

**COLLABORATIVE GOVERNANCE IN CSR: PRAKTIK CSR PT PERTAMINA
PATRA NIAGA FT MAOS DALAM PROGRAM MERNEK JERNEK**
*(Collaborative Governance in CSR: CSR Practices of PT Pertamina Patra Niaga
FT Maos in the Mernek Jenek Program)*

**Suci Trianingrum¹, Aldita Cindy Arfidiandra², Faishol Adib Tsani³, Faries Fardian
Anggoma⁴, Ardi Maulana Mubarak⁵**

1,2,3,4,5) PT Pertamina Patra Niaga Fuel Terminal Maos

Email Korespondensi: faries.anggoma@pertamina.com

Abstrak

Program Mernek Jenek merupakan Program CSR yang dilaksanakan oleh PT Pertamina Patra Niaga Fuel Terminal Maos. Program ini berangkat dari permasalahan urbanisasi di Desa Mernek dan potensi pertanian, perikanan, peternakan dan sumber daya alam yang melimpah tetapi tidak ada SDM penunjang. Melihat adanya masalah sosial dan potensi penghidupan berkelanjutan tersebut, maka dibentuklah program Mernek Jenek, yang dalam Bahasa Jawa *jenek* artinya betah sehingga diharapkan dengan adanya program ini, masyarakat bisa bekerja di Desa. Penelitian ini bertujuan untuk mengetahui pelaksanaan Program *Corporate Social Responsibility* Mernek Jenek di Desa Mernek, Kecamatan Maos, Kabupaten Cilacap hasil sinergitas antara warga, Pemerintah Desa Mernek dengan PT Pertamina Patra Niaga Fuel Terminal Maos. Metode Penelitian yang digunakan dalam artikel ini adalah kualitatif deskriptif dengan teknik pengambilan data *purposive sampling* kepada aktor kunci serta observasi dan studi dokumentasi. Lokus penelitian ini berada di Desa Mernek, Kecamatan Maos, Kabupaten Cilacap Jawa Tengah. Hasil penelitian dari artikel ini menyatakan bahwa proses kolaborasi program CSR PT Pertamina Patra Niaga Fuel Terminal Maos antara perusahaan, pemerintah Desa Mernek dan Kelompok Mernek Jenek terjalin dari tahap perencanaan, implementasi sampai monitoring dan evaluasi sesuai dengan peran dan kepentingan dari masing-masing *stakeholder*. Dari kolaborasi tersebut memunculkan keberhasilan program yang diukur menggunakan *sustainable compass*, meliputi segi *nature, economy, social* dan *wellbeing* dan perhitungan SROI sebesar Rp 1,23. Selain itu, Program Mernek Jenek juga berhasil mendapatkan berbagai macam penghargaan dari tingkat kabupaten hingga nasional.

Kata Kunci: Collaborative Governance, CSR, Pemberdayaan Masyarakat, Stakeholder.

Abstract

The Mernek Jenek is a CSR Program implemented by PT Pertamina Patra Niaga Fuel Terminal Maos. This program departs from the problems of urbanization in Mernek Village and the potential for agriculture, fisheries, livestock and natural resources which are abundant but there are no supporting human resources. Seeing these social problems and the potential for sustainable livelihoods, the Mernek Jenek program was formed, which in Javanese means 'to feel at home', so it is hoped that with this program, people can work in the village. This study aims to determine

the implementation of Mernek Jenek's Corporate Social Responsibility Program in Mernek Village, Maos District, Cilacap Regency as a result of the synergy between civil society, Mernek Village Government and PT Pertamina Patra Niaga Fuel Terminal Maos. The research method used in this article is descriptive qualitative with purposive sampling data collection techniques to key actors as well as observation and documentation studies. The locus of this research is in Mernek Village, Maos District, Cilacap Regency, Central Java. The results of this article state that the collaborative process of the CSR program of PT Pertamina Patra Niaga Fuel Terminal Maos between the company, the Mernek Village government and the Jenek Mernek Group is intertwined from the planning, implementation to monitoring and evaluation stages in accordance with the roles and interests of each stakeholder. From this collaboration, the success of the program is measured using a sustainable compass, covering aspects of nature, economy, social and wellbeing and an SROI calculation of Rp 1.23. In addition, the Mernek Jenek Program also managed to get various awards from the district to the national level.

Key words: Collaborative Governance, CSR, Community Empowerment, Stakeholder.

Pendahuluan

Corporate Social Responsibility merupakan sebuah komitmen perusahaan untuk berkontribusi dalam keberlanjutan pembangunan sosial, tetapi masih berada dalam koridor keseimbangan antara aspek ekonomi, sosial dan juga lingkungan (Zaidi et al., 2016) Menilik sejarah panjang CSR dalam konteks global, istilah CSR sudah mulai digunakan sejak tahun 1970-an dan semakin populer setelah kemunculan buku *Cannibals with Forks: The Triple Bottom Line in 21st Century Business* (1998) karya John Elkington. Di dalam buku tersebut, Elkington menjelaskan bahwa CSR berfokus pada tiga hal; *profit*, *planet* dan *people*. Menurutnya, perusahaan tidak hanya berfokus pada keuntungan ekonomi (*profit*), tetapi juga mempunyai andil dan kepentingan terhadap kelestarian lingkungan dan kesejahteraan masyarakat (*planet and people*) (Limijaya, 2014).

Di Indonesia sendiri, terdapat peraturan Perundang-undangan yang mengatur mengenai CSR yaitu UU Nomor 22 tahun 2001 pasal 40 ayat 5 tentang Migas, UU Nomor 25 tahun 2007 pasal 74 ayat 2 mengenai Perseroan Terbatas, yang menyatakan bahwa perseroan yang menjalankan kegiatan usaha di bidang dan atau berkaitan dengan sumber daya alam wajib melaksanakan tanggung jawab sosial dan lingkungan. Undang-undang tersebut kemudian diikuti dengan UU No 40 tahun 2007 yang berbunyi, Tanggungjawab sosial dan lingkungan adalah komitmen dari Perseroan untuk berperan serta dalam pembangunan ekonomi berkelanjutan guna meningkatkan kualitas kehidupan dan lingkungan yang bermanfaat, baik bagi Perseroan sendiri, komunitas setempat, maupun masyarakat pada umumnya. Selain itu, terdapat regulasi lain yang mengatur mengenai perusahaan yang berstatus BUMN yaitu Peraturan Menteri BUMN No. 08/MBU.2013 melalui Program Kemitraan dan Bina Lingkungan (PKBL). Tentu, jika melihat peraturan-peraturan tersebut, dapat dikatakan bahwa pembangunan sosial suatu negara tidak hanya tanggung jawab pemerintah saja tetapi juga peran swasta guna mewujudkan kesejahteraan sosial. Proses kolaborasi dalam pembangunan sosial tersebut dapat

diimplementasikan melalui pelaksanaan *Corporate Social Responsibility* (CSR) oleh perusahaan dan juga pemerintah setempat.

Selain regulasi, menurut beberapa Ilmuwan berpendapat bahwa implementasi kegiatan CSR yang dilakukan oleh perusahaan dapat memberikan perilaku positif dari beberapa kelompok pemangku kepentingan sehingga memberikan kontribusi yang positif pada kinerja korporasi tersebut. Menurut Hasan dan Yun dalam Husnaini (2018), perusahaan dapat mencapai tujuannya lebih mudah dan efisien daripada pesaing dalam industri yang sama karena mempunyai reputasi baik (Husnaini et al., 2018). Sama halnya dengan Park dan Khojastehpour & Johns dalam Husnaini dkk (2018) berpendapat bahwa perusahaan yang memulai program CSR untuk memperbaiki reputasi perusahaan bisa lebih unggul di tengah *stakeholder* terkait (Husnaini et al., 2018). Visser dalam Dachi (2020) turut mengatakan bahwa saat ini konsep CSR yang lama sudah bergeser menjadi konsep CSR 2.0 dimana CSR mempunyai tanggung jawab, tata kelola serta kontribusi masyarakat dan integritas lingkungan yang baik, perusahaan tidak dapat melaksanakan CSR tanpa pelibatan pemangku kepentingan (Dachi & Djakman, 2020). Melihat hal tersebut, perlu digaris bawahi bahwa CSR tidak hanya bermanfaat bagi internal perusahaan juga berdampak bagi eksternal perusahaan, khususnya *stakeholder*.

Hingga saat ini, sudah banyak perusahaan yang menerapkan program *Corporate Social Responsibility*, salah satunya adalah PT Pertamina Patra Niaga Fuel Terminal Maos. Terdapat 27 program pemberdayaan masyarakat yang dilakukan di Ring 1, Ring 2 maupun di Ring 3 perusahaan. Program Mernek Jenek merupakan salah satu program *Corporate Social Responsibility* yang dilaksanakan di Desa Mernek, Kecamatan Maos, Kabupaten Cilacap, Jawa Tengah. Menurut data dari pemetaan sosial perusahaan, Kecamatan Maos memiliki tingkat pengangguran yang cukup tinggi yaitu sebesar 326 orang. Selain itu, tingkat urbanisasi di Desa Mernek juga tinggi. Banyak anak muda yang merantau mengadu nasib keluar Desa mernek, seperti menjadi TKI atau bekerja di pabrik. Padahal, Desa Mernek memiliki potensi yang bisa dikembangkan, seperti lahan pertanian, peternakan, perikanan dan sumber daya alam lainnya. Melihat masalah sosial dan potensi penghidupan berkelanjutan tersebut, maka dibentuklah program Mernek Jenek, yang dalam Bahasa Jawa *jenek* artinya betah. Diharapkan dengan adanya program Mernek Jenek ini masyarakat bisa betah tinggal dan berkehidupan di Desa.

Program Mernek Jenek dilakukan tidak terlepas dari dukungan dan keterlibatan 3 aktor; pemerintah, swasta dan masyarakat. Kolaborasi aktor ini bersinergi sesuai dengan peran masing-masing dalam proses pemberdayaan masyarakat. Menurut Dwiyanto dalam penelitian yang dilakukan oleh Sulaksono dalam Nopriono & Suswanta (2019), menyatakan bahwa *Collaborative Governance* merupakan praktik manajemen yang menghargai keragaman nilai, tradisi dan budaya organisasi, kerja dalam struktur yang relatif longgar dan berbasis pada jaringan dan dikendalikan oleh nilai-nilai dan tujuan bersama serta memiliki kapasitas dalam mengelola konflik (Nopriono & Suswanta, 2019). Secara lebih luas, *collaborative governance* adalah cara pengelolaan pemerintah yang melibatkan secara langsung *stakeholder* di luar negara, berorientasi pada konsensus dan musyawarah dalam proses pengambilan keputusan secara kolektif yang memiliki tujuan untuk membuat atau melaksanakan kebijakan dan program publik (Retno Sunu Astuti, Hardi Warsono, 2020). Namun, bedanya dalam penelitian ini nantinya akan lebih mengerucut pada praktik CSR yang melibatkan sinergitas seta kolaborasi pemerintah, swasta dan masyarakat. Sehingga, selanjutnya, penelitian ini akan melihat lebih jauh mengenai pelaksanaan program *Corporate Social Responsibility* dengan perspektif *collaborative*

governance dan menganalisis mengenai peran dan kepentingan masing-masing aktor hingga memunculkan sinergitas dan keberhasilan program Mernek Jenek tersebut.

Metode

Metode penelitian dalam jurnal ini menggunakan metode kualitatif dengan teknik pengambilan data *purposive sampling* dengan mewawancarai beberapa aktor kunci Program Mernek Jenek dan juga pihak *shareholder* yaitu PT Pertamina Patra Niaga FT Maos, yaitu Pemerintah Desa Mernek dan Anggota Program Mernek Jenek. Lokus penelitian ini di Desa Mernek, Kecamatan Maos, Kabupaten Cilacap, Jawa Tengah dengan waktu pengambilan data dari bulan Juni-Agustus. Dalam penelitian kualitatif, data dibuat senatural mungkin - yakni melihat secara alamiah fenomena sosial yang ada di masyarakat. Selain itu, data yang digunakan dalam penelitian ini menggunakan data sekunder, yaitu penelitian terdahulu yang relevan dengan praktik *collaborative governance*, dokumen implementasi milik perusahaan, *social mapping*, dokumen SROI, Renstra, dan Renja program Mernek Jenek, observasi dan dokumentasi yang berkaitan dengan proses pelaksanaan *Collaborative Governance* antara Pemerintah Desa Mernek, Masyarakat Desa Mernek dan PT Pertamina Patra Niaga Fuel Terminal Maos dalam program CSR Mernek Jenek

Hasil dan pembahasan

Identifikasi kepentingan *stakeholder* dalam Program Mernek Jenek

Program Mernek Jenek merupakan program Tanggung Jawab Sosial Lingkungan yang dijalankan oleh PT Pertamina Patra Niaga Fuel Terminal Maos. Program ini mulai berjalan dari tahun 2019. Program Mernek Jenek berasal dari pemetaan sosial yang dilakukan oleh perusahaan dan mendapati bahwa Desa Mernek mempunyai potensi pertanian yang dapat dikembangkan. Fokus utama Program Mernek Jenek terpusat pada 4 pilar seperti kemandirian ekonomi, 3-P (pertanian, perikanan, peternakan) melimpah, lingkungan lestari dan desa aman kondusif. Mernek Jenek mempunyai beberapa program dibawahnya, yaitu Merlita (Mernek Milik Kita), Smart Mernek Jenek (SMJ), Jangkrik Boss, BUMDes Ngudi Rahayu, Pokdakan Ulam sari, TIM SIAP dan Program Kampung Iklim Mernek.

Deskripsi singkat mengenai program Merlita atau Mernek Milik Kita sebagai *branding* dari produk benih padi yang dihasilkan kelompok tani yang terintegrasi. Jangkrik Boss adalah program pemberdayaan pemuda melalui pengelolaan ternak jangkrik. SMJ yakni program yang melibatkan KWT di Desa Mernek dalam kegiatan penanaman hidroponik dan produksi pupuk cair organik. Peri MJ atau Perikanan Mernek Jenek yakni program integrasi kelompok-kelompok ikan yang ada di Desa Mernek. Desa Mernek sendiri memiliki BUMDes aktif yakni BUMDes Ngudi Rahayu yang juga merupakan mitra dari Fuel Terminal Maos. Keterlibatan Fuel Terminal Maos dalam mendorong unit usaha BUMDes Ngudi Rahayu yakni memberikan fasilitasi terhadap peralatan produksi makanan serta legalitas terkait syarat penjualan produk UMKM.

Dalam pelaksanaan program Mernek Jenek, membutuhkan kolaborasi dari *stakeholder* kunci (Pemerintah Desa), masyarakat Desa Mernek dan *shareholder* (PT Pertamina Patra Niaga Fuel Terminal Maos). Aktor-aktor tersebut merupakan aktor kunci yang berperan dalam kegiatan kolaborasi program pemberdayaan masyarakat. Kolaborasi berimplikasi pada komunikasi dua arah dan hubungan saling mempengaruhi antar aktor sehingga nantinya akan membentuk tujuan bersama yang dicapai (Ansell & Gash, 2008). Apabila dilihat dari pola hubungan *stakeholder*, PT

Pertamina Patra Niaga Fuel Terminal Maos memiliki peran sentral yaitu sebagai fasilitator program dan dukungan anggaran berupa implementasi anggaran CSR perusahaan.

Pada hakikatnya, program Mernek Jenek merupakan sebuah upaya pembangunan desa secara holistik. Dalam menjalankan program pemberdayaan perlu melibatkan berbagai pihak dalam fungsi pembangunan. Hal itu merupakan bentuk sinergitas pemerintah, swasta dan juga masyarakat yang dikenal dengan metode *partnership*. Metode *partnership* sejalan dengan prinsip koordinasi dengan teori manajemen Henry Fayol dalam Br Sitepu & Maulana (2021), yaitu koordinasi, integrasi, sinkronisasi dan simplifikasi (Br Sitepu & Maulana, 2021). metode tersebut menuntut adanya keselarasan tindakan dari setiap individu atau kelompok untuk mencapai tujuan yang sudah ditetapkan bersama (Husnul Imtihan, Wahyunadi, 2017). Stakeholder dalam program Mernek Jenek perlu dibagi, sebab masing-masing stakeholder memiliki pengaruh dan kepentingan yang berbeda satu dengan yang lainnya (Harlyandra & Kafaa, 2021).

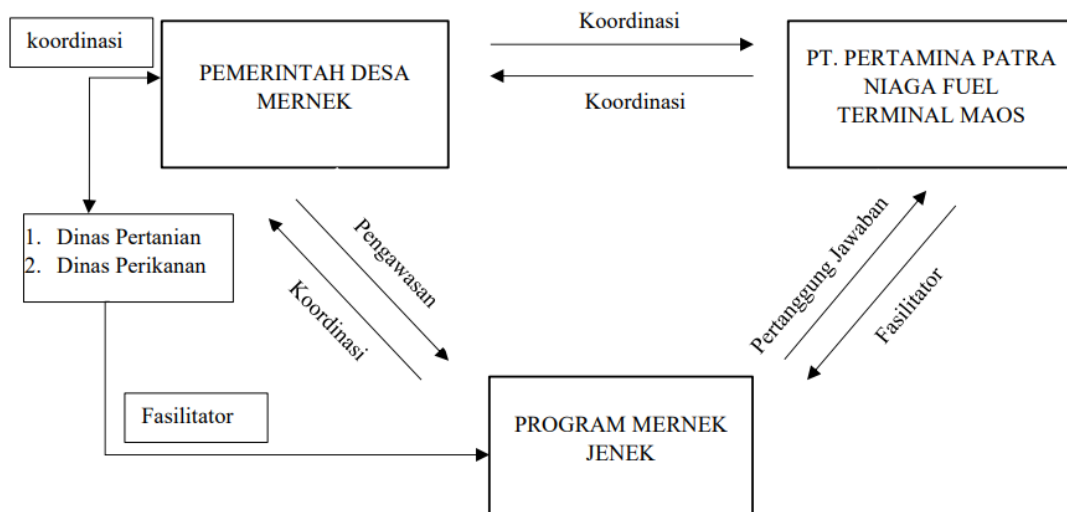
Power dan interest dari masing-masing *stakeholder* dapat dilihat menggunakan kuadran derajat aktor. Setidaknya ada 6 indikator yang bisa menjelaskan kepemilikan kekuatan *stakeholder*. Yaitu kapital, pengetahuan, kekuatan politik, legitimasi sosial, keterampilan dan jaringan (Rakhmadany et al., 2020). Dan untuk derajat kepentingan, setidaknya terdapat empat indikator, yaitu *stakeholder* memberikan bantuan tenaga fisik, *stakeholder* meluangkan waktu untuk membantu program, *stakeholder* memberikan bantuan berupa kapital dan *stakeholder* memberikan bantuan berupa pemikiran. Berikut merupakan tabel identifikasi *stakeholder* program Mernek Jenek:

Tabel 1. Kekuatan dan kepentingan *key stakeholder*

Individu/Institusi	Kekuatan	Kepentingan
CSR PT. Pertamina Patra Niaga Fuel Terminal Maos	Mempunyai kapital dan <i>resource</i> yang digunakan untuk membuat program pemberdayaan masyarakat di wilayah Ring 1,2,3 Perusahaan	Melakukan program pemberdayaan masyarakat di wilayah Ring 1,2,3 Perusahaan
Pemerintah Desa Mernek	Mempunyai legitimasi politik dan sosial untuk menjamin kesejahteraan warga masyarakat Desa Mernek. Mempunyai legitimasi sosial terkait dengan penguasaan atas natural dan <i>human resources</i>	Bertindak sebagai kepanjangan tangan dari pemerintah pusat untuk menjamin kegiatan pemerintahan dan pembangunan masyarakat di tingkat Desa
Kelompok Mernek Jenek	Mempunyai legitimasi sosial sebagai wadah dalam menjalankan program Mernek Jenek	Melakukan kegiatan pemberdayaan masyarakat untuk mencapai tujuan dan kesejahteraan.

(Sumber: Olah Data Peneliti, 2022)

Melihat kekuatan dan kepentingan dari masing-masing *stakeholder* dalam tabel identifikasi diatas menggambarkan bahwa setiap *stakeholder* mempunyai kepentingan masing-masing dalam Program Mernek Jenek. Hal itu dikarenakan setiap stakeholder menempati peran sosial di Program Mernek Jenek. Dari setiap peran sosial yang ada, kemudian muncul hubungan kolaborasi para pemangku kepentingan. PT Pertamina Patra Niaga Fuel Terminal Maos sebagai entitas bisnis mempunyai strategi untuk membuat program yang sejalan dan diterima baik oleh setiap stakeholder sehingga nantinya berdampak positif terhadap kinerja perusahaan. Sehingga, *stakeholder engagement* menjadi hal yang sangat penting dalam keberlangsungan hubungan antar pemangku kepentingan tersebut. Berikut merupakan pola hubungan *stakeholder* dalam program Mernek Jenek yang sudah terjalin apabila divisualisasikan dalam sebuah gambar:



Gambar 1.
Pola Hubungan *Stakeholder* dalam Program Mernek Jenek
Sumber: Olah data peneliti, 2022

Pada gambar 1., diketahui bahwa antara PT Pertamina Patra Niaga Fuel Terminal Maos dan Pemerintah Desa Mernek melakukan koordinasi. Koordinasi yang terjalin selama ini berupa koordinasi perencanaan, regulasi serta implementasi program pemberdayaan masyarakat Mernek Jenek. Sebagai perusahaan BUMN, PT Pertamina Patra Niaga Fuel Terminal Maos berkewajiban untuk menjalankan program CSR sesuai dengan undang-undang yang berlaku. Hal itu dilakukan untuk menciptakan kesejahteraan masyarakat sekitar daerah operasional perusahaan. Sebagaimana yang telah dipaparkan oleh Midgley (2020), peningkatan kesejahteraan masyarakat dilakukan secara eksplisit, menyeluruh, terencana serta progresif. Tidak hanya pada segi ekonomi saja tetapi juga pada segi sosial sebagai satu kesatuan yang utuh (Medgley, 2020).

Selain PT Pertamina Patra Niaga Fuel Terminal Maos, aktor pembangunan yang masuk ke dalam Program Mernek Jenek ini adalah Pemerintah Desa Mernek sebagai kepanjangan tangan negara dalam menjamin kesejahteraan masyarakat. Menurut Undang-undang nomor 6

tahun 2014 tentang Desa, Pemerintah Desa diberi amanat untuk menjalankan pembinaan, pemberdayaan dan pembangunan Desa berdasarkan Pancasila yang mana juga telah diamanatkan dalam UUD 1945. Lebih jauh, dalam UU nomor 6 tahun 2014, Pemerintah Desa harus memiliki andil yang besar dalam penyelenggaraan pemerintahan sesuai dengan kebutuhan rakyatnya dan bertanggung jawab langsung kepada rakyatnya.

Pemerintah Desa Mernek dikepalai oleh Kepala Desa yang bernama Bustanul Arifin (38). Selain menjadi Kepala Desa, Bustanul Arifin juga merupakan ketua Program Mernek Jenek. Ia bertugas sebagai koordinator dari masing-masing sub-program dan sebagai koordinator yang langsung berhubungan dengan PT Pertamina Patra Niaga Fuel Terminal Maos. sebagai kepala desa, Bustanul Arifin mempunyai kepentingan untuk menjamin terselenggaranya pemerintahan desa yang ia pimpin menjadi desa maju, harmonis serta memunculkan ekonomi kecil baru sehingga masyarakat dapat memperoleh kesejahteraan. Upaya meningkatkan kesejahteraan masyarakat telah tercermin dari beberapa kegiatan kemasyarakatan yang ada di Desa Mernek seperti adanya Kampung KB, Kampung Iklim dan kegiatan penunjang perekonomian yang saling bersinergi. Dalam program Mernek Jenek juga, terdapat peran dari dinas perikanan dan dinas pertanian yang berkerjasama langsung dengan Pemerintah Desa Mernek. Dinas pertanian berperan untuk memberikan bantuan subsidi pupuk dan peningkatan kapasitas Gapoktan dan dinas perikanan memberikan pelatihan pengelolaan perikanan pada Pokdakan Ulam sari program Peri MJ.

Perusahaan perlu memahami dan mengelola hubungan baik dengan setiap *stakeholder* dan perlu mengoptimalkan kontribusi dari masing-masing peran *stakeholder* dalam mewujudkan tujuan bersama. Hal tersebut dilakukan sebagai upaya *engage* dan membawa dampak positif terhadap lisensi sosial perusahaan. Freeman dan Dmytriyev dalam Dachi (2020), menyatakan bahwa dasar dari sebuah bisnis terletak pada bagaimana perusahaan tersebut membangun hubungan dan menciptakan nilai bagi semua pemangku kepentingan (*stakeholder*) mereka (Dachi & Djakman, 2020). Hal itu dikarenakan menurut teori *stakeholder*, pemangku kepentingan akan saling bergantung dan berkaitan satu dengan yang lain.

Stakeholder kunci yang lain dari program Mernek Jenek adalah kelompok Mernek Jenek itu sendiri. Kelompok ini beranggotakan 6 orang inti berdasarkan SK Mernek Jenek, yaitu ketua, wakil ketua, sekretaris dan bendahara dengan total anggota berupa 60 anggota yang masuk dalam unit kemandirian ekonomi, bidang pertanian, bidang perikanan, bidang peternakan, bidang tanggap darurat dan bidang lingkungan. Masyarakat dalam program Mernek Jenek ini menempati posisi sentral karena masyarakat ditempatkan sebagai objek pembangunan. keterlibatan masyarakat atau *civil society* juga menjadi bagian dari praktik *good governance*. Praktik keterlibatan masyarakat dalam program pemberdayaan Mernek Jenek juga menggambarkan paradigma baru dalam pembangunan yang bersifat *people centered, participatory, empowering and sustainable*. Hal ini oleh Chamber (1802) dimaknai sebagai konsep pembangunan ekonomi yang merangkum nilai-nilai sosial kemasyarakatan menjadi satu kesatuan (Sutarto, 2018).

Pelibatan masyarakat Desa Mernek dalam program Mernek Jenek juga menggambarkan adanya *sharing power* dari Perusahaan dan Pemerintah yang *powerfull* kepada masyarakat desa Mernek yang *powerless*. Menurut Jim Iffe dalam Zubaedi (2013), kegiatan pemberdayaan ini erat kaitannya dengan 2 konsep besar, yaitu *power* (daya) dan *disadvantaged* (ketimpangan) (Zubaedi, 2013). Tentu lebih jauh pemahaman ini dapat dijelaskan menggunakan beberapa perspektif, seperti pluralis, elitis, strukturalis dan post-strukturalisme. Sebagai contoh, apabila

pemberdayaan ditinjau menggunakan perspektif pluralis berarti menjadi sebuah upaya menolong individu dan kelompok agar mereka dapat bersaing sehingga mendapatkan kesejahteraan. Oleh karena itu, perlu peningkatan kapasitas masyarakat agar nantinya masyarakat dapat lebih mandiri.

Masyarakat Mernek mayoritas merupakan petani, baik itu petani penggarap maupun petani pemilik lahan. Kekuatan Desa Mernek berada pada aspek pertanian hampir 70% warganya merupakan petani ini juga menjadi tantangan karena tidak ada regenerasi petani. Program Mernek Jenek menjadi upaya jawaban atas permasalahan urbanisasi dan mendorong kedaulatan petani agar lebih sejahtera.

Peran Stakeholder dalam proses *Collaborative Governance*

Program Mernek Jenek menunjukkan proses kolaborasi antar 3 aktor, yaitu PT. Pertamina Patra Niaga Fuel Terminal Maos (*private*), Pemerintah Desa Mernek (*state*) dan masyarakat desa Mernek (*civil society*). Ansell dan Gash (2007) membagi model *collaborative governance* sebagai proses kolaborasi, yaitu *starting condition* (kondisi awal), *facilitative leadership* (kepemimpinan fasilitatif), *institutional design* (desain institusional), *collaborative process* (proses kolaborasi), *face to face dialog* (dialog tatap muka), *trust building* (membangun kepercayaan), *commitment to process* (komitmen terhadap proses), *share understanding* (saling memahami), *intermediate outcome* (hasil jangka menengah) (Ansell & Gash, 2008). Tahapan tersebut mencakup proses ideal yang terjadi dalam sebuah kolaborasi.

Kondisi awal yang mendasari adanya proses kolaborasi Program Mernek Jenek adalah kesenjangan kapasitas sumber daya, jaringan dan adanya kepentingan masing-masing stakeholder. Perbedaan tersebut menjadi dasar dalam proses musyawarah, yang kemudian menghasilkan sebuah kesepakatan berupa tujuan yang ingin dicapai bersama. Menurut Ansell dan Gash (2007), kriteria kolaborasi adalah tercapainya konsensus (Ansell & Gash, 2008). Desa Mernek dengan potensi sumberdaya alam yang melimpah namun tidak diikuti dengan keinginan dari sumber daya manusia untuk membangun desanya sendiri. Pemuda usia produktif lebih banyak memilih merantau daripada mengelola lahan pertanian di desa, hal ini yang menjadi salah satu faktor tingginya angka urbanisasi. Menurut data dari Social Mapping (2018), salah satu faktor masalah urbanisasi adalah munculnya anggapan di tengah masyarakat bahwa indikator kesuksesan adalah bekerja di kota besar. Disisi lain, Desa Mernek merupakan desa yang memiliki sumber daya alam melimpah, khususnya dalam bidang pertanian. Melihat hal tersebut, Fuel Terminal Maos sebagai aktor swasta yang memiliki akses terhadap sumber daya materi dan jaringan, berupaya untuk dapat mengembangkan potensi melalui pelaksanaan Tanggung Jawab Sosial dan Lingkungan.

Potensi Desa Mernek dikembangkan untuk mengatasi permasalahan yang ada salah satunya melalui Program Mernek Jenek, salah satu program CSR Fuel Terminal Maos. Program Mernek Jenek merupakan salah satu upaya melakukan akselerasi peningkatan kesejahteraan yang melibatkan aktor pemerintah, aktor swasta dan masyarakat. Inisiasi Program Mernek Jenek merupakan hasil dari konsensus dari Pemerintah Desa Mernek, Fuel Terminal Maos dan elemen masyarakat penerima manfaat program. Hal tersebut menunjukkan kondisi awal dimana adanya kepentingan antar *stakeholder* dan perbedaan akses terhadap sumberdaya menjadi dasar terjadinya proses kolaborasi untuk mencapai konsensus yang dituangkan dalam narasi visi dan misi bersama.

Kolaborasi merupakan suatu relasi yang memiliki risiko terhadap konflik karena melibatkan banyak aktor yang saling memiliki kepentingan. Menurut Provan & Kenis (2008), penyelesaian masalah berbasis konsensus lebih baik dilakukan untuk menghindari adanya konflik. Disepakatinya konsensus dalam musyawarah menjadi dasar lahirnya komitmen *stakeholder* terkait untuk berkolaborasi. Pada umumnya komitmen muncul apabila hasil konsensus mewakili aspirasi dan menjawab kebutuhan seluruh elemen terlibat.

Unsur penting dalam sebuah kolaborasi selanjutnya adalah kepemimpinan fasilitatif. Komitmen untuk mencapai tujuan bersama juga dipengaruhi oleh pola kepemimpinan. Aspek kepemimpinan merupakan bagian dari kapasitas aksi bersama dalam praktik *collaborative governance* (Emerson dkk, 2012). Kepemimpinan dalam kolaborasi lebih berbentuk jaringan daripada hierarki, bahwa setiap pihak berada pada posisi yang sama serta hubungan pihak yang terlibat lebih pada fungsi koordinasi daripada komando (Nasrulhaq, 2020). Masing-masing *stakeholder* memiliki tugas yang berbeda tetapi berada pada posisi yang sama. Disinilah pemetaan dan pembagian peran yang menjadi dasar dalam pelaksanaan kolaborasi. Adanya kesepakatan dua belah pihak yang saling berkolaborasi agar dapat dilaksanakan sesuai yang telah disepakati oleh *stakeholder* yang terlibat.

Dalam pelaksanaan Program Mernek Jenek, Fuel Terminal Maos berperan sebagai fasilitator pelaksanaan Program Mernek Jenek. Artinya, perusahaan memiliki kewajiban untuk mengalokasikan anggaran guna mendukung berjalannya program. Hal tersebut menunjukkan bahwa Fuel Terminal Maos berperan dalam mendukung upaya peningkatan kesejahteraan masyarakat desa sekitar wilayah operasinya melalui Program Mernek Jenek. Tujuan baik perusahaan tidak akan tercapai apabila tidak ada respon baik dari pemerintah desa. Maka, dibutuhkan kolaborasi dengan Pemerintah Desa Mernek. Pemerintah Desa Mernek berperan untuk menjaga stabilitas dan kondusifitas program serta terus memberikan umpan balik terhadap perusahaan agar program yang dilaksanakan tepat sasaran.

Salah satu contoh peran pemerintah desa adalah dengan membuat regulasi yang bersifat mendukung berjalannya program kolaborasi tersebut. Salah satu faktor pendukungnya adalah adanya tokoh kepala desa yang memiliki semangat untuk maju dan mampu menggandeng seluruh elemen masyarakat di Desa Mernek. Kepala Desa Mernek bisa menjembatani komunikasi yang baik di tengah kepentingan perusahaan serta kebutuhan masyarakatnya, sehingga tidak muncul konflik kepentingan dalam pelaksanaannya. Disini terlihat bahwa model kepemimpinan sangat berpengaruh dalam keberhasilan suatu proses kolaborasi. Masyarakat akan lebih solid dan memiliki kepercayaan lebih jika didukung oleh pemerintahannya, dan pemerintah desa akan terbantu dalam upaya percepatan peningkatan kesejahteraan bagi masyarakatnya melalui pelaksanaan program CSR dengan sinergitas bersama perusahaan dalam wujud pengembangan kompetensi dan profesionalisme organisasi, ataupun pengembangan infrastruktur kelompok masyarakat. Perusahaan akan memiliki kredibilitas dan citra baik melalui pelaksanaan programnya. Apabila masing-masing *stakeholder* melakukan tupoksinya, komunikasi dan koordinasi secara berkala, maka diharapkan proses kolaborasi dapat memberikan hasil dan dampak yang sesuai.

Desain institusional dalam proses kolaborasi Program Mernek Jenek adalah peraturan perundangan yaitu UU Nomor 22 tahun 2001 pasal 40 ayat 5 tentang Migas, UU Nomor 25 tahun 2007 pasal 74 ayat 2 mengenai Perseroan Terbatas, yang menyatakan bahwa perseroan yang menjalankan kegiatan usaha di bidang dan atau berkaitan dengan sumber daya alam wajib

melaksanakan tanggung jawab sosial dan lingkungan. Hal tersebut menunjukkan bahwa pembangunan sosial suatu negara tidak hanya tanggung jawab pemerintah saja tetapi juga peran swasta guna mewujudkan kesejahteraan sosial. Dalam hal ini, Fuel Terminal Maos melakukan tanggung jawab sesuai peraturan perundangan bersama dengan Pemerintah Desa Mernek sebagai pelaksana pemerintahan desa sekaligus berkolaborasi melalui Program Mernek Jenek, yang merupakan salah satu alat untuk mencapai visi bersama yakni meningkatkan kesejahteraan masyarakat desa.

Program Mernek Jenek merupakan program yang mengusung sinergitas 4 pilar yakni kemandirian ekonomi, pertanian-perikanan- peternakan melimpah, lingkungan lestari dan desa aman kondusif. Program Mernek Jenek mencoba mengemas potensi-potensi Desa Mernek untuk dapat dikembangkan, dimodifikasi agar menjadi daya tarik bagi pemuda serta nilai tambah bagi penduduk yang telah menekuni bidang tersebut. Hal tersebut mencoba menjelaskan bahwa desain institusional dalam proses kolaborasi ini memiliki konsep inklusivitas partisipan, yakni bersifat kolaboratif terhadap seluruh masyarakat desa yang memiliki kemauan untuk mencapai visi bersama yakni peningkatan kesejahteraan.

Proses inti dalam *collaborative governance* menurut Ansell dan Gash (2007) adalah komunikasi yang digambarkan melalui dialog tatap muka (Ansell & Gash, 2008). Dalam proses kolaborasi dibutuhkan komunikasi sebagai upaya menguatkan relasi untuk selanjutnya mendorong munculnya kepercayaan dalam kolaborasi yang terjalin. *Collaborative governance* yang ideal setidaknya melibatkan tiga pihak yakni representasi pemerintah, swasta dan masyarakat (Nasrulhaq, 2020). Keterlibatan pihak dalam Program Mernek Jenek terdiri dari Pemerintah Desa Mernek, Fuel Terminal Maos dan juga masyarakat Desa Mernek sebagai penerima manfaat program telah merepresentasikan keterlibatan aktor pemerintah, swasta dan juga masyarakat. Dalam prosesnya, terjalin komunikasi secara intensif antar aktor dalam pelaksanaan Program Mernek Jenek. Hal tersebut dicerminkan dalam proses musyawarah perumusan renstra, renja, pendampingan, monitoring dan evaluasi pelaksanaan program.

Bentuk komunikasi multiarah dalam kolaborasi Program Mernek Jenek tercermin dalam pelaksanaan musyawarah perumusan Rencana Strategis Program lima tahunan dan Rencana Kerja tahunan yang dilakukan dengan melakukan forum bersama dengan Pemerintah Desa Mernek dan seluruh elemen masyarakat desa. Dilakukan proses dialog dalam forum untuk mencapai kesepakatan terhadap kegiatan yang akan dilakukan untuk kemajuan bersama. Selama kegiatan berlangsung, dilakukan pendampingan oleh Fuel Terminal Maos terhadap kelompok sasaran. Selanjutnya terdapat aktivitas monitoring dalam rentang waktu pelaksanaan program untuk mengetahui progres dan perkembangan kegiatan. Pada tutup buku pelaksanaan kegiatan tahun berjalan, dilakukan evaluasi sebagai upaya melihat kembali kegiatan yang telah dilaksanakan apakah sudah sesuai dengan nilai yang telah disepakati, serta apakah terdapat hambatan dan bagaimana menemukan solusi untuk perbaikan program.

Disamping pelaksanaan interaksi dialog tatap muka melalui forum pertemuan, para aktor juga terhubung melalui *WhatsApp Group* sebagai salah satu media komunikasi secara daring yang dimanfaatkan untuk bertukar informasi secara cepat dan intensif. Sehingga komunikasi tetap terjalin saat tidak bertatap muka, informasi terkait perkembangan, temuan dan hambatan yang dihadapi juga dapat langsung disampaikan untuk mendapatkan solusi tindak lanjut. Hal diatas merupakan gambaran proses komunikasi multiarah yang intensif dan disertai umpan balik oleh aktor yang terlibat yakni Pemerintah Desa Mernek, Fuel Terminal Maos dan seluruh

penerima manfaat program. Komunikasi multiarah dijadikan salah satu nilai dasar untuk menggambarkan bahwa dalam kolaborasi ada sesuatu yang lebih pada hubungan antar aktor (Nasrulhaq, 2020). Gambaran jalinan interaksi secara langsung dan interaksi daring dalam kolaborasi pelaksanaan Program Mernek Jenek diatas berupaya untuk mewujudkan proses kolaborasi yang ideal dalam *collaborative governance*.

Dalam proses kolaborasi, diharapkan munculnya kepercayaan (*trust*), komitmen terhadap proses (*commitment to process*), saling memahami (*share understanding*) dan hasil jangka menengah proses kolaborasi (*intermediate outcome*) serta pembagian sumber daya dalam proses kolaborasi. *Trust, commitment, share understanding* idealnya akan muncul seiring terjalannya interaksi, komunikasi dan dialog tatap muka secara intensif. Kolaborasi Program Mernek Jenek saat ini telah berjalan di tahun ke empat. Proses *engagement* telah terjalin dengan baik, output program dapat dinilai dari indikator berbagai aspek yakni lingkungan, sosial, ekonomi dan kesejahteraan (*sustainability compass*).

Selanjutnya pemahaman dan kesadaran dalam proses kolaborasi antar pihak yang mendasari munculnya upaya pembagian sumberdaya. Emerson dalam tulisannya menempatkan sumber daya sebagai bagian dari variabel kapasitas kolaborasi yang dapat dilihat pada sejauh mana sumber daya dibagi dan terbagi (Nasrulhaq, 2020). Perbedaan akses sumber daya juga yang mendasari adanya komitmen untuk melakukan kolaborasi. Dalam tahapan saat *engagement* telah terjalin, pemahaman akan kelemahan dan kelebihan antar *stakeholder* diharapkan sudah muncul sehingga terdapat kesadaran untuk saling melengkapi melalui alokasi sumberdaya yang dimiliki masing-masing *stakeholder*. Dalam pelaksanaan kolaborasi Program Mernek Jenek yang telah berlangsung selama empat tahun, masing-masing *stakeholder* telah menyadari dan menjalankan masing-masing peran dan alokasi sumber dayanya.

Dalam Program Mernek Jenek, Pemerintah Desa Mernek mengalokasikan tanah kas desa serta melakukan prosedur perizinan terkait pembangunan Kawasan Wisata Pertanian yang merupakan salah satu kegiatan program. Fuel Terminal Maos mengalokasikan sumber daya materi dengan alokasi anggaran pembangunan kawasan wisata edukasi tersebut. Kawasan Wisata Pertanian tersebut secara administrasi dikelola oleh BUMDes, serta masyarakat kelompok penerima manfaat sebagai pengelola operasional hariannya. Seluruh *stakeholder* dalam program Mernek Jenek melaksanakan peran sesuai dengan kapasitas sumber daya yang dimiliki. Sinergitas antar aktor dibutuhkan untuk mencapai tujuan bersama, seperti dikatakan bahwa kinerja lembaga sangat dipengaruhi oleh sumber dayanya (Mahfud et al., 2014).

Outcome Program Mernek Jenek

Program Mernek Jenek sebagai program unggulan menjadi tolok ukur dan acuan bagi pelaksanaan program CSR lainnya yang didampingi oleh PT Pertamina Patra Niaga Fuel Terminal Maos. Merujuk pada pembahasan di atas, salah satu ukuran keberhasilan program adalah keterlibatan secara aktif dari pihak-pihak *stakeholder*, salah satunya yang terpenting adalah Pemerintah Desa Mernek. Sejak awal pemetaan sosial, Pemerintah Desa Mernek dapat bekerjasama dengan baik dengan perusahaan serta dengan masyarakat. Hal ini dibangun dengan kepemimpinan Kepala Desa yang memiliki sikap terbuka dan memiliki keinginan lebih untuk meningkatkan kesejahteraan masyarakat. Sikap terbuka, berani mengambil resiko dan peluang yang ada adalah beberapa hal yang sejauh ini diperlukan dalam pelaksanaan program CSR, khususnya bagi Pemerintah Desa Mernek. Selain itu kemampuan Pemerintah Desa dalam

membaca potensi yang ada di desa, serta komitmen perusahaan dalam melaksanakan kegiatan TJSL menjadi hal penting kaitannya dengan distribusi tanggung jawab pelaksanaan kegiatan CSR dengan objeknya adalah masyarakat.

Pentingnya pemerintah dalam pelaksanaan program CSR yaitu sebagai pengorganisasian masyarakat, pemerintah desa mengambil peran sebagai pemangku kepentingan dimana didalamnya terdapat instrumen-instrumen lembaga yang mengurus berbagai macam bidang yang dapat dimanfaatkan masyarakat sebagai *tools* dalam meningkatkan kesejahteraan masyarakat. Pengorganisasian masyarakat diperlukan sebagai salah satu cara yang efektif dan kolektif untuk melaksanakan kegiatan CSR. Tujuan peningkatan kesejahteraan kolektif dapat tercapai ketika dilaksanakan secara kelompok (organisasi) jika dibandingkan dengan pelaksanaan secara individu.

Perusahaan selaku inisiator program CSR merasa terbantu ketika pelaksanaan program di lapangan dapat berjalan dengan baik, dalam hal ini pemerintah desa dan masyarakat dapat bekerjasama, berbagi peran, dan berkomitmen dalam mensukseskan program. Hal ini juga membantu perusahaan dalam merumuskan serta *trial and error* penyusunan indikator kemandirian program CSR yang ideal untuk masyarakat yang kemudian menjadi dasar penting dalam pelaksanaan program CSR perusahaan di lokasi lainnya.

Sejak pelaksanaan program Mernek Jenek berjalan dari tahun 2019 sampai dengan sekarang, telah banyak pencapaian serta target dari indikator yang sudah terpenuhi, dilihat dari sustainable compass, dari segi nature, program Mernek Jenek dapat mengurangi dampak Emisi Gas Rumah Kaca (GRK) sebanyak 0,3415 Ton CO₂/tahun, pemanfaatan 6 x 18 m pekarangan untuk kegiatan KWT, penggunaan pupuk kimia turun 30% per sekali tanam padi serta sebanyak 0,97 Ton/th daun pisang kering termanfaatkan. Dari segi ekonomi, pendapatan peternakan jangkrik sebanyak 1.637.500 per bulan per kelompok, peningkatan harga jual benih padi sebesar 25% pendapatan sebesar Rp 349.000.000 dan pendapatan SMJ sebesar Rp 900.000 per bulan. Pendapatan BUMDes rata-rata sebesar Rp. 1.460.000/bulan. Dari segi sosial, sebanyak 9 orang pemuda mendapatkan penghasilan, sebanyak 1062 KK terdampak langsung program Merlita, sebanyak 110 orang mendapatkan manfaat dari kegiatan pertanian SMJ dan 18 kelompok tumbuh berkembang. Dari segi kesejahteraan, 43 petani meningkat penghasilan, 30 orang ibu-ibu mempunyai sumber pendapatan dan 5 orang sang kurir memotong jalur distribusi 52 UMKM.

Selain dilihat menggunakan *sustainable compass*, pencapaian kolaborasi yang dilaksanakan melalui program CSR juga menghasilkan beberapa pencapaian monumental seperti penghargaan dan apresiasi dari pihak lainnya yang dapat dijadikan sebagai tolok ukur. Salah satu pencapaian yang penting dalam adalah PROPER Emas pada tahun 2020 yang dilaksanakan oleh Kementerian Lingkungan Hidup dan Kehutanan.

Kesimpulan

Berdasarkan hasil pembahasan yang telah dipaparkan, maka dapat disimpulkan menjadi beberapa hal. *Pertama*, program CSR Mernek Jenek merupakan sebuah praktik *collaborative governance* yang melibatkan Perusahaan, Pemerintah Desa dan Masyarakat Desa. Praktik *collaborative governance* yang ada di program Mernek Jenek dimulai dari tahap perencanaan, perumusan program, implementasi sampai dengan monitoring dan evaluasi. Lebih lanjut dalam program Mernek Jenek masing-masing aktor mempunyai kepentingan dan kekuatan sosial yang berbeda namun dapat dipersatukan dalam sebuah Visi-Misi yang kolaboratif.

Kedua, collaborative governance dalam program Mernek Jenek terbentuk mulai dari fase yaitu *starting condition* (kondisi awal) yaitu kondisi awal Desa Mernek yang dipotret melalui kajian pemetaan sosial, *facilitative leadership* (kepemimpinan fasilitatif) dimana dalam hal ini Fuel Terminal Maos berperan sebagai fasilitator pelaksanaan Program Mernek Jenek, *institutional design* (desain institusional) menggunakan peraturan perundangan yaitu UU Nomor 22 tahun 2001 pasal 40 ayat 5 tentang Migas, UU Nomor 25 tahun 2007 pasal 74 ayat 2 mengenai Perseroan Terbatas, pada fase *collaborative process* (proses kolaborasi), *face to face dialog* (dialog tatap muka), *trust building* (membangun kepercayaan), *commitment to process* (komitmen terhadap proses), *share understanding* (saling memahami), *intermediate outcome* (hasil jangka menengah). *Ketiga*, kolaborasi dalam program Mernek Jenek memunculkan output program berupa pencapaian serta target dari indikator yang sudah terpenuhi. Pencapaian program Mernek Jenek dapat dilihat menggunakan *sustainable compass* serta keberhasilan program Mernek Jenek dalam mendapatkan penghargaan dari level kabupaten sampai dengan level nasional.

Daftar Pustaka

- Ansell, C., & Gash, A. (2008). Collaborative governance in theory and practice. *Journal of Public Administration Research and Theory, 18*(4), 543–571.
<https://doi.org/10.1093/jopart/mum032>
- Br Sitepu, P. A., & Maulana, R. Y. (2021). Tata Kelola Program Corporate Social Responsibility (Csr) Melalui Konsep Collaborative Governance Dalam Menunjang Program Pembangunan Daerah. *Jurnal Ilmu Pemerintahan Widya Praja, 47*(1), 80–90.
<https://doi.org/10.33701/jipwp.v47i1.1438>
- Dachi, C. S., & Djakman, C. D. (2020). Penerapan Stakeholder Engagement dalam Corporate Social Responsibility: Studi Kasus Pada Rumah Sakit Mata X. *Jurnal Riset Akuntansi Dan Keuangan, 8*(2), 291–306.
- Harlyandra, Y., & Kafaa, K. A. (2021). Kolaborasi multi-stakeholder pada praktik corporate social responsibility dalam penanganan sampah di Desa Pengarengan Kabupaten Cirebon. *Gulawentah: Jurnal Studi Sosial, 6*(1), 54.
<https://doi.org/10.25273/gulawentah.v6i1.9471>
- Husnaini, W., Sasanti, E. E., & Cahyaningtyas, S. R. (2018). Corporate Social Responsibility (CSR) dan Reputasi Perusahaan. *Jurnal Aplikasi Akuntansi, 2*(2), 1–9.
<https://doi.org/10.29303/jaa.v2i2.22>
- Husnul Imtihan, Wahyunadi, M. F. (2017). Peran Pemerintah Dan Partisipasi Masyarakat Dalam Perencanaan Pembangunan Daerah. *Neo Bis, 11*(1), 2. <http://journal.trunojoyo.ac.id/neo-bis/article/view/2952>
- Limijaya, A. (2014). Triple Bottom Line Dan Sustainability. *Triple Bottom Line Dan Sustainability, 18*(1), 14–27.
- Mahfud, M. A. Z., Haryono, B. S., & Anggraeni, N. L. V. (2014). Peran Koordinasi Stakeholder Dalam Pengembangan Kawasan inapolitan. *Jurnal Administrasi Publik (JAP), 3*(12), 2070–2076.
- Medgley, J. (2020). *Pembangunan Sosial: Teori dan Praktik*. Gadjah Mada University Press.
- Nasrulhaq, N. (2020). Nilai Dasar Collaborative Governance Dalam Studi Kebijakan Publik. *Kolaborasi: Jurnal Administrasi Publik, 6*(3), 395–402.
<https://doi.org/10.26618/kjap.v6i3.2261>
- Nopriyono, & Suswanta. (2019). Pemberdayaan Masyarakat Dalam Perspektif Collaborative Governance. *JPK: Jurnal Pemerintahan Dan Kebijakan, 1*(1), 7–8.
- Rakhmadany, A., Tahsinurridlo, M., Fauziyah, L., Rahmawati, N. A., & Aidah, S. (2020).

- Stakeholder Analysis Program Jaminan Pangan Masyarakat (JAPANGMAS) oleh PT Pertamina (Persero) Fuel Terminal Rewulu. *Empower: Jurnal Pengembangan Masyarakat Islam*, 5(1), 1–24. <https://doi.org/10.24235/empower.v5i1.6366>
- Retno Sunu Astuti, Hardi Warsono, A. R. (2020). Collaborative Governance dalam Perspektif Administrasi Publik. *Journal of Government and Civil Society*, 4(1), 161. <http://jurnal.umt.ac.id/index.php/jgs/article/view/2334>
- Sutarto, D. (2018). PEMBERDAYAAN MASYARAKAT PESISIR BERBASIS KELUARGA PERSEPEKTIF GENDER. *Politika, Jurnal Trias*, 2(2), 267–283.
- Zaidi, H., Surya, R. Z., & Juslan. (2016). Analisa Strategi dan Sinkronisasi CSR dengan Program Pemerintah dalam Pembangunan Kabupaten Indragiri Hilir. *Jurnal BAPPEDA*, 2(1), 242–249.
- Zubaedi. (2013). *BUKU PENGEMBANGAN MASYARAKAT (1).pdf* (p. 270).