

# Komparasi Persepsi antar Stakeholder Dalam Sinergi CSR dan Program Pembangunan Daerah

*by* Rabin Ibnu Zainal

---

**Submission date:** 04-Feb-2022 10:14PM (UTC-0500)

**Submission ID:** 1755286026

**File name:** Stakeholder\_Dalam\_Sinergi\_CSR\_dan\_Program\_Pembangunan\_Daerah.pdf (94.6K)

**Word count:** 5111

**Character count:** 34954



## KOMPARASI PERSEPSI ANTAR STAKEHOLDER DALAM SINERGI CSR DAN PROGRAM PEMBANGUNAN DAERAH

7  
**Rabin Ibnu Zainal**

**Abstract.** In Indonesia, Corporate Social Responsibility (CSR) is an obligation of business companies at the area around the company's operations. The CSR mandate in the legislation makes the role of the company not only as a provider of goods and services in the economy, but also contributes as an alternative source of funds for development and public goods and services providers for the community, which is actually the duty of the government. In its implementation there will be many perceptions from each stakeholder both from the company, local communities, and the Regional Government where the company operates. This study uses a qualitative method by utilizing in-depth interviews with stakeholders related to corporate CSR, both from managers and staff of CSR management companies, local communities affected by the company and local government. Interviews were conducted to see the perceptions of each stakeholder in viewing the synergy of CSR programs and regional development, especially in the Musi Banyuasin district, South Sumatra. The results showed that there are differences in perceptions between each stakeholder towards other stakeholders in the implementation of CSR programs that originated from the interests of each stakeholder. The results of the study are expected to provide policy input on the integration of the company's CSR programs with the Development Program.

**Keywords:** CSR, Development Program, Stakeholder, Perception.

©2020 Universitas Prof. Dr. Hazairin, SH.

### PENDAHULUAN

16  
Perusahaan merupakan aktor ekonomi penting dalam satu wilayah, baik itu wilayah desa, kecamatan, kabupaten, provinsi, dan bahkan negara. Peran perusahaan dalam perspektif ekonomi sebagai penyedia produk barang dan jasa. Perusahaan juga berperan memberikan nilai tambah terhadap sumberdaya-sumberdaya yang tersedia di masyarakat untuk diolah menjadi produk barang dan jasa yang bernilai di perekonomian.

Dalam menjalankan perannya, perusahaan akan selalu bertindak dengan dibayangi oleh motif profit, untuk memanfaatkan sumber daya yang terbatas yang ada, untuk memperoleh keuntungan yang maksimal dalam proses memproduksi barang dan jasa. Pada prinsip ekonomi ini, pemilikan sumber daya serta dampak yang ditimbulkan akibat dari pengeksploitasian sumber daya tersebut, tidak digubris sama sekali. Dampak eksternalitas perusahaan terhadap wilayah operasi diharapkan dapat ditutupi dengan pajak yang dibayarkan oleh perusahaan kepada pemerintah. Artinya, tugas penyedia barang dan jasa publik serta pembangunan wilayah sekitar perusahaan diserahkan sepenuhnya kepada pemerintah (Lubis, 2010).

22  
Rabin Ibnu Zainal(✉)  
Universitas Bina Darma  
Email : [rabin.zainal@binadarma.ac.id](mailto:rabin.zainal@binadarma.ac.id)

Konsep *Corporate Social Responsibility* (CSR) memiliki pendekatan berbeda, dimana perusahaan sebetulnya tidak dapat dilepaskan dari tanggung jawab sosial akibat dampak dari operasi perusahaannya. Jika dikaitkan dengan laba perusahaan, disadari bahwa laba perusahaan juga merupakan kontribusi seluruh pihak yakni (Zainal, 2006): (1) usaha dari manajer dan karyawan perusahaan, baik karyawan tetap maupun kontrak, (2) pengorbanan masyarakat sekitar, dengan mengorbankan sumber daya alam milik mereka, serta dampak yang ditimbulkan oleh perusahaan terhadap potensi ekonomi mereka, (3) pemerintah, dengan kewenangan kebijakan yang memberikan fasilitas-fasilitas kepada perusahaan untuk melegalisasi kegiatan produksi perusahaan. Selain itu, pelaksanaan CSR sebetulnya juga untuk keuntungan korporat itu sendiri dalam kaitannya untuk memperoleh izin lokal dalam rangka adaptasi sosialnya (Famiyeh et al., 2019). Perkembangan konsep CSR didasarkan pada prinsip etika bisnis, dimana pelaksanaan CSR sendiri adalah murni kesukarelaan (*voluntary*) dari perusahaan kepada para stakeholder (Schwartz and Carroll, 2003).

Indonesia, berbeda dengan praktik CSR di negara-negara maju, memberlakukan regulasi terhadap CSR, sehingga membuat CSR di Indonesia menjadi sebuah kewajiban (*mandatory*). Pemerintah telah mengamanatkan dua undang-undang (UU) terkait CSR yakni UU No. 25/2007 tentang Investasi dan UU No. 40/2007 tentang perseroan terbatas, yang mewajibkan perusahaan, terutama yang terkait dengan Sumberdaya Alam (SDA) untuk melaksanakan CSR. UU ini dianggap salah satu regulasi yang pertama didunia yang mengatur kewajiban perusahaan untuk melaksanakan CSR (Rosser and Edwin, 2010; Waagstein, 2011). Undang-undang juga ini telah membuat CSR menjadi suatu kewajiban bagi perusahaan yang beroperasi di Indonesia, menciptakan situasi yang berbeda dari praktik CSR di negara-negara maju.

Kewajiban perusahaan terhadap CSR membuka peluang bagi pemerintah daerah untuk memanfaatkan CSR sebagai sumber alternatif dana pembangunan (Machmud, 2015). Dan dari sisi masyarakat sekitar perusahaan, CSR menjadi peluang untuk meminta kontribusi perusahaan dalam penyediaan layanan barang dan jasa publik, seperti perbaikan jalan, pembangunan sarana umum yang sejatinya merupakan tugas dari pemerintah (Mapisangka, 2009; Nadjib and Zainal, 2020).

Pemerintah kabupaten di Indonesia, salah satunya Kabupaten Musi Banyuasin (MUBA), telah melihat CSR sebagai salah satu alternatif dana untuk pembangunan daerah. Inisiatif yang dilakukan antara lain dengan membuat Forum CSR yang beranggotakan perusahaan, perwakilan masyarakat dan pemerintah daerah. <sup>35</sup> Forum ditujukan untuk mensinergikan program-program CSR dengan program pembangunan yang dilaksanakan oleh pemerintah daerah. Namun, setiap stakeholder didalam forum sebetulnya memiliki persepsi berbeda-beda terhadap sinergi CSR dan program pembangunan. Penelitian ini akan mengeksplorasi persepsi dari masing-masing stakeholder terhadap stakeholder lainnya. Analisis persepsi stakeholder digunakan, karena persepsi setiap stakeholder muncul akibat dari pengalaman masa lalu, serta ekspektasi setiap stakeholder dalam sinergisitas CSR dan program pembangunan daerah.

### <sup>30</sup> RUMUSAN MASALAH

Berdasarkan rumusan masalah diatas, maka rumusan masalah utama dari penelitian ini adalah <sup>31</sup> : “Bagaimana persepsi setiap stakeholder terhadap stakeholder lain yang terlibat dalam sinergi CSR dan program pembangunan daerah?” Sedangkan tujuan dari penelitian adalah untuk mengeksplorasi dan menganalisis persepsi masing-masing



**1** stakeholder dalam melihat sinergi CSR dan program pembangunan daerah di Kabupaten Musi Banyuasin, Sumatera Selatan, Indonesia.

## LANDASAN TEORI

Penelitian menggunakan perkembangan teori-teori yang relevan. Adapun subbab ini membahas teori-teori antara lain : (1) CSR dan Pembangunan, (2) CSR di Indonesia sebagai Kewajiban, dan (3) Stakeholder.

### *CSR dan Pembangunan*

Pembangunan sebagai upaya untuk meningkatkan kondisi kehidupan masyarakat terutama di negara-negara berkembang dibahas secara intensif didalam teori-teori pembangunan. Polarisasi konsep pembangunan pada awalnya diarahkan pada pertumbuhan ekonomi sebagai syarat dari pembangunan. Ini berkaitan dengan eksploitasi sumberdaya suatu negara untuk menghasilkan lebih banyak pendapatan nasional, untuk menghasilkan pertumbuhan ekonomi yang tinggi (Blowfield and Frynas, 2005). Pandangan ini menyiratkan ide bahwa tanggung jawab bisnis hanya sebagai mesin dominan pertumbuhan ekonomi dan menciptakan nilai ekonomi dan sumber daya manajerial. Dengan peran ini, perusahaan kemudian memiliki kewajiban untuk berkontribusi pertumbuhan ekonomi dan bahkan menjadi mitra aktif suatu negara untuk mengelola sumberdaya negara berkembang (Jamali and Mirshak, 2007).

Meningkatnya perhatian pada berbagai masalah pembangunan saat ini, ternyata tidak terletak pada pertumbuhan ekonomi yang tinggi saja. Banyak aspek yang diperlukan dalam pembangunan seperti Indeks Pembangunan Manusia (IPM) yang mencakup harapan hidup saat lahir, komposit sekolah pendaftaran, dan melek huruf orang dewasa dan PDB (Setiawan and Hakim, 2013). Banyak kebutuhan dasar menjadi indikator untuk pembangunan di negara berkembang seperti air bersih dan penyediaan makanan, perumahan dan bentuk kesejahteraan materi lainnya, layanan kesehatan dan pendidikan, hak asasi manusia dan kesetaraan gender, demokrasi dan kebebasan, distribusi pertumbuhan ekonomi yang adil, dan pemanfaatan sumber daya alam secara berkelanjutan (Dobers and Halme, 2009).

Perluasan indikator pembangunan telah mampu menggeser ide pembangunan tidak hanya terbatas pada fokus pada ekonomi, tetapi juga untuk perspektif pembangunan sosial. Kondisi ini juga berimplikasi pada perubahan peran perusahaan dalam pembangunan untuk juga diharapkan mampu memenuhi kewajiban sosial dalam pembangunan negara (Blowfield and Frynas, 2005). Pemerintah dan masyarakat sipil juga sekarang melihat CSR sebagai jembatan yang menghubungkan arena bisnis dengan pembangunan, dan menjadi ruang untuk menempatkan program CSR sebagai kontribusi perusahaan terhadap pembangunan (Zainal, 2020).

Jadi, agenda penting program CSR di negara berkembang berkaitan dengan kontribusi perusahaan terhadap isu-isu terkait pembangunan seperti mengurangi kemiskinan dan membangun modal manusia (Idemudia, 2011). Perkembangan konsep CSR di negara berkembang, tentu berbeda dengan negara-negara maju. Konsep CSR sebagian besar dikembangkan di negara-negara berkembang dimana negara tersebut telah peraturan-peraturan yang komprehensif terkait lingkungan, serikat pekerja, dan konsumen. Kondisi ini telah menghasil tekanan yang 'tidak terlihat' terhadap perusahaan untuk secara sukarela melaksanakan praktik CSR (Ali et al., 2017). Sebaliknya, di negara berkembang cenderung terjadi lemahnya penegakan hukum dan tingginya korupsi, akan menghasilkan tekanan kepada perusahaan. Perusahaan



ditempatkan pada sedikitnya ruang untuk mengatur manajemen mereka sendiri, dan menyebabkan pemerintah dapat memaksa bisnis untuk mengambil peran dalam ranah publik seperti penyediaan barang dan jasa publik, melalui hukum dan peraturan, yang berimplikasi pada posisi perusahaan sebagai 'bertindak seperti pemerintah' atau 'alternatif dari pemerintah' dalam pengentasan permasalahan sosial di negara berkembang (Blowfield and Frynas, 2005; Matten et al., 2003).

### *CSR di Indonesia sebagai Kewajiban*

Menurut Kemp (2001), dibandingkan negara lain, CSR di Indonesia adalah konsep yang relatif baru di antara perusahaan. CSR sendiri dikenal di Indonesia mulai tahun 2000 setelah jatuhnya "rezim orde baru" di bawah Presiden Soeharto. Setelah mengalami tiga puluh dua tahun kendali di bawah rezim pemerintah yang sangat tersentralisasi, daerah meminta lebih banyak otonomi dan wewenang dari pemerintah pusat di Indonesia era desentralisasi. Terutama untuk pembangunan yang lebih baik terkait penyediaan infrastruktur, layanan dan jaminan sosial bagi penduduknya.

Meningkatnya tuntutan daerah di era desentralisasi menyebabkan pemerintah untuk mulai mencari kontribusi dunia bisnis untuk mengambil peran dalam penyediaan pembangunan daerah. Ditetapkannya CSR sebagai kewajiban telah memainkan peran utama dalam memotivasi perusahaan yang beroperasi di Indonesia untuk melibatkan diri dalam pembangunan di daerah, terutama di sekitar wilayah operasinya, guna membantu pemerintah dalam penyediaan barang-barang publik seperti pembangunan jalan, fasilitas Pendidikan dan kesehatan (Zainal, 2019).

Legislasi tentang kewajiban CSR di Indonesia dimulai dengan Pasal 33 Undang-Undang Dasar 1945 (UUD 1945 Indonesia) yang berisi bahwa sumber daya alam harus dikelola bagi kemakmuran rakyat Indonesia, termasuk masyarakat lokal sekitar wilayah operasi perusahaan. Dari posisi ini, peraturan-peraturan tentang CSR dibuat. Ada empat undang-undang spesifik CSR yang memiliki relevansi langsung dengan operasi perusahaan, yaitu: (i) Undang-undang No. 40/2007 tentang Perseroan Terbatas, mewajibkan perusahaan terkait dengan sumber daya alam untuk melakukan CSR; (ii) UU No. 25/2007 tentang Investasi, merinci kepatuhan CSR untuk semua investor; (iii) UU No 22/2001, tentang Minyak dan Gas Bumi, menyatakan bahwa Pengembangan Masyarakat (CD) adalah kewajiban perusahaan Minyak dan Gas Bumi untuk masyarakat sekitar; dan (iv) UU No. 19/2003 tentang Perusahaan Negara, yang menyatakan bahwa kewajiban untuk memberikan Program Kemitraan dan Bina Lingkungan (PKBL) untuk perusahaan-perusahaan BUMN. Selain dari undang-undang itu, dua UU lain yang relevan, yaitu: (v) Undang-Undang No. 11/2009 tentang Kesejahteraan Sosial; dan (vi) UU No. 13/2011 tentang Kemiskinan. Secara spesifik, UU No.40/2007 tentang perseroan terbatas memiliki aturan pelaksana khusus tentang CSR, yakni Peraturan Pemerintah No.47/2012 tentang CSR. Peraturan implementasi ini mengarahkan dewan direksi di perusahaan sebagai pemegang tanggung jawab utama sehubungan dengan hukumnya; dan menunjukkan bahwa pendanaan harus diturunkan dari biaya operasional perusahaan alih-alih laba perusahaan (Zainal, 2019).

Peraturan tentang CSR yang dimandatkan oleh pemerintah tentu dapat membentuk cara stakeholder, terutama pengelola CSR, pemerintah daerah dan masyarakat di Indonesia memandang CSR, serta membentuk ekspektasi yang berbeda-beda terhadap praktik CSR di Indonesia. Penelitian ini akan mengeksplorasi persepsi setiap stakeholder terhadap stakeholder lainnya dalam memandang praktik CSR, terkait dengan sinergi CSR dengan program pembangunan di daerah.



### **Stakeholder**

Freeman (2010) mengindikasikan bahwa stakeholder setidaknya mempunyai tiga atribut yang akan selalu dibawanya dalam bertindak dan memberikan persepsi, yaitu : pengaruh, legitimasi dan kepentingan. Ketiga hal ini akan selalu mewarnai tindak-tanduk setiap stakeholder dalam dalam pelaksanaan kewajiban CSR.

Pengaruh menjelaskan bahwa setiap stakeholder akan merasa mempunyai kekuasaan atau pengaruh untuk menentukan sesuatu, didalam pelibatan dengan stakeholder lain. Kekuasaan ini muncul, dikarenakan para stakeholder yang teridentifikasi sebenarnya mempunyai kekuasaan untuk mempengaruhi stakeholder lainnya, tergantung seberapa besar pengaruh tersebut untuk mempengaruhi stakeholder lain. Sebagai ilustrasi, stakeholder akan merasa bahwa mereka mewakili perusahaan, pemerintah daerah, dan komuniti lokal sekitar. Namun, kekuasaan ini harus diarahkan pada sesuatu yang positif dengan memastikan bahwa semua keputusan yang muncul dari para stakeholder ini, bukanlah keputusan yang diambil dari stakeholder itu pribadi, tetapi merupakan keputusan yang dilandaskan keputusan dari semua elemen, yang dalam hal ini adalah elemen dari pemerintah daerah, perusahaan, dan komuniti lokal. Legitimasi menggambarkan bahwa semua stakeholder haruslah mendapat legitimasi dari semua elemen. Stakeholder dari pemerintah daerah merupakan pihak yang diakui legitimasinya oleh semua elemen dipemerintah daerah. Stakeholder perusahaan merupakan pihak yang diakui legitimasinya oleh perusahaan tersebut. Serta stakeholder di komuniti lokal merupakan pihak yang memang diakui oleh komuniti lokal untuk mewakili mereka dalam berpartisipasi aktif dalam pelaksanaan CSR. Legitimasi ini akan memberikan keleluasan wewenang kepada stakeholder yang terpilih untuk mengkomunikasikan semua permasalahan yang ada dengan stakeholder lainnya. Sedangkan kepentingan mencerminkan bahwa stakeholder tersebut sebenarnya membawa aspirasi positif dari semua elemen yang diwakilkannya, untuk dikomunikasikan kepada para stakeholder yang terlibat dalam stakeholder engagement. Setiap stakeholder ini harus mempunyai kepentingan untuk dapat berpartisipasi dan fokus dalam pelaksanaan CSR. Namun, hendaknya kepentingan ini haruslah fleksibel dan stakeholder tersebut harus mampu mendengarkan dan menghormati stakeholder lainnya. Diharapkan dengan faktor-faktor kritis ini, semua kepentingan dari stakeholder dapat dikomunikasikan dan dicari titik temu untuk menghasilkan suatu solusi yang bermartabat (Zainal, 2006).

Ketiga atribut ini akan mempengaruhi stakeholder dalam memberikan persepsi terkait pandangannya terhadap stakeholder lain dan ekspektasi dalam praktik CSR. Analisis terhadap persepsi dari setiap stakeholder tidak dapat terlepas dari ketiga atribut yang dimiliki oleh setiap stakeholder, baik dari pemerintah daerah, masyarakat, maupun perusahaan.

38

### **METODOLOGI PENELITIAN**

Penelitian ini menggunakan studi kualitatif untuk mengeksplorasi harapan dan persepsi dari setiap stakeholder. Untuk itu, pendekatan interpretif dipilih dengan 'orientasi pada praktik-praktik' pelaksanaan CSR selama ini diantara stakeholder. Sehingga setiap stakeholder yang terlibat dalam penelitian ini akan menjawab persepsi mereka terhadap "bagaimana melakukan praktik-praktik terkait program CSR dan pembangunan selama ini, dan bagaimana praktik-praktik itu berjalan diantara sesama stakeholder" (Lawrence Neuman, 2014). Disamping itu, penelitian juga akan memperhatikan latar belakang kontekstual terkait dengan posisi dari setiap stakeholder



terhadap stakeholder lainnya yang akan mempengaruhi persepsi setiap stakeholder dalam memandang stakeholder lainnya.

### **Konteks dan Partisipan Penelitian**

Penelitian ini dilakukan di kabupaten Musi Banyuasin di Selatan Provinsi Sumatera, Indonesia. Terkenal dengan sumberdaya alam baik pertambangan dan perkebunan, terdapat banyak perusahaan yang beroperasi di kabupaten ini. Untuk itu, pemerintah setempat menggagas forum CSR yang beranggotakan seluruh perusahaan terkait yang beroperasi di kabupaten ini, unsur pemerintah daerah dan perwakilan masyarakat. Forum dimanfaatkan untuk mensinergikan program-program CSR yang dari perusahaan dengan program pembangunan daerah setiap tahunnya.

Penelitian mengambil partisipan dari anggota forum ini, dengan rincian; perwakilan dari tiga perusahaan yang aktif beroperasi di kabupaten ini (manajer atau staf dalam urusan CSR), perwakilan masyarakat dimana perusahaan-perusahaan yang telah dipilih beroperasi, dan perwakilan pemerintah dari dinas yang diserahi tugas didalam forum ini.

**Tabel 1. Partisipan Penelitian**

Stakeholder	Jumlah
1. Manajer atau staff dari 3 Perusahaan yang aktif beroperasi dan menjadi anggota forum	3 orang
2. Perwakilan masyarakat dimana perusahaan yang dipilih beroperasi	3 orang
3. Perwakilan pemerintah yang membawahi forum	2 orang
Total	8 orang

Sumber : Data Interview, 2019

Mempertimbangkan sensitifitas dari penelitian, maka identitas dari partisipan pada penelitian ini akan dirahasiakan, dan identitas dari setiap stakeholder menjadi anonim pada penelitian ini.

### **Teknik Pengumpulan Data**

Penelitian ini berkaitan dengan data kualitatif. Untuk mengambil data persepsi dari setiap partisipan stakeholder yang telah dipilih, digunakan diskusi kelompok terfokus yang diadakan terpisah disetiap kelompok stakeholder. Diskusi dilakukan terpisah agar setiap partisipan stakeholder yang terpilih dapat memberikan persepsinya tanpa dipengaruhi oleh kelompok stakeholder lain.

Selain itu, untuk pemahaman yang lebih baik tentang perspektif peserta, peneliti juga melengkapi data yang didapat dari metode diskusi dengan pengamatan dan data sekunder yang ada (Holloway and Biley, 2011). Melalui metode gabungan ini, peneliti dapat untuk mengidentifikasi setiap kontradiksi antara apa yang dilakukan orang dan apa yang orang katakan (Robson, 2002). Diskusi dilakukan secara semi terstruktur mengikuti jenis penelitian eksplorasi yang bertujuan untuk 'memahami fenomena yang kurang dipahami' (Paul D.. Leedy and Ormrod, 2014). Persepsi setiap stakeholder merupakan penggambaran situasi dan perasaan yang digambarkan kata-kata mereka sendiri. Cara orang menafsirkan dan memahami pengalaman mereka dan dunia di mana mereka hidup adalah pendekatan penelitian eksplorasi kualitatif untuk mengeksplorasi perilaku, perspektif dan pengalaman dari partisipan stakeholder yang terlibat dalam penelitian ini (Yin, 2011).



### **Teknik Analisis Data**

Berbagai jenis data, yang berasal dari diskusi kelompok terfokus, dokumen dan catatan lapangan observasi akan dianalisis secara bersama-sama. Ini mengharuskan peneliti untuk memilih strategi dan teknik analisis untuk "memperlakukan bukti secara adil, menghasilkan mena<sup>16</sup> kesimpulan analitik, dan mengesampingkan alternatif interpretasi" (Yin, 2011). Strategi yang digunakan dalam penelitian ini menggunakan 'studi kasus' untuk mengelola kompleksitas kasus. Strategi ini memungkinkan peneliti untuk menggambarkan dan menghubungkan konteks setiap kasus.

Sejalan dengan strategi ini, penjelasan terhadap suatu fenomena dari suatu kasus akan selalu dikaitkan dengan pertanyaan 'bagaimana' dan 'mengapa' untuk mengeksplorasi kasus dan menjelaskan fenomena kasus tersebut (Yin, 2011). Pendekatan interpretatif adalah satu cara untuk menangani berbagai persepsi dan makna berasal dari pemikiran dan perilaku dari partisipan stakeholder yang dalam kondisi yang alami (tanpa intervensi). Untuk itu, hubungan yang efektif antara peneliti dan partisipan penelitian diperlukan, agar partisipan stakeholder dapat terbuka mengidentifikasi apa yang mereka anggap penting dan inginkan untuk diceritakan terkait kasus yang didiskusikan (Yin, 2011). Sehingga, beberapa temuan dan catatan yang dicatat oleh peneliti selama diskusi dapat diklarifikasi selama diskusi berlangsung.

## **HASIL DAN PEMBAHASAN**

Dalam bagian ini, akan<sup>1</sup> dibahas dua tema penting dari penelitian ini, yakni; perbandingan persepsi setiap stakeholder dalam sinergi CSR dan pembangunan daerah, dan analisis faktor penyebab perbedaan persepsi.

### **1** *Komparasi Persepsi antar Stakeholder dalam sinergi CSR dan Pembangunan*

Beroperasinya sebuah perusahaan didalam suatu wilayah rural, seperti kondisi yang ada di kabupaten Muba, akan berimplikasi pada perubahan dinamika sosial dan budaya masyarakat diwilayah tersebut, yang cenderung akan berpotensi menjadi konflik perusahaan dengan stakeholder didalam wilayah tersebut. Terdapat beberapa dinamika konflik yang biasanya akan terjadi dengan beroperasinya perusahaan-perusahaan besar dalam suatu wilayah rural. Dinamika tersebut dapat dibagi dua yaitu (Banfield et al., 2003) :

1. Dinamika pada level mikro, yang akan diwarnai oleh tenaga keamanan, hubungan dengan pekerja, dan hubungan dengan komunitas lokal.
2. Dinamika pada level makro, yang akan berdampak pada kehidupan politik, ekonomi, dan lingkungan hidup sebagai sumber dari potensi konflik.

Untuk pengidentifikasian potensi konflik, dimulai dari mengkomparasi persepsi masing-masing stakeholder terhadap stakeholder lainnya, terkait dengan keberadaan operasi suatu perusahaan disuatu wilayah dan praktik pelaksanaan kewajiban CSR. Persepsi dari setiap stakeholder, akan berada pada dua dinamika ini, yang merupakan pendeskripsian pandangan stakeholder terhadap eksistensi operasi perusahaan.

Melalui metode observasi dan diskusi kelompok terfokus (FGD), identifikasi komparasi persepsi antar stakeholder mendeskripsikan hubungan antar stakeholder perusahaan, pemerintah dan masyarakat lokal, yang sebenarnya merupakan sumber potensi konflik antar pihak. Persepsi setiap stakeholder terbentuk dari pengalaman masing-masing stakeholder terhadap praktik CSR dan mempengaruhi praktik CSR perusahaan di wilayah ini.





Secara garis besar, identifikasi potensi konflik <sup>33</sup> tersebut dapat dilihat pada tabel 2 berikut ini :

**Tabel 2. Komparasi Persepsi Antar Stakeholder terhadap Praktik Kewajiban CSR di Kabupaten Musi Banyuasin**

		Terhadap		
		Perusahaan	Pemerintah <sup>5</sup> Daerah	Komuniti Lokal
Persepsi Dari	Perusahaan	NA	Tekanan dari oknum-oknum aparat pemda tertentu yang ingin memanfaatkan CSR untuk kepentingan pribadi/kelompok.	<ul style="list-style-type: none"> <li>✓ Banyak proposal dari masyarakat tidak bersifat memberdayakan.</li> <li>✓ Usulan hanya dari kelompok tertentu saja.</li> </ul>
	Pemerintah Daerah	<ul style="list-style-type: none"> <li>✓ Program CSR tidak sinergi dengan pembangunan daerah.</li> <li>✓ CSR hanya untuk komuniti sekitar perusahaan saja.</li> <li>✓ Tidak transparannya program CSR.</li> </ul>	NA	<ul style="list-style-type: none"> <li>✓ Masyarakat belum mampu untuk mengidentifikasi “kebutuhan”</li> </ul>
	Komuniti lokal	<ul style="list-style-type: none"> <li>✓ Usulan masyarakat banyak ditolak dengan alasan yang tidak jelas.</li> <li>✓ Operasional perusahaan berdampak negatif.</li> <li>✓ Perekrutan penduduk lokal menjadi tenaga kerja sangat terbatas.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>✓ Masyarakat sulit partisipasi di Musbangdes</li> <li>✓ Bantuan pemerintah daerah banyak, namun tidak merata</li> </ul>	

Sumber : FGD dengan setiap kelompok stakeholder, 2019.

Tabel diatas menjelaskan bagaimana persepsi setiap stakeholder terhadap stakeholder lainnya dalam sinergi CSR dan pembangunan daerah. Persepsi kepada stakeholder lainnya muncul dikarenakan pengalaman dari setiap stakeholder tersebut dalam praktik-praktik CSR di wilayah ini.

Diskusi dengan kelompok stakeholder dari perusahaan, menyatakan pandangan terhadap pemerintah dan masyarakat. Terhadap pemerintah, partisipan dari perusahaan menyatakan bahwa terdapat oknum-oknum yang menekan perusahaan untuk mendapatkan program CSR untuk kepentingan pribadi seperti fasilitas kepada oknum tertentu dan mengarahkan CSR berupa bantuan-bantuan hanya kepada kelompok tertentu di masyarakat yang dekat dengan oknum tertentu. Dilain pihak, persepsi partisipan perusahaan terhadap masyarakat masih menganggap usulan yang diberikan tidak bersifat memebrdayakan, hanya bersifat jangka pendek seperti permohonan bantuan untuk membuat kegiatan perayaan. Serta kebanyakan proposal hanya berasal dari suatu kelompok tertentu.



Dalam diskusi dengan kelompok stakeholder dari pemerintah daerah, persepsi yang dimunculkan terhadap stakeholder lainnya juga menarik. Partisipasi dari pemerintah menganggap bahwa program CSR dari perusahaan tidak tersinergi dengan pembangunan daerah, karena tidak pernah transparannya perusahaan dan hanya mementingkan wilayah sekitar perusahaan saja. Sedangkan terkait persepsi pemerintah terhadap masyarakat, stakeholder dalam kelompok ini menganggap bahwa masyarakat masih belum mampu untuk mengidentifikasi kebutuhan mereka, sehingga usulan yang muncul hanya untuk kepentingan jangka pendek saja, seperti bantuan sembako dan kegiatan.

Diskusi dengan stakeholder dari masyarakat lokal, memperlihatkan posisi stakeholder dari masyarakat terhadap stakeholder lainnya. Terhadap perusahaan, partisipasi menganggap mereka dirugikan dengan operasi perusahaan di wilayah mereka, ditambah dengan minimnya jumlah karyawan lokal yang diterima perusahaan. Terkait CSR, kebanyakan usulan yang disampaikan ditolak atau tidak direspon oleh perusahaan. Terhadap pemerintah daerah, masyarakat mengakui bahwa saat ini banyak bantuan dari pemerintah daerah, namun dalam proses musrenbangdes yang merupakan penjangkaran aspirasi masyarakat untuk pembangunan, stakeholder menyatakan sangat sulit untuk berpartisipasi dan menyampaikan usulan dalam kegiatan tersebut.

Jika tabel diatas ditelaah secara seksama, permasalahan mendasar yang mengakibatkan munculnya potensi-potensi konflik tersebut lebih dikarenakan dua permasalahan :

1. Belum adanya mekanisme CSR yang jelas yang mampu mengakomodir semua kepentingan stakeholder untuk melaksanakan CSR yang transparan, akuntabel, dan partisipatif.
2. Belum adanya arena komunikasi yang kondusif dan intensif yang mampu menjabat tangani hubungan setiap stakeholder.

Belum adanya mekanisme CSR yang jelas yang dapat dijadikan pedoman bagi seluruh stakeholder dalam melaksanakan CSR, membuat beberapa stakeholder merasa tidak dapat terlibat dalam program CSR yang dilaksanakan. Pihak pemda merasa, bahwa program CSR yang dibuat oleh perusahaan merupakan program perusahaan itu sendiri yang tidak perlu berkoordinasi dengan program pembangunan daerah. Pihak komunitas yang termarginal juga akan merasa bahwa program CSR hanya untuk beberapa kelompok penting didalam komunitas, sehingga peluang untuk berpartisipasi banyak tidak dimanfaatkan oleh kelompok marginal didalam komunitas lokal.

Untuk itu perlu dibuat suatu mekanisme pelaksanaan program CSR yang jelas, yang mampu dijalankan oleh semua stakeholder untuk melaksanakan program CSR yang partisipatif. Dengan mekanisme ini diharapkan, program CSR nantinya akan sejalan dengan program pembangunan daerah, dengan dibukanya koordinasi antara stakeholder, serta membuka peluang partisipasi bagi seluruh pihak, terutama kelompok marginal seperti perempuan, kaum miskin, dan lain-lain.

Membuka arena komunikasi, juga menjadi titik sentral perhatian proyek mengingat kekurangan akses komunikasi antar stakeholder, maupun komunikasi di intern stakeholder. Ini dapat dilihat dengan jelas, dengan tidak jelasnya sumber proposal yang datang ke perusahaan dengan mengatas namakan masyarakat. Terkadang proposal-proposal tersebut tidak pernah diketahui oleh komunitas lokal tersebut, karena hanya dibuat oleh sekelompok orang didalam komunitas lokal.

Kekecewaan komunitas lokal yang merasa usulan program yang disampaikan melalui proposal program tidak mendapatkan respon dari pihak perusahaan, sebenarnya



merupakan potensi konflik yang riskan dalam menjembatani hubungan perusahaan dan komuniti lokal. Dilain pihak, perusahaan yang merasa bahwa banyak proposal dari komuniti tersebut hanya merupakan usulan dari sekelompok orang dan tidak mencerminkan kemandirian, juga perlu digaris bawahi. Membuka akses/arena komunikasi antar dua pihak tersebut, menjadi penting agar potensi-potensi konflik ini dapat diredam. Dengan membuka arena komunikasi, membuat komuniti lokal menjadi sadar dan mengerti mengapa usulan program mereka tidak mendapat sambutan dari pihak perusahaan. Sedangkan dari sisi perusahaan dengan arena komunikasi, dapat membantu perusahaan dalam memahami keterbatasan dan kebutuhan dari masyarakat itu sendiri.

### ***Faktor Penyebab Perbedaan Persepsi antar Stakeholder***

Perbedaan persepsi masing-masing stakeholder terhadap stakeholder lainnya dalam mensinergikan CSR dengan pembangunan daerah, perlu disikapi agar pelaksanaan kewajiban CSR dapat bermanfaat bagi masyarakat dengan prinsip partisipatif dan koordinatif bagi semua pihak. Berdasarkan diskusi dengan masing-masing kelompok stakeholder yang berbeda, untuk memberikan persepsi terhadap stakeholder lainnya, penelitian ini mengidentifikasi faktor-faktor yang menyebabkan stakeholder memberikan persepsi seperti diatas. Faktor-faktor ini didasarkan pada teori stakeholder itu sendiri, yang diwarnai oleh atribut; pengaruh, legitimasi dan kepentingan.

#### **1. Perbedaan Pengaruh (Power)**

Stakeholder-stakeholder yang terlibat dalam pensinergian mempunyai latar belakang yang berbeda, baik itu latarbelakang pendidikan, status, ekonomi serta <sup>39</sup>budayaan. Perbedaan-perbedaan ini dapat menjadi jurang bagi beberapa stakeholder **bekerjasama dan bersinergi antara satu dengan yang lain**. Individu dalam suatu kelompok mungkin akan merasa rendah diri dengan individu lainnya, dan sebaliknya individu lain mungkin merasa tidak pantas untuk bekerjasama dan bersinergi dengan individu lainnya. Untuk itulah, perlu dilakukan identifikasi yang komprehensif terhadap atribut-atribut setiap stakeholder untuk untuk menggambarkan perbedaan-perbedaan yang ada diantara stakeholder terkait.

#### **2. Perbedaan Legitimasi**

Perlu dipahami bahwa masing-masing stakeholder sebetulnya mempunyai legitimasi yang berbeda yang bersumber dari jenis kepemilikan sumberdaya yang berbeda. Perbedaan ini dapat menimbulkan kecemburuan dan konflik antar stakeholder apabila tidak dikelola dengan baik. Namun perbedaan sumberdaya-sumberdaya ini, sebetulnya dapat dikombinasikan sedemikian rupa sehingga akan menghasilkan suatu program CSR yang baik. Berikut ditampilkan jenis-jenis sumberdaya yang terdapat dimasing-masing pihak.

<sup>5</sup>  
**Tabel 3. Legitimasi setiap stakeholder**

<b>BISNIS</b>	<b>PEMERINTAH</b>	<b>MASYARAKAT</b>
Akses kepada permodalan (Bank, etc)	Kebijakan publik	Modal sosial
Pengetahuan teknis	Penegakan peraturan	Modal/aset ke-sukarelawanan
Jejaring komersil	Pendapatan negara	kepemimpinan
Keterampilan manajemen	legalitas	Nilai-nilai

Sumber : Zainal, 2006.



### 3. Perbedaan Kepentingan sebagai Potensi Konflik antar Stakeholder

Setiap kelompok stakeholder tentunya mempunyai kepentingan masing-masing, yang akan mewarnai tindakan dan pemikiran mereka dalam sinergi CSR dan program pembangunan. Sebagai contoh, stakeholder perusahaan tentu saja mempunyai tujuan *profit motive* yang memang merupakan tujuan utama dari suatu perusahaan. Tujuan perusahaan ini akan berhadapan dengan kepentingan dari stakeholder-stakeholder lain yang lebih kepada non-profit. Perbedaan kepentingan ini, memang disatu sisi akan menciptakan suatu potensi konflik. Namun jika ini dapat dikompromikan, bukan tidak mungkin akan membuat sinergi program CSR dan pembangunan komprehensif. Semisal, dalam suatu program CSR yang dilaksanakan perusahaan untuk membantu potensi ekonomi masyarakat, perusahaan dapat saja mengaplikasikan prinsip-prinsip bagaimana menghasilkan suatu profit kepada masyarakat, sehingga bantuan yang diberikan dapat digunakan secara optimal oleh masyarakat untuk mengembangkan potensi ekonomi dalam menghasilkan laba bagi masyarakat. Sehingga disini, kompromi kepentingan adalah kata kunci yang harus dilakukan untuk mensinergikan CSR dan pembangunan daerah.

## SIMPULAN

Pensinergian kewajiban perusahaan untuk melaksanakan CSR disuatu wilayah dengan pembangunan daerah, bukan berarti menaruh semua beban kepada perusahaan untuk bertanggungjawab. Perlu disadari bahwa pihak perusahaan yang mempunyai keterbatasan-keterbatasan dalam mengimplementasikan suatu program CSR yang lebih diakibatkan karena aturan perusahaan itu sendiri, serta keterbatasan sumber daya. Untuk itu, masing-masing perlu memahami proposionalitas tanggung jawab masing-masing pihak, sehingga tanggung jawab yang dilaksanakan tidak tumpang tindih antara satu dengan yang lainnya. Dapat dicontohkan, perusahaan dapat saja memperbaiki suatu jalan yang rusak sebagai bentuk tanggung jawab perusahaan tersebut. Namun, bagaimana dengan tanggung jawab pemerintah daerah sebagai pelaksana layanan publik. Contoh lain, seperti perusahaan dapat saja membantu pengaman desa, dengan menugaskan petugas keamanan untuk juga berpatroli didesa-desa. Namun, yang perlu dipertanyakan, bagaimana dengan tanggung jawab masyarakat sendiri untuk mengamankan wilayah mereka.

Disinilah perlu diperjelas proporsi tanggung jawab dari masing-masing stakeholder dalam sinergi CSR dan pembangunan daerah. Walaupun CSR terkait dengan kewajiban tanggung jawab perusahaan, bukan berarti semua hal merupakan tanggung jawab perusahaan tersebut. Perlu dibuat suatu pemahaman yang jelas mengenai koridor-koridor yang dapat dimasuki oleh perusahaan dalam mengimplementasikan tanggung jawab tersebut. Sehingga, tanggung jawab tersebut memang merupakan suatu tanggung jawab yang berdampak langsung bagi masyarakat, dan yang terpenting mempunyai prinsip keberlanjutan bagi peningkatan kesejahteraan masyarakat.

## 9 DAFTAR PUSTAKA

Ali, W., Frynas, J.G., Mahmood, Z., 2017. Determinants of corporate social responsibility (CSR) disclosure in developed and developing countries: a literature review. *Corporate Social Responsibility and Environmental Management*.



**Rabin Ibnu Zainal**,<sup>1</sup> *Komparasi Persepsi Antar Stakeholder dalam Sinergi CSR dan Program Pembangunan Daerah*

<sup>11</sup> Banfield, J., Haufler, V., Lilly, D., 2003. *Transnational Corporations in Conflict Prone Zones: Public Policy Responses and a Framework for Action*, September 2003. *International Alert*.

<sup>6</sup> Blowfield, M., Frynas, J.G., 2005. Editorial Setting new agendas: critical perspectives on Corporate Social Responsibility in the developing world. *International affairs* 81, 499–513.

Dobers, P., Halme, M., 2009. Corporate social responsibility and developing countries. *Corporate social responsibility and environmental Management* 16, 237–249.

<sup>7</sup> Famiyeh, S., Asante-Darko, D., Kwarteng, A., Gameti, D.K., Asah, S.A., 2019. Corporate social responsibility initiatives and its impact on social license: some empirical perspectives. *Social Responsibility Journal*.

<sup>1</sup> Freeman, R.E., 2010. *Strategic management: A stakeholder approach*. Cambridge university press.

<sup>23</sup> Holloway, I., Biley, F.C., 2011. Being a qualitative researcher. *Qualitative health research* 21, 968–975.

<sup>4</sup> Idemudia, U., 2011. Corporate social responsibility and developing countries: moving the critical CSR research agenda in Africa forward. *Progress in Development Studies* 11, 1–18.

Jamali, D., Mirshak, R., 2007. Corporate social responsibility (CSR): Theory and practice in a developing country context. *Journal of business ethics* 72, 243–262.

<sup>13</sup> Kemp, M., 2001. Corporate social responsibility in Indonesia: quixotic dream or confident expectation?, in: *Echnology, Business and Society Programme Paper*. nited Nations Research Institute for Social Development.

<sup>29</sup> Lawrence Neuman, W., 2014. *Social research methods: qualitative and quantitative approaches*. Pearson.

<sup>24</sup> Lubis, I., 2010. *Menggali Potensi Pajak Perusahaan dan Bisnis dengan Pelaksanaan Hukum*. Elex Media Komputindo.

<sup>15</sup> Machmud, S., 2015. Kajian Pemanfaatan Dana Corporate Social Responsibility Sebagai Alternatif Sumber Pembiayaan Pembangunan Daerah. *Jurnal Ekonomi, Bisnis & Entrepreneurship* 9, 29–44.

<sup>28</sup> Mapisangka, A., 2009. Implementasi CSR terhadap Kesejahteraan Hidup Masyarakat. *Jurnal Ekonomi dan Studi Pembangunan* 1.

<sup>12</sup> Matten, D., Crane, A., Chapple, W., 2003. Behind the mask: Revealing the true face of corporate citizenship. *Journal of Business Ethics* 45, 109–120.

<sup>18</sup> Nadjib, A., Zainal, R.I., 2020. Integrating Business CSR With Local Government Development Program: Business Perception. *Journal of Public Administration and Governance* 10, 108–22.

<sup>20</sup> Paul D., Leedy, Ormrod, J.E., 2014. *Practical research: Planning and design*. Pearson Education.

Robson, C., 2002. *Real world research: A resource for social scientists and practitioner-researchers*. Blackwell Oxford.



- <sup>8</sup> Rosser, A., Edwin, D., 2010. The politics of corporate social responsibility in Indonesia. *The Pacific Review* 23, 1–22.
- Schwartz, M.S., Carroll, A.B., 2003. Corporate social responsibility: A three-domain approach. *Business ethics quarterly* 13, 503–530.
- <sup>26</sup> Setiawan, M.B., Hakim, A., 2013. Indeks pembangunan manusia Indonesia. *Jurnal Economia* 9, 18–26.
- <sup>17</sup> Waagstein, P.R., 2011. The mandatory corporate social responsibility in Indonesia: Problems and implications. *Journal of Business Ethics* 98, 455–466.
- Yin, R.K., 2011. *Applications of Case Study Research*. Sage.
- <sup>10</sup> Zainal, R.I., 2020. Stakeholders Perception on Mandated CSR Laws in Indonesia. Presented at the 3rd Global Conference On Business, Management, and Entrepreneurship (GCBME 2018), Atlantis Press, pp. 210–216.
- <sup>1</sup> Zainal, R.I., 2019. Analysis of CSR Legislation in Indonesia: Mandate to Business. *Business and Economic Research* 9, 165–181.
- <sup>1</sup> Zainal, R.I., 2006. Best practices: corporate social responsibility (CSR): sebuah pengalaman membangun multistakeholder engagement bagi penerapan CSR di Kabupaten Muba, Sumatera Selatan. Badan Penerbit Fakultas Ekonomi Unsri didukung oleh Partnership for Governance Reform in Indonesia, Uni Eropa, dan P3EM FE Unsri.



# Komparasi Persepsi antar Stakeholder Dalam Sinergi CSR dan Program Pembangunan Daerah

## ORIGINALITY REPORT

22%

SIMILARITY INDEX

20%

INTERNET SOURCES

13%

PUBLICATIONS

12%

STUDENT PAPERS

## PRIMARY SOURCES

1	<a href="http://journal.binadarma.ac.id">journal.binadarma.ac.id</a> Internet Source	6%
2	Submitted to Politeknik STIA LAN Student Paper	1%
3	<a href="http://123dok.com">123dok.com</a> Internet Source	1%
4	Submitted to University of Birmingham Student Paper	1%
5	<a href="http://gfmc.online">gfmc.online</a> Internet Source	1%
6	Submitted to University of Ghana Student Paper	1%
7	<a href="http://www.macrothink.org">www.macrothink.org</a> Internet Source	1%
8	<a href="http://www.prism.go.kr">www.prism.go.kr</a> Internet Source	1%
9	<a href="http://erepo.unud.ac.id">erepo.unud.ac.id</a> Internet Source	1%



10	<a href="http://ojs.unud.ac.id">ojs.unud.ac.id</a> Internet Source	1 %
11	<a href="http://library.soas.ac.uk">library.soas.ac.uk</a> Internet Source	<1 %
12	<a href="http://serval.unil.ch">serval.unil.ch</a> Internet Source	<1 %
13	<a href="http://vuir.vu.edu.au">vuir.vu.edu.au</a> Internet Source	<1 %
14	<a href="http://www.scribd.com">www.scribd.com</a> Internet Source	<1 %
15	<a href="http://jurnal.kemendagri.go.id">jurnal.kemendagri.go.id</a> Internet Source	<1 %
16	<a href="http://anzdoc.com">anzdoc.com</a> Internet Source	<1 %
17	<a href="http://link.springer.com">link.springer.com</a> Internet Source	<1 %
18	Submitted to Coventry University Student Paper	<1 %
19	Abdul Nadjib, Rabin Ibnu Zainal. "Integrating Business CSR With Local Government Development Program: Business Perception", Journal of Public Administration and Governance, 2020 Publication	<1 %

[observatoriodelainfancia.es](http://observatoriodelainfancia.es)

20

Internet Source

<1 %

---

21

[www.researchgate.net](http://www.researchgate.net)

Internet Source

<1 %

---

22

[core.ac.uk](http://core.ac.uk)

Internet Source

<1 %

---

23

[scholarworks.waldenu.edu](http://scholarworks.waldenu.edu)

Internet Source

<1 %

---

24

[dspace.uui.ac.id](http://dspace.uui.ac.id)

Internet Source

<1 %

---

25

Submitted to iGroup

Student Paper

<1 %

---

26

[iopscience.iop.org](http://iopscience.iop.org)

Internet Source

<1 %

---

27

[dask.kebijakankesehatanindonesia.net](http://dask.kebijakankesehatanindonesia.net)

Internet Source

<1 %

---

28

[journal.uinjkt.ac.id](http://journal.uinjkt.ac.id)

Internet Source

<1 %

---

29

[etd.aau.edu.et](http://etd.aau.edu.et)

Internet Source

<1 %

---

30

[repository.uin-suska.ac.id](http://repository.uin-suska.ac.id)

Internet Source

<1 %

---

31

[eng.auri.re.kr](http://eng.auri.re.kr)

Internet Source

<1 %

---

32	<a href="https://es.scribd.com">es.scribd.com</a> Internet Source	<1 %
33	<a href="https://zombiedoc.com">zombiedoc.com</a> Internet Source	<1 %
34	<a href="https://riss.or.kr">riss.or.kr</a> Internet Source	<1 %
35	<a href="https://barenlitbangkepri.com">barenlitbangkepri.com</a> Internet Source	<1 %
36	<a href="https://dikaauliya87.blogspot.com">dikaauliya87.blogspot.com</a> Internet Source	<1 %
37	<a href="https://docplayer.info">docplayer.info</a> Internet Source	<1 %
38	<a href="https://jmi.ipisk.lipi.go.id">jmi.ipisk.lipi.go.id</a> Internet Source	<1 %
39	<a href="https://pmipa.fkip.untad.ac.id">pmipa.fkip.untad.ac.id</a> Internet Source	<1 %
40	<a href="https://pt.scribd.com">pt.scribd.com</a> Internet Source	<1 %
41	<a href="https://researchbank.rmit.edu.au">researchbank.rmit.edu.au</a> Internet Source	<1 %
42	<a href="https://www.papermakalah.com">www.papermakalah.com</a> Internet Source	<1 %
43	Didik Sasono Setyadi, Mailinda Eka Yuniza. "PERIZINAN BERUSAHA DI SEKTOR HULU	<1 %

# MINYAK DAN GAS BUMI: EVALUASI SISTEM TERINTEGRASI SECARA ELEKTRONIK", Jurnal Ius Constituendum, 2021

Publication

---

---

Exclude quotes      Off

Exclude matches      Off

Exclude bibliography      Off