

Analisis Penerapan Teori Legitimasi dalam Tanggung Jawab Sosial Perusahaan pada PT Kereta Api Indonesia Kiaracondong

Dewi Wulan Sari^a
Livy Putrikita Gemellia^b
Neng Marlina^c
Al Manda Yasmin Kamilah^d
Shifana Nurul Fathiya^e
^{a,b,s,d,e} Universitas Sangga Buana, Bandung
Email Korespondensi: dwwulansr@gmail.com

Abstrak

Penelitian ini bertujuan untuk menganalisis penerapan strategi legitimasi oleh PT Kereta Api Indonesia (KAI) melalui program tanggung jawab sosial perusahaan (CSR) sebagai bagian dari praktik tata kelola yang baik. Sebagai perusahaan milik negara yang bergerak di sektor transportasi publik, PT KAI perlu menjaga legitimasi sosial untuk mempertahankan kepercayaan publik dan mendapatkan dukungan dari berbagai pemangku kepentingan. Penelitian ini menggunakan pendekatan kualitatif dengan metode studi kasus pada PT KAI, dengan analisis terhadap dokumentasi program CSR yang dilakukan oleh perusahaan. Hasil penelitian menunjukkan bahwa PT KAI memanfaatkan program CSR tidak hanya untuk memenuhi kewajiban regulatif, tetapi juga sebagai upaya untuk membangun citra positif perusahaan yang peduli terhadap isu-isu sosial, seperti pembangunan infrastruktur, pelestarian lingkungan, dan dukungan terhadap pendidikan. Strategi ini terbukti efektif dalam memperkuat legitimasi sosial perusahaan, terutama dalam memenuhi ekspektasi masyarakat. Berdasarkan temuan ini, penelitian ini merekomendasikan perlunya penguatan evaluasi dampak program CSR secara lebih sistematis agar legitimasi sosial dapat terjaga dan berkembang secara berkelanjutan.

Kata kunci : Teori Legitimasi, Tanggung Jawab Sosial Perusahaan, Tata Kelola Perusahaan, PT KAI, CSR

Abstract

This study aims to analyze the application of legitimacy strategy by PT Kereta Api Indonesia (KAI) through its Corporate Social Responsibility (CSR) program as part of responsible corporate governance practices. As a state-owned enterprise operating in the public transportation sector, PT KAI needs to maintain social legitimacy to sustain public trust and gain support from various stakeholders. This research adopts a qualitative approach using a case study method, focusing on PT KAI, and analyzing the documentation of its CSR programs. The findings show that PT KAI utilizes CSR programs not only to comply with regulatory requirements but also as a means to build a positive corporate image by addressing social issues such as infrastructure development, environmental conservation, and educational support. This strategy has proven effective in strengthening the company's social legitimacy, especially in meeting public expectations. Based on these findings, this study recommends strengthening the evaluation of CSR impact systematically to ensure the sustainability of social legitimacy.

Keyword: Legitimacy Theory, Corporate Social Responsibility, Corporate Governance, PT KAI, CSR

PENDAHULUAN

Perusahaan modern saat ini tidak hanya diukur berdasarkan kinerja keuangan, tetapi juga dari kontribusinya terhadap kepentingan sosial dan lingkungan. Kinerja sosial dan lingkungan semakin menjadi faktor penentu dalam keberlanjutan dan reputasi suatu perusahaan. Dalam konteks ini, tanggung jawab sosial perusahaan (CSR) berperan sebagai instrumen yang sangat penting untuk memperkuat hubungan antara perusahaan dan masyarakat. Bagi perusahaan milik negara seperti PT Kereta Api Indonesia (PT KAI) yang

bergerak di sektor transportasi publik, pelaksanaan CSR tidak hanya mencerminkan kepatuhan terhadap peraturan yang berlaku, tetapi juga memainkan peran yang sangat signifikan dalam membangun legitimasi perusahaan di mata publik.

Teori legitimasi mengemukakan bahwa organisasi berusaha untuk memperoleh, mempertahankan, dan meningkatkan persepsi positif masyarakat terhadap keberadaannya agar dapat terus beroperasi dengan lancar dan berkelanjutan (Chairunnisa et al., 2025). Dalam hal ini, bagi PT KAI yang merupakan Badan Usaha Milik Negara (BUMN),

keberlanjutan operasional perusahaan sangat dipengaruhi oleh cara masyarakat memandang kontribusi dan peran perusahaan dalam memberikan manfaat sosial. Masyarakat kini semakin mengharapkan perusahaan tidak hanya fokus pada layanan, tetapi juga memperhatikan dampak sosial dan lingkungan yang dihasilkannya. Ketika ekspektasi publik terhadap layanan yang berkualitas dan perhatian terhadap isu sosial semakin tinggi, maka penerapan strategi legitimasi menjadi sangat penting dalam tata kelola perusahaan.

Sebagai perusahaan transportasi publik yang memiliki peran vital di Indonesia, PT KAI menghadapi tanggung jawab besar untuk memberikan layanan yang merata dan berkualitas, sekaligus menunjukkan kepedulian terhadap isu-isu sosial yang berkembang. Melalui program CSR seperti Rail Clinic, Rail Library, bantuan pendidikan, serta pembangunan sarana umum, PT KAI berupaya untuk menunjukkan komitmennya terhadap tanggung jawab sosial dan peran serta dalam membangun kesejahteraan masyarakat. Program-program tersebut menunjukkan bahwa perusahaan tidak hanya mengejar keuntungan finansial, tetapi juga berorientasi pada keberlanjutan sosial yang bermanfaat bagi masyarakat luas.

Berdasarkan latar belakang tersebut, penelitian ini bertujuan untuk menganalisis bagaimana PT Kereta Api Indonesia menerapkan teori legitimasi dalam implementasi tanggung jawab sosial perusahaan. Dengan fokus utama pada aspek tanggung jawab sosial, penelitian ini akan menggali bagaimana strategi CSR digunakan sebagai sarana untuk membangun citra positif perusahaan, memenuhi ekspektasi sosial yang berkembang, dan memperkuat penerimaan serta legitimasi perusahaan di mata masyarakat.

Teori legitimasi mengemukakan bahwa kelangsungan hidup suatu organisasi sangat tergantung pada penerimaan masyarakat terhadap aktivitas dan eksistensi perusahaan tersebut. Suchman (1995) dalam (Romli & Zaputra, 2021) menyatakan bahwa legitimasi merupakan persepsi atau asumsi bahwa tindakan suatu entitas dapat diterima sesuai dengan norma, nilai, dan kepercayaan yang ada dalam sistem sosial yang berlaku. Oleh karena itu, perusahaan perlu menyesuaikan operasional dan komunikasi publiknya agar sesuai dengan ekspektasi sosial tersebut, untuk mempertahankan kepercayaan publik dan legitimasi sosial.

Dalam konteks bisnis, teori legitimasi digunakan secara luas untuk menjelaskan perilaku perusahaan, terutama dalam hal pengungkapan sosial dan lingkungan, yang umumnya dilakukan melalui laporan tahunan, program CSR, dan laporan keberlanjutan (Apandi et al., 2024). Perusahaan cenderung menyesuaikan citra mereka dan melakukan pelaporan yang lebih terbuka ketika menghadapi tekanan dari publik atau kritik terhadap kinerja mereka. Strategi legitimasi yang dapat diterapkan meliputi justifikasi atas tindakan yang telah diambil, perubahan simbolik yang mencerminkan keseriusan perusahaan dalam memenuhi tuntutan sosial, serta tindakan nyata yang menunjukkan komitmen perusahaan terhadap isu-isu sosial yang relevan.

Corporate Social Responsibility (CSR) merupakan komitmen perusahaan untuk berkontribusi pada pembangunan berkelanjutan melalui tindakan sosial, ekonomi, dan lingkungan yang bertanggung jawab (World Business Council for Sustainable Development, 1999) dalam (Santoso &

Raharjo, 2022). Dalam perspektif bisnis modern, CSR tidak hanya dipandang sebagai kewajiban yang memberatkan perusahaan, tetapi juga sebagai investasi strategis dalam membangun hubungan jangka panjang yang baik dengan para stakeholder, serta meningkatkan reputasi perusahaan di mata masyarakat.

Kaligis et al., (2025) menyatakan bahwa CSR mencakup empat dimensi, yaitu tanggung jawab ekonomi, legal, etis, dan filantropi. Penerapan CSR yang efektif tidak hanya memperkuat reputasi perusahaan tetapi juga membangun loyalitas pelanggan serta meningkatkan kepercayaan publik. Dalam konteks BUMN seperti PT KAI, CSR juga mencerminkan peran sosial negara melalui perusahaan yang dimilikinya, dan menjadi sarana bagi perusahaan untuk menunjukkan komitmennya terhadap masyarakat.

Responsibilitas, sebagai salah satu prinsip utama dalam Good Corporate Governance (GCG), menekankan pada kewajiban perusahaan untuk bertindak sesuai dengan peraturan yang berlaku dan menunjukkan kepedulian terhadap masyarakat serta lingkungan (Santoso & Raharjo, 2022). Dalam hal ini, perusahaan yang bertanggung jawab tidak hanya mematuhi hukum tetapi juga aktif memberikan kontribusi positif bagi lingkungan sosialnya. Penerapan prinsip ini sejalan dengan tujuan CSR, yakni menciptakan nilai bersama antara perusahaan dan masyarakat. Oleh karena itu, tanggung jawab tidak hanya menjadi persoalan kepatuhan terhadap hukum, tetapi juga menjadi strategi legitimasi yang penting bagi perusahaan untuk memperoleh kepercayaan dan penerimaan publik (Kusumajati & Wibowo, 2022). Program-program CSR menjadi cara perusahaan untuk merespons tekanan dari masyarakat dan media, sekaligus membentuk persepsi positif terhadap keberadaan dan kontribusinya.

PT Kereta Api Indonesia, sebagai penyedia layanan transportasi publik yang penting, menghadapi ekspektasi sosial yang sangat tinggi terkait dengan kualitas pelayanan dan kepedulian sosial. Oleh karena itu, analisis mengenai bagaimana PT KAI menjalankan CSR dari perspektif teori legitimasi sangat penting untuk memahami apakah kegiatan CSR tersebut efektif dalam mendukung posisi strategis perusahaan di mata publik dan meningkatkan penerimaan sosial terhadap perusahaan.

METODE

Penelitian ini menggunakan pendekatan kualitatif deskriptif, yang menurut Creswell (2016) dalam Dewi, P. M., et al., (2025), adalah penelitian yang bertujuan untuk mengeksplorasi dan memahami makna dari sejumlah individu atau sekelompok orang dalam konteks masalah sosial tertentu. Selain itu, penelitian ini juga menggunakan metode studi kasus yang berfokus pada PT Kereta Api Indonesia sebagai perusahaan milik negara yang menerapkan tanggung jawab sosial untuk menjaga legitimasi institusionalnya. Pendekatan ini dipilih karena sesuai untuk menggali pemahaman mendalam tentang penerapan strategi legitimasi dalam praktik CSR, serta untuk menganalisis bagaimana PT KAI merespons ekspektasi sosial melalui prinsip tanggung jawab sebagai bagian dari tata kelola perusahaan yang baik.

Sumber data utama dalam penelitian ini adalah data sekunder yang diperoleh melalui dokumentasi perusahaan dan

informasi yang dipublikasikan secara resmi, baik di situs perusahaan maupun melalui media massa. Dengan pendekatan ini, penelitian diharapkan dapat memberikan gambaran yang valid tentang bagaimana PT KAI memanfaatkan program CSR sebagai strategi untuk memperoleh dan mempertahankan legitimasi sosial di masyarakat.

HASIL DAN PEMBAHASAN

Berdasarkan hasil pengumpulan data dan analisis yang telah dilakukan, penerapan teori legitimasi dalam tanggung jawab sosial perusahaan (CSR) pada PT KAI Kiaracondong menunjukkan bahwa perusahaan telah berupaya membangun legitimasi sosial melalui berbagai program CSR yang dilaksanakan. Program-program tersebut mencakup pengembangan infrastruktur, pendidikan, dan lingkungan, yang bertujuan untuk meningkatkan kesejahteraan masyarakat sekitar PT KAI.

Kiaracondong telah berinvestasi dalam pembangunan fasilitas umum seperti jalan dan jembatan yang menghubungkan daerah terpencil dengan pusat kota. Hal ini sejalan dengan pendapat Mendrofa, S. A., et al., (2024) yang menyatakan bahwa investasi dalam infrastruktur dapat meningkatkan legitimasi perusahaan di mata masyarakat. Selain itu, perusahaan juga aktif dalam mendukung pendidikan dengan memberikan beasiswa kepada siswa berprestasi dan mendirikan pusat pembelajaran. Program pendidikan merupakan salah satu cara efektif untuk membangun hubungan baik antara perusahaan dan masyarakat, sehingga meningkatkan legitimasi sosial (Sari, R.D., 2023). Di sisi lain, PT KAI Kiaracondong melaksanakan program penghijauan dan pengelolaan limbah yang bertujuan untuk menjaga kelestarian lingkungan, sejalan dengan penelitian oleh Oktariyani, A. (2024) yang menyatakan bahwa tanggung jawab lingkungan dapat meningkatkan citra perusahaan dan legitimasi di mata publik.

Penerapan teori legitimasi dalam CSR PT KAI Kiaracondong menunjukkan bahwa perusahaan berusaha memenuhi harapan dan kebutuhan masyarakat. Teori legitimasi menjelaskan bahwa perusahaan perlu mendapatkan dukungan dari masyarakat untuk dapat beroperasi secara berkelanjutan (Sari, R.D., et al., 2023). Dalam konteks ini, PT KAI Kiaracondong berupaya menciptakan nilai tambah bagi masyarakat melalui program-program CSR yang relevan. Hasil analisis menunjukkan bahwa perusahaan tidak hanya berfokus pada keuntungan finansial, tetapi juga pada dampak sosial dari operasionalnya. Hal ini sejalan dengan pandangan Santoso & Raharjo, (2022), yang menyatakan bahwa CSR yang baik dapat meningkatkan reputasi perusahaan dan menciptakan hubungan yang harmonis dengan masyarakat. Namun, tantangan yang dihadapi adalah bagaimana memastikan bahwa program-program CSR tersebut benar-benar memberikan manfaat yang signifikan bagi masyarakat. Menurut (Santoso & Raharjo, 2022) evaluasi yang berkelanjutan terhadap program CSR sangat penting untuk memastikan bahwa perusahaan tetap relevan dan mendapatkan legitimasi dari masyarakat. Secara keseluruhan, penerapan teori legitimasi dalam CSR PT KAI Kiaracondong menunjukkan bahwa perusahaan telah mengambil langkah-

langkah yang tepat untuk membangun hubungan yang baik dengan masyarakat, namun diperlukan upaya lebih lanjut untuk memastikan bahwa program-program tersebut dapat memberikan dampak yang berkelanjutan dan memenuhi harapan masyarakat.

Dari implementasi program-program CSR yang dilakukan, terlihat bahwa PT KAI Kiaracondong mengarahkan kegiatannya pada aspek-aspek yang memiliki dampak langsung terhadap penerimaan sosial perusahaan. Strategi ini menunjukkan adanya kesadaran perusahaan terhadap pentingnya legitimasi sebagai landasan untuk membangun dukungan sosial yang konsisten dari masyarakat. Melalui CSR berbasis kebutuhan lokal, perusahaan menunjukkan bahwa kepentingan sosial menjadi bagian dari strategi bisnisnya (Saragi et al., 2024).

Dengan pendekatan yang konsisten dalam pelaksanaan program CSR di sektor infrastruktur, pendidikan, dan lingkungan, PT KAI Kiaracondong menunjukkan upaya yang terstruktur untuk menjaga kelangsungan operasionalnya. Kesesuaian program tersebut dengan teori legitimasi menggambarkan pemahaman perusahaan bahwa dukungan masyarakat sangat berpengaruh terhadap kelangsungan bisnis (Oktariyani, A., 2024). Temuan ini memperkuat pandangan bahwa legitimasi tidak hanya dibangun melalui citra positif, tetapi juga melalui manfaat nyata yang dirasakan oleh masyarakat sekitar.

SIMPULAN

Penerapan teori legitimasi dalam tanggung jawab sosial perusahaan (CSR) oleh PT KAI Kiaracondong telah diimplementasikan melalui berbagai program strategis yang secara langsung memenuhi kebutuhan masyarakat. Program CSR yang berfokus pada pembangunan infrastruktur, peningkatan akses pendidikan, dan pelestarian lingkungan mencerminkan komitmen perusahaan dalam memperkuat legitimasi sosialnya. Inisiatif ini tidak hanya memberikan dampak positif bagi komunitas sekitar, tetapi juga memperkuat posisi perusahaan dalam menjalankan operasional yang berkelanjutan.

Secara keseluruhan, strategi CSR PT Kiaracondong menunjukkan pemahaman yang mendalam tentang pentingnya legitimasi sosial sebagai dasar keberlanjutan bisnis. Dengan memfokuskan program-programnya pada aspek-aspek yang memberikan dampak langsung terhadap penerimaan masyarakat, perusahaan tidak hanya membangun citra positif, tetapi juga menciptakan nilai tambah yang konkret bagi masyarakat. Namun, evaluasi berkelanjutan terhadap program-program ini sangat penting untuk memastikan bahwa manfaat yang diberikan terus signifikan dan berkelanjutan, agar legitimasi yang telah dibangun dapat terus terjaga dan semakin diperkuat.

DAFTAR PUSTAKA

Amanda Oktariyani. (2024). Analisis Pengungkapan Emisi Karbon Perusahaan dalam Laporan Tahunan dan Keberlanjutan Subsektor Transportasi sebagai Bentuk Legitimasi Perusahaan. *Equivalent : Journal of Economic, Accounting and Management*, 2(2), 487–500.

<https://doi.org/10.61994/equivalent.v2i2.633>

Apandi, S., Panjaitan, S. F. D., Mais, R. G., Dewi, C. E. P., & Sari, N. I. (2024). Analisis Sustainability Reporting Terhadap Pelaksanaan Corporate Social Responsibility Pada Perusahaan BUMN. *Balance: Media Informasi Akuntansi Dan Keuangan*, 16(2), 82–89.

<https://doi.org/10.52300/blnc.v16i2.14638>

Chairunnisa, D., Amelia Febriyanti, R., & Permatasari, N. (2025). Social Disclosure in Sustainability Report: A Legitimacy Theory Approach and Social Disclosure as a Public Trust Building Strategy. *International Journal of Asian Business and Development (Metropolis)*, 1(3), 135–148.

<https://mtiformosapublisher.org/index.php/metropolis>

Dewi, P. M., & SH, M. (2025). *Metode Penelitian Kualitatif* (S. Rudy (ed.)). PT Tri Edukasi Ilmiah. [https://books.google.co.id/books?hl=id&lr=&id=OhhXEQAAQBAJ&oi=fnd&pg=PA101&dq=Dewi,+P.+M.,+%26+SH,+M.+\(2025\).+Metode+Penelitian+Kualitatif+BAB.+Metode+Penelitian+Kualitatif,+101.&ots=sepz4o5PzH&sig=fofdVyXj_LuS3RG359KX1rKDwf4&redir_esc=y#v=onepage&q&f=false](https://books.google.co.id/books?hl=id&lr=&id=OhhXEQAAQBAJ&oi=fnd&pg=PA101&dq=Dewi,+P.+M.,+%26+SH,+M.+(2025).+Metode+Penelitian+Kualitatif+BAB.+Metode+Penelitian+Kualitatif,+101.&ots=sepz4o5PzH&sig=fofdVyXj_LuS3RG359KX1rKDwf4&redir_esc=y#v=onepage&q&f=false)

Kaligis, S., Kantohe, M. S. S., & Wauran, A. L. (2025). Implementasi Corporate Social Responsibility (CSR) Sebagai Wujud Etika Bisnis. *Jambura Accounting Review*, 6(1), 321–333. <https://doi.org/10.37905/jar.v6i1.170>

Kusumajati, T. A., & Wibowo, P. (2022). Dampak Pandemi Terhadap Pelaporan Realisasi Anggaran Pada Sekretariat Utama Kementerian Pariwisata Dan Ekonomi Kreatif. *Jurnalku*, 2(1), 88–97. <https://doi.org/10.54957/jurnalku.v2i1.157>

Mendrofa, S. A., Sari, M. N., Setyono, B. D. H., Sari, R. D.,

Gusti, J., Anwar, D. R., ... & Mardatillah, A. (2024). *Bisnis Startup*. (Vol. 1). MEGA PRESS NUSANTARA.

https://books.google.com/books?hl=id&lr=&id=tCceEQAAQBAJ&oi=fnd&pg=PA1&dq=ratna+deli+sari&ots=pSIKX2N_uV&sig=_NNtiVreGEOEMViqCM07YLAqxz0

Romli, & Zaputra, A. R. R. (2021). The Effect of Implementing Green Banking, Corporate Social Responsibility on Company Value in Banking Companies listed on the IDX. *Portofolio: Jurnal Ekonomi, Bisnis, Manajemen Dan Akuntansi*, 18(2), 136–159.

Santoso, M. B., & Raharjo, S. T. (2022). DISKURSUS CORPORATE SOCIAL RESPONSIBILITY (CSR) DALAM MEWUJUDKAN SUSTAINABLE DEVELOPMENT GOALS (SDGs). *Share: Social Work Journal*, 11(2), 100. <https://doi.org/10.24198/share.v11i2.37076>

Saragi, D. R. R., Sianipar, L. L. R., & Junaidi, J. (2024). Pengaruh Corporate Social Responsibility Terhadap Nilai Perusahaan. *Jurnal Ekonomi Dan Bisnis (EK&BI)*, 7(2), 516. <https://doi.org/10.37600/ekbi.v7i2.1937>

Sari, RD;Hersusetiyati; & Kusuma, A. N. (2023). The Role of a Culture to Support the Concept of Sustainable Development. *Adpebi Science Series*. <http://adpebipublishing.com/index.php/icemat/article/view/328>

Sari, RD. (2023). Analisis Persepsi dan Preferensi Konsumen Pada Kualitas, Kemasan, Varian Rasa dan Merek Produk Kerupuk Melarat di Desa Belendung Karawang Ratna Deli Sari. *Journal on Education*, 06(01), 4543–4551.