



IPB University  
— Bogor Indonesia —



POLICY BRIEF

# DAMPAK PEMBERDAYAAN MASYARAKAT MELALUI PROGRAM CSR ANTAM:

TELAAH COMMUNITY SATISFACTION INDEX (CSI),  
MONITORING DAN EVALUASI PROGRAM CSR ANTAM

FAKULTAS EKOLOGI MANUSIA  
IPB UNIVERSITY



2023

# Policy Brief

## DAMPAK PEMBERDAYAAN MASYARAKAT MELALUI PROGRAM CSR ANTAM: TELAAH *COMMUNITY SATISFACTION INDEX (CSI)* CSR ANTAM

### Oleh:

Mahmudi Siwi, Dina Nurdinawati, Rai Sita, Titania Aulia, Hilda Nurul Hidayati, Charity Naysa Nasution, Exciyona Adistika, Iffah Luthfiyah Arham

### Kerja sama

PT ANTAM Tbk dengan Departemen Sains Komunikasi dan Pengembangan Masyarakat – Fakultas Ekologi Manusia IPB University

## PENDAHULUAN

Evaluasi atas capaian kinerja menjadi hal yang penting bagi perusahaan untuk memperoleh gambaran atas proses implementasi dari berbagai program yang telah dilaksanakan. Peran evaluasi juga penting untuk memastikan bahwa program-program tetap berada pada peta jalan untuk pencapaian visi dan misi perusahaan. Oleh karena itu, secara periodik perusahaan perlu melakukan kajian untuk mengukur kinerja.

Dalam konteks pengukuran kinerja perusahaan, panduan keberlanjutan dalam praktik ESG (*Environmental, Social and Governance*) MIND ID terdapat dua kinerja yang perlu dilakukan pengukuran pada tiap tahunnya. *Pertama*, pengukuran kinerja program CSR melalui *Community Satisfaction Index (CSI)* kepada penerima manfaat program untuk pemenuhan standar dalam pelaporan keberlanjutan (GRI) maupun untuk PROPER. *Kedua*, pengukuran kinerja pembinaan hubungan dengan pemangku kepentingan melalui *stakeholder perception* yang digunakan untuk pemenuhan standar ICMM. Pengukuran kedua kinerja tersebut bukan hanya untuk memenuhi standar-standar yang digunakan oleh perusahaan, namun

merupakan bentuk komitmen dari perusahaan dalam berkontribusi dalam pembangunan ekonomi, sosial dan lingkungan.

PT ANTAM Tbk selanjutnya disebut ANTAM sebagai perusahaan yang menjadi bagian dari *holding* pertambangan MIND ID, berkomitmen memberikan yang terbaik kepada pemangku kepentingan melalui kegiatan operasi yang menekankan pada aspek keberlanjutan dan penerapan *good mining practice* serta pelaksanaan prinsip-prinsip keberlanjutan yang bertanggung jawab. Menyadari sepenuhnya bahwa operasi perusahaan memiliki dampak langsung terhadap masyarakat dan lingkungan di sekitarnya, maka melalui pemenuhan terhadap regulasi yang berlaku serta pelaksanaan tanggung jawab sosial yang memperhatikan standar internasional, ANTAM berkomitmen melaksanakan Program tanggung jawab sosial perusahaan atau *Corporate Social Responsibility* (CSR). Kegiatan CSR selalu diupayakan untuk menciptakan keberlanjutan operasional perusahaan secara menyeluruh dengan mengimplementasi seluruh program kerja berdasarkan 4 Pilar Sinergi, yakni Sinergi Unggul, Sinergi Berdaya, Sinergi Lestari dan Sinergi Harmoni.

Implementasi Program CSR terus dilaksanakan dengan mengacu pada konsep maupun komitmen internal untuk mencapai kepercayaan (*trust building*) antara masyarakat dan perusahaan, menciptakan investasi bagi kesinambungan bisnis, serta sarana dalam berkontribusi terhadap kondisi ekonomi, sosial dan lingkungan yang lebih baik bagi masyarakat sekitar dan membentuk reputasi perusahaan yang lebih baik. Sebagai dasar dari perencanaan program CSR ANTAM, dibutuhkan suatu survei mengenai kondisi sosial di sekitar daerah operasi perusahaan, potensi sosial, ekonomi, dan sumber daya alam yang dapat dikembangkan demi pemberdayaan masyarakat. Perusahaan juga perlu mengidentifikasi para pemangku kepentingan (*stakeholder*) yang berpengaruh dan penting, serta isu-isu yang relevan untuk diantisipasi maupun ditanggapi dalam bentuk program-program CSR yang berkelanjutan. Di lain pihak, dibutuhkan pula suatu pengukuran mengenai tingkat kepuasan para penerima program CSR yang telah dilakukan sebagai sarana evaluasi kinerja CSR ANTAM selama setahun terakhir, serta dampak dari program-program yang telah dilakukan. Dengan demikian, program-program yang akan dilakukan dapat lebih tepat sasaran, sesuai dengan kebutuhan masyarakat, serta dapat memberdayakan potensi dan kondisi sosial-ekonomi masyarakat secara umum.

## **PENDEKATAN KONSEPTUAL DAN LAPANG**

*International Council on Mining & Metals* (ICMM) yang merupakan lembaga bereputasi dunia menjelaskan kenapa pentingnya melakukan pengukuran atas kinerja atas pembinaan hubungan dengan pemangku kepentingan. Prinsip ke 10 dari ICMM tentang pembinaan hubungan dengan pemangku kepentingan (*stakeholder engagement*), membuktikan bahwa pembinaan hubungan dengan pemangku kepentingan menjadi poin penting dalam keberlanjutan bisnis perusahaan. Tidak hanya dalam standar ICMM, pembinaan hubungan pemangku kepentingan juga muncul pada standar-standar yang berlaku secara internasional seperti ISO 26000 tentang *Social Responsibility*, AA1000SES, *Global Reporting Initiative* (GRI), *International Finance Corporation* (IFC) dan *Sustainability Accounting Standards Board* (SASB).

Pemangku kepentingan adalah semua pihak dalam masyarakat, termasuk individu atau kelompok yang memiliki kepentingan atau peran dalam suatu perusahaan atau organisasi yang saling berhubungan dan terikat. ISO 26000 dalam *Guidance on Social Responsibility* pada Tahun 2010 menjelaskan bahwa pemangku kepentingan adalah individu atau kelompok yang memiliki kepentingan dalam setiap keputusan atau kegiatan organisasi. Selanjutnya, pada Tahun 2015, AA1000 dalam Standar *Stakeholder Engagement* dipaparkan pengertian pemangku kepentingan seperti yang dikemukakan IFC (2007) tetapi lebih rinci menekankan pada aktivitas, produk, dan layanan organisasi. Pada tahun yang sama, *International Council on Mining and Metals* (ICMM) dalam *Stakeholder Research Toolkit* menjelaskan bahwa pemangku kepentingan adalah seseorang atau kelompok yang dipengaruhi atau memengaruhi suatu operasi pertambangan.

ICMM yang merupakan lembaga bereputasi dunia menjelaskan kenapa pentingnya melakukan pengukuran atas kinerja atas pembinaan hubungan dengan pemangku kepentingan, yakni bertujuan untuk:

1. Memahami dan menelusuri masalah yang penting bagi perusahaan dan pemangku kepentingan (termasuk masyarakat sekitar perusahaan);
2. Sumber pengetahuan dalam menginformasikan pengembangan strategi, inisiatif, dan program yang selaras dengan kebutuhan atau harapan pemangku kepentingan;

3. Mengantisipasi masalah yang menjadi perhatian sebelum menjadi masalah yang lebih besar, dan mengidentifikasi peluang strategis untuk keterlibatan pemangku kepentingan saat masalah muncul;
4. Membangun kepercayaan dan penerimaan perusahaan pertambangan dengan masyarakat dan pemangku kepentingan lainnya;
5. Mendukung interaksi perusahaan dan pemangku kepentingan yang lebih berkelanjutan dan produktif;
6. Menunjukkan kinerja yang dicapai perusahaan terhadap komitmen dan aspirasi;
7. Memungkinkan data tingkat perusahaan dikumpulkan untuk memberikan pemahaman yang konsisten tentang reputasi perusahaan.

Setiap standar memiliki pengkategorian pemangku kepentingan yang berbeda, namun semuanya masih merujuk definisi pemangku kepentingan yakni orang, kelompok atau organisasi yang dipengaruhi atau memengaruhi dan memiliki kepentingan terhadap bisnis perusahaan. Pengkategorian menurut berbagai standar tersaji pada Tabel 1.

Tabel 1. Kategori pemangku kepentingan menurut beragam standar internasional

No	Standard	Kategori Pemangku Kepentingan
1.	International Finance Corporation (IFC) Stakeholders Engagement Guidebook	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Komunitas atau individu yang terkena dampak lokal dan perwakilan formal dan informal;</li> <li>▪ Otoritas pemerintah nasional atau lokal;</li> <li>▪ Politisi dan pemimpin agama;</li> <li>▪ Organisasi dan kelompok masyarakat sipil dengan minat khusus;</li> <li>▪ Komunitas akademik;</li> <li>▪ Komunitas bisnis lainnya</li> </ul>
2.	ISO 26000: Guidance on Social Responsibility	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Karyawan atau anggota</li> <li>▪ Pelanggan</li> <li>▪ Klien atau pengguna</li> <li>▪ Investor, pemilik dan sponsor</li> <li>▪ Komunitas keuangan</li> <li>▪ Pemerintah</li> <li>▪ Media</li> <li>▪ Rekan bisnis</li> <li>▪ Komunitas di sekitar perusahaan</li> </ul>
3.	AA1000: Stakeholder Engagement Standard	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Komunitas /masyarakat lokal</li> <li>▪ Masyarakat yang tinggal di daerah dimana tenaga kerja berasal</li> <li>▪ Masyarakat Adat yang berada di sekitar</li> <li>▪ Anggota pemerintahan</li> </ul>

No	Standard	Kategori Pemangku Kepentingan
		<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Pemegang saham</li> <li>▪ Politisi di luar pemerintahan yang berpotensi berpengaruh</li> <li>▪ LSM dan kelompok advokasi lainnya (lokal, nasional dan global)</li> <li>▪ Grup media (lokal dan nasional)</li> <li>▪ Akademisi</li> </ul>
4.	International Council on Mining and Metals (ICMM) Stakeholder Research Toolkit	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Komunitas lokal</li> <li>▪ Masyarakat yang tinggal di daerah dimana tenaga kerja berasal</li> <li>▪ Karyawan tambang atau orang yang memiliki hubungan sosial dengan mereka</li> <li>▪ Masyarakat Adat yang berada disekitar</li> <li>▪ Anggota pemerintahan</li> <li>▪ Pemegang saham</li> <li>▪ Politisi di luar pemerintahan yang berpotensi berpengaruh</li> <li>▪ LSM dan kelompok advokasi lainnya (lokal, nasional dan global)</li> <li>▪ Grup media (lokal dan nasional)</li> <li>▪ Akademisi dan pemimpin dengan pemikiran penting secara kontekstual</li> </ul>
5.	Global Reporting Initiative (GRI) General Disclosures	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Karyawan dan pekerja lainnya</li> <li>▪ Pemegang saham</li> <li>▪ Pemasok</li> <li>▪ Kelompok rentan</li> <li>▪ Masyarakat lokal</li> <li>▪ LSM/organisasi masyarakat sipil</li> </ul>
6.	Sustainability Accounting Standards Board (SASB) Conceptual Framework	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Investor</li> <li>▪ Perusahaan</li> <li>▪ Pembuat kebijakan</li> </ul>

Merujuk pengkategorian pemangku kepentingan pada Tabel 1 menunjukkan bahwa terjadi perkembangan siapa saja yang menjadi pemangku kepentingan perusahaan. Oleh karena itu, dalam konteks kolaborasi juga terjadi perkembangan pihak-pihak yang saling bekerja sama. Pada tahun 2000 dikenal dengan konsep *triple helix* untuk mengkategorikan pemangku kepentingan yang terdiri dari *academic*, *bussiness*, dan *government*. Pengelompokan tersebut kemudian berkembang menjadi *quadruple helix* pada tahun 2014 yang menambahkan *community* dalam kategori pemangku kepentingan.

Pada tahun 2018, memasukkan peran media dalam konteks kolaborasi untuk pembangunan dengan istilah yang disebut *pentahelix*. Pendekatan *pentahelix* membagi pemangku kepentingan menjadi *academic*, *bussiness*, *community*,

*government* dan media (ABCGM). Model kolaborasi *pentahelix* tersebut bertujuan untuk melakukan optimasi peran dari unsur akademisi, bisnis, komunitas, pemerintah, dan media sebagai pendorong perubahan sosial yang dapat memberikan manfaat bagi perusahaan dan pemangku kepentingannya.

CSR adalah komitmen usaha untuk bertindak secara etis, beroperasi secara legal, dan berkontribusi untuk peningkatan ekonomi bersamaan dengan peningkatan kualitas hidup dari karyawan dan keluarganya, komunitas lokal, dan masyarakat secara lebih luas. *The World Business Council for Sustainable Development* (WBCSD) merumuskan CSR sebagai komitmen bisnis untuk berkontribusi dalam pembangunan ekonomi berkelanjutan, bekerja dengan karyawan perusahaan, keluarga karyawan tersebut, berikut komunitas-komunitas setempat dan masyarakat secara keseluruhan dalam rangka meningkatkan kualitas hidup. Oleh karena itu, pertama, CSR merupakan komitmen dari bisnis. Kedua, CSR berkontribusi terhadap peningkatan ekonomi dan kualitas kehidupan masyarakat. Ketiga, karyawan dan keluarganya, komunitas lokal dan masyarakat luas, pemerintah dan keseluruhan merupakan dimensi-dimensi yang harus diperhatikan dalam pelaksanaan CSR (Zainal 2006).

Oleh karena itu, pengelompokan pemangku kepentingan sebuah perusahaan yang menggunakan standar AA1000SES dan ICMM dengan pendekatan *pentahelix* dapat digambarkan seperti yang tersaji pada Tabel 2.

Tabel 2. Pengkategorian pemangku kepentingan menurut AA1000 SES dan ICMM dalam pendekatan *pentahelix*

Pendekatan Pentahelix	Pemangku Kepentingan	
	AA1000SES	ICMM
<i>Academic</i>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Akademisi</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Akademisi dan pemimpin dengan pemikiran penting secara kontekstual</li> </ul>
<i>Bussiness</i>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Pemegang saham</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Pemegang saham</li> <li>Karyawan tambang atau orang yang memiliki hubungan sosial dengan mereka</li> </ul>
<i>Community</i>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Komunitas/masyarakat lokal</li> <li>Masyarakat yang tinggal di daerah di mana tenaga kerja berasal</li> <li>Masyarakat Adat sekitar perusahaan</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Komunitas lokal</li> <li>Masyarakat yang tinggal di daerah di mana tenaga kerja berasal</li> <li>Masyarakat Adat sekitar perusahaan</li> </ul>

Pendekatan Pentahelix	Pemangku Kepentingan	
	AA1000SES	ICMM
	<ul style="list-style-type: none"> <li>LSM dan kelompok advokasi lainnya (lokal, nasional dan global)</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>LSM dan kelompok advokasi lainnya (lokal, nasional dan global)</li> </ul>
Government	<ul style="list-style-type: none"> <li>Anggota pemerintahan</li> <li>Politisi di luar pemerintahan yang berpotensi berpengaruh</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Anggota pemerintahan</li> <li>Politisi di luar pemerintahan yang berpotensi berpengaruh</li> </ul>
Media	<ul style="list-style-type: none"> <li>Grup media (lokal dan nasional)</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Grup media (lokal dan nasional)</li> </ul>

Dalam implementasi CSR, merujuk kepada Arnstein (2007) partisipasi beberapa pemangku-kepentingan (*stakeholder participation*) menjadi penting, yakni pertama, pemerintah. Pemerintah dapat melakukan peran dalam empat ranah: menyediakan data dan informasi; memberikan dukungan infrastruktur publik, melaksanakan sosialisasi program, dan menginisiasi kebijakan insentif fiskal. Kedua, sektor privat (perusahaan) yang dapat memposisikan diri sebagai pihak yang harus merencanakan CSR secara matang, mengeluarkan anggaran untuk investasi sosial, dan membuka ruang sehingga tercipta sinergitas CSR dengan kebijakan pemerintah dan masyarakat. Ketiga adalah Lembaga Swadaya Masyarakat (LSM) (Soemanto *et al.* 2007). Oleh karena itu, dalam konteks *corporate* CSR perlu diimplementasi dalam kerangka *good corporate governance system*, sedangkan dalam konteks sinergitas kelembagaan (*institutional sustainability*) (Lele 1991) dan program perlu merujuk kepada kerangka *good governance system* (Nasdian 2013).

Implementasi program CSR tentunya memberikan dampak dan kontribusi terhadap warga komunitas desa atau desa binaan perusahaan. Dampak dan kontribusi CSR yang dimaksud, disatu sisi bisa positif bagi warga komunitas desa dan disisi lain bisa negatif. Semua ini tergantung dari manajemen pelaksanaan program CSR di lapangan. Apabila intensitas pelibatan warga komunitas desa baik tinggi dari proses perencanaan hingga evaluasi, maka dimungkinkan perspsi dan kepuasan warga komunitas desa terhadap program CSR akan positif, dan sebaliknya apabila intensitas partisipasi warga relatif rendah, maka dimungkinkan perspsi dan kepuasan program CSR bersifat negatif bagi komunitas desa. Oleh karenanya, program CSR sebaiknya dirancang “bersama” antara perusahaan, warga, pemerintah lokal, dan pemangku kepentingan lainnya.

Dengan demikian, CSR selain menjadi kebutuhan untuk mengubah citra dunia usaha yang ramah lingkungan juga kini menjadi kekuatan untuk membangun reputasi perusahaan. Tidak hanya menguasai pasar (pelanggan), tetapi juga membangun relasi dan kerja sama dengan pemangku-kepentingan, seperti masyarakat, pemerintah, dan gerakan keswadayaan.

Studi ini menggunakan dua jenis pendekatan studi, yaitu: (1) pendekatan kuantitatif, dan (2) pendekatan kualitatif, dengan kebutuhan data terdiri dari data primer dan data sekunder. Pendekatan kuantitatif, dengan kebutuhan data primer, berupa data yang dikumpulkan dari hasil wawancara terhadap sejumlah informan dan responden yang terdiri dari warga sekitar daerah operasi unit bisnis ANTAM. Data dan informasi berupa pendapat dan aspirasi warga tentang implementasi program CSR ANTAM dikumpulkan melalui wawancara terstruktur dan mendalam. Wawancara terstruktur dengan kuisisioner dilakukan terhadap responden sampel yang dipilih secara acak (*random*). Mereka adalah masyarakat yang penerima program CSR ANTAM di setiap unit bisnis. Dalam pengertian ini, responden adalah warga penerima program CSR ANTAM.

Selain pendekatan di atas, digunakan pendekatan kualitatif yang dilakukan melalui wawancara mendalam dengan sejumlah informan kunci (*key informan*), baik dari pihak perusahaan maupun perwakilan warga masyarakat (*stakeholder*). Wawancara terhadap informan kunci dilakukan dengan menggunakan panduan pertanyaan, dan materi diskusi di tingkat desa menggunakan panduan diskusi terarah. Sementara data sekunder, berupa data dan dokumen atau catatan resmi tentang penyelenggaraan program CSR ANTAM.

Studi *Community Satisfaction Index* terhadap Program CSR ANTAM ini menggunakan metode kuantitatif (survei), dimana peneliti sudah menentukan variabel dan indikator yang digunakan dan dijadikan sebagai pertanyaan untuk diberikan dan dijawab oleh responden. Jawaban yang diberikan oleh responden tersebut, kemudian dianalisis dengan menggunakan pendekatan *Customer Satisfaction Index* (CSI) atau *Top-Bottom Three Boxes* (Skala 1 s/d 4), dan analisis kuadran untuk menentukan program-program dalam rangka meningkatkan kepuasan mitra ANTAM.

Studi “Survei *Community Satisfaction Index* (CSI), serta *Monitoring & Evaluasi* Program CSR” dilakukan pada unit-unit bisnis. Implementasi program CSR terdiri dari program Comdev dan PUMK yang tersebar diseluruh wilayah ANTAM berikut:

1. Kantor Pusat : DKI Jakarta & Sekitarnya

2. UBPP Logam Mulia : DKI Jakarta & Sekitarnya
3. UBPN Kolaka : Kecamatan Pomala & Sekitarnya, Kolaka, Provinsi Sulawesi Tenggara
4. UBPN Konawe Utara : Kecamatan Molawe & Kecamatan Lasolo Kepulauan Provinsi Sulawesi Tenggara
5. UBPN Maluku Utara : Kecamatan & Kota Maba sekitarnya, Halmahera Timur, Provinsi Maluku Utara
6. UBPB Kalimantan Barat : Kecamatan Tayan & Sekitarnya, Sanggau, Provinsi Kalimantan Barat
7. UBPE Pongkor : Kecamatan Nanggung & Sekitarnya, Bogor, Provinsi Jawa Barat

Adapun waktu studi dilaksanakan selama 90 (sembilan puluh) hari kalender, yang dibagi menurut lima tahapan, yakni: (1) persiapan survei (desain studi); (2) diskusi proposal dan instrumen; (3) pengumpulan data di lapangan tahap-1; (4) pengolahan, analisis data, dan penulisan laporan tahap-1; (5) penulisan laporan studi tahap-2; dan (5) presentasi hasil studi dan penyerahan laporan. Studi ini akan dilakukan dengan mengkombinasikan antara pendekatan kuantitatif dengan metode survei dan pendekatan kualitatif dengan metode studi kasus (penelitian partisipatif untuk pemberdayaan) dengan prinsip-prinsip “triangulasi”. Selanjutnya, penggunaan kedua metode tersebut disesuaikan dengan tujuan dilaksanakan studi ini.

Data sekunder (kuantitatif dan kualitatif) dikumpulkan dan bersumber dari perusahaan, pemerintah daerah, kantor dinas terkait, kelembagaan lainnya. Data primer kuantitatif dikumpulkan melalui wawancara terstruktur kepada responden terpilih dengan menggunakan daftar pertanyaan (kuesioner). Sedangkan data primer kualitatif dikumpulkan melalui wawancara mendalam (*indepth interview*) kepada sejumlah informan yang dilaksanakan mulai dari aras program, dusun, desa, kecamatan, dan kabupaten.

## **DAMPAK PEMBERDAYAAN MASYARAKAT PROGRAM CSR ANTAM**

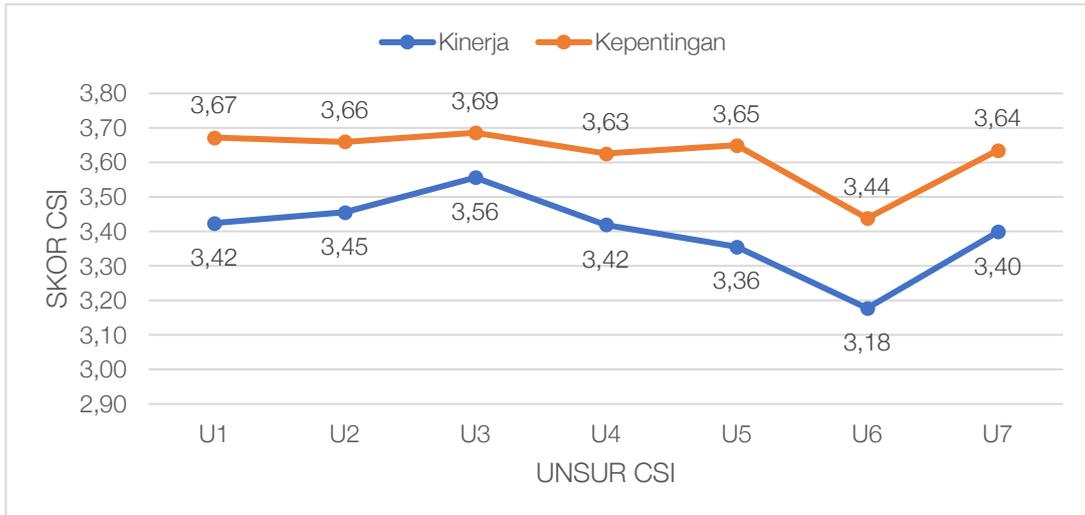
Merujuk hasil survei lapang, skor CSI secara agregat (korporat) untuk implementasi program CSR pada tahun 2022 sebesar 85,06 yang berada pada kategori SANGAT PUAS (lihat Tabel 1). Jika dilihat masing-masing unsur maka unsur U3 (kompetensi sumber daya staf) memiliki tingkat kepuasan (kinerja)

paling tinggi yakni 3,56 (lihat Tabel 1), sedangkan unsur U6 (penunjang program) memiliki skor paling kecil sebesar 3,18.

Tabel 1. Skor kinerja dan kepentingan Community Satisfaction Index terhadap program CSR ANTAM menurut unsur Tahun 2022

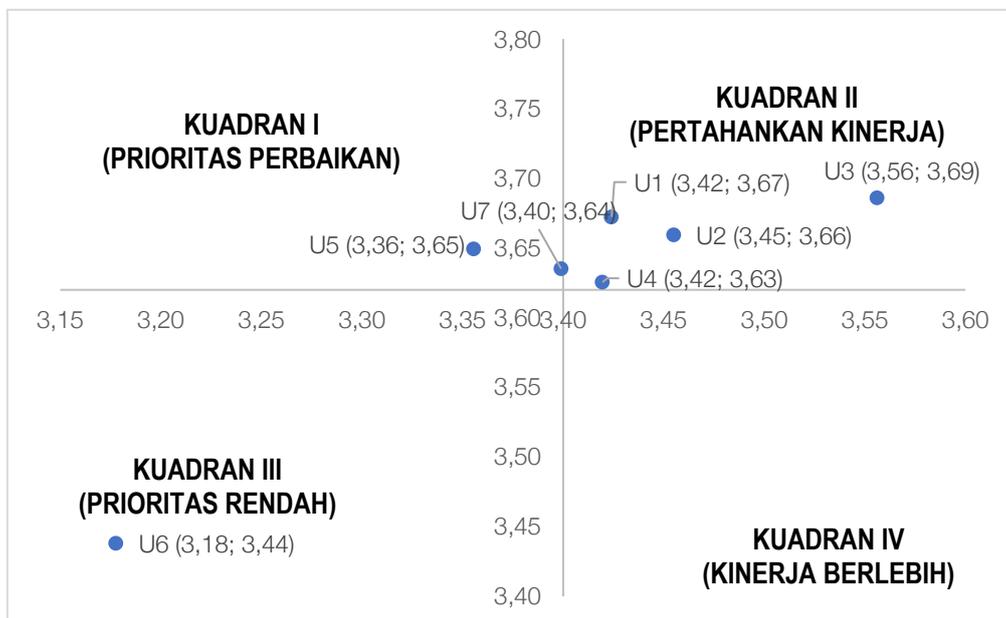
Unsur CSI	Kinerja	Kepentingan	Kesenjangan	Skor CSI
Sosialisasi sebelum penyaluran program (U1)	3,42	3,67	-0,25	85,06
Proses penyaluran program (U2)	3,45	3,66	-0,20	
Sumberdaya staf (U3)	3,56	3,69	-0,13	
Jadwal dan jenis program (U4)	3,42	3,63	-0,21	
Pendanaan program (U5)	3,36	3,65	-0,29	
Penunjang program (U6)	3,18	3,44	-0,26	
Dampak program (U7)	3,40	3,64	-0,24	
Total	23,79	25,37		
<b>Rata-Rata</b>	3,40	3,62		

Hasil kajian yang tersaji (lihat Tabel 1 dan Gambar 1) menyajikan gap antara skor kinerja (kepuasan) dengan tingkat kepentingan. Unsur-unsur yang memiliki gap cukup tinggi antara lain unsur U1 (sosialisasi sebelum penyaluran program), unsur U5 (pendanaan program), U6 (penunjang program), dan U7 (dampak program). Dari keempat unsur tersebut, unsur pendanaan program (U5) memiliki gap yang paling tinggi sebesar 0,29. Artinya, unsur penunjang program dinilai cukup penting, namun kinerjanya masih dibawah yang diharapkan dari penerima program.



Gambar 1. Grafik gap antara tingkat kepentingan dengan tingkat kepuasan (kinerja) program CSR ANTAM Tahun 2022

Analisis kuadran menunjukkan bahwa unsur pendanaan program (U5) merupakan satu-satunya unsur yang berada di kuadran I. Artinya, pada unsur jadwal dan jenis program merupakan unsur yang menjadi prioritas untuk perbaikan (Gambar 2). Oleh karena itu, untuk meningkatkan skor CSI perlu adanya perbaikan dalam pendanaan program, yakni penyaluran pendanaan lebih tepat waktu.



Gambar 2. Bagan prioritas perbaikan kinerja dalam pelaksanaan program CSR ANTAM Tahun 2022

## Pemberdayaan Masyarakat dan CSI Program COMDEV

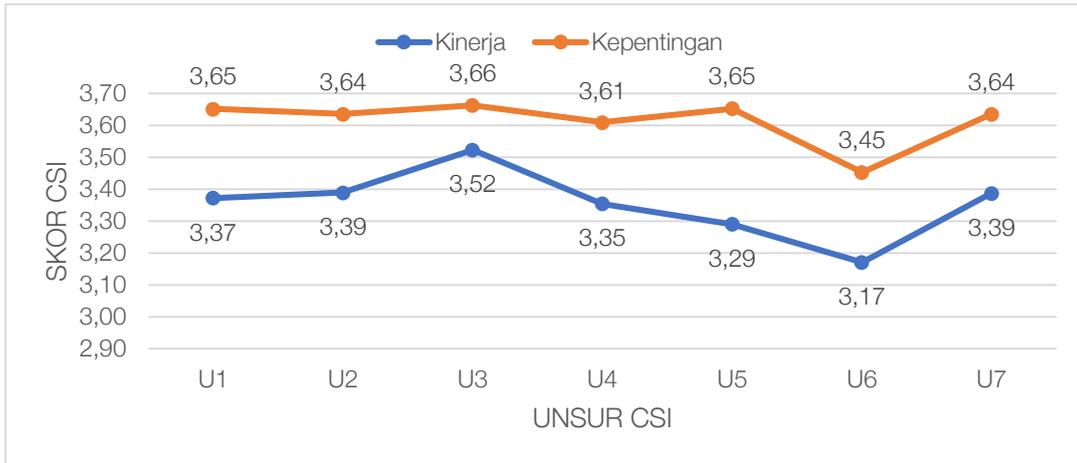
Program *Community Development* (Comdev) memiliki skor CSI yang jauh lebih rendah dibandingkan dengan program PUMK. Merujuk pada hasil survei, pada tahun 2022 skor CSI untuk program Comdev secara agregat sebesar 83,91 yang masuk dalam kategori SANGAT PUAS yang artinya kinerja program memenuhi kebutuhan yang diharapkan dari penerima program. Meskipun jika dilihat dari skor kinerja (kepuasan) dan skor kepentingan (harapan) masih terdapat kesenjangan (lihat Tabel 2).

Merujuk pada data yang tersaji pada Tabel 2 dan Gambar 3, tingkat kesenjangan yang paling besar terjadi pada unsur pendanaan program (U5) sebesar 0,36 sedangkan tingkat kesenjangan yang terkecil pada unsur sumber daya staf (U3) sebesar 0,14. Makin lebar jarak antara tingkat kinerja (kepuasan) dengan tingkat kepentingan (harapan) menunjukkan bahwa kinerja unsur tersebut belum sesuai dengan harap dari penerima program.

Tabel 2. Skor kinerja dan kepentingan Community Satisfaction Index terhadap Program Comdev ANTAM secara Agregat menurut unsur Tahun 2022

Unsur CSI	Kinerja	Kepentingan	Kesenjangan	Skor CSI
Sosialisasi sebelum penyaluran program (U1)	3,37	3,65	-0,28	83,91
Proses penyaluran program (U2)	3,39	3,64	-0,25	
Sumber daya staf (U3)	3,52	3,66	-0,14	
Jadwal dan jenis program (U4)	3,35	3,61	-0,26	
Pendanaan program (U5)	3,29	3,65	-0,36	
Penunjang program (U6)	3,17	3,45	-0,28	
Dampak program (U7)	3,39	3,64	-0,25	
Total	23,49	25,30		
<b>Rata-Rata</b>	3,36	3,61		

Tingkat kesenjangan yang perlu menjadi catatan untuk perbaikan ke depan adalah unsur sosialisasi program (U1), unsur jadwal dan jenis program (U4), dan unsur penunjang program (U6). Ketiga unsur tersebut memiliki kesenjangan di atas 0,25.



Gambar 3. Grafik gap antara tingkat kepentingan dengan tingkat kepuasan (kinerja) program Comdev ANTAM Tahun 2022

Perbaikan untuk program Comdev kedepan tidak hanya dilihat dari tingkat kesenjangan, tetapi juga bisa menggunakan analisis kuadran. Merujuk data yang tersaji pada analisis kuadran pada Gambar 4 menunjukkan bahwa prioritas utama untuk perbaikan pada unsur pendanaan program (U5) dan unsur jadwal dan jenis program (U4) yang berada di KUADRAN I (Prioritas Perbaikan). Sedangkan perbaikan untuk prioritas berikutnya adalah unsur penunjang program (U6) yang ada di KUADRAN III (Prioritas Rendah).



Gambar 4. Bagan prioritas perbaikan kinerja dalam pelaksanaan program Comdev ANTAM Tahun 2022

Analisis kuadran juga menunjukkan unsur-unsur program yang perlu dipertahankan. Merujuk data yang tersaji Gambar 4 terdapat unsur sosialisasi program (U1), unsur proses penyaluran program (U2), unsur sumber daya staf (U3), dan unsur dampak program (U7).

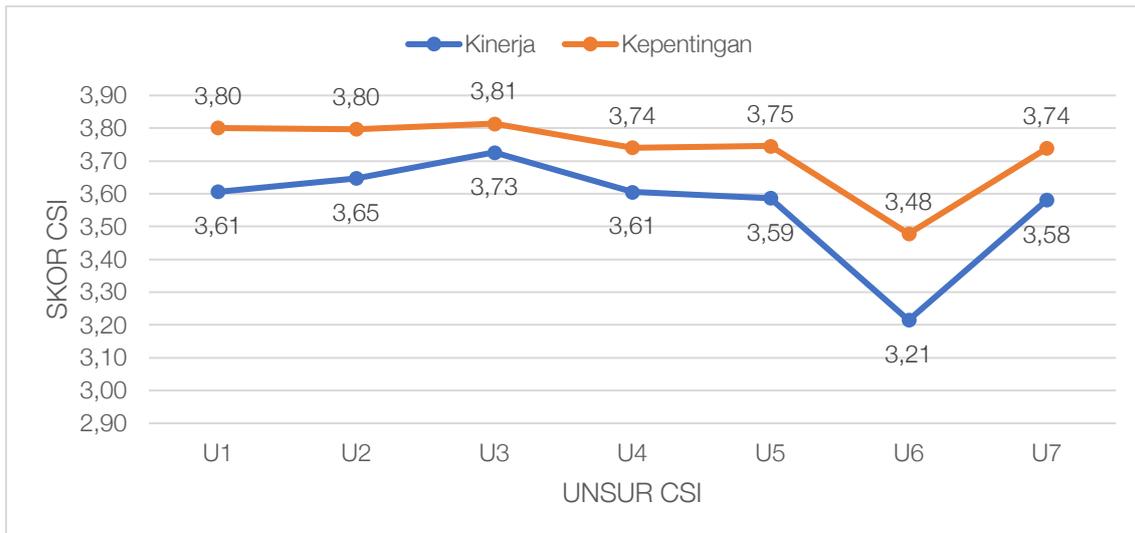
### **Pemberdayaan Masyarakat dan CSI Program PUMK Agregat**

Program PUMK memiliki skor CSI yang lebih baik dibandingkan dengan program Comdev. Pada tahun 2022, skor CSI untuk program PUMK sebesar 89,28 yang masuk dalam kategori SANGAT PUAS (lihat Tabel 3).

Tabel 3. Skor kinerja dan kepentingan Community Satisfaction Index terhadap Program PUMK ANTAM secara Agregat menurut unsur Tahun 2022

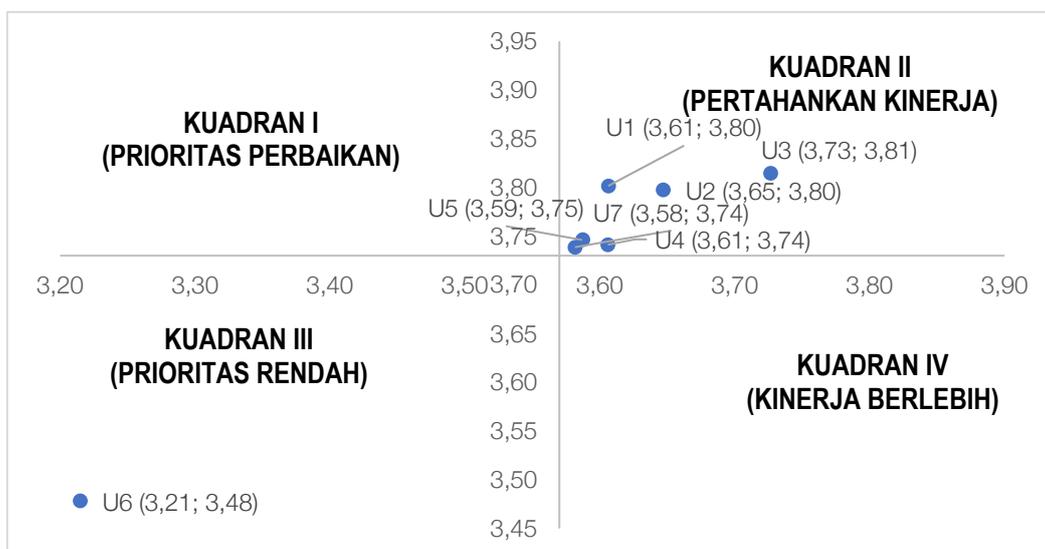
<b>Unsur CSI</b>	<b>Kinerja</b>	<b>Kepentingan</b>	<b>Kesenjangan</b>	<b>Skor CSI</b>
Sosialisasi sebelum penyaluran program (U1)	3,61	3,80	-0,20	89,28
Proses penyaluran program (U2)	3,65	3,80	-0,15	
Sumber daya staf (U3)	3,73	3,81	-0,09	
Jadwal dan jenis program (U4)	3,61	3,74	-0,14	
Pendanaan program (U5)	3,59	3,75	-0,16	
Penunjang program (U6)	3,21	3,48	-0,26	
Dampak program (U7)	3,58	3,74	-0,16	
Total	24,97	26,12		
<b>Rata-Rata</b>	3,57	3,73		

Merujuk data yang tersaji pada Tabel 3, unsur yang memiliki kinerja dibawah rata-rata adalah unsur penunjang program (U6) sebesar 3,21 dan pada unsur tersebut juga memiliki tingkat kesenjangan yang paling besar (sebesar 0,26). Kesenjangan yang juga cukup besar terjadi pada pada unsur sosialisasi program (U1) sebesar 0,20 (lihat Gambar 5). Besarnya tingkat kesenjangan menunjukkan bahwa tingkat kinerja masih dibawah harapan penerima program.



Gambar 5. Grafik gap antara tingkat kepentingan dengan tingkat kepuasan (kinerja) program PUMK ANTAM Tahun 2022

Perbaikan yang bisa dilakukan untuk meningkatkan skor CSI dapat dilihat dari analisis kuadran (lihat Gambar 6).



Gambar 6. Bagan prioritas perbaikan kinerja dalam pelaksanaan program PUMK ANTAM Tahun 2022

Merujuk hasil analisis kuadran pada Gambar 6, prioritas perbaikan ke depan adalah unsur penunjang program (U6). Artinya, unsur penunjang program dianggap perlu dalam mendukung kesuksesan program.

Pada tahun 2022, secara agregat sebanyak 559 penerima program berhasil diwawancarai baik dari penerima program Comdev maupun PUMK. Merujuk hasil survei tersebut, beberapa temuan penting hasil kajian sebagai berikut:

1. Skor *Community Satisfaction Index* (CSI) pada tahun 2022 sebesar 85,06 yang masuk dalam kategori sangat puas. Skor tersebut mengalami penurunan sebesar 3,89 dari tahun sebelumnya, yang disebabkan oleh bertambahnya jumlah unit bisnis yang di nilai (UBPN Konawe Utara), sehingga akan mempengaruhi nilai secara agregat atau korporat. Kondisi lain yang juga turut menyumbang turunnya CSI agregat adalah turunnya skor CSI untuk UBPE Pongkor dan UBPN Maluku Utara;
2. Jika dilihat menurut jenis program, skor CSI program PUMK lebih baik dibandingkan dengan program Comdev. Program PUMK memiliki skor CSI sebesar 89,28 (SANGAT PUAS), dan program Comdev memiliki skor CSI sebesar 83,91 (SANGAT PUAS). Kondisi tersebut terjadi pada semua unit bisnis ANTAM. Tingginya skor CSI program PUMK dikarenakan kebijakan ANTAM yang mengelola langsung dengan penerima manfaat, kemudahan layanan program, jangka waktu yang lebih panjang, dan jumlah cicilan yang diperkecil;
3. Secara umum, analisis kesenjangan menunjukkan bahwa tingkat kinerja (kepuasan) masih dibawah tingkat kepentingan (harapan) penerima program, baik untuk program Comdev maupun program PUMK. Jika dilihat masing-masing unsur maka unsur kompetensi sumberdaya staf (U3) memiliki tingkat kepuasan (kinerja) paling tinggi yakni 3,56, artinya kompetensi staf pelaksana program CSR ANTAM dinilai oleh penerima manfaat sudah mumpuni. Namun, untuk unsur penunjang program (U6) memiliki skor paling kecil sebesar 3,18, artinya pelaksanaan program CSR ANTAM masih memerlukan unsur pendukung seperti kemudahan informasi melalui forum-forum komunikasi yang ada di komunitas dan kemudahan komunikasi dengan koordinator program yang ada di desa;
4. Hasil kajian menyajikan gap antara skor kinerja (kepuasan) dengan tingkat kepentingan. Unsur-unsur yang memiliki gap cukup tinggi antara lain unsur sosialisasi sebelum penyaluran program (U1), unsur pendanaan program (U5), unsur penunjang program (U6), dan unsur dampak program (U7). Dari keempat unsur tersebut, unsur pendanaan program (U5) memiliki gap yang paling tinggi sebesar 0,29. Artinya unsur pendanaan program dinilai cukup penting namun kinerjanya masih dibawah yang diharapkan dari penerima program;
5. Hasil *monitoring* dan evaluasi menunjukkan bahwa implementasi program CSR ANTAM telah membuka ruang partisipatif, seperti pelibatan penerima program dan pemangku kepentingan dalam proses perencanaan program

maupun implementasi program, sehingga program-program yang dilaksanakan mampu menjawab kebutuhan masyarakat penerima program. Namun, pada tahapan monitoring dan evaluasi penerima program dan pemangku kepentingan masih belum optimal dalam keikutsertaannya;

6. Hasil monitoring dan evaluasi juga menunjukkan bahwa program-program CSR ANTAM telah memberikan dampak pada peningkatan keterampilan, peningkatan pengetahuan, penciptaan peluang berusaha, mendorong pertumbuhan ekonomi, maupun peningkatan pada aspek sosial dari masyarakat penerima program.

## **ARAHAN KEBIJAKAN**

Merujuk pada temuan-temuan survei, maka beberapa rekomendasi yang dapat dipertimbangkan untuk pengelolaan program CSR ANTAM.

1. Kantor Pusat
  - a. Meningkatkan keterbukaan informasi terkait program CSR dengan membentuk forum komunikasi antara perusahaan dengan pihak-pihak yang berkepentingan terhadap program CSR, sehingga rencana pelaksanaan program CSR dan prasyarat menjadi mitra binaan dapat tersosialisasikan dengan baik;
  - b. Mengadakan kegiatan pelatihan untuk peningkatan kapasitas (*capacity building*) penerima program sesuai jenis dan bidang usaha, khususnya pelatihan dan pendampingan di bidang pemasaran produk;
  - c. Mengoptimalkan kegiatan yang membuka peluang pemasaran seperti program bazaar untuk memperkenalkan hasil produksi mitra binaan;
  - d. Memberikan pendampingan UMKM untuk mengembangkan usaha sehingga mampu berkontribusi dalam pengembangan ekonomi lokal.
2. UBPP Logam Mulia
  - a. Mengadakan kegiatan pelatihan untuk peningkatan kapasitas (*capacity building*) penerima program sesuai jenis dan bidang usaha, khususnya pelatihan dan pendampingan di bidang pemasaran produk;
  - b. Meningkatkan keterbukaan informasi pengelolaan dana CSR, khususnya pada saat pelaksanaan Musrenbang di tingkat kecamatan untuk menjaga akuntabilitas dan ketepatan sasaran program;

- c. Membentuk forum komunikasi antara perusahaan dengan pihak-pihak yang berkepentingan terhadap program CSR sebagai unsur penunjang program CSR. Peran unsur penunjang tersebut selain sebagai bentuk kontrol sosial terhadap pengelolaan dana CSR juga dapat menekan adanya pengajuan dana CSR yang tidak terkendali dari masyarakat serta dapat menentukan skala prioritas program secara tepat;
- d. Mengadakan program apresiasi bagi kelompok binaan berprestasi, dan membuat profilnya yang bisa diakses melalui media cetak maupun secara *online*;
- e. Mengembangkan bentuk kegiatan dan jenis tanaman pada program *urban farming*, seperti mengadakan kegiatan pelatihan cara menanam tumbuhan hidroponik;
- f. Mengadakan program pelayanan kesehatan terkait dengan isu nasional, khususnya terkait sosialisasi stunting.

### 3. UBPN Kolaka

- a. Membangun kerja sama dengan pemerintah setempat untuk mengembangkan Bumdes agar program kemitraan bisa dijalankan bersama sehingga proses penyaluran dana menjadi lebih mudah, terarah, dan tepat sasaran. Pemetaan terhadap jenis usaha masyarakat menjadi penting agar bisa terintegrasi dengan Bumdes yang digawangi oleh pemerintah setempat. Dengan demikian, prioritas perbaikan program pada unsur U2 (proses penyaluran program) dan U5 (pendanaan program) bisa teratasi. Ide Bumdes ini juga diharapkan mampu membawa pada kesiapan masyarakat dan pemerintah agar lebih mandiri dan tidak bergantung pada perusahaan ANTAM. Misalnya, dalam program Comdev, ada pembinaan untuk petani coklat dan kopi serta ada program pemasaran produk unggulan kopi dan coklat, maka perlu dibuatkan Bumdes dan pembinaan lanjutan oleh CSR ANTAM agar usaha masyarakat dapat berkembang lebih baik dan membangun kemandirian pelaku usaha;
- b. Memanfaatkan forum musyawarah perencanaan dan pembangunan Pomalaa (Musrempom) untuk melibatkan seluruh komponen masyarakat untuk merencanakan program CSR ANTAM. Keterlibatan seluruh komponen masyarakat dalam serangkaian program CSR mulai dari perencanaan, pelaksanaan, hingga *monitoring* dan evaluasi adalah

penting baik keterlibatan dari kelompok masyarakat rentan, kelompok perempuan, generasi muda, kelompok tani, kelompok nelayan, golongan kaya, pemerintah desa/kelurahan, pemerintah kecamatan, hingga pemerintah daerah agar pemetaan kebutuhan lebih maksimal. Selain itu, forum ini diperlukan untuk membuka peluang adanya transparansi dana CSR sehingga gap pendanaan program dapat teratasi;

- c. Meningkatkan sosialisasi program dan memperluas sasaran penerima program agar program yang terlaksana lebih merata dan tidak hanya fokus ke masyarakat yang tinggal di sekitar perusahaan ANTAM saja;
- d. Program Comdev yang dilaksanakan oleh pihak ANTAM sudah memiliki konsep yang baik, namun perlu pendampingan yang lebih intens terhadap masyarakat penerima program untuk mencapai keberlanjutan. Pendampingan ini terutama dibutuhkan bagi kelompok tani, UMKM, dan peternak ayam, sehingga ada *output* dari program CSR;
- e. Program pembinaan petani coklat dan kopi perlu dilanjutkan dan diintegrasikan dengan program pemasaran coklat dan kopi agar pengembangan produk unggulan Kolaka dapat terangkai dari hulu ke hilir;
- f. Unsur penunjang program seperti forum komunikasi perlu dipersiapkan agar menjadi fasilitator bagi masyarakat penerima program dalam pelaksanaan program CSR ANTAM sehingga gap untuk unsur penunjang program dapat teratasi.

#### 4. UBPN Konawe Utara

- a. Sosialisasi program CSR ANTAM perlu disampaikan hingga tingkat masyarakat, sehingga program yang diberikan lebih sesuai dengan kebutuhan dan harapan masyarakat;
- b. Proses pendampingan dari staf ANTAM terkait program CSR yang diberikan oleh ANTAM agar tepat sasaran;
- c. Menggagas program PUMK yang berkontribusi pada peningkatan ekonomi masyarakat lokal melalui kolaborasi dengan institusi lokal seperti penyertaan modal pada BUMDesa dan melakukan pendampingan BUMDesa agar memberikan manfaat dan dampak yang lebih besar pada masyarakat;

- d. Mengoptimalkan program-program yang memiliki dampak dan berorientasi pada agenda pembangunan nasional, seperti program kesehatan pada kegiatan pencegahan stunting perlu dilakukan secara berkelanjutan, bantuan fasilitas kesehatan, program untuk peningkatan pendidikan seperti pemberian beasiswa, bantuan sarana dan prasarana, bantuan peralatan sekolah untuk siswa, dan insentif guru;
- e. Peningkatan kapasitas desa melalui kegiatan pelatihan pembangunan desa sesuai dengan potensi desa yang dimiliki;
- f. Perlu adanya PLN untuk wilayah yang belum terjangkau oleh listrik agar tidak tergantung pada genset.

5. UBPB Kalimantan Barat

- a. Mengoptimalkan kegiatan sosialisasi program yang dilakukan di jauh hari dengan mengundang banyak pihak sehingga informasi mengenai program dapat diterima dengan baik, begitu pun dalam proses penyalurannya;
- b. Pelibatan penerima program dalam Program CSR ANTAM tidak hanya dalam tahap perencanaan saja tapi perlu juga dilibatkan dalam tahap *monitoring* dan evaluasi program dengan membangun mekanisme kontrol melalui *monitoring* dan evaluasi yang jelas dan terstruktur terhadap dana CSR terutama yang dikelola oleh pemerintah desa untuk menghindari penggunaan dana CSR yang tidak tepat sasaran;
- c. Unsur penunjang program seperti forum komunikasi dan koordinator desa perlu dipersiapkan sebagai bagian dari unsur penunjang program yang secara konsisten dianggap belum memiliki kinerja yang maksimal. Peran unsur penunjang tersebut selain sebagai bentuk kontrol sosial terhadap pengelolaan dana CSR juga dapat menekan adanya pengajuan dana CSR yang tidak terkendali dari masyarakat serta dapat menentukan skala prioritas program secara tepat;
- d. Program CSR juga perlu dirumuskan untuk mulai berfokus pada peningkatan kemandirian masyarakat dan pemerintah karena saat ini peningkatan perekonomian, keterampilan, dan pengetahuan sudah cukup baik, namun mulai perlu diarahkan pada kemandirian. Generasi muda juga perlu disasar dengan program-program yang difokuskan pada mereka sebagai langkah awal menuju kemandirian masyarakat karena

*stakeholder* melihat belum terlalu banyak program yang khusus menyoar pada para pemuda. Hal ini bisa diawali dengan memetakan minat dan keahlian dari para pemuda tersebut untuk diberikan pelatihan dan pendampingan yang tepat;

- e. Meski hasil dari *monitoring* dan evaluasi menunjukkan pelibatan multipihak sudah cukup baik dalam perencanaan dan pengambilan keputusan program, namun banyak dari mereka yang hanya hadir dan menjadi pendengar, belum aktif menyampaikan pendapat, padahal kebutuhan setiap orang tentu akan berbeda, untuk itu perlu memberikan kesempatan menyampaikan pendapat pada para peserta rapat khususnya bagi mereka yang termasuk kelompok rentan seperti wanita dan masyarakat miskin. Program-program juga dinilai belum terlalu sesuai dengan kebutuhan perempuan, untuk itu aspek gender perlu diperhatikan kembali untuk memahami keragaman kebutuhan gender sehingga manfaat program dapat dirasakan oleh berbagai pihak;
- f. Melakukan *stakeholder mapping* sebagai upaya identifikasi peranan, kedudukan, posisi, pengaruh serta fungsi aktor-aktor yang terlibat dalam program CSR mulai dari level akar rumput sebagai pihak yang bersinggungan langsung dengan perusahaan hingga aktor-aktor yang berpengaruh di level daerah. *Stakeholder mapping* juga diharapkan mampu menangkap kelompok-kelompok sosial strategis yang potensial di masyarakat yang dapat dijadikan sasaran program atau dilibatkan dalam pelaksanaan program CSR. Dengan demikian, pelaksanaan program CSR yang dilakukan melalui pendekatan aktor yang tepat diharapkan mampu menjadikan program CRS berjalan lebih efektif dan efisien;
- g. Merespon peluang dari posisi ANTAM UBPP Kalimantan Barat yang dilalui oleh jalan lintas Kalimantan dan kemungkinan pindahnya ibu kota negara ke Kalimantan Timur, pengembangan bisnis warga setempat seperti penginapan, rumah makan, maupun tempat wisata dapat dimaksimalkan melalui kerja sama dengan BUMDesa misalnya. Hal ini berpotensi untuk menumbuhkan kemandirian ekonomi dari warga setempat dan pemerintah desa.

## 6. UBPN Maluku Utara

- a. Mengembangkan program unggulan peningkatan usaha berbasis komoditas lokal, seperti kelapa, pala, dan madu serta program unggulan pengelolaan lingkungan, terutama isu pengelolaan pencemaran air, pengelolaan sampah dan penyediaan air bersih. Pencemaran air sebagai dampak negatif yang ditimbulkan akibat adanya kegiatan operasi tambang. Sampah sebagai dampak tidak langsung dari meningkatnya pertumbuhan penduduk dan pertumbuhan ekonomi akibat hadirnya perusahaan. Pertambahan jumlah penduduk dan berkembangnya usaha ekonomi masyarakat juga meningkatkan kebutuhan pasokan air bersih yang saat ini dirasakan mulai langka;
- b. Program CSR pada aspek kesehatan adalah melalui penyediaan dokter tetap. Jumlah tenaga kesehatan khususnya dokter sangat terbatas dan tidak menetap. Sebagai indikator kemajuan bidang kesehatan, hal tersebut perlu diatasi;
- c. Membangun mekanisme kontrol melalui *monitoring* dan evaluasi yang jelas dan terstruktur terhadap dana CSR terutama yang dikelola oleh pemerintah desa untuk menghindari penggunaan dana CSR yang tidak tepat sasaran;
- d. Mewujudkan keterbukaan informasi pengelolaan dana CSR, khususnya pada saat pelaksanaan Musrenbang di tingkat kecamatan. Keterlibatan pihak CSR perusahaan pada saat Musrenbang sangat diperlukan untuk menjaga akuntabilitas dan ketepatan sasaran program;
- e. Dana CSR berupa insentif tenaga honorer dapat disalurkan langsung kepada penerima program yang bersangkutan tanpa melalui perantara, seperti dana insentif tenaga kesehatan, insentif guru, dan sebagainya;
- f. Membentuk forum komunikasi/fasilitator antara perusahaan dengan pihak-pihak yang berkepentingan terhadap program CSR sebagai unsur penunjang program CSR. Peran unsur penunjang tersebut selain sebagai bentuk kontrol sosial terhadap pengelolaan dana CSR juga dapat menekan adanya pengajuan dana CRS yang tidak terkendali dari masyarakat serta dapat menentukan skala prioritas program secara tepat.

## 7. UBPE Pongkor

- a. Sosialisasi program ANTAM perlu disampaikan hingga tingkat masyarakat, sehingga program yang diberikan lebih sesuai dengan kebutuhan dan harapan masyarakat;
- b. Mengoptimalkan kegiatan pendampingan dari staf ANTAM terkait program CSR yang diberikan oleh ANTAM agar program tepat sasaran dan berkelanjutan;
- c. Mendukung program kesehatan yang berkontribusi dalam pembangunan nasional maupun daerah (sesuai dengan Renstra pemerintah provinsi maupun kabupaten) seperti penanganan *stunting*, dan memberikan insentif kepada bidan;
- d. Mendukung program pendidikan seperti memberikan beasiswa, dana operasional sekolah, dan insentif guru. Namun, perihal dana operasional yang menurun, perlu adanya diskusi dengan pihak sekolah karena adanya pandemi covid 19, tentunya berpengaruh kepada ANTAM;
- e. Mengoptimalkan wadah atau media untuk dapat menjual produk-produk hasil binaan ANTAM dan dipromosikan melalui media sosial dan *e-commerce* dengan adanya pendampingan dari pihak ANTAM;
- f. Melakukan pelatihan pengelolaan keuangan untuk program PUMK agar kegiatan bisnis di sekitar wilayah ANTAM UBPE Pongkor dapat berkembang lebih baik dengan pendampingan secara berkala dari pihak ANTAM.

## DAFTAR PUSTAKA

- Alma B. 2003. *Manajemen Pemasaran dan Pemasaran Jasa*. Bandung: Alfabeta.
- Arnstein SR. 2007. A ladder of citizen participation. *Journal of the American Institute of Planners*. [diunduh 2010 Feb 14]; 35(4):216-224. <https://doi.org/10.1080/01944366908977225>.
- Kotler P. 2003. *Marketing Management*. Prentice Hall: Upper Saddle River.
- Krowinski, Steiber. 1996. *Measuring and Managing Patient Satisfaction*. American Hospital Publishing Inc.
- Lele SM. 1991. Sustainable development: A critical review. *World Development*. 19(6):607-621.

- Mikkelsen B. 1999. *Metode Penelitian Partisipatoris dan Upaya-Upaya Pemberdayaan: Sebuah Buku Pegangan bagi Para Praktisi Lapangan*. Jakarta: Yayasan Obor Indonesia.
- Manullang I. 2008. Pengaruh kualitas pelayanan terhadap kepuasan pelanggan jasa pelayanan PT Garuda Indonesia [tesis]. Medan: Universitas Sumatera Utara.
- Nasdian FT. 2013. *Pengembangan Masyarakat*. Bogor: IPB Press.
- Prayogo D. 2011. Evaluasi program *corporate social responsibility* dan *community development* pada industri tambang dan migas. *Makara, Sosial Humaniora*. 15(1):43-58.
- PT. Aneka Tambang, Tbk. 2010. Kebijakan tanggung jawab sosial. Laporan Keberlanjutan Antam 2010.
- Rangkuti F. 2003. *Measuring Customer Satisfaction: Teknik Mengukur dan Strategi Meningkatkan Kepuasan Pelanggan Plus Analisis Kasus PLNJP*. Jakarta : Gramedia.
- Shaw ME. 1982. *Theories of Social Psychology*. McGraw-Hill Inc.
- Soemanto B. 2007. *Sustainable Corporation: Implikasi Hubungan Harmonis Perusahaan dan Masyarakat*. PT Semen Gresik (Persero) Tbk.
- Steward JH. 1968. *Evolution and Ecology Essays on Social Transformation*. Urbana: University of Illinois Press.
- Suharto E. 2008. Corporate social responsibility: What is benefit for corporate.
- Tjiptono F. 2002. *Manajemen Jasa*. Yogyakarta: ANDI.
- Zainal RI. 2006. *Best Practices: Corporate Social Responsibility (CSR) "Sebuah Pengalaman Membangun Multistakeholder Engagement bagi Penerapan CSR di Kabupaten Muba Sumatera Selatan"*. Palembang: Usaha Musi.
- Zeithaml VA, Parasuraman A, Bery LL. 1990. *Delivering Quality Service Balancing Customer Perception and Expectation*. New York: New York Press.