 39,80%     |
| Industri     | 45,90%     |
| Jasa         | 9,20%      |
| Peternakan   | 5,10%      |

Sumber: Laporan Tahunan PT Pindad (2021).

Tabel 3 mengungkapkan dominasi sektor industri sebagai mitra binaan PT Pindad, yang mencakup 45,90% dari total mitra. Sektor perdagangan mengikuti dengan kontribusi sebesar 39,80%, sedangkan sektor jasa dan peternakan masing-masing hanya menyumbang 9,20% dan 5,10%. Dominasi sektor industri menunjukkan keberpihakan program pada penguatan sektor yang strategis dalam menghasilkan nilai tambah ekonomi. Namun, persentase sektor jasa yang rendah bisa menjadi perhatian, mengingat potensi sektor ini dalam menciptakan lapangan kerja dan mendukung pertumbuhan ekonomi yang berkelanjutan. Dari tabel 3 tersebut, dapat dilihat bahwa mitra binaan PT Pindad didominasi oleh sektor Industri, diikuti oleh sektor perdagangan yang juga memiliki persentase yang tinggi.

Hasil analisis dokumen menunjukkan bahwa program Pendanaan Usaha Mikro dan Kecil yang dilaksanakan oleh PT Pindad bertujuan untuk memperkuat dan memandirikan usaha kecil melalui pemanfaatan dana dari perusahaan. Pada dasarnya program ini mempunyai sasaran penting untuk meningkatkan keterampilan kewirausahaan dan manajerial dari UMK, serta memberikan dukungan berupa modal usaha, peningkatan kapasitas produksi, pemasaran, dan aspek lainnya. Dengan demikian, usaha kecil yang menjadi mitra binaan diharapkan mampu berkembang menjadi usaha yang lebih tangguh dan mandiri, serta mendorong kapabilitas yang lebih besar sehingga pada akhirnya dapat bertumbuh menjadi usaha berskala menengah atau besar.

Sementara persentase mitra binaan TJSL PT Pindad berdasarkan lokasinya terlihat pada Tabel 4 berikut ini.

Tabel 4 Daerah Asal Mitra Binaan

| Asal Daerah        | Persentase |
|--------------------|------------|
| Bandung            | 50,50%     |
| Kabupaten Bandung  | 30,90%     |
| Kabupaten Sumedang | 11,30%     |
| Kabupaten Garut    | 5,20%      |
| Daerah Lainnya     | 2,10%      |

Sumber: Laporan Tahunan PT Pindad (2021).

Tabel 4 menggambarkan bahwa lebih dari separuh mitra binaan PUMK PT Pindad berasal dari Kota Bandung (50,50%), sementara Kabupaten Bandung berada di posisi kedua dengan 30,90%. Daerah lainnya seperti Kabupaten Sumedang dan Garut masing-masing menyumbang 11,30% dan 5,20%, dengan hanya 2,10% mitra berasal dari wilayah lain. Konsentrasi yang tinggi di Bandung menunjukkan fokus geografis program ini, yang kemungkinan terkait dengan lokasi operasional PT Pindad. Namun, diversifikasi mitra dari daerah lain dapat menjadi peluang untuk memperluas dampak sosial dan ekonomi program ini secara lebih merata.

Hasil wawancara menunjukkan bahwa keberhasilan Program Pendanaan Usaha Mikro dan Kecil (PUMK) oleh PT Pindad sangat dipengaruhi oleh kemampuan Sumber Daya Manusia (SDM) mitra binaan. Sebagian besar mitra menghadapi kendala dalam mengimplementasikan pelatihan, terutama dalam bidang pemasaran digital. Hanya sekitar 5% mitra yang memiliki pemahaman dasar mengenai digital marketing, sedangkan mayoritas menghadapi tantangan dalam mempromosikan produk secara efektif. Hal ini menunjukkan bahwa variasi kapasitas SDM mitra menjadi faktor penting dalam keberhasilan program.

Pelatihan yang diberikan oleh PT Pindad dinilai sangat membantu oleh mitra, namun pelaksanaannya dinilai belum optimal. Beberapa mitra menyatakan bahwa pelatihan jarang diadakan dan kurang dimanfaatkan sepenuhnya oleh peserta. Selain itu, kendala dalam pemasaran produk, seperti kurangnya keberanian untuk menggunakan pemasaran online atau produksi dalam skala besar, menjadi hambatan signifikan. Tantangan ini diperkuat dengan persaingan harga yang ketat, terutama dengan produk impor. Akibatnya, banyak mitra yang hanya mampu bertahan dalam kondisi sulit, dengan sekitar 60-70% mitra berada pada tahap "survive" dan hanya 5% yang berhasil bangkit.

Evaluasi program pendanaan UMK menunjukkan bahwa rendahnya tingkat kolektibilitas pengembalian dana menjadi salah satu indikator utama permasalahan program. Sebagian besar mitra belum mampu memaksimalkan hasil pelatihan untuk meningkatkan pendapatan dan mengembalikan pinjaman. Monitoring yang dilakukan PT Pindad mengidentifikasi bahwa 70% mitra menghadapi kesulitan di bidang pemasaran. Meskipun pelatihan telah disesuaikan dengan kebutuhan mitra, hanya 40% yang merasa terbantu untuk mengatasi masalah tersebut. Oleh karena itu, diperlukan pendekatan yang lebih strategis dan berkelanjutan dalam pemberian pelatihan dan pendampingan, agar program PUMK dapat memberikan dampak lebih signifikan terhadap keberhasilan mitra binaan.

Pelaksanaan program Pendanaan Usaha Mikro dan Kecil (PUMK) di PT Pindad tidak terlepas dari tujuan program tersebut, yaitu memastikan mitra binaan mampu melaksanakan keberlanjutan usaha serta pertumbuhan usahanya. Kinerja mitra tersebut akan dinilai oleh perusahaan pada saat melaksanakan monitoring. Selain itu terungkap bahwa hasil observasi menunjukkan bahwa terdapat beberapa mitra yang belum mampu merealisasikan apa yang sudah diberikan oleh perusahaan kepada mitra. Sebagian mitra belum berani untuk mulai memasarkan produknya lewat media *online*. Hal tersebut dikarenakan menurut mitra binaan di dalam sistem *e-commerce* masih terdapat ketidakstabilan harga yang berasal dari produk lokal dengan produk impor. Di sisi lain, memasarkan produk secara konvensional sudah sangat jarang dilakukan pada saat ini walaupun produk tersebut bergerak di bidang manufaktur. Perkembangan teknologi akan terus maju sehingga masyarakat akan mulai meninggalkan pasar konvensional. Ditambah lagi dalam pelatihan *online* hanya beberapa mitra saja yang mampu mengikuti dan menyerap apa yang sudah dipelajari. Hal tersebut membuat mitra menjadi sedikit sulit berkembang terutama di bidang pemasaran *digital*.

Sementara, hasil wawancara dengan informan di PT Pindad mengungkapkan bahwa kendala utama yang dihadapi mitra binaan adalah pemasaran digital. Sekitar 70% mitra mengaku kesulitan dalam memasarkan produknya secara online, dengan hanya 40% yang merasa terbantu oleh pelatihan pemasaran digital. Beberapa mitra juga kurang mampu memanfaatkan teknologi *e-commerce* akibat ketidakstabilan harga antara produk lokal dan impor. Di sisi lain, pemasaran konvensional semakin ditinggalkan seiring perkembangan teknologi. Upaya PT Pindad terus dilakukan dalam memperbaiki program melalui pengumpulan aspirasi dari mitra selama monitoring untuk menyusun pelatihan yang lebih sesuai dengan kebutuhan, khususnya dalam meningkatkan keterampilan pemasaran digital.

PT Pindad sudah mampu memberikan fasilitas kepada mitra dengan sangat baik sesuai dengan apa yang sudah dibutuhkan dalam melaksanakan program Pendanaan Usaha Mikro dan Kecil (PUMK). Pada awalnya perusahaan akan menangkap aspirasi dari para mitra binaan untuk kemudian hasil aspirasi disalurkan melalui pelatihan dan pembinaan. Setelah dilakukan pelatihan dan pembinaan diperlukan kemauan dan komitmen mitra binaan untuk merealisasikan hasil dari pelatihan tersebut. Bentuk pembinaan yang dilakukan PT Pindad terhadap mitra binaan berupa bantuan *financial*, bantuan pelatihan, dan bantuan pemasaran. Meskipun terhalang oleh pandemi Covid-19 di tahun 2020-2022, perusahaan tetap berkomitmen untuk terus membina dan memberikan pelatihan kepada mitra secara daring. Namun pada kenyataannya cukup banyak mitra yang keberatan apabila dilakukan secara online, hal tersebut menyebabkan daya serap yang terjadi pada saat pelatihan lewat daring lebih sedikit dibandingkan secara *face-to-face*.

## **PEMBAHASAN**

Permasalahan kolektibilitas PUMK yang dihadapi oleh PT Pindad telah menjadi fenomena tersendiri dan membutuhkan perhatian lebih untuk dapat membahas serta mencari solusi bersama. Hal ini penting karena dana yang telah dikeluarkan oleh PT Pindad tersebut pada program PUMK merupakan dana yang dipinjamkan tanpa bunga, bukan dihibahkan secara cuma – cuma kepada masyarakat. Konsep keberhasilan program pemberdayaan usaha kecil sering kali diukur melalui efektivitas pelaksanaan program dan dampaknya terhadap penerima manfaat. Program pengembangan ekonomi berbasis masyarakat bertujuan meningkatkan pendapatan, keterampilan,

dan akses pasar bagi pelaku usaha kecil. Dalam konteks BUMN, program seperti PUMK juga berfungsi sebagai wujud tanggung jawab sosial perusahaan (CSR) yang berlandaskan Undang-Undang No. 19 Tahun 2003 tentang BUMN. PT Pindad memanfaatkan pendekatan ini untuk mengintegrasikan nilai-nilai sosial dalam operasional bisnisnya, sesuai dengan pedoman ISO 26000 tentang tanggung jawab sosial perusahaan.

Efektivitas program pendanaan usaha kecil tidak hanya bergantung pada jumlah dana yang disalurkan, tetapi juga pada kualitas pendampingan yang diberikan. Pendampingan usaha mencakup pelatihan, bimbingan teknis, dan pengembangan jaringan pasar, yang semuanya berkontribusi pada keberhasilan penerima manfaat dalam mengelola usahanya. Tanpa pendampingan yang memadai, usaha kecil sering kali kesulitan bersaing di pasar, terutama dalam menghadapi tantangan digitalisasi dan globalisasi. Oleh karena itu, efektivitas program PUMK juga perlu diukur dari aspek non-finansial, seperti peningkatan kapasitas kewirausahaan dan daya saing mitra binaan.

Tingkat kolektibilitas pinjaman merupakan indikator penting dalam menilai keberhasilan program pendanaan usaha kecil. Tingkat kolektibilitas mencerminkan kemampuan penerima manfaat untuk mengelola pinjaman dan menghasilkan pendapatan yang cukup untuk memenuhi kewajibannya. Tingkat kolektibilitas yang rendah dapat menunjukkan adanya masalah dalam desain program, seleksi mitra, atau kurangnya pengawasan selama pelaksanaan. Dalam konteks PT Pindad, tingkat kolektibilitas yang berada pada kategori kurang lancar menandakan perlunya perbaikan dalam manajemen risiko kredit serta peningkatan komunikasi dengan mitra binaan. Selain itu, keberhasilan program juga dipengaruhi oleh faktor geografis dan sektor usaha mitra binaan. Keunggulan kompetitif suatu usaha sering kali terkait dengan lokasi geografis dan sektor industrinya. Konsentrasi mitra binaan di wilayah Bandung dapat memberikan keuntungan dalam hal aksesibilitas dan pengawasan, tetapi juga menimbulkan risiko ketergantungan pada satu wilayah. Diversifikasi sektor usaha, seperti penguatan sektor jasa dan peternakan yang saat ini masih rendah, dapat menjadi strategi untuk meningkatkan dampak sosial dan ekonomi program PUMK di masa mendatang.

## **KESIMPULAN**

Penelitian ini mengungkapkan bahwa program Pendanaan Usaha Mikro dan Kecil (PUMK) sebagai bagian dari TJSL yang dilakukan oleh PT Pindad masih tergolong kurang optimal dan efektif. Salah satu indikator penting adalah kolektibilitas dari pengembalian dana bergulir ini yang masih kurang dan bahkan relatif menurun selama lima tahun (2017 - 2021) dan penurunan ini sudah terjadi bahkan sebelum adanya pandemi Covid-19. Permasalahan kolektibilitas pada Program Pendanaan Usaha Mikro dan Kecil (PUMK) PT Pindad mencerminkan tantangan yang kompleks dalam pelaksanaan program pemberdayaan berbasis tanggung jawab sosial perusahaan (CSR). Sebagai pinjaman tanpa bunga, keberhasilan program ini tidak hanya bergantung pada jumlah dana yang disalurkan, tetapi juga pada efektivitas pendampingan dan dampak terhadap penerima manfaat. Pendampingan yang mencakup pelatihan, bimbingan teknis, dan pengembangan jaringan pasar terbukti penting untuk meningkatkan keterampilan kewirausahaan serta daya saing mitra binaan. Tanpa dukungan ini, banyak usaha kecil mengalami kesulitan bersaing di pasar, terutama di tengah tantangan digitalisasi dan globalisasi. Oleh karena itu, efektivitas PUMK harus diukur secara holistik, meliputi aspek finansial dan non-finansial seperti kapasitas kewirausahaan dan kemampuan manajemen mitra binaan. Tingkat kolektibilitas menjadi indikator penting untuk menilai keberhasilan program PUMK ini karena mencerminkan kemampuan penerima manfaat dalam mengelola pinjaman dan menghasilkan pendapatan yang cukup terutama agar dapat melakukan pengembalian dana program.

## **SARAN**

Kolektibilitas yang rendah pada PUMK PT Pindad menunjukkan perlunya perbaikan dalam seleksi mitra, pengelolaan risiko kredit, dan pengawasan program. Selain itu, keberhasilan program juga dipengaruhi oleh faktor geografis dan diversifikasi sektor usaha. Konsentrasi mitra di wilayah Bandung memberikan kemudahan pengawasan, tetapi juga meningkatkan risiko ketergantungan pada satu wilayah. Diversifikasi sektor usaha, seperti memperkuat sektor jasa dan peternakan, dapat menjadi strategi untuk meningkatkan dampak sosial dan ekonomi program ini di masa depan. Untuk mengatasi permasalahan tentang rendahnya kolektibilitas, beberapa langkah dapat diambil, antara lain dengan melakukan program sosialisasi dan pendampingan mengenai pemasaran digital kepada mitra binaan agar mereka lebih mampu menjangkau pasar yang lebih luas dan bersaing secara efektif. Selain itu, perlu adanya penambahan sumber daya manusia (SDM) di tim TJSL PT Pindad agar pendampingan dan pengawasan dapat berjalan lebih maksimal. Pemberian sanksi yang lebih tegas bagi mitra binaan yang tidak mengembalikan dana juga sangat penting untuk meningkatkan kepatuhan terhadap kewajiban pengembalian dana. Dengan langkah-

langkah ini, diharapkan program PUMK dapat berjalan lebih efektif dan memberikan dampak positif yang lebih besar bagi mitra binaan dan perusahaan.

#### DAFTAR PUSTAKA

- Agustina, I., Aisjah, S., & Indrawati, N. K. (2016). The Role of Risk and Sustainability Management in the Effects of Corporate Governance on Firm Value. *Journal of Research in Business and Management*, 4(6), 14–32.
- Agustina, I., & Pradesa, H. A. (2024). Praktek Pelaporan Keberlanjutan Di Indonesia : Sebuah Telaah Kritis Atas Literatur Terdahulu. *JEMAP: Jurnal Ekonomi, Manajemen, Akuntansi, Dan Perpajakan*, 7(1), 24–46.
- Ananda, W., Pradesa, H. A., & Wijayanti, R. (2023). Pelaksanaan Sustainability Report Berdasarkan GRI Standards Guidelines Pada Perusahaan Manufaktur di Indonesia. *Investasi Dan Syariah (EKUITAS)*, 5(2), 543. <https://doi.org/10.47065/ekuitas.v5i2.4299>
- Angio, D. N., Machmud, R., & Niode, I. Y. (2022). Pengaruh Strategi Diferensiasi Citra Dan Corporate Social Responsibility Terhadap Keunggulan Bersaing Pada Hotel Eljie Syariah Gorontalo. *JAMBURA: Jurnal Ilmiah Manajemen Dan Bisnis*, 5(1), 1–8.
- Aulia, A. (2021). Faktor - faktor yang Mempengaruhi Tingkatan Materialitas Dalam Pelaporan Keberlanjutan (Multicase Study pada Perusahaan Sektor Minyak, Gas, dan Batubara Indonesia). *Review of Accounting & Business*, 2(1), 161–181.
- Avotra, A. A. R. N., Chenyun, Y., Yongmin, W., Lijuan, Z., & Nawaz, A. (2021). Conceptualizing the State of the Art of Corporate Social Responsibility ( CSR ) in Green Construction and Its Nexus to Sustainable Development. *Frontiers in Environmental Science* |, 9(December), 1–13.
- Bachtiar, Z. H. R. A., & Noriska, N. K. S. (2023). Efektivitas Program Pendanaan Usaha Mikro Dan Usaha Kecil (Pumk) Terhadap Kinerja Umk Binaan Pt Angkasa Pura I Adi Soemarmo. *Jurnal Manajemen Bisnis Dan Terapan*, 1(2), 134–140. <https://doi.org/10.20961/meister.v1i2.750>
- Christensen, H. B., Hail, L., & Leuz, C. (2021). Mandatory CSR and sustainability reporting : economic analysis and literature review. *Review of Accounting Studies*, 26, 1176–1248.
- Diamastuti, E., & Romadhon, F. (2021). "Si Peduli" Triple Bottom Line Implementation In Corporate Social Responsibility Perspective. *AKRUAL: Jurnal Akuntansi*, 13(1), 41–55. <https://doi.org/10.26740/jaj.v13n1.p41-55>
- Dmytriyeu, S. D., Freeman, R. E., & Hörisch, J. (2021). The Relationship between Stakeholder Theory and Corporate Social Responsibility: Differences, Similarities, and Implications for Social Issues in Management. *Journal of Management Studies*, 58(6), 1441–1470. <https://doi.org/10.1111/joms.12684>
- Fahlefi, E., & Mutaqi, A. S. (2023). Evaluasi Program Pendanaan Usaha Mikro dan Kecil (PUMK) PT Antam Tbk Di Provinsi Kalimantan Barat Tahun 2021. *Student Scientific Creativity Journal*, 1(1), 210–218. <https://doi.org/10.55606/sscj-amik.v1i1.1098>
- Herbohn, K., Walker, J., & Loo, H. Y. M. (2014). Corporate Social Responsibility: The Link Between Sustainability Disclosure and Sustainability Performance. *Abacus*, 50(4), 422–459.
- Munandar, A., Triyana, E., Amin, R., Putri, R. S. E., & Rosmina, R. (2021). Analisis Program CSR dalam Sustainability Report Berdasarkan GRI Standards. *Jurnal Ilmiah MEA*, 5(3), 2727–2746. <http://journal.stiemb.ac.id/index.php/mea/article/view/1740>
- Pradesa, H. A., & Agustina, I. (2020). Implementasi Konsep Tanggung Jawab Sosial sebagai Upaya Meningkatkan Efektivitas Pengelolaan BUMDes. *Jurnal Manajemen Dan Kewirausahaan*, 8(2), 159–168. <https://doi.org/10.26905/jmdk.v8i2.4768>
- Purwanti, M., & Lestari, Y. D. (2021). Praktik Pengungkapan Sustainability Report dan Environmental Incidents : Studi pada Sustainability Report Perusahaan BUMN PT . Pertamina ( Persero ) Tahun 2017-2018. *Portofolio: Jurnal Ekonomi, Bisnis, Manajemen Dan Akuntansi*, 18(1), 84–100.
- Shofiani, M., Wahyuni Astuti, S. W., & Saputri, N. A. (2022). Pengaruh Pengungkapan Corporate Social Responsibility dan Enterprise Risk Managemen terhadap Nilai Perusahaan (Studi Empiris pada Perusahaan Manufaktur tahun 2020). *Ekonomi, Keuangan, Investasi Dan Syariah (EKUITAS)*, 4(2), 412–419. <https://doi.org/10.47065/ekuitas.v4i2.1979>
- Stewart, R., & Niero, M. (2018). Circular economy in corporate sustainability strategies : A review of corporate sustainability reports in the fast - moving consumer goods sector. *Business Strategy and the Environment*, 27(7), 1005–1022.
- Suyono, E. (2017). Penguatan Usaha Mikro Kecil dan Menengah (UMKM) Melalui Berbagai Model Skema Pendanaan di Indonesia: Sebuah Telaah Konseptual. *Jurnal Bisnis Dan Manajemen (JBIMA)*, 5(2), 137–151.
- Zalukhu, Y. O., Manalu, H. A., & Munawarah, M. (2020). Implikasi Corporate Social Responsibility (CSR) Terhadap Kinerja Keuangan Perusahaan Yang Memperoleh Sustainability Reporting Award (SRA). *Ekonomi, Keuangan, Investasi Dan Syariah (EKUITAS)*, 2(1), 145–151.