
ANALISIS KEBERLANJUTAN DAN KEBERMANFAATAN PROGRAM CORPORATE SOCIAL RESPONSIBILITY (CSR) PT. KAI DAOP 6 YOGYAKARTA

Ridlo Febi Wicaksono ^a, Andrias Yovi Eka Listyawan ^b, Siti Zunariyah^c

^{abc} Universitas Sebelas Maret, Surakarta, Indonesia

E-mail: ridlofebiwicaksono@gmail.com

ABSTRAK

Penelitian ini bertujuan untuk menganalisis keberlanjutan dan kebermanfaatan program Corporate Social Responsibility (CSR) yang dilaksanakan oleh PT Kereta Api Indonesia (Persero) Daerah Operasi 6 (Daop 6) Yogyakarta. Latar belakang penelitian ini didasarkan pada pentingnya evaluasi program CSR yang tidak hanya bersifat formalitas, tetapi memiliki dampak nyata terhadap masyarakat. Penelitian menggunakan metode Systematic Literature Review (SLR) dengan mengkaji 15 literatur ilmiah yang relevan. Hasil penelitian menunjukkan bahwa pelaksanaan program CSR PT KAI telah menyentuh aspek sosial, ekonomi, dan lingkungan melalui berbagai inisiatif seperti Rail Clinic, Pojok Baca, dan pengembangan UMKM. Keberlanjutan program umumnya terlihat pada aspek sosial, sedangkan kebermanfaatan dirasakan melalui akses layanan dan peningkatan kesejahteraan komunitas. Meskipun demikian, masih terdapat tantangan berupa kurangnya pelibatan stakeholder secara partisipatif dan belum optimalnya evaluasi dampak jangka panjang. Penelitian ini terbatas pada sumber literatur sekunder dan belum mengkaji evaluasi berbasis data primer. Rekomendasi penelitian selanjutnya adalah perlunya studi lapangan untuk mengukur dampak empiris CSR terhadap kelompok sasaran secara lebih terperinci, serta mendorong integrasi CSR dalam strategi bisnis berkelanjutan PT KAI.

Kata Kunci: CSR, PT KAI Daop 6, Keberlanjutan, Kebermanfaatan, Stakeholder.

ABSTRACT

This research aims to analyze the sustainability and benefits of the Corporate Social Responsibility (CSR) program implemented by PT Kereta Api Indonesia (Persero) Daerah Operasi 6 (Daop 6) Yogyakarta. The background of this research is based on the importance of evaluating CSR programs that are not merely formalities but have a real impact on the community. The research uses the Systematic Literature Review (SLR) method by reviewing 15 relevant scientific literatures. The research results show that the implementation of PT KAI's CSR program has touched on social, economic, and environmental aspects through various initiatives such as Rail Clinic, Reading Corner, and UMKM development. The sustainability of the program is generally seen in the social aspect, while the benefits are felt through access to services and the improvement of community welfare. Nevertheless, there are still challenges such as the lack of participatory stakeholder involvement and the suboptimal evaluation of long-term impacts. This research is limited to secondary literature sources and has not yet examined evaluations based on primary data. The recommendation for further research is the need for field studies to measure the empirical impact of CSR on target groups in more detail, as well as to encourage the integration of CSR into the sustainable business strategy of PT KAI.

Keywords: CSR; PT KAI Daop 6; Sustainability; Utility; Stakeholder.

* Corresponding Author.

E-mail: ridlofebiwicaksono@gmail.com

PENDAHULUAN

Penelitian ini bertujuan untuk mengevaluasi keberlanjutan dan kebermanfaatannya program Corporate Social Responsibility (CSR) PT Kereta Api Indonesia (Persero) Daerah Operasi 6 (Daop 6) melalui pendekatan Systematic Literature Review (SLR). Corporate Social Responsibility (CSR) atau tanggung jawab sosial perusahaan merupakan salah satu strategi penting yang berkembang dalam ranah bisnis modern. CSR tidak lagi dipandang sebagai tindakan tambahan (*charity*), melainkan sebagai bagian integral dari keberlanjutan bisnis jangka panjang. Carroll (1991) menyusun Piramida CSR yang meliputi tanggung jawab ekonomi, hukum, etika, dan filantropi, menandai pergeseran paradigma bahwa korporasi tidak hanya dituntut menghasilkan keuntungan, tetapi juga memperhatikan dampaknya terhadap masyarakat dan lingkungan sekitar (Carroll, 1991).

Dalam konteks global praktik CSR mulai mengarah pada pendekatan yang lebih terstruktur dan strategis dengan mengintegrasikan prinsip-prinsip keberlanjutan. Elkington (1997) memperkenalkan konsep *Triple Bottom Line* yang menekankan pentingnya perusahaan untuk tidak hanya mengejar keuntungan (*profit*), tetapi juga bertanggung jawab terhadap aspek sosial (*people*) dan lingkungan (*planet*) dalam seluruh aktivitas bisnisnya (Elkington, 1997). Artinya, sebuah program CSR yang efektif harus memiliki keberlanjutan secara ekonomi, kebermanfaatannya secara sosial, dan kesadaran terhadap dampak lingkungan jangka panjang. Di Indonesia semangat penguatan CSR semakin ditekankan melalui regulasi, khususnya pada Undang-Undang No. 40 Tahun 2007 tentang Perseroan Terbatas. Pasal 74 UU tersebut secara eksplisit mewajibkan perusahaan yang menjalankan usahanya di bidang dan/atau berkaitan dengan sumber daya alam untuk melaksanakan Tanggung Jawab Sosial dan Lingkungan (TJSL). Ketentuan ini secara normatif mengikat perusahaan terutama Badan Usaha Milik Negara (BUMN) untuk tidak hanya fokus pada profitabilitas, tetapi juga kontribusi terhadap pembangunan berkelanjutan (Kementerian BUMN, 2022).

Sebagai salah satu BUMN strategis, PT Kereta Api Indonesia (Persero) memiliki kewajiban untuk menjalankan program CSR yang berdampak luas bagi masyarakat. PT KAI Daerah Operasi 6 (Daop 6), yang mencakup wilayah Solo dan sekitarnya, memiliki posisi penting dalam mendukung sistem transportasi publik, konektivitas antar wilayah, dan pembangunan infrastruktur nasional. Di sisi lain, operasional PT KAI juga berpotensi menimbulkan dampak sosial dan ekologis yang kompleks seperti relokasi warga, kebisingan, serta aksesibilitas ruang kota sehingga penting bagi perusahaan untuk menyelaraskan operasional bisnisnya dengan kepentingan masyarakat lokal melalui program CSR yang terencana dan berkelanjutan (Simatupang, 2020).

Laporan tahunan PT KAI dan publikasi BUMN menunjukkan bahwa Daop 6 telah melaksanakan berbagai program CSR, antara lain: *Pertama*, program Kemitraan dan Bina Lingkungan (PKBL) yang pada tahun 2021 menyalurkan dana kemitraan lebih dari Rp 5,3 miliar kepada UMKM binaan di wilayah Solo dan Yogyakarta. *Kedua*, program penghijauan jalur rel dan penataan lingkungan stasiun pada tahun 2019 – 2022. *Ketiga*, program pelatihan peningkatan kompetensi masyarakat sekitar stasiun serta revitalisasi usaha kecil berbasis komunitas. Namun demikian, belum banyak kajian ilmiah yang menelusuri dampak jangka panjang program tersebut, terutama terkait keberlanjutan ekonomi penerima manfaat maupun keberlanjutan sosial berbasis partisipasi masyarakat (Simatupang, 2020).

Namun demikian dalam praktiknya berbagai program CSR di BUMN seringkali menuai kritik karena kurangnya evaluasi jangka panjang. Banyak program yang bersifat seremonial, tidak berdasarkan kebutuhan riil masyarakat, serta tidak berkelanjutan secara ekonomi maupun sosial (Suryanto, 2021). Beberapa studi menemukan bahwa implementasi CSR di BUMN cenderung administratif hanya untuk memenuhi laporan tahunan perusahaan tanpa mempertimbangkan dampak dan efektivitas program terhadap kesejahteraan masyarakat (Mardikanto, 2014). Fenomena ini menunjukkan adanya kesenjangan antara idealisme regulatif dengan realitas pelaksanaan di lapangan.

Berbagai kegiatan CSR seperti revitalisasi UMKM di sekitar stasiun, pelatihan bagi komunitas, atau program penghijauan di jalur kereta api memang telah dilaporkan dalam sejumlah

publikasi dan berita lokal. Salah satunya studi yang dilakukan oleh Miles & Huberman (1994) menuliskan Aspek keberlanjutan (*sustainability*) dalam CSR mengacu pada kemampuan program untuk terus berlangsung tanpa ketergantungan jangka panjang terhadap perusahaan, serta berdampak secara positif dalam menciptakan perubahan struktural pada masyarakat penerima manfaat. Sementara itu, kebermanfaatan (*utility* atau *impact*) mencakup sejauh mana program memberikan nilai tambah nyata bagi masyarakat, baik secara kuantitatif maupun kualitatif, misalnya peningkatan pendapatan, keterampilan, akses layanan, atau perubahan perilaku sosial. Namun, belum banyak kajian akademik yang secara sistematis mengevaluasi sejauh mana program-program tersebut berkelanjutan baik dari sisi ekonomi masyarakat, keberlanjutan sosial seperti partisipasi dan kepemilikan program, maupun keberlanjutan lingkungan. Demikian pula, belum terungkap secara memadai bagaimana tingkat kebermanfaatannya bagi kelompok sasaran dalam jangka menengah dan panjang.

Dari sudut pandang teori, penelitian ini akan menggunakan *Stakeholders Theory* yang dikembangkan oleh Freeman (1984), yang menekankan bahwa perusahaan memiliki tanggung jawab yang lebih luas terhadap seluruh pemangku kepentingan, bukan hanya pemilik modal atau *shareholders*. Pemangku kepentingan ini mencakup masyarakat lokal, pemerintah, karyawan, pelanggan, dan mitra usaha. Dengan demikian, keberhasilan CSR seharusnya tidak diukur hanya dari nilai investasi atau eksistensi program, tetapi juga sejauh mana kebutuhan dan aspirasi stakeholder terpenuhi secara etis dan berkelanjutan (Freeman, 1984).

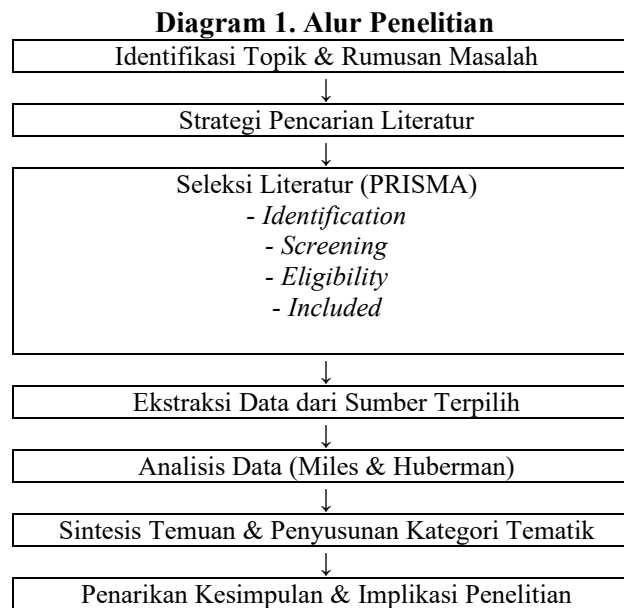
Dalam konteks ini penting untuk melakukan kajian sistematis terhadap literatur yang telah tersedia, guna mengidentifikasi bagaimana pelaksanaan CSR PT KAI Daop 6 selama ini dipahami, dijalankan, dan dievaluasi. Pendekatan Systematic Literature Review (SLR) dipilih dalam studi ini untuk menelusuri, menyaring, dan menyintesis berbagai temuan ilmiah, laporan kebijakan, serta dokumen korporat yang relevan dengan praktik CSR BUMN dan, secara khusus, PT KAI Daop 6. Melalui pendekatan ini, diharapkan dapat diperoleh gambaran yang lebih utuh tentang bentuk pelaksanaan CSR, tingkat keberlanjutan program, dan manfaat riil yang diterima oleh masyarakat sasaran.

METODE PENELITIAN

Penelitian ini menggunakan metode kualitatif dengan pendekatan Systematic Literature Review (SLR). Metode kualitatif digunakan karena penelitian ini berfokus pada pendalaman makna, interpretasi, dan analisis tematik terhadap berbagai dokumen, laporan, dan artikel ilmiah mengenai pelaksanaan CSR PT KAI Daop 6. Pendekatan Systematic Literature Review (SLR) bertujuan untuk mengidentifikasi, mengevaluasi, dan mensintesis bukti ilmiah terkait keberlanjutan dan kebermanfaatan program Corporate Social Responsibility (CSR) yang dijalankan oleh PT Kereta Api Indonesia Daerah Operasi 6 (PT KAI Daop 6) (Siddaway, Wood, & Hedges, 2019). Tujuan utama dari metode ini adalah menyusun temuan-temuan akademik dan kebijakan yang relevan, mengelompokkannya secara tematik, dan kemudian menganalisis secara mendalam pola-pola pelaksanaan, keberlanjutan, serta dampak program CSR PT KAI Daop 6.

Prosedur pelaksanaan SLR dalam penelitian ini mengacu pada model yang dikembangkan oleh Kitchenham & Charters (2007) dan dilengkapi dengan panduan PRISMA (*Preferred Reporting Items for Systematic Reviews and Meta-Analyses*). Prosedur ini terdiri dari empat tahapan utama; Identifikasi topik dan rumusan pertanyaan penelitian, strategi pencarian literatur, kriteria inklusi dan eksklusi, serta ekstraksi dan analisis data. Kemudian proses analisis dilakukan dengan pendekatan reduksi data, penyajian data, dan penarikan kesimpulan sebagaimana yang diuraikan oleh Miles & Huberman (1994). Peneliti mengelompokkan tema-tema besar dan pola yang muncul, seperti bentuk pelibatan stakeholder, dampak langsung kepada masyarakat, serta tantangan keberlanjutan. Untuk meningkatkan validitas analisis, dilakukan triangulasi literatur antara artikel ilmiah, laporan PT KAI, dan dokumen evaluatif dari Kementerian BUMN. Proses ini memperkuat temuan melalui perbandingan sumber dari perspektif yang berbeda. Untuk memastikan kualitas dan relevansi data, kriteria berikut digunakan; *Pertama*, kriteria inklusi seperti artikel ilmiah terkait CSR BUMN atau PT KAI, laporan tahunan PT KAI; laporan evaluasi

Kementerian BUMN; terbit antara tahun 2015–2024; dan tersedia dalam teks penuh. *Kedua*, kriteria eksklusi seperti artikel opini tanpa data; publikasi tanpa informasi metode; dan duplikasi dokumen.



Analisis dalam penelitian ini mengacu pada *Stakeholders Theory* (Freeman, 1984), yang menjelaskan bahwa keberhasilan program CSR tidak hanya ditentukan oleh kepentingan perusahaan semata, tetapi oleh sejauh mana program tersebut merespons kebutuhan dan ekspektasi para pemangku kepentingan. Dalam konteks PT KAI Daop 6, stakeholder yang relevan antara lain: masyarakat sekitar rel dan stasiun, pemerintah daerah, mitra lokal, serta internal karyawan. Teori ini juga digunakan untuk menilai transparansi, akuntabilitas, dan keberlanjutan relasi antara korporasi dan masyarakat yang menerima manfaat CSR.

HASIL DAN PEMBAHASAN

Hasil dari proses Systematic Literature Review (SLR) terhadap sejumlah artikel ilmiah dan dokumen relevan yang mengkaji program Corporate Social Responsibility (CSR) PT Kereta Api Indonesia (Persero), khususnya pada wilayah Daerah Operasi 6 (Daop 6) maupun unit kerja PT KAI lain yang sejenis dan dapat dijadikan pembandingan. SLR dilakukan sebagai metode untuk memperoleh pemahaman yang mendalam, sistematis, dan berbasis bukti atas pelaksanaan CSR, dengan fokus pada dua aspek utama: keberlanjutan (*sustainability*) dan kebermanfaatan (*impact or utility*) program.

Proses seleksi literatur dilakukan melalui beberapa tahap, dimulai dari identifikasi artikel, seleksi berdasarkan kriteria inklusi dan eksklusi, hingga analisis isi tematik. Literatur yang lolos seleksi kemudian dianalisis menggunakan pendekatan kategorisasi tematik berdasarkan fokus temuan utama dari masing-masing artikel. Untuk memberikan pemetaan awal yang sistematis dan ringkas terhadap literatur yang telah dikaji, disajikan sebuah tabel yang merangkum informasi kunci dari masing-masing jurnal. Tabel ini memuat judul artikel, penulis dan tahun terbit, metode penelitian yang digunakan, lokasi atau objek studi, serta temuan-temuan utama yang berkaitan dengan aspek keberlanjutan dan kebermanfaatan program CSR.

Tabel 1. Ringkasan Literatur Terkait Program CSR PT. KAI

NO.	PENULIS	JUDUL	TEMUAN
1.	Andriani, S., D., & Arwiyah, M., Y. (2019).	Implementasi CSR dalam Mencapai <i>Good Corporate Governance</i> Studi di PT Kereta Api Indonesia (Persero)	PT KAI telah berupaya menerapkan program CSR sesuai Perundang-undangan maupun Peraturan Menteri BUMN. Program CSR yang diterapkan berpengaruh dalam mencapai prinsip <i>Good Corporate Governance</i> .

2.	Khoirunnisa, W., & Muhammad, R., N. (2022).	Peranan CSR pada PT KAI (Persero)	Penerapan CSR oleh PT KAI berfokus pada program Kementerian BUMN, yakni pada bidang lingkungan, pendidikan, dan UMKM. Pelaksanaan CSR berdampak pada masyarakat dan reputasi perusahaan.
3.	Ningrum, S., R., & Roosinda, F., W. (2020).	Implementasi CSR PT KAI Daop 8 Surabaya dalam Program Rail Clinic	Program CSR Rail Clinic berhasil memberikan dampak pada masyarakat berupa akses pelayanan kesehatan.
4.	Susilo, Sarah. (2014)	Efektivitas Program Kemitraan PT. KAI Daop 1 Jakarta dalam Pengembangan Usaha Kecil dan Menengah	Efektivitas program Kemitraan yang dilakukan oleh PT KAI dikatakan cukup baik. Hal ini berdasarkan tercapainya tujuan utama dari program yakni mengembangkan UMKM menjadi tangguh dan mandiri.
5.	Rahmayanti, Dian. (2014).	Implementasi CSR dalam Membangun Reputasi Perusahaan	Program CSR oleh PT KAI telah bervariasi dan responsive sesuai dengan kebutuhan masyarakat. Namun, program ini belum menjadi wujud dari investasi sosial. Melainkan, hanya pada taraf amal dan pelayanan.
6.	Titoyo, S., T., Norita, C., Y., & Gardina, A., N. (2020).	Penerapan CSR pada PT KAI (Persero) Daop 9 Jember	Program CSR diwujudkan dalam bentuk program kemitraan dan bina lingkungan.
7.	Dewi, S., A., & Risdayah, E. (2023)	Manajemen CSR PT KAI (Persero) Melalui Program Marching Band Locomotive	Manajemen pengelolaan program CSR <i>Marching Band Locomotive</i> telah dilaksanakan dengan baik. Hal ini menunjukkan bahwa ketercapaian program bisa tercapat karena manajemen yang tepat.
8.	Febriyanti, F., Muhtadi, A., S., & Rustandi, R. (2020).	Manajemen CSR PT KAI (Persero) melalui Program Sampah Organik Black Soldier Flies	Unit CSR telah melaksanakan manajemen CSR berupa merumuskan masalah, perencanaan program, pengambilan tindakan, dan evaluasi program.
9.	Putri, A., et al. (2024).	CSR PT KAI (Persero) dalam Penguatan Program Sahabat Difabel	Program CSR berjalan dengan baik, sehingga mampu membangun persepsi masyarakat terhadap PT KAI sebagai perusahaan yang berpihak dan ramah pada penyandang disabilitas. Serta, Program CSR digunakan untuk membangun citra perusahaan.
10.	Azizah, E., P., Hindra, N., & Suryo, H. (2022).	Aktivitas CSR PT KAI Wilayah Daop 4 Semarang Melalui Kegiatan <i>Rail Clinic</i> dan <i>Rail Library</i>	PT KAI Daop 4 telah melaksanakan program CSR dengan baik, sehingga memperoleh respond an <i>feedback</i> positif dari masyarakat.
11.	Marleni. (2021).	Implementasi CSR dalam Membangun Reputasi PT KAI (Persero) Daop 6 Palembang	Implementasi CSR dapat mendongkrak citra perusahaan oleh <i>external relation</i> PT KAI (Persero) dan sejalan dengan Manajemen <i>public relation</i> .
12.	Rizqie, A., Komaruddin, & Astrid, G. (2025).	Meningkatkan Citra Perusahaan Melalui Optimalisasi Komunikasi Eksternal Hubungan Masyarakat PT KAI Divisi Regional III Palembang	Komunikasi yang efektif dan transparan mampu membangun hubungan yang saling menguntungkan antara PT KAI dan masyarakat.
13.	Murti, A., P., Ramadhanti, S., & Ramadhan, A. (2020).	Peran Humas PT KAI dalam Memanfaatkan Media Sosial Sebagai Media Publisitas	Media sosial yang aktif mampu membangun interaksi antara PT KAI Persero dengan masyarakat.
14.	Putriana, Muria., et al. (2024).	Strategi Komunikasi Humas PT KAI dalam Program CSR Pojok Baca di Stasiun Jakarta Kota	Media dan metode komunikasi yang berbasis online dan rilis di indeks kehumasan menjadi strategi komunikasi Humas PT KAI.
15.	Hardian, Siti. (2025)	Strategi Komunikasi Eksternal dalam Pelaksanaan Program CSR PT KAI Divre III Palembang terhadap Sekolah Ywka Palembang	Program CSR memiliki hubungan terhadap pemberdayaan masyarakat. Seperti halnya yang dilakukan oleh PT KAI yang melakukan hubungan kepada Sekolah YWKA Palembang sebagai strategi komunikasi.

1. Pola Umum Pelaksanaan CSR oleh PT. KAI

Sebagian besar studi yang dianalisis menunjukkan bahwa PT KAI sebagai BUMN menjalankan program CSR sesuai dengan amanat regulasi, yaitu UU No. 40 Tahun 2007 dan Peraturan Menteri BUMN terkait Tanggung Jawab Sosial dan Lingkungan (TJSL). CSR tidak hanya dilihat sebagai kewajiban hukum, tetapi juga mulai diarahkan sebagai bagian dari tata kelola perusahaan yang baik (*Good Corporate Governance*) (Andriani, S., D., & Arwiyah, M., Y., 2019). Pelaksanaan CSR oleh PT KAI umumnya berfokus pada tiga sektor utama yakni ekonomi, sosial, dan lingkungan (Titoyo, S., T., et al, 2020). Bentuk programnya meliputi:

1. Kemitraan dan pembinaan UMKM (ekonomi),
2. Program pendidikan seperti Pojok Baca dan Marching Band (sosial),
3. Program pelestarian lingkungan seperti pemanfaatan maggot Black Soldier Fly (lingkungan).

Agar pola umum pelaksanaan CSR PT KAI dapat bekerja secara optimal, literatur menekankan pentingnya tiga aspek, yakni; *Pertama*, integrasi CSR dengan strategi bisnis perusahaan, sehingga program tidak berdiri sendiri sebagai kegiatan filantropi, tetapi menjadi bagian dari perencanaan jangka panjang yang mendukung kinerja perusahaan; *Kedua*, perencanaan berbasis kebutuhan lokal (*needs assessment*) agar program yang dijalankan sesuai dengan konteks sosial masing-masing Daop dan Divre; *Ketiga*, monitoring dan evaluasi berkelanjutan, terutama untuk mengukur perubahan jangka panjang serta memastikan keberlanjutan program setelah fase awal intervensi. Penelitian-penelitian sebelumnya mengindikasikan bahwa ketika ketiga aspek ini diterapkan, efektivitas CSR PT KAI meningkat dan relasi perusahaan–masyarakat menjadi lebih konstruktif.

Program CSR PT KAI di berbagai Daop dan Divre menunjukkan adaptasi terhadap konteks lokal (Hardian, S., 2025). Di Daop 6 Palembang, misalnya, CSR diarahkan untuk membangun hubungan dengan sekolah-sekolah lokal sebagai bentuk investasi sosial di bidang pendidikan. Namun demikian, implementasi program CSR belum sepenuhnya menjadi bagian dari strategi bisnis jangka panjang. Beberapa penelitian menyebutkan bahwa CSR masih cenderung dijalankan sebagai aktivitas berbasis pelayanan atau amal, bukan investasi sosial berkelanjutan (Marleni, 2021).

2. Keberlanjutan Program CSR PT. KAI Daop 6

Aspek keberlanjutan ekonomi terlihat dari program kemitraan dengan pelaku UMKM. Di Daop 1 Jakarta, program ini menunjukkan keberhasilan dalam meningkatkan kemandirian ekonomi penerima manfaat (Putriana, M., et al, 2024). Program CSR diarahkan untuk memperkuat struktur bisnis lokal melalui pelatihan manajerial, bantuan modal, dan pemasaran produk. Namun belum semua Daop memiliki kerangka monitoring pasca intervensi yang kuat. Evaluasi keberlanjutan ekonomi masih bersifat jangka pendek, dan tidak banyak literatur yang menyebutkan adanya pengukuran *return on investment* sosial (Susilo, S., 2014).

Keberlanjutan sosial terlihat dari keterlibatan masyarakat dan pemangku kepentingan dalam program-program CSR. Program Sahabat Difabel yang diimplementasikan PT KAI, misalnya, menciptakan hubungan sosial yang inklusif dengan komunitas penyandang disabilitas, serta memperkuat persepsi publik terhadap keberpihakan perusahaan pada kelompok rentan. Program lain seperti Pojok Baca dan Marching Band tidak hanya memberikan fasilitas, tetapi juga mempromosikan ruang dialog dan partisipasi sosial. Studi oleh Dewi dan Risdayah (2023) menunjukkan bahwa program Marching Band menjadi ruang edukatif yang meningkatkan disiplin, solidaritas, dan keterampilan anak muda lokal. Namun, tantangan terbesar keberlanjutan sosial adalah ketika program tidak memiliki struktur kelembagaan lokal yang menopang keberlangsungan setelah proyek selesai.

Dalam konteks lingkungan program CSR PT KAI melalui pengelolaan sampah organik dengan teknologi Black Soldier Fly (BSF) merupakan inovasi yang berpotensi berkelanjutan (Febriyanti, F., et al, 2020). Program ini dirancang dengan tahapan perencanaan, pelaksanaan, dan evaluasi, sesuai dengan prinsip manajemen CSR strategis. Di Daop 4 Semarang, pelaksanaan Rail

Clinic dan Rail Library juga menunjukkan integrasi antara edukasi lingkungan dan pelayanan publik (Azizah, E. P., Hindra, N., & Suryo, H., 2022). Meskipun demikian, ukuran dampak lingkungan jangka panjang (seperti pengurangan limbah atau perubahan perilaku masyarakat) belum banyak dianalisis secara kuantitatif dalam literatur yang tersedia.

3. Kebermanfaatan Program CSR PT. KAI Daop 6

Kebermanfaatan CSR mencakup manfaat langsung dan tidak langsung yang dirasakan oleh masyarakat. Program Rail Clinic adalah salah satu contoh kebermanfaatan langsung yang sangat menonjol, dengan memberikan layanan kesehatan gratis di daerah terpencil yang tidak memiliki akses memadai ke fasilitas kesehatan. Manfaat tidak langsung juga tampak pada peningkatan persepsi masyarakat terhadap PT KAI sebagai BUMN yang peduli. Program Pojok Baca atau edukasi berbasis stasiun misalnya, menumbuhkan kedekatan antara perusahaan dan komunitas sekitar. Dalam jangka panjang, ini menjadi bagian dari pembentukan citra perusahaan (*corporate image building*). Selain itu, manfaat CSR bagi perusahaan sendiri juga terwujud dalam bentuk peningkatan legitimasi sosial dan kelancaran operasional (Rizqie, A., Komaruddin, & Astrid, G., 2025). Dalam perspektif *Stakeholders Theory*, pemenuhan ekspektasi masyarakat adalah bagian dari strategi bisnis berkelanjutan (Freeman, 1984).

Kebermanfaatan CSR mencakup manfaat ekonomi, sosial, dan psikologis bagi masyarakat. Program Rail Clinic misalnya, memberikan layanan kesehatan gratis kepada masyarakat yang aksesnya terbatas. Manfaat tidak langsung juga tampak pada peningkatan persepsi masyarakat terhadap PT KAI sebagai perusahaan yang peduli.

Kebermanfaatan CSR PT KAI Daop 6 dapat dilihat dalam tiga dimensi utama:

- 1) Manfaat ekonomi, seperti peningkatan pendapatan UMKM binaan dan kemandirian usaha setelah mendapatkan pembinaan. Meskipun literatur menunjukkan keberhasilan di beberapa lokasi, belum semua program memiliki data dampak ekonomi jangka panjang.
- 2) Manfaat sosial, berupa peningkatan akses layanan kesehatan (Rail Clinic), peningkatan literasi membaca melalui Pojok Baca, serta penguatan identitas budaya lokal melalui program komunitas seperti Marching Band. Program ini menciptakan ruang interaksi sosial antara perusahaan dan masyarakat.
- 3) Manfaat kelembagaan, di mana CSR membantu memperkuat legitimasi sosial perusahaan, meningkatkan kepercayaan masyarakat, serta mendukung kelancaran operasional PT KAI.

Dengan demikian, kebermanfaatan CSR Daop 6 memiliki potensi signifikan, namun diperlukan pengukuran dampak yang lebih sistematis agar hasilnya dapat dievaluasi secara akurat.

4. Strategi Komunikasi dalam CSR: Memperkuat Citra dan Koneksi Sosial

Komunikasi publik merupakan bagian penting dari kebermanfaatan CSR. PT KAI memanfaatkan media sosial dan hubungan masyarakat sebagai saluran utama untuk mendiseminasikan informasi dan membangun narasi perusahaan yang peduli terhadap masyarakat (Murti, A. P., et al, 2020). Strategi komunikasi CSR seperti yang dilakukan dalam program Pojok Baca, Rail Clinic, dan Sahabat Difabel dilakukan melalui media daring, rilis pers, dan kegiatan langsung di komunitas. Hal ini membantu menghubungkan nilai-nilai program CSR dengan kebutuhan emosional masyarakat. Namun, literatur juga menunjukkan perlunya memperkuat komunikasi dua arah. Saat ini komunikasi lebih bersifat informatif dan belum sepenuhnya partisipatif. Strategi yang lebih dialogis akan meningkatkan keterlibatan publik dan mendorong evaluasi program yang lebih terbuka (Khoirunnisa, W., & Muhammad, R. N., 2022).

Strategi komunikasi CSR PT KAI Daop 6 mengalami perkembangan dari tahun ke tahun:

- 1) Tahap awal (sebelum 2018), komunikasi lebih bersifat informatif dan satu arah melalui publikasi di media massa.
- 2) Periode 2018–2021, PT KAI mulai memperluas penggunaan media sosial sebagai sarana untuk menyampaikan aktivitas CSR secara *real-time*, terutama kegiatan berbasis komunitas seperti Pojok Baca dan Rail Clinic.

- 3) Periode 2021–2024, strategi komunikasi beralih ke model yang lebih interaktif dengan melibatkan masyarakat melalui konten kolaboratif, peliputan video, serta kampanye digital yang menekankan nilai keberlanjutan lingkungan dan inklusivitas sosial.

Meskipun telah berkembang, literatur menyoroiti perlunya memperkuat komunikasi dua arah yang memungkinkan masyarakat memberikan umpan balik, sehingga strategi CSR dapat lebih responsif dan partisipatif.

5. Tantangan dan Praktik Baik (*Best Practices*)

Beberapa tantangan implementasi CSR di PT KAI sebagai berikut; *Pertama*, CSR masih belum sepenuhnya menjadi bagian dari perencanaan bisnis strategis; *Kedua*, Kurangnya evaluasi dampak jangka panjang (ekonomi, sosial, lingkungan); *Ketiga*, Keterbatasan dalam pelibatan masyarakat dalam tahap desain program. Sejumlah literatur menyebutkan bahwa program CSR PT KAI masih cenderung bersifat reaktif dan seremonial. Seperti dicatat oleh Rahmayanti (2014), program CSR PT KAI “lebih sering diartikan sebagai bentuk kepedulian sesaat, bukan sebagai strategi investasi sosial yang berkelanjutan”.

Namun demikian, terdapat pula praktik-praktik baik (*best practices*) yang dapat menjadi rujukan ke depan, antara lain; *Pertama*, Program Rail Clinic sebagai model layanan CSR berbasis intervensi langsung dan lintas sektor (Ningrum, S. R., & Roosinda, F. W., 2020); *Kedua*, Program Sahabat Difabel sebagai bentuk CSR yang membangun inklusivitas dan solidaritas sosial; *Ketiga*, Program pengelolaan limbah dengan BSF yang menampilkan potensi keberlanjutan lingkungan berbasis komunitas.

6. Pembahasan

Teori pemangku kepentingan (*stakeholders theory*) yang dikembangkan oleh Freeman (1984) menekankan bahwa perusahaan bukanlah entitas yang berdiri sendiri, melainkan bagian dari jaringan sosial yang kompleks, di mana keberlangsungan bisnis sangat bergantung pada relasi yang terjalin antara perusahaan dengan para pemangku kepentingan (*stakeholders*). *Stakeholders* dalam konteks ini mencakup semua pihak yang terpengaruh atau memiliki kepentingan langsung maupun tidak langsung terhadap operasional perusahaan, termasuk masyarakat lokal, pemerintah, mitra bisnis, pelanggan, karyawan, media, dan organisasi sipil.

Dalam praktik Corporate Social Responsibility (CSR), pendekatan *stakeholders* menuntut perusahaan untuk tidak hanya berfokus pada pencapaian kepatuhan regulatif atau pencitraan, tetapi pada bagaimana CSR mampu menjawab kebutuhan riil masyarakat sekitar dan mengintegrasikan aspirasi *stakeholders* dalam desain, implementasi, dan evaluasi program. Pelibatan *stakeholders* merupakan jantung dari CSR yang berkelanjutan. Sebagaimana dikatakan oleh Miles dan Huberman (1994), interaksi yang partisipatif dan berbasis kepercayaan antara perusahaan dan komunitasnya akan menghasilkan legitimasi sosial yang kuat, sekaligus meningkatkan keberterimaan program dan efisiensi pelaksanaan di lapangan (Miles & Huberman, 1994).

Temuan kajian sistematis ini menunjukkan bahwa PT KAI Daop 6 telah melakukan berbagai program CSR yang menyentuh aspek sosial, ekonomi, dan lingkungan, serta menysasar beragam kelompok masyarakat seperti pelaku UMKM, penyandang disabilitas, anak-anak sekolah, dan warga sekitar jalur rel. Dalam beberapa kasus, Program Sahabat Difabel atau *Rail Clinic*, memperlihatkan adanya kesadaran perusahaan untuk memenuhi hak-hak kelompok marginal, memperluas akses layanan sosial, serta membangun narasi bahwa perusahaan hadir tidak hanya sebagai penyedia layanan transportasi, tetapi juga sebagai agen pembangunan komunitas (Putri et al., 2024; Ningrum & Roosinda, 2020).

Namun berdasarkan sejumlah literatur pendekatan yang digunakan oleh PT KAI sebagian besar masih bersifat transaksional dan *top-down*. Artinya, perusahaan cenderung menyusun program berdasarkan agenda internal dan baru melibatkan masyarakat setelah program siap dilaksanakan, padahal *stakeholder theory* menuntut pergeseran dari pendekatan “berikan kepada masyarakat” menuju pendekatan “bangun bersama masyarakat”. Ini berarti bahwa masyarakat tidak hanya diposisikan sebagai penerima manfaat pasif, tetapi juga sebagai *co-creator* yang berperan aktif dalam menyusun dan mengevaluasi program CSR. Selain itu, pengelolaan

hubungan dengan *stakeholders* belum sepenuhnya dilandasi oleh mekanisme komunikasi dua arah yang konsisten dan terbuka. Dalam praktiknya, kegiatan komunikasi CSR PT KAI lebih banyak bersifat satu arah (informasi), dibandingkan bersifat partisipatif atau konsultatif. Hal ini berpotensi menimbulkan kesenjangan antara harapan masyarakat dan kebijakan perusahaan. Komunikasi dua arah tidak hanya penting untuk membangun kepercayaan, tetapi juga menjadi sarana efektif untuk mengidentifikasi potensi konflik, menjangkau aspirasi lokal, dan memperkuat akuntabilitas perusahaan dalam jangka panjang (Murti et al., 2020; Hardian, 2025).

Dengan demikian, mengacu pada *stakeholders theory*, keberhasilan CSR PT. KAI khususnya di Daop 6 akan lebih besar jika perusahaan secara konsisten memposisikan komunitas sebagai mitra strategis dalam penciptaan nilai sosial. Keberlanjutan dan kebermanfaatannya program CSR hanya dapat dicapai jika seluruh proses dirancang dan dijalankan dengan menjadikan kebutuhan, suara, dan partisipasi stakeholder sebagai pijakan utama. Berdasarkan hasil kajian dan pembahasan, terdapat beberapa rekomendasi untuk pengembangan CSR PT KAI Daop 6:

1. Memperkuat mekanisme partisipatif melalui forum konsultasi rutin dengan masyarakat lokal sebelum merancang program CSR.
2. Membuat sistem evaluasi dampak jangka panjang, termasuk indikator keberlanjutan ekonomi, sosial, dan lingkungan yang terukur.
3. Integrasi CSR dengan strategi bisnis perusahaan, terutama pada program-program yang dapat mendukung kelancaran operasional PT KAI seperti penataan lingkungan di sekitar rel dan peningkatan keselamatan perjalanan.
4. Penguatan komunikasi dua arah, baik secara online maupun tatap muka, sehingga CSR dapat menjangkau lebih banyak kelompok dan mengurangi kesenjangan informasi.
5. Memperluas program pemberdayaan berbasis komunitas, khususnya pada UMKM lokal dan kelompok rentan seperti penyandang disabilitas.

Rekomendasi ini diharapkan membantu PT KAI Daop 6 mengembangkan program CSR yang lebih strategis, inklusif, dan berkelanjutan.

KESIMPULAN

Berdasarkan hasil kajian sistematis terhadap 15 artikel dan dokumen relevan mengenai pelaksanaan program Corporate Social Responsibility (CSR) PT Kereta Api Indonesia (Persero), khususnya di lingkungan Daop 6, dapat disimpulkan bahwa secara umum program CSR telah dijalankan dengan cukup luas mencakup dimensi ekonomi, sosial, dan lingkungan. Program-program seperti Rail Clinic, Sahabat Difabel, pelatihan UMKM, hingga edukasi berbasis komunitas seperti Pojok Baca menunjukkan komitmen PT KAI untuk menjangkau berbagai kelompok masyarakat melalui pendekatan yang responsif terhadap kebutuhan sosial. Dari sisi keberlanjutan, beberapa program seperti pengelolaan limbah berbasis Black Soldier Fly dan pemberdayaan ekonomi UMKM memiliki potensi untuk berlanjut dalam jangka panjang, meskipun sebagian besar program masih terfokus pada intervensi jangka pendek. Keberlanjutan sosial relatif lebih menonjol melalui pelibatan komunitas lokal, meski pelibatan tersebut masih perlu ditingkatkan ke arah yang lebih partisipatif dan dialogis. Dari sisi kebermanfaatannya, CSR PT KAI telah memberikan dampak positif secara langsung maupun tidak langsung. Layanan kesehatan melalui Rail Clinic, dukungan pada penyandang disabilitas, dan peningkatan keterampilan komunitas adalah contoh dampak nyata yang dirasakan masyarakat. Namun demikian, belum semua program memiliki sistem evaluasi dampak yang terukur, baik dari aspek sosial, ekonomi, maupun lingkungan. Kajian ini juga menunjukkan bahwa pendekatan CSR PT KAI masih cenderung bersifat *top-down*. Dalam kerangka *stakeholders theory*, perbaikan mendasar diperlukan dalam hal pelibatan aktif pemangku kepentingan sejak tahap perencanaan hingga evaluasi program. Dalam penelitian ini memiliki limitasi yang penting untuk dicatat. Limitasi prosedural, penelitian menggunakan metode Systematic Literature Review (SLR) sehingga hanya mengandalkan data sekunder dari artikel ilmiah, laporan resmi, dan publikasi terkait. Keterbatasan akses terhadap dokumen internal perusahaan dan data evaluasi mendalam membatasi ruang analisis. Selain itu, terdapat limitasi cakupan data yang membuat tidak semua

Daop memiliki dokumentasi CSR yang lengkap dan terpublikasi. Akibatnya, beberapa temuan hanya menggambarkan kondisi berdasarkan literatur yang tersedia, bukan seluruh implementasi PT KAI. Peneliti berharap penelitian berikutnya yang mengangkat tema besar CSR PT KAI ataupun BUMN lain dapat mempertimbangkan beberapa rekomendasi berikut; *Pertama*, melakukan triangulasi dengan data primer, seperti wawancara mendalam, FGD, atau observasi lapangan guna mendapatkan pemahaman yang lebih kontekstual mengenai dampak CSR bagi penerima manfaat; *Kedua*, memfokuskan kajian pada satu program CSR tertentu, seperti Rail Clinic atau Sahabat Difabel, untuk memperoleh analisis mendalam tentang efektivitas program dan peluang peningkatan keberlanjutan.

DAFTAR PUSTAKA

- Andriani, S. D., & Arwiyah, M. Y. (2019). Implementasi CSR dalam Mencapai Good Corporate Governance Studi di PT. Kereta Api Indonesia (Persero). *E-Proceeding of Management*, 6(3), 5991-5998.
- Azizah, E. P., Hindra, N., & Suryo, H. (2022). Aktivitas CSR PT. KAI Wilayah Daop 4 Semarang Melalui Kegiatan Rail Clinic dan Rail Library. 6(1), 1-9.
- Carroll, A. B. (1991). *The pyramid of corporate social responsibility: Toward the moral management of organizational stakeholders*. *Business Horizons*, 34(4), 39-48.
- Dewi, S. A., & Risdayah, E. (2023). Manajemen CSR PT. KAI (Persero) Melalui Program Marching Band Locomotive. *Jurnal Ilmu Hubungan Masyarakat*, 8(1), 83-102.
- Elkington, J. (1997). *Cannibals with Forks: The Triple Bottom Line of 21st Century Business*. Capstone Publishing.
- Febriyanti, F., Muhtadi, A. S., & Rustandi, R. (2020). Manajemen CSR PT. KAI (Persero) melalui Program Sampah Organik Black Soldier Flies. *Jurnal Ilmu Hubungan Masyarakat*, 5(3), 301-324.
- Freeman, R. E. (1984). *Strategic Management: A Stakeholder Approach*. Boston: Pitman.
- Hardian, S. (2025). Strategi Komunikasi Eksternal dalam Pelaksanaan Program CSR PT. KAI Divre III Palembang terhadap Sekolah YWKA Palembang. *Jurnal Pendidikan Tambusai*, 9(1), 3886-3892.
- Kementerian BUMN. (2022). *Laporan Kinerja dan Program Tanggung Jawab Sosial dan Lingkungan*. Jakarta: Kementerian BUMN RI.
- Khoirunnisa, W., & Muhammad, R. N. (2022). Peranan CSR pada PT. KAI (Persero). *Indonesian Accounting Literacy Journal*, 2(3), 619-629.
- Kitchenham, B., & Charters, S. (2007). *Guidelines for Performing Systematic Literature Reviews in Software Engineering*. EBSE Technical Report.
- Lofland, L. (1999). *A World of Strangers: Order and action in urban public space*. New York: Basic Books.
- Mardikanto, T. (2014). *CSR (Corporate Social Responsibility)*. Yogyakarta: Alfabeta.
- Marleni. (2021). Implementasi CSR dalam Membangun Reputasi PT. KAI (Persero) Daop 6 Palembang. *Jurnal Ilmu Administrasi Publik*, 7(2), 130-152.
- Miles, M. B., & Huberman, A. M. (1994). *Qualitative Data Analysis: An Expanded Sourcebook (2nd ed.)*. Sage Publications.
- Murti, A. P., Ramadhanti, S., & Ramadhan, A. (2020). Peran Humas PT. KAI dalam Memanfaatkan Media Sosial Sebagai Media Publisitas. *Jurnal Ilmu Sosial dan Ilmu Politik Universitas Jambi*, 4(1), 34-43.
- Ningrum, S. R., & Roosinda, F. W. (2020). Implementasi CSR PT. KAI Daop 8 Surabaya dalam Program Rail Clinic. *Jurnal Riset Komunikasi*, 3(2), 194-208.
- Putri, A., et al. (2024). CSR PT. KAI (Persero) dalam Penguatan Program Sahabat Difabel. *Jurnal Manajemen, Bisnis, dan Akuntansi*, 3(1), 200-207.
- Putriana, M., et al. (2024). Strategi Komunikasi Humas PT. KAI dalam Program CSR Pojok Baca di Stasiun Jakarta Kota. *Jurnal Ilmu Komunikasi Andalan*, 7(2), 133-143.

- Rahmayanti, D. (2014). Implementasi CSR dalam Membangun Reputasi Perusahaan. *Jurnal Ilmu Komunikasi*, 11(1), 93-104.
- Rizqie, A., Komaruddin, & Astrid, G. (2025). Meningkatkan Citra Perusahaan Melalui Optimalisasi Komunikasi Eksternal Hubungan Masyarakat PT. KAI Divisi Regional III Palembang. *Jurnal Ilmiah Ilmu Komunikasi*, 7(2), 388-395.
- Siddaway, A. P., Wood, A. M., & Hedges, L. V. (2019). *How to do a systematic review: A best practice guide for conducting and reporting narrative reviews, meta-analyses, and meta-syntheses*. *Annual Review of Psychology*, 70, 747-770.
- Simatupang, T. M. (2020). Evaluasi Dampak CSR pada Perusahaan Transportasi: Studi Kasus BUMN. *Jurnal Manajemen dan Teknologi*, 19(2), 143-158.
- Suryanto, A. (2021). CSR dan Tantangan Pembangunan Sosial: Studi Empiris pada BUMN. *Jurnal Ilmu Sosial Indonesia*, 9(1), 55-70.
- Susilo, S. (2014). Efektivitas Program Kemitraan PT. KAI Daop 1 Jakarta dalam Pengembangan Usaha Kecil dan Menengah. *Jurnal Kebijakan dan Manajemen Publik*, 2(1), 1-8.
- Titoyo, S., T., Norita, C., Y., & Gardina, A., N. (2020). Penerapan CSR pada PT. KAI (Persero) Daop 9 Jember.