



# JIMMA

JURNAL ILMIAH MANAJEMEN  
MUHAMMADIYAH ACEH

---

**VOLUME 14**  
**NOMOR 1**  
**EDISI JANUARI - JUNI 2024**



P-ISSN : 2088 - 0588  
E-ISSN : 2716 - 5094



Published By: Department of Management  
Faculty Of Economics  
University of Muhammadiyah Aceh



<http://ejournal.unmuha.ac.id/index.php/jimma/index>



[jurnal.jimma@unmuha.ac.id](mailto:jurnal.jimma@unmuha.ac.id)

**JIMMA: Jurnal Ilmiah Manajemen Muhammadiyah Aceh**  
**Program Studi Manajemen**  
**Fakultas Ekonomi Universitas Muhammadiyah Aceh**  
**Volume 14, Nomor 1, Juni 2024**

**Pembina**

Rektor Universitas Muhammadiyah Aceh  
Para Wakil Rektor Universitas Muhammadiyah Aceh  
Dekan Fakultas Ekonomi Universitas Muhammadiyah Aceh  
Para Wakil Dekan Fakultas Ekonomi Universitas Muhammadiyah Aceh

**Penanggungjawab**

Ketua Program Studi Manajemen Fakultas Ekonomi Universitas Muhammadiyah Aceh

**Editor in Chief**

Suryani Murad, S.E., M.Si

**Board of Editors**

Amelia, S.E., M.B.A., Ph.D  
Dr. Dwi Cahyono, S.E., M.Si  
Dr. Kurnia Asni, S.E., M.M

**Board of Reviewers**

Dr Yusniar Yusniar, S.E., M.M  
Dr Aliamin Aliamin, S.E., M.Si., Ak, CA  
Dr Erlinda Erlinda, S.E., M.M  
Rora Puspita Sari, S.E., M.Sc., Ph.D  
Dr Marlizar Marlizar, S.E., M.M  
Widya Paramita, S.E., M.Sc., Ph.D

**Board of Assistant**

Devi Kumala, S.Si., M.T  
Riwanul Nasron, S.T., M.T

**Penerbit**

Program Studi Manajemen  
Fakultas Ekonomi Universitas Muhammadiyah Aceh  
Jl. Muhammadiyah No. 91 Batoh, Banda Aceh  
E-mail: [jurnal.jimma@unmuha.ac.id](mailto:jurnal.jimma@unmuha.ac.id)

## PENGANTAR REDAKSI

Assalammu'alaikum, Wr.Wb.

**P**embaca yang budiman, JIMMA: Jurnal Ilmiah Manajemen Muhammadiyah Aceh Volume 14 Nomor 1 kembali hadir dan mengulas tentang isu-isu terkini di bidang ekonomi manajemen, termasuk manajemen pemasaran, manajemen sumber daya manusia, dan manajemen keuangan secara aktual, yang disertai kasus-kasus menarik pada perusahaan maupun instansi dan lembaga pemerintahan. Hal ini sangat relevan bagi semua pihak yang berkecimpung dalam dunia akademis maupun professional untuk memperluas wawasan keilmuan maupun mendapatkan inspirasi baru terkait isu terkini di bidang ekonomi manajemen.

Ucapan terimakasih dan apresiasi setinggi-tingginya kepada civitas akademika di Fakultas Ekonomi Universitas Muhammadiyah Aceh (UNMUHA) dan semua pihak yang telah memberikan kontribusinya secara nyata baik langsung maupun tidak langsung dalam penerbitan JIMMA Volume 14 Nomor 1 ini, sehingga jurnal ilmiah ini bisa hadir secara kontinyu dalam mewarnai khasanah intelektual dalam bidang manajemen di Aceh khususnya dan Indonesia pada umumnya.

Banda Aceh, Juni 2024

Pengelola

## PEDOMAN PENULISAN

1. **JIMMA:** Jurnal Ilmiah Manajemen Muhammadiyah Aceh, diterbitkan oleh Program Studi Manajemen Fakultas Ekonomi Universitas Muhammadiyah Aceh, merupakan media untuk menerbitkan hasil penelitian yang orisinal, pemikiran dan pandangan pribadi dalam ilmu pengetahuan serta penyebarluasan ilmu pengetahuan dan teknologi di bidang ilmu ekonomi manajemen.
2. Naskah harus original dan belum pernah dipublikasikan atau sedang dalam proses penyerahan untuk dipublikasikan ke media lain dan tidak mengandung unsur plagiarisme.
3. Nama penulis ditulis tanpa titel. Nama penulis juga harus disertai dengan institusi penulis dan email korespondensi.
4. Judul harus ditulis secara ringkas, tetapi cukup informatif untuk menggambarkan isi tulisan. Huruf serta kata judul berupa huruf kapital.
5. Naskah dapat ditulis dalam Bahasa Indonesia atau Bahasa Inggris dan ditulis rapi pada kertas berukuran A4, dan setiap lembar tulisan diberi nomor halaman dengan jumlah halaman maksimum adalah 25 halaman, jarak spasi 1,15. Model huruf yang digunakan adalah *Times New Roman* dengan *font* 12.
6. Abstrak ditulis dalam bahasa Indonesia dan bahasa Inggris. Abstrak dibuat dalam 1 paragraf, antara 150-250 kata yang terdiri dari latar belakang, tujuan, metode penelitian (desain, subjek/sampel, instrumen, analisis data), hasil, kesimpulan, dan kata kunci (3-5 frasa).
7. Mencantumkan referensi yang memuat sumber yang dirujuk atau termasuk dalam artikel. Disarankan untuk menggunakan Aplikasi Manajer Referensi seperti EndNote, Mendeley, dan lainnya.
8. Format penulisan\*) naskah adalah sebagai berikut:  
JUDUL, ABSTRAK/*ABSTRACT*, PENDAHULUAN, TINJAUAN KEPUSTAKAAN, METODE PENELITIAN, HASIL DAN PEMBAHASAN, KESIMPULAN DAN SARAN, DAFTAR PUSTAKA, dan DAFTAR LAMPIRAN (JIKA ADA)  
\*) Jika naskah bukan dari hasil penelitian, format dapat menyesuaikan
9. Naskah akan diterbitkan di JIMMA: Jurnal Ilmiah Manajemen Muhammadiyah Aceh setelah direview oleh peer reviewer.
10. Naskah harus dibuat sesuai dengan pedoman dan template penulisan. Template penulisan dapat didownload dalam [Journal](#) Template.

## DAFTAR ISI

<b>DEWAN REDAKSI JURNAL ILMIAH MANAJEMEN MUHAMMADIYAH ACEH...</b>	<b>i</b>
<b>PENGANTAR REDAKSI.....</b>	<b>ii</b>
<b>PEDOMAN PENULISAN .....</b>	<b>iii</b>
<b>DAFTAR ISI.....</b>	<b>iv</b>
<b>1. PENGARUH WORD OF MOUTH, KUALITAS PELAYANAN, DAN PROMOSI TERHADAP KEPUTUSAN PEMBELIAN PRODUK IDEALIFE DI TOKO GARDEN PLASTIC</b>	
<i>Ainiatus Saniyah, Muhammad Anang Firmansyah &amp; Ali Imaduddin Futuwwah .....</i>	<b>1-16</b>
<b>2. PENGARUH KOMUNIKASI INTERPERSONAL, MOTIVASI KERJA DAN LINGKUNGAN KERJA TERHADAP KEPUASAN KERJA PEGAWAI KANTOR BUPATI ACEH SELATAN</b>	
<i>Febyolla Presilawati &amp; Martunisu .....</i>	<b>17-33</b>
<b>3. ANALISIS PENGARUH KEMAMPUAN KERJA, LINGKUNGAN KERJA, MOTIVASI KERJA, DAN BUDAYA ORGANISASI TERHADAP KINERJA KARYAWAN PADA PT GEMAH RIPAH GRESIK</b>	
<i>Suyitno Suyitno, Yulie Wahyuningsih &amp; Erna Nur Faizah.....</i>	<b>34-52</b>
<b>4. ANALISIS KRITIS PENGELOLAAN ANGGARAN CORPORATE SOCIAL RESPONSIBILITY BERBASIS COLLABORATIVE GOVERNANCE UNTUK PERTUMBUHAN EKONOMI MASYARAKAT ACEH</b>	
<i>Muhammad Zen.....</i>	<b>53-78</b>
<b>5. OPTIMALISASI FASILITAS, KUALITAS PELAYANAN, DAN KINERJA PUSTAKAWAN DALAM MENINGKATKAN MINAT BACA MAHASISWA</b>	
<i>Abdul Majid, Uswatun Khasanah, Sri Andini Pramestya, Moch Alifuddin, Shopiah Yuliana &amp; Sri Yaumi .....</i>	<b>79-91</b>
<b>6. PERAN KEPEMIMPINAN DALAM KESUKSESAN MANAJEMEN RANTAI PASOK DI PABRIK BERAS RAHARJA</b>	
<i>Alhidayatullah Alhidayatullah, Khalifa Istira Syakir &amp; Muhammad Maulana Yusuf .....</i>	<b>92-99</b>
<b>7. MENUMBUHKAN JIWA KEWIRAUSAHAAN DAN ORIENTASI KEWIRAUSAHAAN SANTRI MELALUI KETERLIBATAN DALAM PENGELOLAAN UNIT BISNIS PONDOK PESANTREN DI JAWA TIMUR</b>	
<i>Heri Cahyo Bagus Setiawan &amp; Ilham Ilham.....</i>	<b>100-110</b>
<b>8. POTENSI DAN PROSPEK WISATA HALAL DALAM MENSEJAHTERAKAN RAKYAT (STUDI KASUS SITUS SEJARAH MAKAM SULTAN MALIKUSSALEH)</b>	
<i>Lia Zahara &amp; Damanhur Damanhur .....</i>	<b>111-121</b>
<b>9. PENGARUH <i>ELECTRONIC WORD OF MOUTH</i> DAN <i>CELEBRITY ENDORSER</i> TERHADAP <i>PURCHASE DECISION</i> PRODUK MS GLOW (STUDI KASUS PADA FOLLOWERS INSTAGRAM @msglowbeauty)</b>	
<i>Raden Lusi Ariyani Putri &amp; Agus Hermawan.....</i>	<b>122-134</b>
<b>10. KINERJA USAHA MIKRO KECIL DAN MENENGAH DI KABUPATEN GRESIK PASCA PANDEMI COVID-19</b>	
<i>Yuni Atikah Sari &amp; Suwarno Suwarno .....</i>	<b>135-151</b>

---

## **ANALISIS KRITIS PENGELOLAAN ANGGARAN *CORPORATE SOCIAL RESPONSIBILITY* BERBASIS *COLLABORATIVE GOVERNANCE* UNTUK PERTUMBUHAN EKONOMI MASYARAKAT ACEH**

**Muhammad Zen**

Badan Perencanaan Pembangunan Daerah (BAPPEDA) Aceh

\*e-mail korespondensi: [zen.1977ngong@gmail.com](mailto:zen.1977ngong@gmail.com)

### **Abstrak**

Sektor swasta mempunyai peran dalam hal pembangunan sebagai kepedulian lingkungan dengan pengalokasian anggaran *Corporate Social Responsibility* (CSR). Jumlah pengalokasian dan penyaluran anggaran CSR Aceh meningkat setiap tahun, namun pengelolaannya masih terdapat kelemahan diantaranya belum maksimalnya peran masyarakat dan *stakeholder* lainnya dalam perencanaan dan pengendalian CSR, belum optimalnya sinergitas program CSR dengan Rencana Pembangunan Jangka Menengah Aceh (RPJMA), serta belum optimalnya peran kelembagaan (Tim Fasilitasi/Forum Pelaksana) CSR dalam memfasilitasi penyelenggaraan CSR di Aceh yang berdampak terhadap beberapa program CSR tidak tepat sasaran. Tujuan kajian ini adalah untuk menganalisa pengelolaan CSR sehingga anggaran dapat digunakan optimal untuk peningkatan perekonomian masyarakat dan meningkatkan reputasi perusahaan atas kepedulian pada lingkungan sekitar. Kajian menggunakan pendekatan kualitatif, data dianalisa dengan menggunakan analisis *Strength Weakness Opportunity Threat* (SWOT). Penelitian ini menemukan bahwa untuk meningkatkan kualitas pengelolaan CSR perlu dilakukan *collaborative governance* yakni kemitraan dengan swasta untuk mewujudkan kepentingan publik. Strategi prioritas yang dilakukan adalah mengkolaborasi faktor *strength* dan *threat* dengan kegiatan membangun forum komunikasi publik dan swasta terkait program prioritas pemerintah, sosialisasi target program prioritas provinsi, dan kemitraan sektor publik dan swasta dalam penanganan masalah di Aceh dan melakukan pemetaan sumber anggaran untuk pemajuan Aceh. Oleh karena itu, pengelolaan CSR perlu dilakukan untuk mewujudkan *good governance* sebagai bentuk transparansi kinerja pemerintah.

**Kata Kunci:** CSR, Bappeda, kepedulian lingkungan, stakeholder, *collaborative governance*

### **Abstract**

Private sector has a role in development by allocating Corporate Social Responsibility (CSR) budget, but its management still has weaknesses, including the role of community and stakeholders in planning and controlling CSR, the synergy of the CSR program with the Aceh Medium Term Development Plan, and the role of Facilitation Team of CSR are not optimal in facilitating the implementation of CSR which has impact on several CSR programs not being on target. This study aims to analyze CSR management so the budget can be used optimally to improve community's economy and company's reputation for caring the surrounding. The study used a qualitative approach, data was analyzed using Strength Weakness Opportunity Threat (SWOT) analysis. The results show that to improve the quality of CSR management, collaborative governance needs to be carried out, namely partnerships with the private sector to realize public interests. The priority strategy implemented is to collaborate strength and threat factors with activities to build public and private communication forums related to government priority programs, socialization of provincial priority program targets and handling problems in Aceh. Therefore, CSR management needs to be carried out to realize good governance as a form of transparency in government performance.

**Keywords:** CSR, Bappeda, environmental awareness, stakeholders, *collaborative governance*

## PENDAHULUAN

Pertumbuhan ekonomi digunakan sebagai indikator dalam mengukur peningkatan kesejahteraan masyarakat. Pendapatan masyarakat meningkat apabila pertumbuhan ekonomi di suatu negara bertambah. Taraf hidup masyarakat dapat dinilai dari segi pemilihan fasilitas pendidikan, kesehatan, dan pemenuhan kebutuhan hidup sehari-hari (Simangunsong et al., 2023). Dengan demikian peran pertumbuhan ekonomi adalah untuk mengubah kehidupan masyarakat, karena kesejahteraan masyarakat dapat dinilai dari pertumbuhan ekonomi.

Pertumbuhan ekonomi Indonesia pada tahun 2023 mencapai 5,05 persen, yang melebihi proyeksi pemerintah yakni sebesar 5 persen (Sekretariat Kabinet Republik Indonesia, 2024). Pada Provinsi Aceh, pertumbuhan ekonomi pada tahun 2023 mencapai 4,23 persen, lebih tinggi 0,02 persen dibandingkan tahun 2022 yang hanya mencapai 4,21 persen. Adanya kenaikan pertumbuhan ekonomi pada Provinsi Aceh mengindikasikan peningkatan kesejahteraan pada masyarakat Aceh (Safrina, 2024).

Pertumbuhan ekonomi Aceh hanya meningkat 0,02 persen pada tahun 2023 dikarenakan Aceh masih mempunyai ketergantungan pada sektor primer yakni pertanian, pertambangan. Disamping itu, Aceh masih mengalami *Net deficit* ekspor antarprovinsi (Hermawan, 2023). Ditinjau dari sisi tingkat kemiskinan pada Provinsi Aceh tahun 2023 tercatat Provinsi Aceh mempunyai tingkat kemiskinan sebesar 14,45 persen, dengan Kabupaten Aceh Singkil sebagai daerah yang mempunyai tingkat kemiskinan paling tinggi yakni 19,15 persen dan Kota Banda Aceh sebagai wilayah dengan tingkat kemiskinan paling rendah yakni 7,04 persen (Badan Pusat Statistik Provinsi Aceh, 2024). Hal tersebut dikarenakan Kota Banda Aceh mempunyai pertambahan jumlah Usaha Mikro Kecil Menengah (UMKM) secara terus menerus sampai pada angka 16.970 pada tahun 2021 (Diskominfotik, 2022).

Ditinjau dari tingkat pengangguran terbuka tahun 2023, Provinsi Aceh mempunyai tingkat pengangguran terbuka sebesar 6,17 persen, dengan persentase tertinggi pada Kota Lhokseumawe sebesar 8,78 persen dan terendah pada Kabupaten Bener Meriah sebesar 2,45 persen (Badan Pusat Statistik Provinsi Aceh, 2024). Hal tersebut dikarenakan Kota Lhoksumawe semula mempunyai ketergantungan pada sumber daya alam yakni gas alam cair yang dikelola oleh PT. Arun, sehingga setelah ketersediaan gas alam cair tersebut habis, maka menyebabkan beberapa dampak negatif yakni 1) perusahaan yang *supply* produksinya bergantung pada ketersediaan gas alam cair menjadi ikut bankrut, 2) meningkatnya pengangguran sebagai akibat dari perusahaan-perusahaan yang mempunyai ketergantungan tinggi akan *supply* gas alam cair dari PT. Arun. Disisi lain, Kabupaten Bener Meriah mempunyai persentase pengangguran paling rendah di Provinsi Aceh karena pengelolaan sumber daya alam berupa perkebunan kopi sehingga muncul beberapa UMKM yang melakukan usaha produksi dan perdagangan kopi dengan kualitas ekspor.

Uraian data perekonomian Aceh tersebut digunakan sebagai informasi dalam hal pengembangan perekonomian yang sangat diperlukan untuk menyusun perencanaan dan evaluasi kinerja pemerintah (Badan Pusat Statistik Provinsi Aceh, 2024). Selain itu, ketersediaan anggaran pemerintah daerah (APBD) juga mempunyai peran yang sangat krusial dalam meningkatkan perekonomian di daerah. Berdasarkan Laporan Realisasi Anggaran (LRA) Tahun 2018 s.d 2022 realisasi pendapatan Aceh mengalami tren penurunan atau pertumbuhan negatif yakni sebesar 1,06 (lihat Tabel 1).

Tabel 1 Anggaran dan Realisasi Pendapatan APBA Tahun 2018-2022

Tahun	Anggaran (Rp.)	Realisasi		
		Rp.	%	Pertumbuhan (%)
1	2	3	4	5
2018	14.622.475.324.280	14.427.783.075.799	98,67	-
2019	15.692.775.230.941	15.752.800.901.652	100,38	9,18
2020	14.005.401.514.224	14.439.920.557.021	103,10	-8,33
2021	13.864.978.453.942	13.948.388.273.436	100,60	-3,40
2022	13.413.980.404.477	13.713.584.703.596	102,23	-1,68
<b>Total</b>	<b>71.599.610.927.864</b>	<b>72.282.477.511.504</b>	<b>100,95</b>	
<b>Rata Rata Pertumbuhan (AAGR)</b>				<b>-1,06</b>

Salah satu sumber pendapatan dalam APBA adalah Dana Otonomi Khusus (OTSUS). Dana OTSUS adalah bagian dari TKD yang dialokasikan kepada daerah tertentu untuk mendanai pelaksanaan otonomi khusus sebagaimana ditetapkan dalam Undang-Undang Otonomi Khusus. Undang-Undang Nomor 11 Tahun 2006 tentang Pemerintahan Aceh, mengamanatkan bahwa dana otonomi khusus merupakan penerimaan Pemerintah Aceh yang ditujukan untuk membiayai pembangunan, terutama pembangunan dan pemeliharaan infrastruktur, pemberdayaan ekonomi rakyat, pengentasan kemiskinan serta pendanaan pendidikan, sosial dan kesehatan. Pasal 183 Ayat (2) Undang-Undang Nomor 11 Tahun 2006 tentang Pemerintahan Aceh menjelaskan bahwa Dana Otonomi Khusus (OTSUS) berlaku selama 20 (dua puluh) tahun, dengan rincian untuk tahun pertama sampai dengan tahun kelima belas (2008 s.d 2022) yang besarnya setara dengan 2 % (dua persen) plafon Dana Alokasi Umum (DAU) Nasional dan untuk tahun keenam belas sampai dengan tahun kedua puluh (2023-2027) yang besarnya setara 1% (satu persen) plafon DAU Nasional. Menurunnya alokasi Dana Otsus ini menjadi dilema dalam peningkatan perekonomian di Aceh, sehingga diperlukan langkah-langkah strategis dalam mengantisipasi dampak penurunan tersebut salah satunya adalah melalui optimalisasi pemanfaatan CSR sebagai sumber pendanaan dalam pembangunan daerah.

Hal ini sebagaimana terdapat pada Visi Pemerintah Aceh yakni “Terwujudnya Aceh yang damai dan Sejahtera melalui pemerintahan yang bersih, adil, dan melayani.” Selanjutnya dari visi tersebut dijabarkan dalam bentuk Misi yang menguraikan mengenai upaya membangun masyarakat yang berdaya saing pada tingkat nasional dan regional, menjamin kedaulatan dan ketahanan pangan yang berimplikasi pada kesejahteraan. Untuk mewujudkan visi dan misi tersebut maka dibutuhkan dukungan, bukan hanya dari masyarakat tetapi juga dari pihak swasta, salah satunya adalah dengan dukungan *Corporate Social Responsibility* (CSR).

Terdapat 19 (sembilan belas) badan usaha yang telah berkomitmen dan bekerjasama dengan Pemerintah Aceh terkait pelaksanaan CSR yang terdiri dari PT. Pelindo Cabang Malahayati, Perum Bulog Kanwil Aceh, PT. Pertamina EP Rantau Field, PT. MIFA Bersaudara, PT. Medco E&P-

Malaka, PT. Bank Syariah Aceh, PT. PLN UID Aceh, PT. Bara energi Lestari, PT. Pupuk Iskandar Muda, PT. Perkebunan Nusantara I, PT. Solusi Bangun Andalas, PT. Agrabudi Jasa Bersama, PT. Telkom Witel Aceh, PT. Pema Global Energi, PT. Pegadaian (Persero) Syariah, PT. Aceh Media Grafika, PT. Dunia Barusa, PT. Bank Syariah Indonesia, dan PT. Pembangunan Aceh. Secara umum, realisasi CSR selama periode tahun 2021 s.d 2023 mengalami tren peningkatan. Tahun 2021 jumlah anggaran CSR sebesar Rp. 70.609.101.134,- dan direalisasikan sebesar 109 persen yakni Rp.77.623.244.767,-. Pada tahun 2022 anggaran CSR naik sebesar Rp.99.598.673.129,- dan direalisasikan sebesar Rp.107.362.201.046 yakni sebesar 117.21 persen, dan pada tahun 2023 anggaran CSR naik menjadi Rp.130.748.599.269,- dan direalisasikan sebesar 99,39% yakni Rp.129.953.767.615,-.

Namun pada kondisi faktual, masih terdapatnya realisasi anggaran CSR pada beberapa badan usaha yang masih rendah sehingga diperlukan koordinasi dan fasilitasi yang lebih intensif sehingga anggaran CSR dapat lebih dioptimalkan dan berdampak terhadap peningkatan kesejahteraan masyarakat baik di wilayah operasional perusahaan maupun wilayah lainnya. Berdasarkan hasil analisis terdapat beberapa kelemahan dalam pengelolaan CSR yang ada di Aceh adalah sebagai berikut.

1. Masih lemahnya koordinasi dan sinergitas program CSR dengan program prioritas pemerintah daerah (baik provinsi/kabupaten/kota), sehingga kontribusi anggaran CSR belum berdampak signifikan terhadap penanganan permasalahan dan isu-isu strategis yang terjadi di Aceh, seperti pengangguran, isu kemiskinan dan stunting. Hal ini selaras dengan hasil kajian Kolopaking et al., (2019) yang menyatakan bahwa untuk memanfaatkan anggaran CSR dengan optimal perlu bersinergi dengan pengelolaan daerah.
2. Masih lemahnya peran Tim Fasilitasi CSR dalam mensinergikan program CSR dengan program prioritas Pemerintah Daerah (provinsi/kabupaten/kota) sehingga program CSR tidak memberikan kontribusi yang maksimal dalam pengembangan dan pemberdayaan masyarakat. Hal ini merujuk pada kajian yang dilakukan oleh Hamid (2020) bahwa pengelolaan anggaran CSR perlu adanya komunikasi bersama antar beberapa aktor yang berperan dalam pengelolaan anggaran tersebut. Pada kondisi ideal, seluruh kontribusi yang diberikan dengan menggunakan anggaran CSR dapat dikelola dengan menggunakan prinsip-prinsip *good governance*, salah satunya adalah transparansi, dan akuntabilitas.
3. Belum terbentuknya Forum Pelaksana CSR sebagaimana yang diamanatkan dalam Peraturan Gubernur Nomor 65 tahun 2016 tentang Pedoman Pelaksanaan Tanggung Jawab Sosial Lingkungan Perusahaan (TJSLP) sehingga pengelolaan CSR di Aceh belum terencana secara terpadu, harmonis dan efisien dan mampu menyelesaikan permasalahan dan isu-isu strategis di Aceh.
4. Masih terbatasnya keterlibatan masyarakat dan pemangku kepentingan lainnya (Pemerintah Daerah/Akademisi/NGO/LSM, dll) dalam perencanaan dan pengendalian program CSR. Sehingga pada beberapa badan usaha perencanaan program CSR tidak terencana secara baik dan berkualitas yang berdampak terhadap rendahnya realisasi anggaran CSR. Hal tersebut dapat diminimalisir sebagaimana dalam kajian Basar et al., (2023) bahwa dalam pengelolaan CSR perlu melibatkan sisi *people* atau masyarakat sehingga program CSR dapat diukur ketercapaiannya dalam mengurangi isu masalah di masyarakat.

5. Masih terbatasnya anggaran CSR untuk peningkatan perekonomian masyarakat.
6. Tidak semua program CSR tepat sasaran. Peruntukan anggaran CSR telah diatur dalam Peraturan Gubernur Aceh Nomor 65 Tahun 2016 tentang Pedoman Pelaksanaan Tanggung Jawab Sosial dan Lingkungan Perusahaan di Aceh yakni pada Pasal 14 Ayat (2) yang menguraikan peruntukan anggaran CSR.

Adanya permasalahan mengenai pengelolaan anggaran CSR perlu dilakukan telaah untuk mengetahui akar masalah yang terjadi yakni dengan menggunakan *fish bone diagram*. Penggunaan *fish bone diagram* sebagaimana terdapat pada Gambar 1.

Berdasarkan pada kelemahan yang terjadi pada pengelolaan CSR, maka perlu dilakukan kajian sehingga anggaran CSR yang sudah dialokasikan oleh perusahaan, dapat dimanfaatkan semaksimal mungkin, bersinergi dengan Pemerintah Aceh dalam mengentaskan kemiskinan, pengangguran dan peningkatan ekonomi masyarakat.

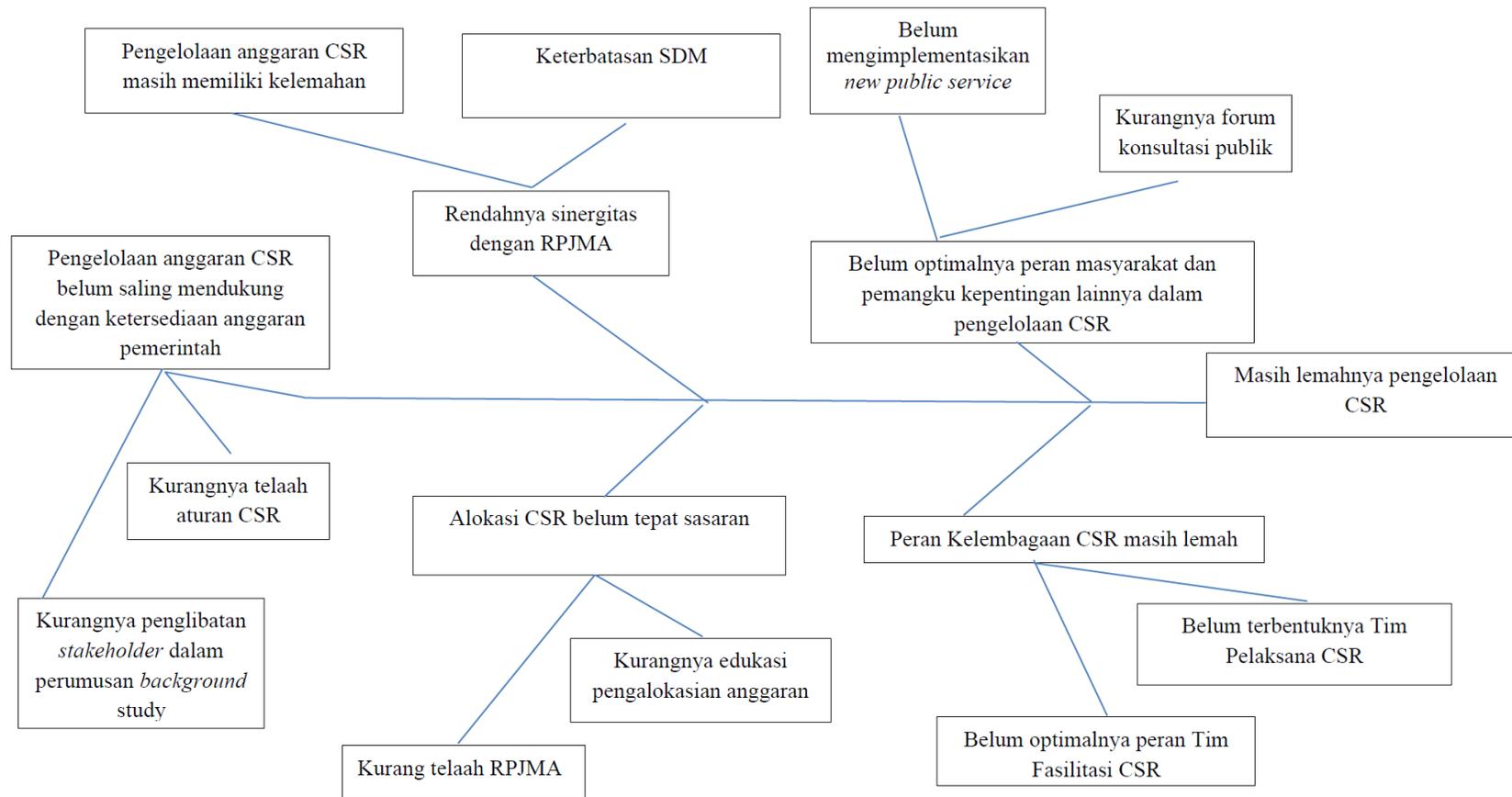
### **IDENTIFIKASI MASALAH**

Merujuk pada uraian masalah yang sudah dijabarkan di atas, maka perlu dilakukan identifikasi masalah dalam hal pengelolaan CSR perusahaan, yakni sebagai berikut.

1. Belum optimalnya peran masyarakat dan pemangku kepentingan lainnya dalam pengelolaan CSR, sehingga perencanaan dan pengalokasian CSR belum terencana secara baik, berkualitas dan efektif.
2. Masih lemahnya sinergitas dan harmonisasi program CSR dengan program prioritas pembangunan daerah sebagaimana yang terdapat dalam dokumen perencanaan pembangunan daerah (RPJMA/RKPA).
3. Belum maksimalnya peran kelembagaan CSR dalam perencanaan dan penganggaran CSR.
4. Pengelolaan CSR belum saling mendukung untuk menopang ketercukupan anggaran dalam penanganan masalah sosial dan ekonomi di Aceh.
5. Peruntukan anggaran CSR belum semua tepat sasaran.
6. Belum maksimalnya peran monitoring dalam pengendalian program CSR sebagai upaya pengembangan dan pemberdayaan masyarakat serta sosial dan lingkungan.

### **RUMUSAN MASALAH**

Pengelolaan CSR yang belum optimal karena belum melibatkan masyarakat, belum ada sinergi dengan RPJMA, tidak tepat sasaran, belum saling mendukung dalam hal pemenuhan anggaran dan belum memaksimalkan peran forum komunikasi, maka berdampak pada tidak terserapnya seluruh anggaran CSR disisi lain pemerintah Aceh masih mempunyai permasalahan sosial dan ekonomi yang membutuhkan dukungan anggaran dari pihak swasta, dengan demikian maka perlu dilakukan telaah mengenai pengelolaan anggaran CSR sehingga anggaran tersebut dapat berperan maksimal untuk peningkatan perekonomian masyarakat Aceh, dan meningkatkan reputasi perusahaan atas kepedulian pada lingkungan sekitar.



Gambar 1. Fish Bone Diagram

Manfaat dilakukan analisa adalah sebagai berikut:

1. Manfaat teoritis

Analisa ini dapat digunakan sebagai referensi dalam pengelolaan anggaran CSR khususnya dalam merumuskan sinergi antara anggaran CSR dengan RPJM, keterlibatan masyarakat dan implementasi *good governance*.

2. Manfaat praktis

Analisa ini dapat digunakan sebagai solusi dari permasalahan pengelolaan CSR untuk meningkatkan pertumbuhan ekonomi.

3. Manfaat sosial

Analisa ini dapat digunakan sebagai referensi untuk memecahkan permasalahan sosial khususnya dengan menggunakan dukungan anggaran CSR.

## LANDASAN TEORI

Analisa ini dilakukan dengan menggunakan *grand theory*, *middle theory* dan *applied theory* yang dapat digunakan sebagai *tools* untuk melakukan analisa atas permasalahan pengelolaan CSR. *Grand theory* yang digunakan pada analisa ini adalah teori keagenan yang membahas mengenai hubungan antara dua pihak atau lebih yakni *agent* dan *principal* (Syafitri et al., 2018). Teori keagenan digunakan sebagai *grand theory* dalam kajian ini karena teori keagenan tersebut mendeskripsikan hubungan keagenan antara pemerintah sebagai *principal* dengan pihak swasta sebagai *agent*. Adanya perbedaan kepentingan antara *principal* dengan *agent*, maka perlu dilakukan penataan dengan menggunakan birokrasi sebagai suatu bentuk penataan pemerintah dengan menggunakan sistem, aturan, prosedur dan terstruktur.

Adanya penataan pemerintahan tersebut, maka dibutuhkan *middle theory* berupa reformasi birokrasi. Pada teori reformasi birokrasi dibahas mengenai dilakukannya perubahan, peningkatan kualitas dengan cara melakukan penataan dan pengaturan yang dilakukan secara komprehensif dan sistematis pada sistem pemerintahan sehingga dapat memberikan manfaat maksimal pada masyarakat (Sinambela, 2017). Penggunaan teori reformasi birokrasi sebagai *middle theory* karena berkaitan dengan kajian yang akan dilakukan yakni mengkaji mengenai penataan dan pengelolaan CSR yang harus sesuai dengan *good governance*.

Adanya reformasi birokrasi yang ingin diwujudkan dalam pengelolaan CSR maka dipilih teori *collaborative governance* untuk mengkaji adanya kolaborasi antara pemerintah dengan swasta. *Applied theory* yang digunakan adalah pengelolaan CSR sebagai bentuk kepedulian dan tanggung jawab korporasi pada lingkungan sekitar adalah teori *collaborative governance*. Teori ini membahas mengenai komunikasi atau forum yang digunakan untuk mencapai tujuan tertentu dengan mengkolaborasikan antara kondisi pemerintah untuk memenuhi tujuan publik dengan menggandeng organisasi atau individu lain sehingga dapat saling bekerjasama untuk mewujudkan tujuan bersama (Holzer, 2012).

Analisa mengenai pengelolaan CSR pada perusahaan di Aceh diawali dengan adanya permasalahan sebagaimana telah diuraikan pada bagian pendahuluan. Permasalahan tersebut dapat dianalisa dengan menggunakan teori agensi atau *agency theory*. Pada teori agensi ini akan melakukan pembahasan mengenai hubungan keagenan yang dapat menimbulkan permasalahan,

yakni adanya informasi yang asimetris antara *agent* dengan *principal*. *Agent* yang mempunyai informasi lebih banyak daripada *principal* tidak dapat mengkomunikasikan informasi tersebut sehingga berdampak pada konflik kepentingan akibat ketidaksamaan tujuan (Syafitri et al., 2018).

Teori keagenan ini memiliki asumsi bahwa setiap individu mempunyai kepentingan untuk dirinya sendiri, sehingga pada akhirnya dapat menimbulkan konflik kepentingan yang timbul dari pihak *agent* dan *principal*. Dengan demikian pada teori keagenan ini akan menginisiasi hubungan keagenan yang berasal dari *principal* (satu atau lebih individu) memerintah orang lain yakni *agent* untuk melakukan suatu jasa atau kontribusi serta memberikan wewenang pada *agent* untuk membuat keputusan yang baik bagi *principal* (Anthony & Govindharajan, 2005).

Adanya ketidaksesuaian tujuan pada dampak yang disebabkan oleh informasi yang asimetris, maka dapat diselesaikan dengan menggunakan teori reformasi birokrasi. Reformasi merupakan gerakan yang digunakan untuk melakukan perubahan bentuk, perilaku atau tatanan karena adanya tuntutan perubahan zaman yang menghendaki pengelolaan organisasi pemerintahan harus berdasarkan prinsip efisiensi, efektifitas, bersih, demokratis dan melayani. Adanya reformasi birokrasi ini ditujukan untuk menghilangkan *fraud* dalam pengelolaan pemerintah (Maddeppungeng, 2022). Teori reformasi birokrasi inilah yang akan menjembatani dalam upaya pengelolaan CSR sehingga pengelolaan anggaran yang berasal dari perusahaan tersebut dapat dipertanggungjawabkan dan transparan sesuai dengan prinsip-prinsip *good governance*.

Untuk melakukan penataan dalam anggaran CSR digunakan teori *collaborative governance* yakni adanya kemitraan instansi pemerintah untuk pelayanan publik (Ansell & Alison, 2008). Pada *collaborative governance* akan dilakukan sebuah pendekatan dalam pengambilan keputusan pada tata kelola kolaboratif, dengan cara membuat strategi bersama, tujuan dan tanggung jawab bersama untuk mewujudkan kepentingan publik (Taylor & Loë, 2012). Pada konteks kajian ini, teori kolaboratif yang diterapkan adalah kemitraan antara pemerintah yakni Pemerintah Provinsi Aceh dengan pihak swasta dalam hal pembangunan dan penanganan masalah-masalah sosial, ekonomi, lingkungan dan budaya dengan menggunakan kontribusi anggaran CSR yang sudah disediakan oleh pihak swasta tersebut.

Pengelolaan CSR telah dilakukan dengan berbagai cara yang tujuannya adalah memberikan kontribusi pada masyarakat dan lingkungan. Anggaran CSR tidak hanya untuk meningkatkan kesejahteraan secara ekonomi tetapi juga melakukan perbaikan lingkungan seperti halnya perbaikan lingkungan pasca covid 19 (Wijonarko & Amaliyah, 2023). Pengelolaan CSR lainnya adalah dengan membentuk kelompok pemberdayaan masyarakat, yang didanai dengan anggaran CSR. Tujuan dibentuknya pemberdayaan masyarakat adalah untuk meningkatkan kompetensi masyarakat dalam hal ekonomi dan kreativitas (Sumanti, 2020).

Bentuk pengelolaan CSR juga dapat dilakukan dengan pengembangan potensi lokal sesuai dengan karakteristik masing-masing daerah (Jamil & Nugroho, 2023), dapat juga dikelola untuk pembuatan program terintegrasi antara aspek ekonomi, sosial dan lingkungan (Firmansyah et al., 2021). Pengelolaan CSR tidak hanya membutuhkan program tetapi juga komitmen dari seluruh stakeholder sehingga hasil dari alokasi anggaran CSR dapat diperoleh secara maksimal (Indahningrum & lia dwi jayanti, 2020).

Pentingnya komitmen pada pengelolaan CSR karena CSR merupakan komitmen usaha untuk saling berkontribusi dalam rangka meningkatkan kualitas hidup, tanggung jawab dan

kemitraan dari karyawan, pemerintah dan masyarakat, perusahaan, komunitas local dan komunitas luas (Nayenggita et al., 2019). Berdasarkan analisa pengelolaan CSR yang sudah pernah dilakukan, maka novelty pada analisa ini adalah merumuskan strategi pengelolaan secara kemitraan atau *collaboratove governance* dengan perusahaan dan masyarakat dengan berlandaskan pada RPJMA sehingga isu dan permasalahan ekonomi dan sosial pada Provinsi Aceh dapat diatasi secara komprehensif dengan melibatkan seluruh staholder pemerintah.

## METODE PENELITIAN

Pendekatan yang digunakan dalam analisa ini adalah kualitatif. Jenis data yang digunakan adalah data sekunder yakni jurnal, peraturan, dokumentasi dan laporan pengelolaan CSR dari tahun 2018-2022. Pemilihan data tahun 2018-2022 adalah untuk melakukan analisa mengenai tren alokasi dan realisasi anggaran CSR tahunan selama lima tahun. Data tersebut diuji keabsahannya dengan menggunakan triangulasi sumber. Data dianalisa dengan menggunakan analisis SWOT untuk menentukan strategi yang akan dipilih dalam pengelolaan CSR.

## PEMBAHASAN

### Analisis SWOT Pengelolaan CSR

Untuk melakukan analisa dengan menggunakan analisis SWOT, maka perlu melakukan identifikasi potensi sehingga dapat digunakan sebagai pertimbangan untuk mengukur kekuatan dan kelemahan Bappeda Aceh dalam pengelolaan CSR. Identifikasi potensi dilakukan dengan melibatkan stakeholder Bappeda dalam hal pengelolaan CSR berjumlah 50 (lima puluh) orang yang terdiri dari ASN Bappeda, pimpinan badan usaha, masyarakat, dan wakil pemerintah daerah Provinsi Aceh.

Adapun hasil identifikasi dan penghitungan adalah:

#### 1. Faktor internal

Faktor internal adalah faktor yang terdiri dari kekuatan (strength) dan kelemahan (weakness) yang berasal dari sisi internal objek yang sedang dikaji. Setelah menentikan atau mengidentifikasi kekuatan dan kelemahan pada faktor internal.

Langkah selanjutnya adalah melakukan pengisian skor. Kolom bobot menggambarkan bobot setiap item dalam kuesioner SWOT. Kolom Urgensi (rating) menggambarkan prioritas atau urgensi yang akan diambil untuk menyelesaikan masalah. Penilaian diperoleh dari nilai urgensi penanganan/prioritas kepentingan, sesuai tingkatan urutan: huruf 4, 3, 2, 1. Skala 4 berarti prioritas penyelesaian masalah paling tinggi, skala 3 berarti prioritas penyelesaian masalah tinggi, skor 2 prioritas cukup tinggi pemecahan masalah dan skala 1 berarti prioritas pemecahan masalah rendah.

**Tabel 1.** *Matrix Internal Factor Evaluation (IFE Matrix)*

<b>Faktor Internal Utama</b>	<b>Bobot</b>	<b>Rating</b>	<b>Skor</b>
Kekuatan ( <i>Strength</i> )			
1) Adanya regulasi yang mengatur penyelenggaraan CSR	4,3	2,6	1
2) Adanya lembaga yang memfasilitasi penyelenggaraan CSR	6,5	2,6	1,5
3) Adanya SDM yang mengelola CSR	6,5	2,9	1,5

<b>Faktor Internal Utama</b>	<b>Bobot</b>	<b>Rating</b>	<b>Skor</b>
4) Adanya perusahaan yang berkomitmen dan bekerjasama dalam pengelolaan CSR	2,2	2,9	0,5
5) Adanya anggaran yang dialokasikan	7,3	2,8	1,7
6) Adanya budaya peduli dari perusahaan	5,2	2,7	1,2
7) Adanya perencanaan penggunaan CSR	4,3	2,7	1
8) Adanya Forum Komunikasi CSR	4,3	2,7	1
9) Adanya laporan pertanggungjawaban tersistem dalam pengelolaan CSR	6,9	2,8	1,6
10) Adanya dukungan masyarakat untuk pengelolaan CSR	7,8	2,6	1,8
<b>Total Kekuatan</b>	<b>55,2</b>	<b>27,3</b>	<b>12,8</b>
<b>Kelemahan (<i>Weakness</i>)</b>			
1) Program CSR belum sepenuhnya mendukung program prioritas pemerintah daerah	5,6	2,8	1,3
2) Monitoring dari pemerintah masih terbatas	4,7	2,8	1,1
3) Belum optimalnya peran Forum komunikasi pengelolaan CSR	3,4	2,7	0,8
4) Pengalokasian anggaran CSR belum sepenuhnya sesuai program pemerintah daerah	6,0	2,6	1,4
5) Tidak ada kesatuan pandangan dalam pengelolaan anggaran CSR	5,6	2,8	1,3
6) Ego perusahaan yang tinggi dalam pengalokasian CSR untuk meningkatkan nama perusahaan	6,0	2,6	1,4
7) Belum optimalnya peran Bappeda dalam memfasilitasi penyelenggaraan CSR	3,4	2,7	0,8
8) Alokasi anggaran monitoring CSR masih terbatas	4,3	2,8	1
9) Belum optimalnya peran evaluasi pengelolaan anggaran CSR	3,0	2,7	0,7
10) Belum optimalnya peran serta atau keterlibatan badan usaha dalam penyusunan dokumen perencanaan pembangunan daerah (RJPMA/RKPA)	2,6	2,7	0,6
<b>Total kelemahan</b>	<b>44,8</b>	<b>27,20</b>	<b>10,4</b>
<b>Total S-W</b>	<b>100</b>	<b>54,50</b>	<b>23,2</b>

Sumber: Hasil penghitungan IFE Matrix (2024)

## 2. Faktor eksternal

Faktor eksternal terdiri dari kesempatan dan hambatan yang berasal dari sisi eksternal objek yang sedang dikaji. Faktor kesempatan dan ancaman tersebut mempunyai penghitungan yang sama dalam hal skor, rating dan bobot seperti pada Tabel 1.

**Tabel 2. Matrix External Factor Evaluation (EFE Matrix)**

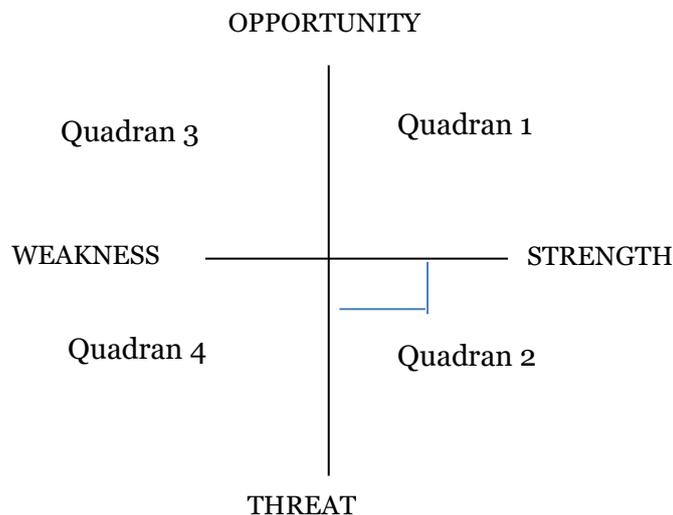
<b>Faktor External Utama</b>	<b>Bobot</b>	<b>Rating</b>	<b>Skor</b>
<b>Kesempatan (<i>Opportunity</i>)</b>			
1) Meningkatnya kesejahteraan masyarakat.	10,2	1,8	1,8
2) Anggaran CSR dikelola dengan optimal sesuai arah pembangunan Aceh	2,3	2,2	0,4
3) Tidak adanya double pengalokasian anggaran CSR pada satu objek.	4	1,8	0,7
4) Terciptanya komunikasi efektif stakeholder.	2,8	2,3	0,5
5) Peran Bappeda dalam peningkatan pengelolaan CSR.	6,3	2	1,1
6) Kontribusi pada anggaran bagi pemerintah Aceh.	2,3	2,2	0,4
7) Adanya kemitraan antar stakeholder dalam pengelolaan CSR.	9,7	2,4	1,7
8) Program pemerintah dapat direalisasikan.	4	2,3	0,7
9) Adanya keterbukaan pengelolaan CSR	3,4	2,4	0,6
10) Adanya kemitraan pengelolaan CSR dengan masyarakat	1,7	2,2	0,3
<b>Total Kesempatan</b>	<b>46,6</b>	<b>22</b>	<b>8,2</b>
<b>Ancaman (<i>Threat</i>)</b>			
1) Tidak terealisasinya program pemerintah.	5,7	2,2	1
2) Anggaran CSR tidak semua terserap.	5,7	2,4	1
3) Anggaran CSR kurang mendukung program prioritas pemerintah	2,3	2,5	0,4
4) Permasalahan masyarakat tidak ada solusi.	9,7	2	1,7
5) Forum komunikasi tidak diimplementasikan.	4	2,2	0,7
6) Kurangnya dukungan masyarakat.	4,5	2,3	0,8
7) Tidak ada kemitraan antar stakeholder.	4,5	2,2	0,8
8) Timbulnya ego sektoral Perusahaan dalam pengalokasian CSR	10,2	2,3	1,8
9) Tidak ada kemitraan dengan pemerintah	3,4	2,2	0,6
10) Kontribusi finansial dari Perusahaan tidak tepat sasaran	3,4	2,4	0,6
<b>Total Ancaman</b>	<b>53,4</b>	<b>23</b>	<b>9,4</b>
<b>Total O-T</b>	<b>100</b>	<b>44</b>	<b>17,6</b>

Setelah melakukan penghitungan bobot, rating dan skor, maka langkah selanjutnya adalah menentukan kuadran yang dibagi menjadi 4 (empat) yakni sebagai berikut.

- a. Kuadran 1 : merupakan kuadran yang sangat menguntungkan karena memiliki kekuatan dan peluang sehingga dapat memanfaatkan keduanya untuk memecahkan masalah yang sedang dihadapi.
- b. Kuadran 2 : merupakan kuadran yang memiliki kekuatan dari segi internal tetapi juga menghadapi berbagai ancaman. Strategi yang digunakan adalah menggunakan kekuatan untuk memanfaatkan peluang jangka panjang dengan cara strategi diversifikasi.

- c. Kuadran 3 : merupakan kuadran yang memiliki peluang sangat besar, tetapi disisi lain juga menghadapi kendala. Strategi yang digunakan pada kuadran ini adalah dengan meminimalkan masalah internal.
- d. Kuadran 4 : merupakan kuadran yang memiliki situasi yang sangat tidak menguntungkan karena akan menghadapi berbagai ancaman dan kelemahan secara internal (Rangkuti, 2004)

Berdasarkan pada hasil penghitungan tersebut maka dapat ditentukan kuadran:  $X = 12,8 - 10,4 = 2,4$  dan  $Y = 8,2 - 9,4 = -1,2$ . Berdasarkan hasil penghitungan untuk menentukan sumbu X dan Y, maka strategi yang akan digunakan dalam implementasi kebijakan ini terletak pada kuadran 2. Kuadran 2 merupakan kuadran yang mendeskripsikan bahwa lembaga mempunyai kekuatan dari factor internal yang digunakan untuk meminimalisir terjadinya ancaman. Pada hasil penghitungan SWOT dengan kuadran 2, lembaga harus memanfaatkan kekuatan secara optimal yakni dengan cara memanfaatkan setiap peluang yang ada, untuk menciptakan suatu diversifikasi strategi.



**Gambar 2.** Kuadran Matriks Analisis SWOT

Pada konteks kajian ini, untuk melakukan pengelolaan CSR yang dimotori oleh Bappeda, maka harus dimanfaatkan seluruh potensi dan kekuatan untuk dapat memanfaatkan peluang sehingga dapat meminimalisir ancaman. Adapun cara yang digunakan untuk meminimalisir ancaman adalah dengan membuat strategi-strategi yang diimplementasikan berdasarkan skala prioritas. Hal ini sebagaimana kajian yang dilakukan oleh Syafa'at & Wahid (2020) bahwa pada analisis SWOT diperlukan stable growth strategy artinya dalam pengembangan kedepan harus menggunakan strategi perkembangan atau pertumbuhan peran, namun strategi tersebut dilakukan sesuai dengan skala prioritas. Pada konteks kajian mengenai pengelolaan CSR, skala prioritas yang dibutuhkan adalah skala prioritas pembangunan program pemerintah yang tujuannya untuk meningkatkan perekonomian dan kesejahteraan melalui kontribusi anggaran CSR.

Berdasarkan pada hasil identifikasi maka akan dilakukan analisis dengan menggunakan Matrix *Internal Factor Analysis Summary* (IFAS) dan *External Factor Analysis Summary* (EFAS). *Internal Factor Analysis Summary* (IFAS) dan *External Factor Analysis Summary* (EFAS). merupakan suatu cara yang digunakan untuk menentukan strategi yang dapat digunakan sebagai dasar untuk mengambil keputusan. *Internal Factor Analysis Summary* (IFAS) merupakan alternatif strategi secara internal yang terdiri dari faktor kekuatan dan kelemahan, sedangkan EFAS merupakan alternatif strategi secara eksternal yang terdiri dari kesempatan dan ancaman. Pada analisis SWOT, pengambil Keputusan tidak hanya menggunakan strategi internal atau eksternal untuk memecahkan masalah, tapi pengambil Keputusan menggunakan kombinasi keduanya yang dapat diperoleh dari analisa dengan menggunakan table IFAS dan EFAS.

Tabel 3. Matrik IFAS-EFAS

<p style="text-align: center;">IFAS</p> <p style="text-align: center;">EFAS</p>	<p><b>Kekuatan (<i>Strength</i>)</b></p> <ol style="list-style-type: none"> <li>1) Adanya regulasi yang mengatur penyelenggaraan CSR</li> <li>2) Adanya lembaga forum komunikasi CSR</li> <li>3) Adanya SDM yang mengelola CSR</li> <li>4) Adanya perusahaan yang mendukung CSR</li> <li>5) Adanya anggaran yang dialokasikan</li> <li>6) Adanya budaya peduli dari perusahaan</li> <li>7) Adanya perencanaan penggunaan CSR</li> <li>8) Adanya forum komunikasi CSR</li> <li>9) Adanya laporan pertanggungjawaban CSR</li> <li>10) Adanya dukungan masyarakat</li> </ol> <p><i>Strength</i> = 1,50</p>	<p><b>Kelemahan (<i>Weakness</i>)</b></p> <ol style="list-style-type: none"> <li>1) Program CSR belum sepenuhnya mendukung program prioritas pemerintah daerah</li> <li>2) Monitoring dari pemerintah masih terbatas</li> <li>3) Belum optimalnya peran Forum komunikasi pengelolaan CSR</li> <li>4) Pengalokasian anggaran CSR belum sepenuhnya sesuai program pemerintah daerah</li> <li>5) Tidak ada kesatuan pandangan dalam pengelolaan anggaran CSR</li> <li>6) Ego perusahaan yang tinggi dalam pengalokasian CSR untuk meningkatkan nama perusahaan</li> <li>7) Belum optimalnya peran Bappeda dalam memfasilitasi penyelenggaraan CSR</li> <li>8) Alokasi anggaran monitoring CSR masih terbatas</li> <li>9) Belum optimalnya peran evaluasi pengelolaan anggaran CSR</li> <li>10) Belum optimalnya peran serta atau keterlibatan badan usaha dalam penyusunan dokumen perencanaan pembangunan daerah (RJPMA/RKPA)</li> </ol> <p><i>Weakness</i> = 1,21</p>
<p><b>Kesempatan (<i>Opportunity</i>)</b></p> <ol style="list-style-type: none"> <li>1) Meningkatnya kesejahteraan masyarakat.</li> <li>2) Anggaran CSR dikelola sesuai arah pembangunan</li> <li>3) Tidak adanya double anggaran CSR</li> <li>4) Terciptanya komunikasi efektif stakeholder.</li> <li>5) Peran Bappeda dalam pengelolaan CSR.</li> </ol>	<p><b>Alternatif Strategi S-O</b></p> <ol style="list-style-type: none"> <li>1) Revisi regulasi terkait pengelolaan CSR.</li> <li>2) Evaluasi peran Bappeda dalam pengelolaan CSR</li> <li>3) Evaluasi laporan pertanggungjawaban CSR</li> <li>4) Membangun kemitraan dengan masyarakat dan antar stakeholder pada pengelolaan CSR</li> </ol>	<p><b>Alternatif Strategi W-O</b></p> <ol style="list-style-type: none"> <li>1) Pemerintah menggandeng perusahaan untuk pembuatan dokumen perencanaan pembangunan daerah (RPJMA/RKPA).</li> <li>2) Peningkatan komunikasi antar stakeholder.</li> <li>3) Monitoring dan evaluasi pada anggaran CSR</li> </ol>

<p>6) Kontribusi pada anggaran bagi pemerintah Aceh. 7) Adanya kemitraan antar stakeholder 8) Program pemerintah dapat direalisasikan. 9) Adanya keterbukaan pengelolaan CSR 10) Adanya kemitraan masyarakat <i>Opportunity = 0,98</i></p>	<p>5) Perencanaan penganggaran sektor publik dan swasta pada pencapaian tujuan pemerintah  Bobot <i>Strength-Opportunity = 2,48</i></p>	<p>Bobot <i>Weakness-Opportunity = 2,19</i></p>
<p>Ancaman (<i>Threat</i>) 1) Tidak terealisasinya program pemerintah. 2) Anggaran CSR tidak semua terserap. 3) Anggaran kurang mendukung program pemerintah 4) Permasalahan masyarakat tidak ada solusi. 5) Forum komunikasi tidak diimplementasikan. 6) Kurangnya dukungan masyarakat. 7) Tidak ada kemitraan antar stakeholder. 8) Timbulnya ego sektoral Perusahaan 9) Tidak ada kemitraan dengan pemerintah 10) Kontribusi finansial Perusahaan tidak tepat sasaran <i>Threat = 1,19</i></p>	<p>Alternatif Strategi S-T 1) Membangun forum komunikasi publik dan swasta terkait program prioritas pemerintah. 2) Sosialisasi target pemerintah dalam pemenuhan program prioritas provinsi 3) Kemitraan dan Kerjasama sektor publik-swasta dalam penanganan masalah di Provinsi Aceh 4) Melakukan pemetaan sumber anggaran untuk pemajuan Provinsi Aceh  Bobot <i>Strength-Threat = 2,69</i></p>	<p>Alternatif Strategi W-T 1) Penyamaan pandangan mengenai pengelolaan dan pengalokasian anggaran CSR. 2) Melakukan identifikasi atas permasalahan masyarakat. 3) Pembangunan budaya peduli sosial, lingkungan dan ekonomi  Bobot <i>Weakness-Threat = 2,40</i></p>

<p><b>Kekuatan (strength)</b></p> <ol style="list-style-type: none"> <li>1) Adanya regulasi</li> <li>2) Adanya lembaga forum komunikasi CSR</li> <li>3) Adanya SDM yang mengelola CSR</li> <li>4) Adanya perusahaan yang mendukung CSR</li> <li>5) Adanya anggaran yang dialokasikan</li> <li>6) Adanya budaya peduli dari perusahaan</li> <li>7) Adanya perencanaan penggunaan CSR</li> <li>8) Adanya forum komunikasi CSR</li> <li>9) Adanya laporan pertanggungjawaban CSR</li> <li>10) Adanya dukungan masyarakat</li> </ol>	<p><b>Ancaman (threat)</b></p> <ol style="list-style-type: none"> <li>1) Tidak terealisasinya program pemerintah.</li> <li>2) Anggaran CSR tidak semua terserap.</li> <li>3) Anggaran kurang mendukung program pemerintah</li> <li>4) Permasalahan masyarakat tidak ada solusi.</li> <li>5) Forum komunikasi tidak diimplementasikan.</li> <li>6) Kurangnya dukungan masyarakat.</li> <li>7) Tidak ada kemitraan antar stakeholder.</li> <li>8) Timbulnya ego sectoral Perusahaan</li> <li>9) Tidak ada kemitraan dengan pemerintah</li> <li>10) Kontribusi finansial Perusahaan tidak tepat sasaran</li> </ol>
<p><b>Alternatif Strategi S-T</b></p> <ol style="list-style-type: none"> <li>1) Membangun forum komunikasi publik dan swasta terkait program prioritas pemerintah.</li> <li>2) Sosialisasi target pemerintah dalam pemenuhan program prioritas provinsi</li> <li>3) Kemitraan dan Kerjasama sektor publik-swasta dalam penanganan masalah di Provinsi Aceh</li> <li>4) Melakukan pemetaan sumber anggaran untuk pemajuan Provinsi Aceh</li> </ol>	
<p><b>Kekuatan (strength)</b></p> <ol style="list-style-type: none"> <li>1) Adanya regulasi</li> <li>2) Adanya lembaga forum komunikasi CSR</li> <li>3) Adanya SDM yang mengelola CSR</li> <li>4) Adanya perusahaan yang mendukung CSR</li> <li>5) Adanya anggaran yang dialokasikan</li> <li>6) Adanya budaya peduli dari perusahaan</li> <li>7) Adanya perencanaan penggunaan CSR</li> <li>8) Adanya forum komunikasi CSR</li> <li>9) Adanya laporan pertanggungjawaban CSR</li> <li>10) Adanya dukungan masyarakat</li> </ol>	<p><b>Kesempatan (Opportunity)</b></p> <ol style="list-style-type: none"> <li>1) Meningkatnya kesejahteraan masyarakat.</li> <li>2) Anggaran CSR dikelola sesuai arah pembangunan</li> <li>3) Tidak adanya double anggaran CSR</li> <li>4) Terciptanya komunikasi efektif stakeholder.</li> <li>5) Peran Bappeda dalam pengelolaan CSR.</li> <li>6) Kontribusi pada anggaran bagi pemerintah Aceh.</li> <li>7) Adanya kemitraan antar stakeholder</li> <li>8) Program pemerintah dapat direalisasikan.</li> <li>9) Adanya keterbukaan pengelolaan CSR</li> <li>10) Adanya kemitraan masyarakat</li> </ol>
<p><b>Alternatif Strategi S-O</b></p> <ol style="list-style-type: none"> <li>1) Revisi regulasi terkait pengelolaan CSR.</li> <li>2) <b>Optimalisasi peran Bappeda dalam memfasilitasi penyelenggaraan CSR</b></li> <li>3) Evaluasi laporan pertanggungjawaban CSR</li> <li>4) Membangun kemitraan dengan masyarakat dan antar stakeholder pada pengelolaan CSR</li> <li>5) Perencanaan penganggaran sektor publik dan swasta pada pencapaian tujuan pemerintah.</li> </ol>	

<p><b>Kelemahan (weakness)</b></p> <ol style="list-style-type: none"> <li>1) Program CSR belum sepenuhnya mendukung program prioritas pemerintah daerah</li> <li>2) Monitoring dari pemerintah masih terbatas</li> <li>3) Belum optimalnya peran Forum komunikasi pengelolaan CSR</li> <li>4) Pengalokasian anggaran CSR belum sepenuhnya sesuai program pemerintah daerah</li> <li>5) Tidak ada kesatuan pandangan dalam pengelolaan anggaran CSR</li> <li>6) Ego perusahaan yang tinggi dalam pengalokasian CSR untuk meningkatkan nama perusahaan</li> <li>7) Belum optimalnya peran Bappeda dalam memfasilitasi penyelenggaraan CSR</li> <li>8) Alokasi anggaran monitoring CSR masih terbatas</li> <li>9) Belum optimalnya peran evaluasi pengelolaan anggaran CSR</li> <li>10) Belum optimalnya peran serta atau keterlibatan badan usaha dalam penyusunan dokumen perencanaan pembangunan daerah (RJPMA/RKPA)</li> </ol>	<p><b>Ancaman (threat)</b></p> <ol style="list-style-type: none"> <li>1) Tidak terealisasinya program pemerintah.</li> <li>2) Anggaran CSR tidak semua terserap.</li> <li>3) Anggaran kurang mendukung program pemerintah</li> <li>4) Permasalahan masyarakat tidak ada solusi.</li> <li>5) Forum komunikasi tidak diimplementasikan.</li> <li>6) Kurangnya dukungan masyarakat.</li> <li>7) Tidak ada kemitraan antar stakeholder.</li> <li>8) Timbulnya ego sectoral Perusahaan</li> <li>9) Tidak ada kemitraan dengan pemerintah</li> <li>10) Kontribusi finansial Perusahaan tidak tepat sasaran</li> </ol>
<p><b>Alternatif Strategi W-T</b></p> <ol style="list-style-type: none"> <li>1) Penyamaan pandangan mengenai pengelolaan dan pengalokasian anggaran CSR.</li> <li>2) Melakukan identifikasi atas permasalahan masyarakat.</li> <li>3) Pembangunan budaya peduli sosial, lingkungan dan ekonomi</li> </ol>	
<p><b>Kelemahan (weakness)</b></p> <ol style="list-style-type: none"> <li>1) Program CSR belum sepenuhnya mendukung program prioritas pemerintah daerah</li> <li>2) Monitoring dari pemerintah masih terbatas</li> <li>3) Belum optimalnya peran Forum komunikasi pengelolaan CSR</li> <li>4) Pengalokasian anggaran CSR belum sepenuhnya sesuai program pemerintah daerah</li> <li>5) Tidak ada kesatuan pandangan dalam pengelolaan anggaran CSR</li> <li>6) Ego perusahaan yang tinggi dalam pengalokasian CSR untuk meningkatkan nama perusahaan</li> <li>7) Belum optimalnya peran Bappeda dalam memfasilitasi penyelenggaraan CSR</li> </ol>	<p><b>Kesempatan (Opportunity)</b></p> <ol style="list-style-type: none"> <li>1) Meningkatnya kesejahteraan masyarakat.</li> <li>2) Anggaran CSR dikelola sesuai arah pembangunan</li> <li>3) Tidak adanya double anggaran CSR</li> <li>4) Terciptanya komunikasi efektif stakeholder.</li> <li>5) Peran Bappeda dalam pengelolaan CSR.</li> <li>6) Kontribusi pada anggaran bagi pemerintah Aceh.</li> <li>7) Adanya kemitraan antar stakeholder</li> <li>8) Program pemerintah dapat direalisasikan.</li> <li>9) Adanya keterbukaan pengelolaan CSR</li> <li>10) Adanya kemitraan masyarakat</li> </ol>

8) Alokasi anggaran monitoring CSR masih terbatas 9) Belum optimalnya peran evaluasi pengelolaan anggaran CSR 10) Belum optimalnya peran serta atau keterlibatan badan usaha dalam penyusunan dokumen perencanaan pembangunan daerah (RJPMA/RKPA)	
Alternatif Strategi W-O  1) Pemerintah menggandeng perusahaan untuk pembuatan Renstra. 2) Peningkatan komunikasi antar stakeholder. 3) Monitoring dan evaluasi pada anggaran CSR	

**Tabel 4.** Strategi Prioritas

*Sumber: Olah data (2024)*

Berdasarkan pada hasil penghitungan matrik IFAS-EFAS, maka dapat diketahui strategi yang digunakan sebagai strategi prioritas untuk melakukan pengelolaan CSR adalah kombinasi antara *strength-threat* atau S-T. Strategi tersebut menguraikan bahwa ada beberapa aktivitas penting yang harus dilakukan untuk mendukung pengelolaan CSR di Aceh. Adapun kegiatan tersebut adalah sebagai berikut:

1. Membangun forum komunikasi publik dan swasta terkait program prioritas pemerintah.

Pada Renstra Bappeda Provinsi Aceh, dijabarkan bahwa untuk mengatasi ketimpangan pendanaan menjelang berakhirnya Dana Otonomi Khusus Aceh Tahun 2028, maka diperlukan upaya-upaya untuk memperoleh sumber pembiayaan alternatif sehingga dapat digunakan untuk mendanai pembangunan Aceh, seperti halnya anggaran CSR dengan target peningkatan anggaran sebesar 10 persen per tahun.

Adanya target untuk meningkatkan anggaran CSR yang berasal dari perusahaan, maka dibutuhkan forum komunikasi yang efektif, efisien dan dapat menjadi wadah bagi pihak pemerintah dan swasta untuk membangun kemitraan untuk menyelesaikan permasalahan-permasalahan di Provinsi Aceh. Adapun peran Bappeda dalam forum komunikasi ini adalah menjembatani pihak pemerintah dan swasta untuk bertemu dan mendiskusikan masalah-masalah di Aceh khususnya yang dapat didanai dengan menggunakan anggaran CSR.

Pada forum komunikasi ini, peran Bappeda adalah sebagai coordinator yang mengakomodir usulan Perusahaan untuk melakukan program kepedulian sosial, kemudian Bappeda akan menyampaikan usulan tersebut kepada masyarakat. Pada kaitannya dengan kemitraan antara pemerintah dan swasta, maka peran Bappeda bukan hanya sebagai coordinator untuk menyambungkan program Perusahaan, tetapi juga mengkoordinasikan dengan pemerintah terkait program-program prioritas pemerintah yang membutuhkan kontribusi dari pihak swasta

sehingga anggaran yang telah dialokasikan untuk CSR sejalan dengan program prioritas pemerintah. Dengan demikian, tidak ada anggaran yang tidak tepat guna.

Di sisi lain, dalam hal monitoring dan evaluasi pengalokasian anggaran CSR, perlu dilakukan koordinasi pengalokasian anggaran antara pemerintah dan swasta sehingga tidak terjadi double anggaran yang digunakan untuk penanganan suatu masalah. Dengan demikian peran dari forum komunikasi sangat penting karena untuk meminimalisir untuk melakukan pemetaan anggaran berdasarkan sumbernya untuk mengatasi masalah-masalah yang terjadi di Provinsi Aceh khususnya yang berkaitan dengan pemenuhan target prioritas pemerintah Aceh.

Merujuk pada uraian di atas, maka untuk melakukan pengelolaan CSR, Bappeda mempunyai beberapa program sebagai berikut.

- a. Menyusun perencanaan dalam Renstra dengan prinsip inovasi dan inklusi berbasis bukti.

Perencanaan inovatif yakni perencanaan yang mengedepankan pengembangan system yang telah ada. Pada konteks pengelolaan CSR, perencanaan inovatif dilakukan dengan menekankan pada unsur kemitraan pemerintah dan swasta dalam hal pembangunan daerah dengan cara meningkatkan peran forum komunikasi. Untuk perencanaan inklusi dimaksudkan bahwa proses perencanaan yang dilakukan oleh pemerintah sesuai dengan kebutuhan masyarakat, maka pemerintah membuka partisipasi masyarakat untuk ikut membangun daerah, salah satunya adalah dengan menggunakan anggaran CSR. Ditambahkan pula dalam melakukan penyusunan Renstra, Bappeda harus memasukkan perencanaan berbasis bukti yakni proses perencanaan yang dilakukan dengan memfokuskan pada intervensi yang terdokumentasikan sehingga dapat dilakukan sebagai dasar untuk menganalisa permasalahan untuk menentukan strategi berikutnya.

Pada konteks kajian ini, perencanaan Renstra yang dilakukan oleh Bappeda khususnya dalam hal pengelolaan CSR harus berdasarkan pada hasil evaluasi realisasi anggaran CSR yang sudah dialokasikan oleh Perusahaan, beserta dengan capaian outputnya yang sudah dilakukan. Data tersebut digunakan sebagai pedoman untuk menentukan strategi dalam melakukan perencanaan berbasis inovasi dan inklusi.

- b. Melakukan perencanaan secara efektif dan efisien melalui pengendalian proses pembangunan.

Salah satu permasalahan pada pengelolaan anggaran CSR adalah tidak berjalannya proses pengendalian pembangunan yang telah disusun pemerintah. Implementasi pengalokasian anggaran CSR dilakukan tidak sejalan dengan proses pembangunan untuk memenuhi program prioritas pemerintah Aceh, sehingga banyak anggaran yang tidak terserap dan salah sasaran jika ditinjau dari skala prioritas penggunaan anggaran CSR. Oleh karena itu, untuk menindaklanjuti hal tersebut perlu dilakukan monitoring secara berkala atas implementasi CSR disesuaikan dengan pencapaian target-target pembangunan pemerintah yang sudah didiskusikan melalui forum komunikasi.

Forum CSR merupakan forum komunikasi, interaksi, dan informasi yang berkaitan dengan perencanaan, implementasi dan pengendalian program CSR agar lebih terarah, terintegrasi dan tepat sasaran. Hal ini sejalan dengan *collaborative governance* yang membahas mengenaikolaborasi antara kondisi pemerintah dengan pemenuhan tujuan publik.

2. Sosialisasi target pemerintah dalam pemenuhan program prioritas provinsi

Untuk melakukan kemitraan atau *collaborative governance* diperlukan informasi yang dapat dilakukan sosialisasi pada masyarakat dan pihak swasta. Tujuan dari sosialisasi tersebut adalah untuk menyampaikan gagasan, tujuan dan program-program pemerintah yang membutuhkan dukungan dari seluruh stakeholder termasuk didalamnya adalah masyarakat dan para pelaku usaha (swasta). Pada konteks pengelolaan CSR, para pelaku usaha diharapkan dapat berperan aktif dalam memberikan kontribusi untuk melakukan pembangunan Aceh dengan bersinergi pada pemerintah.

3. Kemitraan dan kerjasama sektor publik-swasta dalam penanganan masalah di Provinsi Aceh  
Kemitraan dan Kerjasama antara sektor publik dengan swasta dapat dilakukan dengan mengoptimalkan peran CSR. Pada pengelolaan CSR tersebut terdapat beberapa prinsip yang harus dilakukan, yakni sebagai berikut:
  - a. Meningkatkan Kerjasama didalam perencanaan, pelaksanaan dan pengendalian program dan kegiatan CSR.
  - b. Meningkatnya monitoring dan pengendalian pelaksanaan program CSR.
  - c. Meningkatkan system pelaporan pelaksanaan CSR, bukan hanya dari sisi kuantitas yakni serapan anggaran tetapi juga dari sisi kualitas capaian kegiatan yang sudah dilaksanakan.
  - d. Melakukan pemetaan bidang alokasi CSR yang disesuaikan dengan penanganan masalah berdasarkan bidang-bidang yang dilakukan oleh pemerintah. Adapun detail pemetaan adalah sebagai berikut.
    - 1) CSR pada bidang pendidikan merupakan CSR yang dialokasikan untuk memberikan bantuan masyarakat kurang mampu khususnya dalam hal kecukupan akses pendidikan. Seluruh anak usia sekolah di Provinsi Aceh harus memperoleh pendidikan, dengan demikian pihak pemerintah dan swasta perlu melakukan pemetaan program dan anggaran sehingga tidak terjadi tumpang tindih anggaran. Sebagai contoh, pada peningkatan akses pendidikan, pemerintah telah menyediakan anggaran BOS untuk memberikan bantuan operasional pada sekolah dan peserta didik, maka untuk peran swasta dengan menggunakan CSR adalah melengkapi program BOS tersebut dengan program lain dengan tujuan yang sama yakni meningkatkan akses pendidikan pada peserta didik. Dengan demikian, tidak terdapat tumpang tindih anggaran dan tujuan pemerintah Aceh untuk mencerdaskan seluruh masyarakat Aceh dapat terlaksana.
    - 2) CSR bidang kesehatan yakni CSR yang dialokasikan untuk memberikan bantuan pada masyarakat dalam hal penanganan kesehatan yakni pihak swasta bersinergi dengan pemerintah untuk mengatasi masalah-masalah kesehatan, melakukan bantuan pengobatan pada masyarakat, peningkatan gizi dan mencegah stunting. Dengan demikian, masing-masing stakeholder tersebut menjalankan perannya dalam mengatasi masalah Kesehatan tanpa saling tumpang tindih program dan kegiatan yang dilakukan.
    - 3) CSR bidang sosial adalah program yang digunakan untuk meningkatkan kesejahteraan masyarakat di Provinsi Aceh. Pada bidang sosial, pemerintah Aceh telah mempunyai program-program seperti halnya pemberian bantuan sembako, pengentasan kemiskinan, perlindungan pada masyarakat dengan kondisi rentan seperti halnya orang tua, pembangunan fasilitas umum, dan sebagainya. Program tersebut dapat dilakukan kemitraan dengan swasta yakni para pelaku usaha untuk saling bersinergi dalam

penyelesaian masalah sosial. Pada konteks inilah peran forum komunikasi CSR sangat penting karena perusahaan yang akan melakukan program sosial dapat mengkomunikasikan mengenai urgensi dan sasaran program disesuaikan dengan tujuan pemerintah.

- 4) CSR bidang pemberdayaan ekonomi yakni CSR yang mempunyai tujuan pada pemberdayaan masyarakat untuk meningkatkan ekonomi masyarakat. Pada kaitannya dengan upaya peningkatan ekonomi, pemerintah Aceh sudah mempunyai program-program seperti halnya pemberdayaan UMKM, pembukaan lapangan kerja baru, yang tujuannya adalah untuk meningkatkan kesejahteraan masyarakat. Peran anggaran CSR pada bidang ekonomi adalah untuk membantu mendanai pemberian modal, pelatihan dan pendampingan bagi masyarakat sehingga tercipta kemandirian masyarakat dengan membuka lapangan kerja sendiri.

Pada kondisi factual yang terjadi, masyarakat kurang peka dalam memanfaatkan peluang, baik dari sisi tidak mempunyai menganalisa permintaan pasar, maupun tidak mampu menganalisa sumber daya yang dapat dikembangkan, Dengan demikian, bantuan dari pihak swasta untuk pemberdayaan masyarakat tersebut sangat berarti. Disisi lain, pihak swasta dapat memberikan bantuan modal baik dalam hal pinjaman lunak atau hibah kepada masyarakat.

- 5) CSR bidang lingkungan hidup yakni program yang dilakukan dengan menggunakan dukungan anggaran CSR yang ditujukan untuk pemeliharaan, pengembangan, perbaikan dan pengelolaan lingkungan hidup untuk memberikan dampak positif pada pemanfaatan sumber daya alam secara bijak. Program lingkungan hidup dengan menggunakan anggaran CSR perlu melibatkan masyarakat yang ada disekitar lokasi Perusahaan dengan maksud agar masyarakat merasakan nyaman dengan berdirinya usaha dan tidak terganggu dampak lingkungan yang disebabkan oleh aktivitas Perusahaan.

#### 4. Melakukan pemetaan sumber anggaran untuk pemajuan Provinsi Aceh

Pemetaan sumber anggaran dilakukan untuk memastikan bahwa anggaran yang sudah dialokasikan tidak saling tumpang tindih atau double anggaran. Pemetaan sumber anggaran dilakukan pada saat komunikasi pada forum komunikasi.

Strategi kedua yang dapat dilakukan oleh Bappeda dalam hal pengelolaan CSR adalah mengkolaborasikan antara Strength dan Opportunity (S-O). Untuk melakukan kolaborasi ini dibutuhkan identifikasi faktor kekuatan yang dapat diberdayakan untuk meningkatkan peluang. Kegiatan yang dapat dilakukan untuk dapat mewujudkan strategi tersebut adalah sebagai berikut:

##### 1. Melakukan revisi regulasi terkait pengelolaan CSR

Regulasi mengenai pengelolaan CSR terdapat pada Peraturan Pemerintah Nomor 47 Tahun 2012 tentang Tanggung Jawab Sosial dan Lingkungan Perseroan Terbatas dan Peraturan Gubernur Aceh Nomor 65 Tahun 2016 tentang Pelaksanaan Tanggung Jawab Sosial dan Lingkungan Perusahaan di Aceh. Pada kedua aturan tersebut belum memberikan payung hukum mengenai Bappeda yang diberikan wewenang sebagai coordinator untuk mengatur perencanaan, implementasi dan evaluasi CSR sehingga pelaksanaan program CSR akan

tersentral pada Bappeda dengan tujuan menghindari salah sasaran alokasi anggaran CSR. Bappeda juga diberikan kewenangan untuk melakukan monitoring dan evaluasi atas implementasi CSR sehingga seluruh capaian yang didanai dengan menggunakan anggaran CSR dapat dilaporkan dengan baik.

2. Optimalisasi peran bappeda dalam pengelolaan CSR

Optimalisasi peran Bappeda dilakukan dengan mengkaji peran Bappeda yang sudah dilaksanakan sesuai dengan Peraturan Gubernur Aceh mengenai pengelolaan CSR. Berdasarkan peraturan tersebut, maka peran Bappeda perlu ditambahkan bukan hanya sebagai pencatat pembentukan forum pelaksana CSR tetapi juga memaksimalkan fungsinya sebagai koordinator dan evaluator pengelolaan CSR.

3. Melakukan evaluasi laporan pertanggungjawaban CSR

Pelaporan penggunaan CSR perlu dilakukan evaluasi karena meninjau dari laporan pengalokasian CSR tahun 2022 dan 2023, banyak Perusahaan yang belum merealisasikan seluruh anggaran CSR sebagaimana yang telah dialokasikan. Hal tersebut dapat diminimalisir yakni dengan melakukan evaluasi secara berkala yang dilakukan oleh Bappeda khususnya dalam hal capaian target realisasi anggaran CSR pada masing-masing Perusahaan.

4. Membangun kemitraan dengan masyarakat dan antar stakeholder pada pengelolaan CSR

Kemitraan yang dibangun dalam hal pengelolaan CSR adalah kemitraan untuk melakukan kajian, monitoring dan evaluasi terhadap pelaksanaan CSR dengan memperhatikan kepentingan Perusahaan, pemerintah Aceh, dan masyarakat. Hal ini sebagaimana terdapat pada Pasal 11 Peraturan Gubernur Aceh. Disisi lain, kemitraan dengan stakeholder juga perlu dibangun untuk mewujudkan tujuan pembangunan pemerintah Aceh dalam hal peningkatan kesejahteraan masyarakat.

Strategi ketiga yang dapat dilakukan untuk meningkatkan pengelolaan CSR adalah dengan mengkombinasikan factor Weakness dan Threat (W-T). Kolaborasi faktor internal dan eksternal ini dilakukan dengan melakukan identifikasi kelemahan-kelemahan yang ada pada Bappeda sehingga dapat dilakukan antisipasi untuk meminimalisir ancaman. Pada strategi ini beberapa kegiatan yang dapat dilakukan adalah sebagai berikut:

1. Melakukan penyamaan pandangan mengenai pengelolaan dan pengalokasian anggaran CSR.

Pengelolaan CSR perlu dilakukan kesamaan pandangan khususnya menyamakan pandangan antara pemerintah dengan pihak swasta. Untuk menyamakan pandangan mengenai pengelolaan CSR perlu merujuk pada teori agensi sebagaimana diungkapkan Syafitri et al., (2018) yakni agen yang mempunyai informasi lebih banyak daripada *principal* tidak dapat mengkomunikasikan informasi tersebut sehingga berdampak pada konflik kepentingan akibat ketidaksamaan tujuan. Dengan demikian pada pengelolaan CSR perlu ditekankan prinsip-prinsip CSR yakni sebagai berikut.

- a. *Sustainability* yakni pengalokasian anggaran dan pengelolaan CSR harus bersifat terus menerus karena digunakan sebagai salah satu sumber pendanaan untuk pembangunan.
- b. *Accountability* yakni pengelolaan CSR harus dapat dipertanggungjawabkan baik pada pemerintah maupun masyarakat.

- c. *Transparency* yakni adanya keterbukaan pemerintah atas pengelolaan CSR kepada seluruh *stakeholder* dengan tujuan untuk meningkatkan *public trust*.
2. Melakukan identifikasi permasalahan masyarakat  
Identifikasi permasalahan dapat diperoleh dari hasil telaah *background study* Bappeda dan Renstra Bappeda Aceh dan Pemerintah Provinsi Aceh. Hasil identifikasi tersebut digunakan sebagai dasar untuk melakukan perencanaan pada RPJMA dan Renstra. Dengan demikian perencanaan pengelolaan CSR tepat sasaran dan mendukung pencapaian program prioritas pemerintah Provinsi Aceh.
3. Pembangunan budaya peduli sosial, lingkungan dan ekonomi.  
Untuk pembangunan budaya peduli, maka perlu dianalisa Kembali mengenai tujuan CSR. Tujuan CSR adalah untuk memberikan manfaat apda stakeholder dalam memenuhi tanggung jawab ekonomi, hukum, etika dan kebijakan. Pada konteks pengelolaan CSR budaya peduli dapat dikembangkan melalui forum komunikasi yang diselenggarakan oleh pemerintah daerah atau Bappeda karena pada forum komunikasi tersebut akan diuraikan mengenai beban pemerintah, program dan tujuan pemerintah, permasalahan pada masyarakat dan sumber daya yang dimiliki oleh Perusahaan serta kontribusinya.

Strategi keempat adalah strategi yang mengkombinasikan antara faktor *weakness* dan *opportunity* (W-O). strategi ini dilaksanakan dengan mengidentifikasi kelemahan yang ada pada Bappeda sehingga dapat dilakukan upaya untuk dapat mencapai peluang-peluang. Adapun kegiatan yang dapat dilakukan adalah sebagai berikut.

1. Pemerintah menggandeng perusahaan untuk pembuatan Renstra.  
Untuk melakukan pengelolaan CSR, pemerintah perlu menggandeng Perusahaan dan masyarakat dalam hal pembuatan Renstra. Hal tersebut dilakukan untuk melakukan evaluasi pelaksanaan pembangunan di Provinsi Aceh pada lima tahun lalu, dan menjaring aspirasi Perusahaan dan swasta untuk perencanaan jangka menengah pada lima tahun yang akan datang. Dengan adanya kolaborasi dari Perusahaan dan masyarakat, maka perencanaan pemerintah tepat sasaran sesuai dengan kondisi riil yang ada di masyarakat.
2. Peningkatan komunikasi antar stakeholder.  
Setelah dilakukan kolaborasi dalam hal perencanaan sebagaimana terdapat pada pembuatan Renstra, maka perlu dilakukan komunikasi antar stakeholder dengan tujuan untuk meningkatkan kesesuaian dan sinergitas antara pemerintah dan swasta
3. Monitoring dan evaluasi pada anggaran CSR  
Monitoring dan evaluasi anggaran CSR semula belum dilakukan secara optimal karena tidak adanya kewenangan bagi Bappeda untuk melakukan tugas tersebut. Dengan demikian, terdapat anggaran CSR yang belum dialokasikan secara keseluruhan padahal masih banyak kebutuhan pemerintah yang belum dipenuhi dalam hal peningkatan kesejahteraan masyarakat. Untuk meminimalisir hal tersebut, maka perlu dilakukan perubahan peran dan system pengelolaan di Bappenas untuk anggaran CSR, yakni penambahan peran Bappenas sebagai coordinator dan evaluator CSR.

Dengan adanya uraian tersebut, maka diketahui bahwa pengelolaan CSR yang dikoordinasikan oleh Bappeda Aceh merupakan pengelolaan CSR yang berpedoman pada reformasi birokrasi sebagaimana diungkapkan oleh Sinambela (2017) bahwa pemerintah perlu melakukan perubahan, peningkatan kualitas dengan cara melakukan penataan dan pengaturan yang dilakukan secara komprehensif dan sistematis pada sistem pemerintahan sehingga dapat memberikan manfaat maksimal pada masyarakat. Totalitas peran Bappeda dalam pengelolaan CSR dapat dipertanggungjawabkan baik pada pemerintah, masyarakat maupun pelaku usaha.

## SIMPULAN

Adapun kesimpulan pada kajian ini adalah sebagai berikut:

1. Pengelolaan CSR belum maksimal, hal ini dibuktikan dengan belum melibatkan masyarakat, belum ada sinergi dengan RPJMA, tidak tepat sasaran, belum saling mendukung dalam hal pemenuhan anggaran dan belum memaksimalkan peran forum komunikasi, maka berdampak pada tidak terserapnya seluruh anggaran CSR disisi lain pemerintah Aceh masih mempunyai permasalahan sosial dan ekonomi yang membutuhkan dukungan anggaran dari pihak swasta. Untuk menindaklanjuti hal tersebut maka diperlukan kajian dengan menggunakan analisis SWOT, dan diperoleh hitungan bahwa penyelesaian permasalahan pengelolaan CSR dengan skala prioritas tertinggi dilakukan dengan mengkombinasikan faktor *Strength* dan *Threat*. Pelaksanaan dari strategi tersebut adalah dengan mengoptimalkan kekuatan yang dimiliki oleh Bappeda Aceh dalam penanganan CSR, dengan memanfaatkan seluruh peluang untuk meminimalisir terjadinya ancaman.
2. Strategi yang dilakukan oleh Bappeda Aceh dalam hal pengelolaan CSR adalah membangun forum komunikasi publik dan swasta terkait program prioritas pemerintah, sosialisasi target pemerintah dalam pemenuhan program prioritas provinsi, kemitraan dan kerjasama sektor publik dan swasta dalam penanganan masalah di Provinsi Aceh dan melakukan pemetaan sumber anggaran untuk pemajuan Provinsi Aceh.

## REKOMENDASI

Rekomendasi hasil kajian ini ditujukan pada beberapa pihak berikut.

1. Kepala Bappeda Provinsi Aceh harus melakukan pemberdayaan masing-masing bidang agar dapat melaksanakan tugas sesuai dengan tugas pokok dan fungsinya, khususnya pada bidang-bidang yang menangani pengelolaan CSR karena pengelolaan CSR digunakan sebagai salah satu kontribusi perusahaan untuk membantu pemerintah dalam pencapaian tujuan pembangunan Aceh. Disisi lain, Kepala Bappeda Aceh harus memberdayakan peran forum komunikasi CSR sebagai salah satu wadah untuk menampung aspirasi atau kebutuhan masyarakat, dan tujuan pemerintah dengan disandingkan pada alokasi anggaran yang sudah disediakan oleh perusahaan. Selain memberdayakan forum komunikasi, Kepala Bappeda Aceh harus melakukan kemitraan dengan masyarakat dan pelaku usaha dalam hal perencanaan jangka pendek, menengah dan Panjang dengan tujuan untuk menjaring aspirasi masyarakat dan pelaku usaha.
2. Direktur Perusahaan harus aktif dan bersinergi dalam forum dialog publik yang diselenggarakan oleh pemerintah, pada kaitannya dengan pembuatan perencanaan. Direktur

Perusahaan juga harus aktif dalam forum komunikasi CSR sehingga peran sektor swasta pada pembangunan Aceh dapat dimonitor dan dievaluasi oleh pihak swasta.

Kepala Bidang pada Bappeda Aceh harus mengoptimalkan peran satuan kerjanya dalam hal memberikan dukungan pada proses perencanaan, pelaksanaan dan evaluasi khususnya dalam hal pengelolaan CSR karena kontribusi masing-masing bidang akan dijadikan sebagai dasar pengambilan Keputusan pada pengelolaan CSR masing-masing bidang yakni bidang pendidikan, ekonomi, lingkungan dan sosial.

## REFERENSI

- Aceh, B. P. S. P. (2024). *Produk Domestik Regional Bruto Provinsi Aceh Menurut Pengeluaran* (Vol. 25). <https://www.independentarabia.com/node/535121/2024-عاما-الخوخي-لون-منوعات/بعد-مرور-25>
- Ansell, C., & Alison, G. (2008). Collaborative Governance In Theory And Practice. *Journal of Public Administration Research and Theory*, 18(4), 543–571.
- Anthony, R., & Govindharajan, V. (2005). *Management Control System. Edisi Pertama*. Salemba Empat.
- Basar, N. F., Hamzah, F., & Aisyah, N. (2023). Penerapan Konsep Triple Bottom Line Pada Usaha Ayam Potong Ud. Firman Di Maros Sulawesi Selatan. *Jurnal Akuntansi Kompetif*, 6(1), 104–114. <https://doi.org/10.35446/akuntansikompetif.v6i1.1181>
- Diskominfo. (2022). *Aminullah: Income Per Kapita Banda Aceh Terus Melejit*. Pemerintah Kota Banda Aceh. <https://diskominfo.bandaacehkota.go.id/2022/03/11/aminullah-income-per-kapita-banda-aceh-terus-melejit/>
- Firmansyah, A., Puspawati Wulandari, Y., Luthfi, W., & Tanjung, D. (2021). Analisis Manfaat Sosial, Ekonomi, dan Lingkungan Program Integrasi Peternakan dengan Sistem Organik sebagai Implementasi CSR PT Pertamina EP Subang Field. *Jurnal Resolusi Konflik, CSR, Dan Pemberdayaan*, 6(1), 1–12.
- Hamid, S. Al. (2020). Pengelolaan Program Corporate Social Responsibility dalam Perspektif Governance. *Oikos Nomos: Jurnal Kajian Ekonomi Dan Bisnis*, 13(1), 54–68. <https://doi.org/10.37479/jkeb.v13i1.7107>
- Hermawan, F. W. (2023). *BI Dorong Pertumbuhan Ekonomi Aceh*. Info Public. <https://infopublik.id/kategori/nusantara/711896/bi-dorong-pertumbuhan-ekonomi-aceh?show=>
- Holzer, M. (2012). *An Analysis of Collaborative Governance Models the Context of Shared Services. Dalam Lauer Schachter, Hindy Kaifeng, Yang (Ed). The State of Citizen Participation in America*. Information Age Publishing.
- Indahningrum, R. putri, & lia dwi jayanti. (2020). Komitmen Lingkungan dan Budaya CSR Kreatif Multitema Batik Alam Malon PT Indonesia Power Semarang Power Generation Unit. *Acta Diurna*, 16(1), 92–101. <http://journal.um-surabaya.ac.id/index.php/JKM/article/view/2203>
- Indonesia, S. K. R. (2024). *Dinamika Pertumbuhan Ekonomi Indonesia 2023 dan Proyeksi Tantangan 2024*. Sekretariat Kabinet. <https://setkab.go.id/dinamika-pertumbuhan-ekonomi-indonesia-2023-dan-proyeksi-tantangan-2024/>

- Jamil, I., & Nugroho, W. (2023). Model CSR Pengembangan Pariwisata Berbasis Potensi Lokal Pada Program Kampung Wisata Tenun. *Learning Society: Jurnal CSR, Pendidikan, Dan Pemberdayaan Masyarakat*, 4(1), 230–243. <https://jurnal.fkip.unmul.ac.id/index.php/ls/article/view/2311>
- Kolopaking, L. M., Septianto, M., & Ambarita, E. (2019). The Synergy of Village Developing Management through Corporate Social Responsibility Activities. *Sodality: Jurnal Sosiologi Pedesaan*, 7(2), 102–109. <https://doi.org/10.22500/sodality.v7i2.26164>
- Maddeppungeng, M. A. (2022). Implementasi Reinventing Government “Mewirusahaakan Birokrasi” Di Indonesia. *OSF Preprints*. <https://app.dimensions.ai/details/publication/pub.1150084351%0Ahttps://osf.io/rjpyg/download>
- Nayenggita, G. B., Raharjo, S. T., & Resnawaty, R. (2019). Praktik Corporate Social Responsibility (CSR) Di Indonesia. *Focus: Jurnal Pekerjaan Sosial*, 2(1), 61–66. <https://doi.org/10.28918/jupe.v14i1.813>
- Safrina. (2024). *Ekonomi Aceh Tahun 2023 Tumbuh 4,23 Persen*. Pemerintah Aceh. <https://www.acehprov.go.id/berita/kategori/ekonomi/ekonomi-aceh-tahun-2023-tumbuh-4-23-persen>
- Simangunsong, N. A., Wardani, D. A., Pramudya, A. R., Arrahman, M. I., & Wulandari, S. (2023). Peran Pertumbuhan Ekonomi Dalam Menunjang Kesejahteraan Masyarakat. *El-Mal: Jurnal Kajian Ekonomi & Bisnis Islam*, 4(5), 1289–1298. <https://doi.org/10.47467/elmal.v4i5.2808>
- Sinambela, L. P. . (2017). *Reformasi Pelayanan Publik Teori, Kebijakan, dan Politik*. Jakarta: Bumi Aksara.
- Sumanti, S. (2020). Model Pemberdayaan Masyarakat Melalui Kelompok Usaha Bersama (Kub) Menuju Kemandirian Ekonomi (Studi Kasus Program CSR PT Solusi Bangun Indonesia Tbk Pabrik Cilacap). *Jurnal Sosial Soedirman*, 4(1), 1–12. <http://jos.unsoed.ac.id/index.php/juss/article/view/2330>
- Syafa’at, W., & Wahid, A. (2020). Strategi Pemasaran Produk Sepatu Menggunakan Metode Analisis Swot Dengan Matrik Ifas Dan Efas Di Pt. Bagoes Tjipta Karya. *Journal Knowledge Industrial Engineering (JKIE)*, 7(3), 108–117. <http://jurnal.yudharta.ac.id/v2/index.php/jkie>
- Syafitri, T., NF, N., & Nurlaili, F. (2018). Pengaruh Good Corporate Governance Terhadap Nilai Perusahaan (Studi Pada Perusahaan Industri Sub Sektor Logam Dan Sejenisnya Yang Terdaftar Di Bei Periode 2012-2016). *Jurnal Administrasi Bisnis*, 56(1).
- Taylor, B., & Loë, R. C. de. (2012). Conceptualizations of Local Knowledge in Collaborative Environmental Governance. *Geoforum*, 43(6), 1207–1217.
- Wijonarko, G., & Amaliyah, A. (2023). Peran Green Human Resource Management dalam Implementasi CSR Pengelolaan Lingkungan yang Berkelanjutan di Masa Pandemi COVID-19. *Jurnal Manajemen Dan Organisasi*, 14(1), 80–88. <https://doi.org/10.29244/jmo.v14i1.45320>
- Zainida, M. R., Sutopo, W., & Hisjam, M. (2024). Model Alokasi Subsidi Dana APBD Dan CSR Untuk Optimasi Pengadaan Mesin Komoditas Lelang: Study Kasus. *Jurnal Ilmiah Teknik Industri*, 11(3), 210–220. <https://doi.org/10.24912/jitiuntar.v11i3.2632>