

IMPLEMENTASI PROGRAM CORPORATE SOCIAL RESPONSIBILITY PT. SURYA BINTANG INDONESIA (Studi Kasus Desa Karang Endah Kecamatan Lengkiti)

Candan Rivando¹⁾, Yahnu Wiguno Sanyoto²⁾, Eva Susanti³⁾

¹²³Jurusan Ilmu Pemerintahan

Fakultas Ilmu Sosial Ilmu Politik dan Hukum

Universitas Baturaja

Jl. Ki Ratu Penghulu Karang Sari No. 02301 Baturaja OKU Sumatera Selatan

Email: candanrivando02@gmail.com¹⁾ yahnoe@yahoo.com²⁾ evaftos@gmail.com³⁾

ABSTRACT

PT Surya Bintang Indonesia, an oil palm company operating in Karang Endah Village, Lengkiti District, Ogan Komering Ulu Regency, is required to implement Corporate Social Responsibility (CSR) as a form of the company's responsibility toward social, economic, and environmental development in its surrounding operational area. However, in practice, a gap was found between the planned CSR programs and their actual implementation, and the implementation process still faces several problems. This study examines the success of CSR implementation at PT SBI using the policy implementation theory of Mazmanian and Sabatier, with three main focuses: problem characteristics, the ability of policy to structure implementation, and nonstatutory variables across three aspects: economic, social, and environmental. This study employed a descriptive qualitative method through in-depth interviews, observation, and documentation. The findings show different levels of success across the three aspects. The economic and environmental aspects were considered moderately successful through the absorption of casual daily workers, oil palm seed assistance, road maintenance, and culvert installation, while the social aspect has not yet been realized because education and basic health programs are still at the proposal stage. The analysis identifies the main governance problems as low information transparency, less-than-optimal participation from the Village Consultative Body and youth groups, and the absence of a documented complaint mechanism, which contributed to the failure of social program realization. This study recommends improving transparency, strengthening stakeholder participation, implementing priority social programs, and establishing a documented complaint mechanism.

Keywords: Policy Implementation, Corporate Social Responsibility (CSR), Mazmanian and Sabatier, Oil palm company.

ABSTRAK

PT Surya Bintang Indonesia, perusahaan kelapa sawit yang beroperasi di Desa Karang Endah, Kecamatan Lengkiti, Kabupaten Ogan Komering Ulu wajib melaksanakan *Corporate Social Responsibility* (CSR) yang merupakan wujud tanggung jawab perusahaan terhadap pembangunan sosial, ekonomi, dan lingkungan di sekitar wilayah operasinya. Namun, di lapangan ditemukan kesenjangan antara program CSR yang direncanakan dengan realisasinya implementasinya masih menghadapi sejumlah permasalahan. Terlihat adanya ketimpangan pelaksanaan implementasi program CSR penelitian ini mengkaji keberhasilan implementasi CSR PT. SBI menggunakan teori implementasi kebijakan Mazmanian dan Sabatier, dengan tiga fokus: karakteristik masalah, kapasitas kebijakan untuk menstrukturkan pelaksanaan, dan variabel nonstatutory pada 3 aspek ekonomi, sosial, dan lingkungan. Metode yang digunakan adalah kualitatif deskriptif melalui wawancara mendalam, observasi, dan dokumentasi. Hasil penelitian menunjukkan keberhasilan berbeda antar aspek: aspek ekonomi dan lingkungan tergolong cukup berhasil melalui penyerapan tenaga kerja harian lepas, bantuan bibit, perawatan jalan, pemasangan gorong-gorong, sedangkan aspek sosial belum terealisasi karena program pendidikan dan kesehatan masih dalam proposal. Analisis mengidentifikasi masalah utama pada tata kelola rendahnya transparansi informasi, partisipasi BPD dan pemuda yang belum optimal, serta tidak adanya



mekanisme pengaduan terdokumentasi yang menjadi penyebab kegagalan realisasi program sosial. Rekomendasi penelitian ini menekankan peningkatan transparansi, penguatan partisipasi pemangku kepentingan, realisasi program sosial prioritas, dan pembentukan mekanisme pengaduan yang terdokumentasi.

Kata kunci: Implementasi Kebijakan, *Corporate Social Responsibility* (CSR), teori Mazmanian dan Sabatier, perusahaan kelapa sawit.

I. PENDAHULUAN

Sektor perkebunan kelapa sawit merupakan salah satu sektor strategis dalam perekonomian Indonesia karena berkontribusi terhadap devisa negara, mendorong pertumbuhan ekonomi daerah, serta membuka lapangan kerja bagi masyarakat pedesaan. Di sisi lain, aktivitas industri kelapa sawit juga berpotensi menimbulkan berbagai persoalan sosial, lingkungan, dan kesenjangan kesejahteraan antara perusahaan dengan masyarakat di sekitar wilayah operasional. Kondisi tersebut mendorong pentingnya penerapan *Corporate Social Responsibility* (CSR) sebagai bentuk komitmen perusahaan dalam mendukung pembangunan sosial, ekonomi, dan pelestarian lingkungan secara berkelanjutan (Carroll, 1999; Wibisono, 2007).

Pelaksanaan CSR di Indonesia telah memiliki dasar hukum yang jelas melalui Undang-Undang Nomor 40 Tahun 2007 tentang Perseroan Terbatas. Pasal 74 mewajibkan perusahaan yang bergerak di bidang atau berkaitan dengan sumber daya alam untuk melaksanakan tanggung jawab sosial dan lingkungan, sedangkan Pasal 1 ayat (3) menegaskan bahwa pelaksanaan CSR bertujuan meningkatkan kualitas kehidupan masyarakat dan lingkungan yang memberikan manfaat bagi perusahaan maupun masyarakat secara luas (Undang-Undang Nomor 40 Tahun 2007).

Berbagai penelitian mengenai implementasi CSR pada perusahaan perkebunan kelapa sawit umumnya menitikberatkan pada dampak sosial-ekonomi dan pemberdayaan masyarakat, tanpa menganalisis proses implementasi menggunakan kerangka teori implementasi kebijakan secara komprehensif (Wardie & Taufik, 2017; Komarudin & Afgani, 2023). Padahal, keberhasilan implementasi program dipengaruhi oleh karakteristik permasalahan, kemampuan kebijakan mengarahkan pelaksanaan, serta faktor lingkungan yang memengaruhi implementasi sebagaimana dikemukakan oleh Mazmanian dan Sabatier. Selain itu, belum ditemukan penelitian yang secara khusus mengkaji implementasi program CSR PT Surya Bintang Indonesia di Desa Karang Endah, Kecamatan Lengkiti. Perbedaan tersebut menjadi kebaruan penelitian ini, yaitu menganalisis implementasi program CSR menggunakan perspektif implementasi kebijakan Mazmanian dan Sabatier pada perusahaan perkebunan kelapa sawit di wilayah penelitian.

PT Surya Bintang Indonesia merupakan perusahaan perkebunan kelapa sawit yang beroperasi di Desa Karang Endah, Kecamatan Lengkiti, Kabupaten Ogan Komering Ulu. Sebagai wilayah Ring I perusahaan, masyarakat Desa Karang Endah menjadi prioritas pelaksanaan program CSR karena berada di sekitar area operasional perusahaan (Rustinsyah, 2016). Namun, pelaksanaan CSR selama periode 2023–2025 masih didominasi oleh penyediaan lapangan kerja melalui perekrutan tenaga harian lepas, bantuan operasional alat berat, perbaikan infrastruktur jalan, dan bantuan sosial. Program pemberdayaan ekonomi, pendidikan, kesehatan, maupun pelestarian lingkungan belum terlaksana secara optimal sehingga manfaat program belum dirasakan secara merata oleh masyarakat. Kondisi tersebut mengindikasikan masih adanya kendala dalam implementasi program CSR, baik yang berkaitan dengan kejelasan program, ketersediaan sumber daya, maupun faktor lingkungan yang memengaruhi pelaksanaannya.

Berdasarkan kondisi tersebut, penelitian ini bertujuan menganalisis implementasi program *Corporate Social Responsibility* PT Surya Bintang Indonesia di Desa Karang Endah, Kecamatan Lengkiti menggunakan model implementasi kebijakan Mazmanian dan Sabatier. Penelitian ini diharapkan dapat memberikan gambaran mengenai faktor-faktor yang memengaruhi implementasi CSR sekaligus menjadi masukan bagi perusahaan dan pemerintah desa dalam meningkatkan efektivitas pelaksanaan program CSR secara berkelanjutan.

II. KAJIAN PUSTAKA

1. Konsep Kebijakan Publik

Kebijakan publik merupakan serangkaian keputusan dan tindakan pemerintah yang ditujukan untuk menyelesaikan permasalahan publik serta mewujudkan kepentingan masyarakat. Menurut Thomas R. Dye, kebijakan publik adalah segala sesuatu yang dipilih pemerintah untuk dilakukan atau tidak dilakukan (*whatever governments choose to do or not to do*), sehingga baik tindakan maupun keputusan untuk tidak bertindak tetap memiliki konsekuensi bagi masyarakat (Dye dalam Ayuningtyas, 2014). Sejalan dengan itu, Riant Nugroho (2014) menjelaskan bahwa kebijakan publik merupakan strategi pemerintah dalam mengelola sumber daya publik untuk mencapai tujuan negara melalui kebijakan yang memiliki tujuan, dasar hukum,



dan mekanisme implementasi yang jelas. Dengan demikian, kebijakan publik menjadi instrumen pemerintah dalam menyelesaikan berbagai persoalan masyarakat, meningkatkan kesejahteraan, serta mewujudkan pembangunan yang berkelanjutan (Winarno, 2012).

2. Implementasi Kebijakan Publik

Implementasi kebijakan merupakan proses penerapan suatu kebijakan ke dalam tindakan nyata guna mencapai tujuan yang telah ditetapkan. Van Meter dan Van Horn menjelaskan bahwa implementasi adalah tindakan yang dilakukan oleh individu maupun kelompok, baik dari unsur pemerintah maupun swasta, untuk mencapai tujuan kebijakan (Van Meter & Van Horn dalam Wahab, 2006). Dengan demikian, implementasi tidak hanya dipahami sebagai pelaksanaan administratif, tetapi juga sebagai proses yang melibatkan berbagai aktor, sumber daya, serta kondisi sosial, ekonomi, dan politik yang memengaruhi keberhasilan suatu kebijakan.

Berbagai teori telah dikembangkan untuk menjelaskan proses implementasi kebijakan. George C. Edward III menekankan bahwa keberhasilan implementasi dipengaruhi oleh empat variabel, yaitu komunikasi, sumber daya, disposisi pelaksana, dan struktur birokrasi (Edward III dalam Subarsono, 2011). Sementara itu, Van Meter dan Van Horn mengemukakan enam variabel yang memengaruhi implementasi, yaitu standar dan tujuan kebijakan, sumber daya, komunikasi antarorganisasi, karakteristik badan pelaksana, kondisi sosial, ekonomi, dan politik, serta disposisi pelaksana (Van Meter & Van Horn dalam Subarsono, 2005). Teori-teori tersebut menunjukkan bahwa implementasi kebijakan merupakan proses yang kompleks karena dipengaruhi oleh berbagai faktor internal maupun eksternal.

Penelitian ini menggunakan model implementasi kebijakan yang dikembangkan oleh Mazmanian dan Sabatier karena dinilai mampu menjelaskan proses implementasi secara lebih komprehensif. Menurut Mazmanian dan Sabatier, implementasi merupakan proses untuk memahami apa yang terjadi setelah suatu kebijakan atau program ditetapkan, termasuk berbagai aktivitas administratif, koordinasi antaraktor, serta dampak yang ditimbulkan terhadap kelompok sasaran (Mazmanian & Sabatier dalam Wahab, 2008). Keberhasilan implementasi tidak hanya ditentukan oleh kualitas perumusan kebijakan, tetapi juga oleh kemampuan pelaksana dalam menerjemahkan tujuan kebijakan ke dalam tindakan nyata dengan memperhatikan kondisi lingkungan yang memengaruhinya.

Model Mazmanian dan Sabatier dipilih karena relevan dengan karakteristik pelaksanaan *Corporate Social Responsibility* (CSR) yang telah menjadi

kewajiban perusahaan yang bergerak di bidang sumber daya alam sebagaimana diatur dalam Undang-Undang Nomor 40 Tahun 2007 tentang Perseroan Terbatas dan Peraturan Pemerintah Nomor 47 Tahun 2012. Dengan adanya landasan hukum tersebut, implementasi program CSR memiliki karakteristik yang serupa dengan implementasi kebijakan publik karena memiliki tujuan yang ditetapkan secara formal, mekanisme pelaksanaan yang terstruktur, serta kewajiban pertanggungjawaban kepada para pemangku kepentingan (Marthin, Salinding, & Akim, 2017). Oleh karena itu, model implementasi kebijakan menjadi relevan untuk menganalisis pelaksanaan program CSR PT Surya Bintang Indonesia di Desa Karang Endah.

Mazmanian dan Sabatier mengemukakan bahwa keberhasilan implementasi dipengaruhi oleh tiga variabel utama, yaitu *tractability of the problem*, *ability of statute to structure implementation*, dan *nonstatutory variables affecting implementation* (Mazmanian & Sabatier dalam Subarsono, 2011). Variabel *tractability of the problem* digunakan untuk menilai sejauh mana permasalahan sosial, ekonomi, dan lingkungan yang menjadi sasaran program dapat diidentifikasi dan ditangani secara tepat. Variabel *ability of statute to structure implementation* berkaitan dengan kemampuan regulasi dalam memberikan arahan yang jelas melalui tujuan kebijakan, pembagian kewenangan, serta penyediaan sumber daya yang mendukung pelaksanaan program. Adapun *nonstatutory variables* menjelaskan bahwa keberhasilan implementasi juga dipengaruhi oleh faktor-faktor di luar regulasi, seperti komitmen pelaksana, partisipasi masyarakat, kondisi sosial-ekonomi, dan lingkungan tempat program dilaksanakan. Ketiga variabel tersebut menjadi landasan analisis dalam menilai implementasi program *Corporate Social Responsibility* PT Surya Bintang Indonesia di Desa Karang Endah, Kecamatan Lengkiti.

3. Corporate Social Responsibility (CSR)

Corporate Social Responsibility (CSR) atau tanggung jawab sosial dan lingkungan merupakan komitmen perusahaan untuk berkontribusi dalam pembangunan ekonomi berkelanjutan melalui peningkatan kualitas kehidupan masyarakat dan pelestarian lingkungan. Di Indonesia, konsep CSR diatur dalam Undang-Undang Nomor 40 Tahun 2007 tentang Perseroan Terbatas sebagaimana telah diubah melalui Peraturan Pemerintah Pengganti Undang-Undang Nomor 2 Tahun 2022 tentang Cipta Kerja, yang mewajibkan perusahaan yang bergerak di bidang atau berkaitan dengan sumber daya alam untuk melaksanakan tanggung jawab sosial dan lingkungan sebagai bagian dari kegiatan usahanya. Menurut Widjaja dan Yeremia, CSR merupakan bentuk tanggung jawab perusahaan kepada seluruh pemangku kepentingan (*stakeholders*) guna menjaga keberlanjutan perusahaan sekaligus



memberikan manfaat bagi masyarakat dan lingkungan (Marnelly, 2012).

Pelaksanaan CSR bertujuan menciptakan keseimbangan antara kepentingan ekonomi perusahaan dengan kepentingan sosial dan lingkungan. Dwi Kartini (2020) menjelaskan bahwa CSR diarahkan untuk meningkatkan kualitas hidup masyarakat, menjaga kelestarian lingkungan, serta membangun hubungan yang harmonis antara perusahaan dan masyarakat di sekitar wilayah operasional. Oleh karena itu, CSR tidak hanya dipandang sebagai kewajiban hukum maupun moral, tetapi juga sebagai strategi perusahaan dalam mewujudkan pembangunan yang berkelanjutan dan menjaga keberlangsungan usaha dalam jangka panjang.

Dalam praktiknya, pelaksanaan CSR dapat diwujudkan dalam berbagai bentuk, mulai dari pembangunan hubungan dengan masyarakat (*community relations*), penyediaan layanan bagi masyarakat (*community services*), hingga pemberdayaan masyarakat (*community empowering*) yang bertujuan meningkatkan kapasitas dan kemandirian masyarakat sekitar perusahaan (Rahmadani *et al.*, 2018). Pendekatan pemberdayaan menjadi bentuk pelaksanaan CSR yang lebih berkelanjutan karena tidak hanya memberikan bantuan sesaat, tetapi juga mendorong masyarakat untuk mengembangkan potensi dan meningkatkan kesejahteraannya secara mandiri.

Pelaksanaan CSR juga mengacu pada konsep Triple Bottom Line, yang menekankan keseimbangan antara aspek ekonomi (*profit*), sosial (*people*), dan lingkungan (*planet*) (Elkington, 1997). Aspek ekonomi berkaitan dengan upaya perusahaan menciptakan nilai ekonomi melalui pembukaan lapangan kerja, kemitraan usaha, dan peningkatan kesejahteraan masyarakat. Aspek sosial menitikberatkan pada peningkatan kualitas hidup masyarakat melalui program pendidikan, kesehatan, pemberdayaan ekonomi, dan pembangunan fasilitas umum. Sementara itu, aspek lingkungan diwujudkan melalui berbagai kegiatan yang mendukung pelestarian lingkungan, seperti penghijauan, pengelolaan limbah, efisiensi penggunaan sumber daya alam, serta pengendalian pencemaran (Wibisono, 2007; Mardikanto, 2014).

Pelaksanaan CSR tidak hanya memberikan manfaat bagi masyarakat dan lingkungan, tetapi juga bagi perusahaan. Program CSR yang dilaksanakan secara berkelanjutan mampu meningkatkan reputasi perusahaan, memperkuat kepercayaan masyarakat, serta menciptakan hubungan yang harmonis dengan para pemangku kepentingan. Bagi masyarakat, CSR berkontribusi terhadap peningkatan kesejahteraan, pengembangan kapasitas ekonomi, serta perbaikan kualitas lingkungan sehingga mampu mendukung terwujudnya pembangunan yang berkelanjutan (Kartini, 2020; Wibisono, 2007).

Konsep CSR juga didukung oleh berbagai perspektif teoretis, seperti Teori Legitimasi, Teori Pemangku Kepentingan (*Stakeholder Theory*), Teori Kontrak Sosial (*Social Contract Theory*), Teori Triple Bottom Line, dan Teori Pembangunan Berkelanjutan. Seluruh teori tersebut memiliki kesamaan pandangan bahwa perusahaan tidak hanya bertanggung jawab memperoleh keuntungan ekonomi, tetapi juga berkewajiban memenuhi harapan para pemangku kepentingan melalui kontribusi terhadap kesejahteraan sosial dan pelestarian lingkungan. Dengan demikian, pelaksanaan CSR menjadi bagian penting dalam menciptakan keseimbangan antara kepentingan ekonomi, sosial, dan lingkungan secara berkelanjutan (Elkington, 1997; Wibisono, 2007; Mardikanto, 2014).

4. Implementasi Corporate Social Responsibility (CSR)

Implementasi *Corporate Social Responsibility* (CSR) merupakan proses penerjemahan komitmen dan kebijakan perusahaan ke dalam program nyata yang memberikan manfaat bagi masyarakat, lingkungan, dan keberlanjutan perusahaan. Menurut Wibisono (2007), implementasi CSR merupakan tahap pelaksanaan berbagai program yang dirancang sebagai wujud tanggung jawab perusahaan terhadap aspek sosial, ekonomi, dan lingkungan secara berkelanjutan. Di Indonesia, implementasi CSR memiliki landasan hukum yang diatur dalam Undang-Undang Nomor 40 Tahun 2007 tentang Perseroan Terbatas, khususnya Pasal 74, serta Peraturan Pemerintah Nomor 47 Tahun 2012 tentang Tanggung Jawab Sosial dan Lingkungan Perseroan Terbatas, yang mewajibkan perusahaan yang bergerak di bidang atau berkaitan dengan sumber daya alam untuk melaksanakan tanggung jawab sosial dan lingkungan.

Pelaksanaan CSR dapat diwujudkan melalui berbagai program, seperti pengembangan dan pemberdayaan masyarakat, pembangunan infrastruktur sosial, pelestarian lingkungan, kemitraan dengan pemangku kepentingan, peningkatan kesejahteraan karyawan, serta kegiatan filantropi. Berbagai bentuk kegiatan tersebut menunjukkan bahwa implementasi CSR tidak hanya berorientasi pada kepentingan ekonomi perusahaan, tetapi juga diarahkan untuk menciptakan keseimbangan antara aspek sosial, ekonomi, dan lingkungan sebagai bagian dari pembangunan berkelanjutan (Villamor & Wallace, 2024).

Implementasi CSR pada umumnya dilaksanakan melalui empat tahapan, yaitu perencanaan, pelaksanaan, evaluasi, dan pelaporan. Tahap perencanaan dilakukan dengan mengidentifikasi kebutuhan masyarakat serta menyusun tujuan, strategi, dan alokasi sumber daya program. Tahap pelaksanaan merupakan proses menjalankan program sesuai rencana dengan melibatkan pemangku kepentingan yang terkait.



Selanjutnya, evaluasi dilakukan untuk menilai efektivitas, dampak, dan kendala pelaksanaan program sebagai dasar perbaikan. Tahap terakhir adalah pelaporan, yaitu penyampaian hasil pelaksanaan CSR secara transparan sebagai bentuk akuntabilitas perusahaan kepada para pemangku kepentingan sekaligus menjadi dasar penyusunan program CSR berikutnya (Wibisono, 2007).

III. METODE

Penelitian ini menggunakan metode kualitatif dengan pendekatan deskriptif untuk menganalisis implementasi program *Corporate Social Responsibility* (CSR) PT Surya Bintang Indonesia di Desa Karang Endah, Kecamatan Lengkiti. Penelitian dilaksanakan pada Juni 2026 dengan menggunakan pendekatan kelembagaan untuk memahami pengaruh struktur organisasi, regulasi, serta hubungan antaraktor terhadap pelaksanaan program CSR. Informan penelitian ditentukan melalui teknik *purposive sampling*, yang terdiri atas pihak perusahaan, pemerintah desa, Badan Permusyawaratan Desa (BPD), tokoh masyarakat, tokoh pemuda, penerima manfaat program CSR, serta seorang akademisi sebagai informan triangulasi. Data yang digunakan meliputi data primer yang diperoleh melalui wawancara mendalam dan observasi nonpartisipatif, serta data sekunder yang bersumber dari dokumen perusahaan, dokumen pemerintah desa, peraturan perundang-undangan, dan berbagai literatur yang relevan (Moleong, 2019; Sugiyono, 2019).

Data dikumpulkan melalui wawancara semi-terstruktur, observasi, dan dokumentasi, kemudian diolah melalui proses transkripsi, *coding*, dan pengorganisasian data berdasarkan tema penelitian. Analisis data menggunakan model interaktif Miles, Huberman, dan Saldaña yang meliputi kondensasi data (*data condensation*), penyajian data (*data display*), serta penarikan dan verifikasi kesimpulan (*conclusion drawing/verification*) (Miles, Huberman, & Saldaña, 2014). Analisis difokuskan pada tiga variabel implementasi kebijakan menurut Mazmanian dan Sabatier, yaitu *tractability of the problem*, *ability of statute to structure implementation*, dan *nonstatutory variables*, untuk menjelaskan implementasi program CSR PT Surya Bintang Indonesia di Desa Karang Endah.

IV. PEMBAHASAN

1. Implementasi Program *Corporate Social Responsibility* (CSR)

a. Karakteristik Masalah (*Tractability of the Problem*)

Karakteristik masalah (*tractability of the problem*) menggambarkan sejauh mana permasalahan

yang menjadi sasaran program *Corporate Social Responsibility* (CSR) dapat diidentifikasi, dipahami, dan ditangani melalui kebijakan yang diterapkan. Berdasarkan hasil penelitian, implementasi CSR PT Surya Bintang Indonesia pada aspek ekonomi, sosial, dan lingkungan menunjukkan bahwa permasalahan yang dihadapi masyarakat pada dasarnya telah teridentifikasi dengan cukup jelas, namun proses penentuan prioritas program masih lebih banyak didasarkan pada hasil survei internal perusahaan sehingga keterlibatan pemerintah desa dan masyarakat dalam tahap identifikasi masalah belum optimal.

Pada aspek ekonomi, program CSR diarahkan untuk membantu meningkatkan kesejahteraan masyarakat melalui pemberian bantuan bibit dan penyediaan kesempatan kerja sebagai tenaga harian lepas. Akan tetapi, kelompok sasaran yang menerima manfaat masih terbatas karena adanya kuota bantuan, sementara kebutuhan masyarakat relatif beragam. Kelompok pemuda usia produktif juga belum menjadi sasaran utama program meskipun menghadapi persoalan keterbatasan lapangan kerja. Kondisi tersebut menunjukkan bahwa perubahan perilaku menuju kemandirian ekonomi belum sepenuhnya tercapai karena program masih didominasi bantuan jangka pendek dibandingkan pemberdayaan ekonomi yang berkelanjutan.

Pada aspek sosial, perusahaan telah mengarahkan program CSR pada bidang pendidikan dan kesehatan sesuai kebutuhan masyarakat. Namun, hasil penelitian menunjukkan bahwa identifikasi kelompok sasaran belum dilakukan secara menyeluruh sehingga kebutuhan kelompok tertentu, khususnya pemuda, belum terakomodasi dalam bentuk penyediaan fasilitas maupun ruang pengembangan kegiatan. Di sisi lain, penyelesaian persoalan pendidikan dan kesehatan juga dipengaruhi oleh kewenangan pemerintah sehingga pelaksanaan CSR belum mampu menyelesaikan seluruh permasalahan sosial yang ada.

Pada aspek lingkungan, permasalahan utama yang dihadapi masyarakat berkaitan dengan debu jalan akibat aktivitas operasional perusahaan serta kualitas lingkungan di sekitar wilayah kerja. Perusahaan telah melakukan upaya penanganan melalui penyiraman jalan dan kegiatan penghijauan, namun pelaksanaannya dinilai belum konsisten sehingga masih menimbulkan keluhan masyarakat. Selain itu, identifikasi kelompok terdampak masih berfokus pada masyarakat yang bermukim di sekitar area operasional, sementara kelompok lain seperti pemuda yang menggunakan jalan operasional setiap hari belum menjadi perhatian khusus.

Temuan tersebut menunjukkan adanya pola yang sama pada ketiga aspek, yaitu belum optimalnya proses pemetaan kelompok sasaran sehingga masih terdapat kelompok masyarakat yang belum memperoleh manfaat program CSR secara proporsional. Menurut



Mazmanian dan Sabatier, keberhasilan implementasi kebijakan dipengaruhi oleh tingkat kesulitan masalah yang dihadapi, termasuk kemampuan pelaksana dalam mengidentifikasi karakteristik kelompok sasaran secara tepat. Hasil penelitian ini menunjukkan bahwa tingkat kesulitan permasalahan implementasi CSR PT Surya Bintang Indonesia tergolong sedang. Hambatan utama bukan terletak pada sulitnya permasalahan yang dihadapi.

b. Kemampuan Kebijakan dalam Menstrukturkan Implementasi (*Ability of the Statute to Structure Implementation*)

Variabel *ability of the statute to structure implementation* menjelaskan sejauh mana kebijakan mampu mengarahkan proses implementasi melalui kejelasan tujuan, kecukupan sumber daya, serta koordinasi antar pelaksana. Berdasarkan hasil penelitian, implementasi program CSR PT. Surya Bintang Indonesia telah mengacu pada Undang-Undang Nomor 40 Tahun 2007 tentang Perseroan Terbatas dan Peraturan Pemerintah Nomor 47 Tahun 2012 sebagai dasar pelaksanaan tanggung jawab sosial perusahaan. Meskipun demikian, penerjemahan regulasi tersebut ke dalam pelaksanaan program masih belum sepenuhnya optimal, terutama pada aspek transparansi, koordinasi, dan pelibatan pemangku kepentingan.

Pada aspek ekonomi, tujuan program telah diarahkan untuk meningkatkan kesejahteraan masyarakat melalui bantuan bibit dan penyerapan tenaga kerja harian lepas. Namun, pelaksanaan program masih didominasi oleh keputusan internal perusahaan sehingga pemerintah desa dan BPD hanya berperan sebagai penerima informasi. Selain itu, informasi mengenai besaran anggaran, kriteria penerima manfaat, dan mekanisme penyaluran bantuan belum disampaikan secara terbuka. Kondisi tersebut menimbulkan persepsi ketidakmerataan bantuan di tengah masyarakat dan mengurangi efektivitas implementasi program. Pada aspek sosial, program telah diarahkan pada bidang pendidikan dan kesehatan, tetapi belum memiliki indikator keberhasilan yang terukur sehingga evaluasi capaian program menjadi kurang jelas. Keterlibatan pemerintah desa dan BPD juga masih terbatas pada tahap sosialisasi, bukan sebagai mitra dalam penyusunan program sejak awal.

Pada aspek lingkungan, implementasi program didukung oleh dokumen AMDAL dan pembagian tugas internal perusahaan sehingga pelaksanaan kegiatan, seperti perawatan jalan dan pemasangan gorong-gorong, dapat berjalan secara berkelanjutan. Data penelitian menunjukkan bahwa perusahaan secara konsisten merealisasikan program infrastruktur jalan sepanjang tahun 2023–2025. Meskipun demikian, pelaksanaan program masih bersifat responsif terhadap permasalahan yang muncul, seperti kerusakan jalan dan debu akibat aktivitas operasional, sehingga belum sepenuhnya berorientasi pada upaya pencegahan. Selain itu,

pemerintah desa dan masyarakat belum memperoleh akses informasi yang memadai mengenai penggunaan anggaran maupun evaluasi program sehingga fungsi pengawasan eksternal belum berjalan secara optimal.

Hasil penelitian menunjukkan adanya pola yang sama pada ketiga aspek, yaitu dominannya kendali perusahaan dalam proses pengambilan keputusan serta masih terbatasnya transparansi dan partisipasi pemerintah desa maupun masyarakat. Menurut Mazmanian dan Sabatier, kemampuan kebijakan dalam menstrukturkan implementasi ditentukan oleh kejelasan tujuan, ketersediaan sumber daya, serta koordinasi antar lembaga pelaksana. Berdasarkan temuan penelitian, implementasi CSR PT. Surya Bintang Indonesia telah memiliki dasar hukum dan struktur pelaksanaan yang jelas, tetapi belum didukung oleh mekanisme koordinasi, transparansi, dan akuntabilitas yang memadai. Kondisi tersebut menyebabkan pelaksanaan program belum sepenuhnya mampu mewujudkan implementasi CSR yang efektif, partisipatif, dan berkelanjutan.

c. Variabel Non-Statuter (*Nonstatutory Variables*)

Implementasi Program Corporate Social Responsibility (CSR) PT Surya Bintang Indonesia di Desa Karang Endah dianalisis menggunakan model implementasi kebijakan Mazmanian dan Sabatier yang terdiri atas tiga variabel, yaitu *tractability of the problem*, *ability of statute to structure implementation*, dan *nonstatutory variables*. Hasil penelitian menunjukkan bahwa implementasi program CSR telah mencakup aspek ekonomi, sosial, dan lingkungan, namun pelaksanaannya belum optimal. Pada variabel *tractability of the problem*, perusahaan telah mengidentifikasi permasalahan masyarakat, tetapi pemetaan kebutuhan masih didominasi oleh survei internal perusahaan sehingga belum sepenuhnya melibatkan pemerintah desa dan masyarakat sejak tahap perencanaan. Kondisi tersebut menyebabkan beberapa kelompok sasaran, terutama pemuda usia produktif, belum terakomodasi secara optimal dalam program ekonomi, sosial, maupun lingkungan.

Pada variabel *ability of statute to structure implementation*, pelaksanaan CSR telah mengacu pada ketentuan peraturan perundang-undangan yang berlaku, yaitu Undang-Undang Nomor 40 Tahun 2007 dan Peraturan Pemerintah Nomor 47 Tahun 2012. Meskipun demikian, implementasinya masih menghadapi kendala berupa rendahnya transparansi informasi mengenai alokasi anggaran, kriteria penerima manfaat, serta mekanisme pelaksanaan program. Selain itu, koordinasi antara perusahaan, pemerintah desa, dan BPD masih bersifat satu arah sehingga partisipasi pemangku kepentingan dalam proses perencanaan dan evaluasi belum berjalan optimal. Pada variabel *nonstatutory variables*, dukungan masyarakat, budaya gotong royong, serta peran tokoh masyarakat menjadi faktor pendukung



keberhasilan implementasi program. Namun, keberlanjutan program masih dipengaruhi oleh kondisi eksternal perusahaan, seperti fluktuasi harga komoditas kelapa sawit, serta belum optimalnya pelibatan pemuda dalam proses pengambilan keputusan. Temuan tersebut menunjukkan bahwa keberhasilan implementasi CSR tidak hanya ditentukan oleh keberadaan regulasi, tetapi juga oleh kualitas tata kelola, transparansi, koordinasi antarpemangku kepentingan, dan partisipasi masyarakat dalam setiap tahapan pelaksanaan program.

2. Pembahasan Terintegrasi: Tingkat Keberhasilan Implementasi Program CSR PT Surya Bintang Indonesia

Berdasarkan analisis menggunakan model implementasi kebijakan Mazmanian dan Sabatier, implementasi program Corporate Social Responsibility (CSR) PT Surya Bintang Indonesia di Desa Karang Endah menunjukkan tingkat keberhasilan yang berbeda pada setiap aspek. Program pada aspek ekonomi dan lingkungan dapat dikategorikan cukup berhasil karena telah direalisasikan melalui kegiatan seperti penyerapan tenaga kerja harian lepas, pemberian bibit kelapa sawit, perawatan jalan desa, dan pemasangan gorong-gorong. Sebaliknya, aspek sosial belum berhasil karena program pendidikan dan kesehatan masih berada pada tahap perencanaan dan belum terealisasi hingga penelitian dilakukan. Temuan ini menunjukkan bahwa kendala utama implementasi bukan terletak pada tingkat kesulitan masalah, melainkan pada lemahnya kemampuan kebijakan dalam menstrukturkan implementasi, terutama terkait transparansi informasi, koordinasi antarpemangku kepentingan, serta keterlibatan pemerintah desa, BPD, dan kelompok pemuda dalam proses perencanaan dan evaluasi program. Meskipun demikian, implementasi program tetap memperoleh dukungan masyarakat melalui nilai gotong royong, musyawarah, dan hubungan sosial yang baik sehingga menjadi faktor penting dalam menjaga keberlangsungan program.

Hasil penelitian ini sejalan dengan penelitian Susanti Octavia Lapaingu yang menunjukkan bahwa implementasi CSR belum optimal karena program belum sepenuhnya disesuaikan dengan kebutuhan masyarakat. Temuan ini juga memiliki kesamaan dengan penelitian Wardie dan Taufik yang memperlihatkan bahwa perusahaan perkebunan kelapa sawit cenderung lebih memprioritaskan program ekonomi dan lingkungan dibandingkan pendidikan dan kesehatan. Selain itu, hasil penelitian mendukung penelitian Agung Nur Haq yang menempatkan transparansi informasi sebagai salah satu kelemahan utama dalam implementasi CSR. Secara teoretis, penelitian ini memperkuat pandangan Mazmanian dan Sabatier bahwa keberhasilan implementasi kebijakan ditentukan oleh hubungan antara

karakteristik masalah, kemampuan kebijakan dalam menstrukturkan implementasi, dan faktor nonstatuter. Dalam penelitian ini, faktor nonstatuter berupa dukungan masyarakat mampu menopang pelaksanaan program, namun belum cukup mengatasi kelemahan tata kelola implementasi. Oleh karena itu, peningkatan transparansi, koordinasi, dan partisipasi masyarakat menjadi faktor penting untuk meningkatkan efektivitas implementasi program CSR PT Surya Bintang Indonesia.

Faktor Pendukung dan Penghambat Implementasi Program CSR PT Surya Bintang Indonesia

Berdasarkan hasil wawancara, observasi, dan dokumentasi, implementasi program CSR PT Surya Bintang Indonesia di Desa Karang Endah didukung oleh beberapa faktor utama. Pertama, modal sosial masyarakat berupa nilai gotong royong dan musyawarah yang masih kuat sehingga program relatif mudah diterima melalui mekanisme kelembagaan desa. Kedua, komitmen perusahaan dalam mengalokasikan anggaran CSR setiap tahun memungkinkan program tetap berjalan secara berkelanjutan meskipun bentuk dan besarnya mengalami penyesuaian. Ketiga, meningkatnya kesadaran masyarakat terhadap kegiatan sosial dan lingkungan, seperti kerja bakti dan perawatan infrastruktur desa, turut memperkuat partisipasi warga dalam pelaksanaan program. Selain itu, peran tokoh masyarakat, kepala dusun, dan pemerintah desa sebagai penghubung antara perusahaan dan masyarakat membantu menjaga komunikasi serta meredam potensi konflik sosial. Pertimbangan reputasi perusahaan di lingkungan sekitar juga menjadi pendorong bagi manajemen untuk mempertahankan keberlangsungan program dari tahun ke tahun.

Di sisi lain, penelitian ini menemukan beberapa faktor yang menghambat optimalnya implementasi program CSR. Hambatan utama adalah rendahnya transparansi informasi mengenai anggaran, kriteria penerima manfaat, hasil evaluasi program, dan dokumen terkait pelaksanaan CSR, sehingga pengawasan oleh BPD dan masyarakat belum berjalan optimal. Pelibatan BPD dan organisasi pemuda dalam perencanaan program juga masih terbatas pada tahap sosialisasi, belum sampai pada perumusan program secara bersama. Selain itu, kelompok pemuda usia produktif belum menjadi sasaran khusus dalam program ekonomi, sosial, maupun lingkungan, padahal kelompok ini memiliki kebutuhan dan tingkat keterdampakan yang cukup tinggi. Keberlangsungan program juga dipengaruhi oleh kondisi bisnis perusahaan, terutama fluktuasi harga komoditas kelapa sawit, yang berpotensi memengaruhi alokasi program CSR. Temuan lain menunjukkan bahwa mekanisme penyampaian dan penanganan keluhan masyarakat masih bersifat informal melalui kepala dusun atau pemerintah desa, sehingga belum tersedia sistem pengaduan yang terdokumentasi dan dapat diakses



secara jelas oleh masyarakat. Secara keseluruhan, faktor pendukung implementasi CSR terutama berasal dari kekuatan modal sosial masyarakat dan komitmen perusahaan, sedangkan faktor penghambat utamanya berkaitan dengan transparansi, partisipasi pemangku kepentingan, dan tata kelola implementasi program.

V. KESIMPULAN

Hasil penelitian menunjukkan bahwa implementasi program *Corporate Social Responsibility* (CSR) PT Surya Bintang Indonesia di Desa Karang Endah memiliki tingkat keberhasilan yang berbeda pada setiap aspek. Aspek ekonomi dan lingkungan tergolong cukup berhasil karena telah direalisasikan melalui penyerapan tenaga kerja harian lepas, pemberian bibit kelapa sawit, perawatan jalan, dan pemasangan gorong-gorong yang memberikan manfaat nyata bagi masyarakat. Sebaliknya, aspek sosial belum berhasil karena program pendidikan dan kesehatan masih berada pada tahap perencanaan dan belum direalisasikan. Berdasarkan analisis menggunakan model implementasi Mazmanian dan Sabatier, karakteristik masalah relatif dapat diidentifikasi dengan baik, namun kemampuan kebijakan dalam menstrukturkan implementasi masih belum optimal, terutama pada aspek transparansi, koordinasi, dan pelibatan pemerintah desa, BPD, serta kelompok pemuda dalam proses perencanaan dan evaluasi program. Sementara itu, faktor nonstatuter berupa modal sosial masyarakat, gotong royong, musyawarah, dan dukungan tokoh masyarakat menjadi faktor utama yang menjaga keberlangsungan program. Dengan demikian, implementasi CSR PT Surya Bintang Indonesia dapat dikategorikan cukup berhasil, tetapi peningkatan tata kelola, transparansi, dan partisipasi pemangku kepentingan diperlukan agar pelaksanaan program pada seluruh aspek dapat berjalan lebih efektif dan berkelanjutan.

SARAN

1. PT Surya Bintang Indonesia disarankan meningkatkan transparansi pelaksanaan program CSR melalui penyampaian informasi mengenai alokasi anggaran, kriteria penerima manfaat, dan hasil evaluasi program, serta melibatkan pemerintah desa, BPD, dan masyarakat sejak tahap perencanaan agar program lebih tepat sasaran.
2. Pemerintah Desa Karang Endah perlu memperkuat koordinasi dan pengawasan terhadap pelaksanaan CSR dengan mengusulkan kebutuhan masyarakat secara aktif serta mendorong adanya mekanisme kerja sama yang lebih jelas antara pemerintah desa dan perusahaan.
3. Peneliti selanjutnya disarankan mengembangkan penelitian mengenai implementasi CSR dengan membandingkan

beberapa perusahaan atau wilayah yang berbeda, atau mengkaji secara lebih mendalam salah satu aspek CSR (ekonomi, sosial, atau lingkungan) sehingga diperoleh gambaran implementasi yang lebih komprehensif.

DAFTAR PUSTAKA

Buku dan Jurnal

- AG, Subarsono. (2011). *Analisis Kebijakan Publik konsep, teori dan aplikasi*. Yogyakarta: Pustaka Pelajar.
- Ayuningtyas, D. (2014). *Kebijakan publik: Konsep dasar dan aplikasi*. Pustaka Pelajar.
- Marnelly, T. R. (2012). *Corporate Social Responsibility (CSR): Tinjauan teori dan praktek di Indonesia*. *Jurnal Aplikasi Bisnis*, 2(2), 51.
- Mardikanto, Totok. (2014). *Corporate Social Responsibility (Tanggung Jawab Sosial Korporasi)*. Bandung: Alfabeta.
- Marthin, Marthen B., Salinding, dan Inggit Akim. (2017). "Implementasi Prinsip *Corporate Social Responsibility* (CSR) Berdasarkan Undang-Undang Nomor 40 Tahun 2007 Tentang Perseroan Terbatas." *Journal of Private and Commercial Law*, Vol. 1, No.1, hlm. 111–132. <https://doi.org/10.15294/jpcl.v1i1.12358>.
- Nugroho, R. (2014). *Kebijakan publik: Formulasi, implementasi, dan evaluasi*. Elex Media Komputindo.
- Rahmadani et.al. (2018). Fungsi *Corporate Social Responsibility* CSR dalam Pengembangan dan Pemberdayaan Masyarakat. *Share Social Work Journal*, Vol. 8, No. 2.
- Subarsono, A. G. (2005). *Analisis kebijakan publik: Konsep, teori dan aplikasi*. Pustaka Pelajar.
- Subarsono, AG. (2011). *Analisis Kebijakan Publik: Konsep, Teori dan Aplikasi*. Yogyakarta: Pustaka Pelajar.
- T. Romy Marnelly. (2012). *Corporate Social Responsibility CSR Tinjauan Teori dan Praktek di Indonesia*. *Jurnal Aplikasi Bisnis*, Vol. 2, No. 2.
- Untung, H. B. (2008). *Corporate social responsibility*. Jakarta: Sinar Grafika.
- Wahab, S. A. (2008). *Analisis kebijakan dari formulasi ke implementasi kebijakan negara*. Bumi Aksara.
- Nadhirah, Faridah Rachmawati. (2021). *Implementasi Kebijakan Corporate Social Responsibility (CSR) (Studi Kasus Program Beasiswa Pupuk Kaltim Peduli Pendidikan di Kelurahan Guntung)*. Tesis. Universitas Gadjah Mada. etd.repository.ugm.ac



- Nurhayati, S. (2022). CSR dan dampaknya terhadap peningkatan infrastruktur pedesaan. *Jurnal Administrasi Publik*, 5(1).
- Rustinsyah. (2016). Peranan modal sosial dalam mengimplementasi CSR (studi kasus CSR di daerah ring I perusahaan semen). *BioKultur*, 5(1).
- Rahmadani et.al. (2018). Fungsi *Corporate Social Responsibility* CSR dalam Pengembangan dan Pemberdayaan Masyarakat. *Share Social Work Journal*, Vol. 8, No. 2.
- Rahmatullah. (2018). *Buku Pintar CSR Corporate Social Responsibility*. Jakarta: Pustaka Harapan.
- Subarsono, A. G. (2005). *Analisis kebijakan publik: Konsep, teori dan aplikasi*. Pustaka Pelajar.
- Subarsono, AG. (2011). *Analisis Kebijakan Publik: Konsep, Teori dan Aplikasi*. Yogyakarta: Pustaka Pelajar.
- T. Romy Marnelly. (2012). *Corporate Social Responsibility* CSR Tinjauan Teori dan Praktek di Indonesia. *Jurnal Aplikasi Bisnis*, Vol. 2, No. 2.
- Untung, H. B. (2008). *Corporate social responsibility*. Jakarta: Sinar Grafika.
- Wahab, S. A. (2008). *Analisis kebijakan dari formulasi ke implementasi kebijakan negara*. Bumi Aksara.
- Wahab, Eko A. (2006). *Pengantar Analisis Kebijakan Publik*. Yogyakarta: Gadjah Mada University Press.
- Wardie, J., & Taufik, E. N. (2017). Kajian implementasi program *Corporate Social Responsibility* perusahaan perkebunan kelapa sawit kepada masyarakat di Kabupaten Kotawaringin Barat. *Agrisocionomics: Jurnal Sosial Ekonomi Pertanian*, 1(1), 18–25.
- Wibisono, Yusuf. (2007). *Membedah Konsep dan Aplikasi CSR*. Gresik: Jakarta Fascho Publishing.
- Winarno, B. (2007). *Kebijakan publik: Teori dan proses* (Ed. rev.). Media Pressindo.
- Winarno, B. (2012). *Kebijakan publik: Teori dan proses*. Media Pressindo.
- Undang-Undang Nomor 40 Tahun 2007 tentang Perseroan Terbatas, Lembaran Negara Republik Indonesia Tahun 2007 Nomor 106.

Peraturan Perundang-Undangan

- Peraturan Pemerintah Nomor 47 Tahun 2012 tentang Tanggung Jawab Sosial dan Lingkungan Perseroan Terbatas.
- Peraturan Pemerintah Pengganti Undang-Undang Nomor 2 Tahun 2022 tentang Cipta Kerja, Lembaran Negara Republik Indonesia Tahun 2022 Nomor 238.

