

PERAN CSR DALAM MEREDUKSI KONFLIK KORPORASI-KOMUNITAS LOKAL DI SEKTOR PERTAMBANGAN (SUATU STUDI DI PT RAYA, SUMATERA UTARA)

Mia Aulina Lubis¹

Fitriyah²

ABSTRAK

Penelitian ini membahas mengenai peran CSR dalam mereduksi konflik korporasi-komunitas lokal di PT. RAYA, Sumatera Utara. Dengan pendekatan kualitatif, pengumpulan data dilakukan melalui studi literatur, wawancara dan observasi. Analisis dimulai dengan menggambarkan motivasi dan kondisi CSR PT. RAYA sejak awal mula berdiri hingga munculnya konflik. Selanjutnya penelitian ini kemudian mencoba melihat strategi pelaksanaan CSR yang dilakukan oleh PT. RAYA khususnya sebagai perusahaan ekstraktif yang rentan mengalami konflik dengan masyarakat lokal serta hambatan yang ditemukan perusahaan selama melaksanakan CSRnya seperti konflik kepentingan dari para penambang tanpa izin, stigma negatif masyarakat serta intervensi dan provokasi yang diterima masyarakat penerima program.

ABSTRACT

This research deals with A Role of CSR Programs in Reducing Corporate Social Conflict in Mining Industry (A Study in PT. RAYA, Sumatera Utara). This research was conducted on qualitative approach. The data is obtained by literary studies, interviews and observation. Analysis started with describing motivations and conditions of CSR of PT. RAYA since the beginning until the conflicts appeared. Then, the research was trying to look for the CSR implementation strategy, especially as extractive company which undergo conflict with local people and the obstacles that were found by the company as long as they were implementing their CSR, as an interest conflict belong to miners without permissions, negative stigma from the people also intervention and provocation gotten by program receivers.

KEY WORDS: *Role of CSR, corporate-social conflict*

1 Alumni Program Pasca Sarjana Ilmu Kesejahteraan Sosial, FISIP Universitas Indonesia
2 Staf Pengajar Departemen Ilmu Kesejahteraan Sosial, FISIP Universitas Indonesia

PENDAHULUAN

Sejak lahirnya Undang – Undang Nomor 11 tahun 1967 tentang Ketentuan Pokok Pertambangan (UU Pertambangan) pada zaman orde baru, keberadaan industri pertambangan terus menimbulkan polemik karena didasarkan atas kebijakan politik ekonomi pintu terbuka (*open door police*). Banyaknya investor asing yang berminat untuk melakukan investasi dalam bentuk kontrak karya (KK) di satu sisi perlahan tapi pasti dianggap menjadi sektor yang menarik karena telah berkontribusi secara signifikan terhadap penerimaan negara. Meskipun begitu, di sisi lain sektor ini amat sensitif bagi publik karena dianggap menimbulkan ekses negatif serta “pandangan” yang mengatakan bahwa sektor ini belum memberikan keuntungan bagi semua *stakeholders* (Azheri, 2012 : 227).

Dalam hal ini, proses pelaksanaan bisnis tambang dan migas yang juga kerap melanggar etika sosial kemudian semakin menimbulkan sikap negatif dan resistansi dalam industri ini. Dimana pada tingkat lebih meso (nasional) dan mikro (lokal), tantangan industri tambang dan migas menghadapi resistansi yang sangat kuat dari sejumlah pihak (*stakeholders*) seperti pers, NGO, aktifis lingkungan, dan khusus di Indonesia pada satu dekade terakhir dari masyarakat dan komunitas lokal (Prayogo, 2011: 10).

Konsorsium Pembaruan Agraria (KPA) Indonesia sendiri telah mencatat bahwa sepanjang 2013, terdapat 369 kasus konflik dengan luasan wilayah konflik mencapai 1.281.660,09 hektar yang melibatkan 139.874 kepala keluarga (KK). Dalam hal ini konflik agraria pada sektor pertambangan sendiri menempati posisi ke tiga atau sebanyak 38 kasus pada tahun 2013 dan luas lahan sebesar 197.365,90 ha (Ini Data Konflik, 2013).

Jumlah kasus di tahun 2013 ini meningkat sebesar 86,36% jika dibandingkan dengan tahun 2012 yang memiliki jumlah konflik sebanyak 198 kasus. Hal ini membuktikan bahwa kondisi konflik yang terjadi di sektor pertambangan cukup mengkhawatirkan dan mengalami perkembangan dari tahun ke tahun. Hal senada juga diungkapkan oleh juru bicara Walhi Tumpak Winmark Hutabarat yang memaparkan bahwa kasus konflik pada sektor pertambangan menelan jumlah korban yang tidak sedikit. Dalam kurun 6 tahun terakhir, tercatat 13 orang meninggal, 125 orang luka-luka dan 234 orang ditahan akibat konflik pertambangan (Wahyuni, 2014).

Dengan kata lain, permasalahan dalam sistem produksi tambang saat ini tidak lagi sekedar permasalahan kemampuan modal, teknologi, kebercukupan cadangan mineral ataupun pasar, melainkan diterima tidaknya kehadiran dan kegiatan sebuah industri ataupun korporasi di tengah – tengah masyarakat. Keterbatasan industri pertambangan pada beberapa wilayah tertentu juga menjadikan industri ini sangat terkait dengan masyarakat ataupun komunitas lokal sehingga keberadaan dan perkembangan korporasi dengan komunitas lokal akan saling menentukan secara timbal balik. Dalam hal ini konflik dinilai akan terjadi jika salah satu pihak merasa tidak memperoleh keuntungan atau bahkan dirugikan akibat keberadaan dan kegiatan korporasi (Prayogo, 2011 : 1 – 3).

Dengan dasar pertimbangan tersebut, konflik yang terjadi pada wilayah pertambangan tentunya layak disikapi dengan cara yang bijak melalui perumusan penyelesaian yang mampu meminimalisir kerugian bagi seluruh pihak. Korporasi kemudian dituntut untuk bertindak lebih arif dan bijak “secara sosial” melalui sejumlah bentuk tanggung ja-

wab sosial guna mengatasi permasalahan ini. Korporasi pada industri tambang dan migas dalam hal ini dituntut untuk memiliki tanggung jawab terhadap masyarakat terutama masyarakat sekitar wilayah operasi tambang karena sifat *industrial specific* nya yang eksploitatif terhadap sumber alam dan ekologi lokal.

Salah satu perusahaan yang mengalami konflik dengan komunitas lokal adalah PT. RAYA. PT. RAYA sendiri merupakan perusahaan campuran Penanaman Modal Asing (PMA) dan Penanaman Modal dalam Negeri (PMDN) yang terbentuk melalui kontrak karya antara pemerintah Indonesia melalui PT. Antam dan perusahaan pertambangan asal Australia, Sihayo Gold Limited. Adapun persentase saham dari PT. RAYA adalah Sihayo Gold Limited sebesar 75% dan PT Aneka Tambang sebesar 25%. Bertempat di Kabupaten Mandailing Natal Propinsi Sumatera Utara, PT. RAYA mengkhususkan aktifitas pertambangannya pada mineral emas dan pengikutnya (PT. RAYA, 2010).

Program CSR yang dilakukan oleh PT. RAYA sebenarnya sudah dilaksanakan sejak tahun 1998, yakni pada masa awal berdirinya perusahaan. Meskipun begitu, kegiatan CSR yang dilakukan oleh perusahaan ini nyatanya belum mampu mereduksi ketegangan yang terjadi antara masyarakat dan perusahaan. Hal inilah yang kemudian menjadi ketertarikan peneliti dalam mengetahui lebih lanjut mengenai pelaksanaan CSR yang dilakukan PT. RAYA mengingat pelaksanaan CSR seharusnya mampu memberikan dampak positif terhadap relasi antara perusahaan dan masyarakat khususnya dalam menghadapi konflik. Adapun rumusan pertanyaan penelitian yang digunakan adalah sebagai berikut: (1) Apa motivasi PT. RAYA dalam melaksa-

nakan CSR khususnya terkait situasi konflik yang dihadapi perusahaan? ; (2) Bagaimana strategi pelaksanaan program CSR yang dilakukan PT. RAYA khususnya terkait situasi konflik yang dihadapi perusahaan?; (3) Apa hambatan yang di hadapi oleh PT. RAYA dalam melaksanakan program – program CSR khususnya terkait situasi konflik yang dihadapi perusahaan?.

1. CSR

Mengutip apa yang dikatakan oleh , Frederick (1992: 30), CSR dapat diartikan sebagai sebuah kewajiban yang dimiliki perusahaan dalam memperhitungkan efek yang akan ditimbulkan oleh kegiatan perusahaan baik bagi masyarakat, komunitas, maupun lingkungan sekitar perusahaan. Oleh karena itu, perusahaan dituntut untuk memperhitungkan konsekuensi keberadaannya melalui berbagai aktifitas sosial yang bertujuan untuk meningkatkan taraf hidup dan kesejahteraan masyarakat. Hal inilah yang kemudian dianggap sebagai konsekuensi etis yang harus dilakukan oleh suatu perusahaan.

Prinsip tersebut kemudian ditegaskan melalui sebuah konsep “kontrak sosial” antara perusahaan dan masyarakat, dimana perusahaan dituntut untuk memiliki komitmen dalam meningkatkan taraf hidup masyarakat dan masyarakat haruslah mendukung hal tersebut guna terciptanya kesejahteraan bersama. Dengan kata lain, inti dari pemikiran ini adalah bisnis tidak hanya bertanggung jawab atas keuntungan investor, melainkan haruslah mampu mendistribusikan kesejahteraan secara merata (*distributive welfare*) bagi masyarakat secara luas. Dengan melakukan hal ini perusahaan pada akhirnya akan mendapatkan pengakuan atas keberadaannya melalui *soci-*

al legitimacy yang terbentuk antara masyarakat dan perusahaan (Prayogo, 2011 : 70, 71).

Keterlibatan perusahaan dalam melaksanakan program CSR seringkali dilatarbelakangi oleh beberapa kepentingan yang dimiliki oleh perusahaan seperti motif menjaga keamanan dan motif mematuhi kesepakatan kontrak kerja (Mulyadi, 2003 : 4) ataupun motif akomodasi yang dilakukan untuk memberikan citra sebagai korporasi yang tanggap terhadap kepentingan sosial namun tidak melibatkan perubahan mendasar dalam kebijakan bisnis korporasi sesungguhnya serta motif legitimasi yaitu motivasi yang bertujuan untuk mempengaruhi wacana (Hamann dan Acutt dalam Arijanto, 2011 : 133-134).

Dalam rangka memudahkan pemahaman dan penyederhanaan mengenai CSR, banyak ahli kemudian mencoba menggarisbawahi prinsip dasar yang terkandung dalam CSR. Crowther David (dalam Hadi, 2014 : 59, 60) mengurai prinsip tanggung jawab sosial perusahaan menjadi tiga yaitu: (1) Prinsip *Sustainability* dalam hal ini berkaitan dengan bagaimana perusahaan dalam melakukan aktifitas (*Action*) dengan tetap memperhitungkan keberlanjutan sumberdaya di masa depan ; (2) Prinsip *Accountability* merupakan upaya perusahaan terbuka dan bertanggung jawab atas aktifitas yang dilakukan; (3) Prinsip *Transparency* merupakan prinsip penting bagi pihak eksternal dimana transparansi bersinggungan dengan pelaporan aktivitas beserta dengan dampaknya terhadap pihak eksternal. Selain Crowther David, (Yakovleva, 2005: 13) mengemukakan beberapa prinsip penting yang melandasi CSR seperti *Accountability*, *Responsiveness*, *Proactive Corporate Behavior*, dan *Voluntarism*.

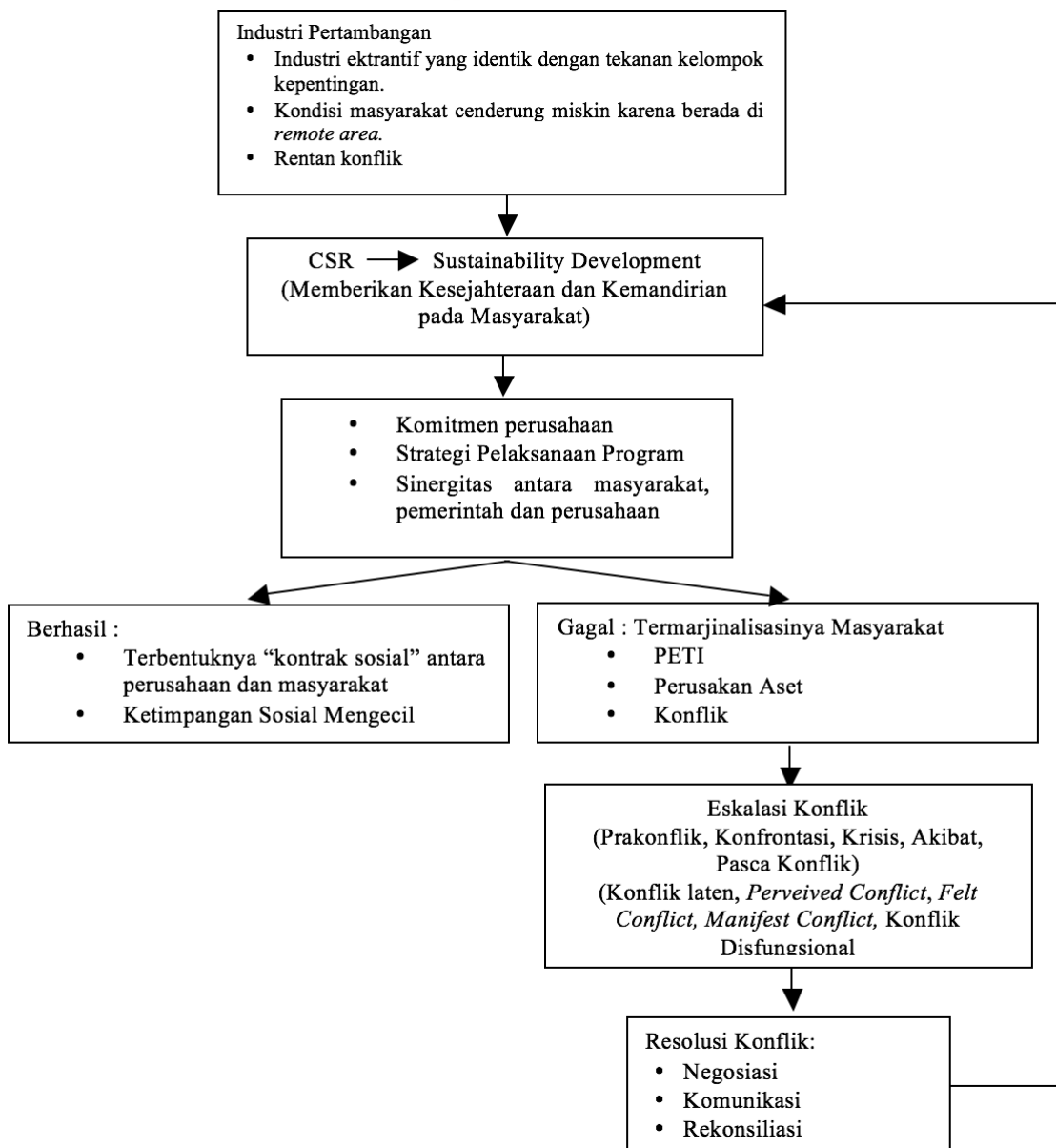
CSR dalam pelaksanaannya dapat dilakukan melalui berbagai bentuk dan strategi :

1. *Corporate philanthropy* dimana perusahaan memberikan kontribusi langsung untuk amal atau masalah sosial tertentu, umumnya dalam bentuk pemberian uang, donasi atau pemberian layanan (Kotler dan Lee, 2005 : 23, 24).
2. Strategi pemegang saham yang mengacu pada pemikiran Friedman yang menyatakan bahwa perusahaan hanya memiliki tanggung jawab kepada masyarakat, yaitu tanggung jawab ekonomi (Jeremy Galbreath dalam Mardikanto, 2014 :174).
3. Strategi timbal yang memandang tanggung jawab sosial sebagai bisnis yang baik. Artinya, dengan mengambil tanggung jawab sosial yang lebih luas, perusahaan tidak hanya menawarkan manfaat untuk masyarakat, tetapi juga manfaat dalam bentuk keuangan dan lainnya sebagai penghargaan nyata (Jeremy Galbreath dalam Mardikanto, 2014 :174).
4. *Public Relation* dimana strategi ini ditujukan untuk ketercapaian tujuan *social responsibility* dalam kerangka membangun dan menanamkan persepsi masyarakat tentang perusahaan (membangun citra) (Hadi, 2014: 129 – 131).
5. *Community development* dimana dalam hal ini program pengembangan masyarakat dapat dibedakan menjadi *community relation*, *community service*, dan *community empowering* (Hadi, 2014: 129 – 131).

2. Konflik Korporasi – Komunitas Di Kawasan Pertambangan Emas

Konflik korporasi-komunitas lokal pada dasarnya adalah konflik yang berdasarkan perbedaan kepentingan rasional, terutama kepentingan ekonomi. Dengan demikian keterlibatan emosi dalam konflik ini relatif rendah. Selain itu, konflik korporasi-komunitas

Kerangka Pemikiran



juga tidak bertujuan untuk saling menghan- curkan satu sama lain, melainkan hanya di- gunakan sebagai media untuk memenangkan tuntutan (Prayogo, 2006 : 38). Konflik di- dalam masyarakat pada dasarnya timbul karena terjadi ketidakseimbangan antara hubungan-

-hubungan tersebut, misalnya, kesenjangan status sosial, kurang meratanya kemakmuran, akses yang tidak seimbang terhadap sumber daya, serta kekuasaan yang tidak seimbang (Fisher dkk, 2001 : 4).

Lebih lanjut, Zulkarnain kemudian lebih mengerucutkan penyebab muncul dan berkembangnya konflik antara perusahaan dan masyarakat pada wilayah pertambangan emas kedalam tiga isu konflik yaitu isu perebutan sumber daya alam, persoalan tanggung jawab sosial perusahaan dalam pemberdayaan masyarakat sekitar wilayah pertambangan serta perebutan kewenangan antara pusat dan daerah (Zulkarnain, 2004 : 160 – 169).

METODE

Pendekatan yang digunakan dalam penelitian ini adalah pendekatan kualitatif. Adapun jenis penelitian yang digunakan dalam penelitian ini adalah penelitian Eksplanatori. Neuman mengartikan penelitian eksplanatori sebagai penelitian yang tujuan utamanya adalah untuk menjelaskan alasan terjadinya peristiwa dan untuk membentuk, memperdalam, mengembangkan, serta menguji teori (Neuman, 2006 : 35). Pengertian Neuman tersebut kemudian menjadi ketertarikan penelitian ini dalam memilih jenis penelitian eksplanatif mengingat permasalahan antara perusahaan dan masyarakat yang cukup kompleks dan menarik untuk digali lebih lanjut khususnya terkait ketidakefektifan CSR yang dilakukan PT. RAYA dalam mereduksi konflik perusahaan dan masyarakat. Jenis penelitian ini dipilih dengan harapan dapat digunakan dalam mengidentifikasi permasalahan yang terjadi antara perusahaan dan masyarakat serta merumuskan penyebab serta alasan ketidakefektifan pelaksanaan CSR dalam mereduksi konflik.

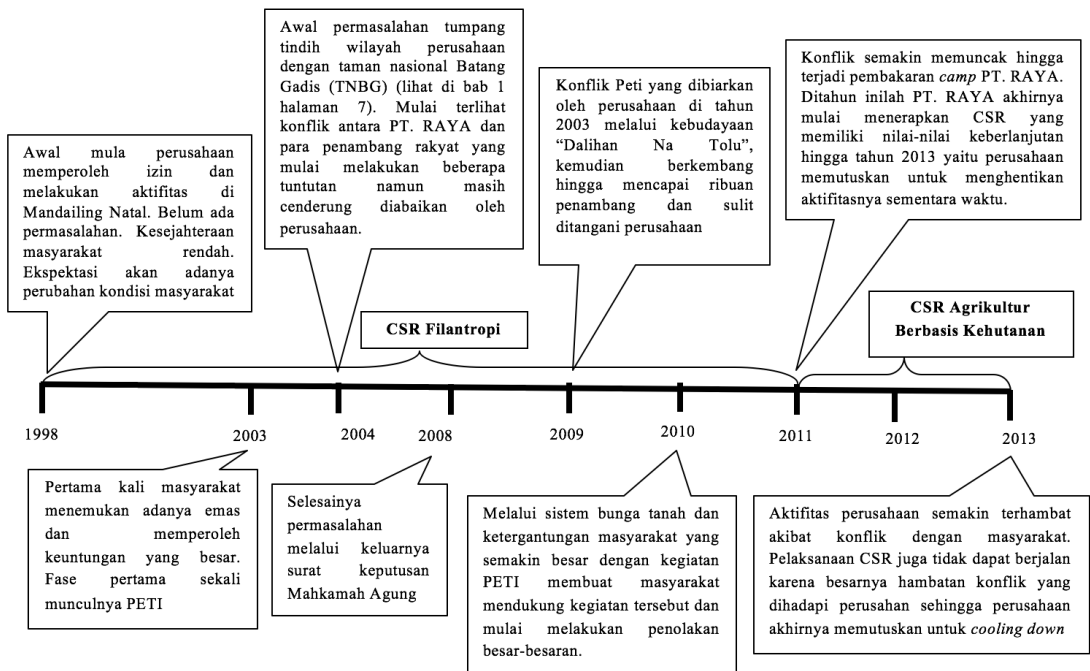
Lokasi yang dipilih dalam penelitian ini adalah Perusahaan Pertambangan Emas PT. RAYA yang bertempat di Kabupaten Mandailing Natal Provinsi Sumatera Utara dan daerah sekitar tambang yang mengalami

konflik. PT. RAYA sendiri merupakan perusahaan campuran Penanaman Modal Asing (PMA) dan Penanaman Modal dalam Negeri (PMDN) yang bertempat di Kabupaten Mandailing Natal Propinsi Sumatera Utara. Adapun persentase saham dari PT. RAYA adalah Sihayo Gold Limited sebesar 75% dan PT Aneka Tambang sebesar 25%.

Pemilihan informan dalam penelitian ini menggunakan *nonprobability samples*. Menurut Neuman, *nonrandom sample* adalah “a sample in which the sampling elements are selected using something other than mathematically random process”. Selain itu, penelitian ini juga menggunakan teknik *purposive sampling*. Hal ini dilakukan mengingat informan yang dibutuhkan haruslah benar – benar mengetahui dan sangat memahami kondisi pelaksanaan program CSR yang dilakukan oleh PT. RAYA khususnya terkait situasi konflik yang tengah dihadapi oleh perusahaan.

Penelitian ini sendiri memiliki kendala dalam memperoleh informasi melalui *stakeholder* masyarakat baik masyarakat umum maupun masyarakat penerima CSR. Sistem keterwakilan yang masih kental di daerah ini serta ketakutan masyarakat untuk memberikan informasi mengenai penambangan rakyat dan konflik sehingga elemen masyarakat cenderung bersikap tertutup dan menolak untuk dijadikan sebagai informan dalam penelitian ini. Selain itu minimnya pengetahuan masyarakat lokal dan kepercayaan masyarakat yang rendah terhadap orang baru pasca terjadinya konflik menjadi kendala tersendiri dalam menentukan informan penelitian. Penelitian ini juga sempat melakukan metode *trial and error* dalam menentukan informan penelitian. Metode *trial and error* digunakan dengan mencari sejumlah informan yang bersedia untuk diwawancarai dan melihat sejauh pengeta-

Bagan Eskalasi Konflik PT. RAYA



huan yang dimiliki calon informan sehingga diperoleh informan yang benar-benar memiliki pengetahuan mengenai permasalahan yang ada dan bersedia untuk diwawancarai. Berdasarkan konteks tersebut maka informan dalam penelitian ini dibagi kedalam empat kategori yaitu perusahaan, pemerintah, masyarakat dan tokoh informal.

Untuk mendapatkan data-data relevan yang dapat digunakan untuk menjawab permasalahan yang diteliti maka ada beberapa kegiatan yang dilakukan untuk mendapatkannya, antara lain studi literatur, wawancara, dan observasi. Waktu pengumpulan data dilakukan berdasarkan dengan waktu yang dilaksanakan selama penelitian dari awal hingga akhir penelitian. Penelitian ini dilakukan sejak Desember 2014 hingga Juni 2015.

Penelitian ini menggunakan dua triangulasi dalam meningkatkan kualitas peneliti-

annya yaitu dengan triangulasi metode dan sumber data. triangulasi metode dilakukan dengan melihat kesesuaian dan keakuratan informasi yang diperoleh melalui wawancara dengan para informan dan observasi yang dilakukan di lapangan. Selanjutnya, untuk triangulasi sumber data dalam penelitian ini akan dilakukan melalui pemeriksaan hasil wawancara yang dilakukan terhadap sumber yang berbeda, yaitu pihak perusahaan, masyarakat, pemerintah maupun tokoh informal yang menjadi informan dalam penelitian ini.

HASIL

Terkait dengan temuan-temuan lapangan dalam penelitian ini, peran pelaksanaan CSR sebagai strategi dalam mereduksi konflik korporasi kemudian terlihat melalui tabel pelaksanaan CSR yang dilakukaan oleh PT. RAYA baik sebelum dan sesudah terjadinya

Tabel 1. Pelaksanaan CSR PT. RAYA

	Permasalahan	Motivasi CSR	Strategi Pelaksanaan CSR	Hambatan Pelaksanaan CSR
Sebelum Terjadinya Konflik	<ul style="list-style-type: none"> Kondisi Ekonomi Masyarakat yang mayoritas berekonomi rendah. Ekspektasi dan harapan masyarakat akan kehidupan lebih baik. Minimnya lapangan pekerjaan yang ada di wilayah sekitar tambang. Minimnya pengetahuan masyarakat mengenai pertambangan. 	<ul style="list-style-type: none"> Perusahaan kurang memiliki rasa tanggung jawab terhadap sosial di awal kehadirannya yang terlihat melalui kurangnya pendekatan yang dilakukan oleh perusahaan kepada masyarakat. Minimnya sosialisasi dan informasi mengenai kegiatan dan mafaat kehadiran perusahaan perusahaan. Pelaksanaan tanggung jawab sosial hanya disesuaikan berdasarkan permintaan masyarakat tanpa adanya analisis kebutuhan masyarakat pada saat itu. 	<ul style="list-style-type: none"> Pelaksanaan tanggung jawab sosial hanya bersifat fisik (pembangunan mesjid, jalan, dsb) serta penggelontoran dana (pemberian bantuan dana terhadap kegiatan masyarakat). Pelaksanaan CSR juga masih bersifat jangka pendek. Pelaksanaan CSR belum dikelola secara profesional melalui pengadaan divisi CSR perusahaan. Pelaksanaan CSR tidak mampu menjawab ekspektasi masyarakat akan kehidupan yang lebih baik 	<p>Manajemen dan komunikasi perusahaan yang buruk</p> <p>↓</p> <ul style="list-style-type: none"> Kekecewaan Masyarakat Pelaksanaan CSR dinilai tidak memberikan manfaat yang berarti kepada masyarakat Masyarakat mudah terprovokasi <p>↓</p> <p>Munculnya Penambang Liar</p> <p>↓</p> <p>Konflik antara PT. RAYA dan masyarakat Mandailing Natal</p>
Sesudah Terjadinya Konflik	<p>Para Penambang tanpa izin semakin sulit diatasi dan mendapat dukungan dari masyarakat yang memiliki kesatuan yang kuat</p> <p>↓</p> <p>Konflik antara perusahaan dan masyarakat</p> <ul style="list-style-type: none"> Penolakan dan tuntutan masyarakat setempat Masyarakat merasa itu tanah mereka dan mereka berhak atas tanah tersebut <p>↓</p> <p>Memuncak dan tidak dapat diatasi lagi oleh perusahaan (Perusahaan memutuskan untuk <i>cooling down</i>)</p>	<ul style="list-style-type: none"> Rasa tanggung jawab sosial perusahaan mulai membaik dengan mulai meletakkan kesejahteraan masyarakat sebagai salah satu hal yang penting dalam membangun relasi yang baik antara perusahaan dan masyarakat. Perusahaan mulai melakukan analisis terhadap kebutuhan masyarakat. Masih dirasakan kurang maksimal dan tidak merata di masyarakat 	<ul style="list-style-type: none"> Pelaksanaan CSR perusahaan mulai menerapkan sistem pemberdayaan masyarakat. Pelaksanaan CSR mulai mempertimbangkan kemandirian dan tujuan jangka panjang yang akan dirasakan masyarakat. Pengelolaan CSR lebih profesional dengan melibatkan tenaga konsultan dan pengadaan divisi CSR perusahaan. Pelaksanaannya masih tidak dirasakan secara merata oleh masyarakat. 	<ul style="list-style-type: none"> Tarik menarik kepentingan yang dimiliki para penambang tanpa izin yang mengakibatkan adanya provokasi dan intimidasi dari sejumlah oknum. Kondisi konflik yang memuncak sehingga menimbulkan ketegangan antara perusahaan dan masyarakat. Masyarakat cenderung menolak segala aktifitas perusahaan akibatnya. Persepsi di dalam masyarakat yang merasa bahwa harga mati penyelesaian permasalahan adalah dipenuhinya tuntutan masyarakat.

konflik. Dalam tabel tersebut terlihat bahwa di awal kehadirannya perusahaan sebenarnya belum mendapat resistensi apapun dari masyarakat, namun kesalahan sistem manajeri-

al yang dilakukan perusahaan dan lemahnya peran CSR yang dilakukan melalui kegiatan filantropi kemudian dinilai sebagai penyebab timbulnya konflik PT. RAYA dan masyarakat

Mandailing Natal. Lebih lanjut, keterlambatan upaya PT. RAYA dalam mereduksi konflik juga terlihat dalam bagan eskalasi konflik PT. RAYA dimana sejak konflik penambang tanpa izi muncul di tahun 2003, baik perusahaan maupun pemerintah tidak banyak melakukan upaya dan cenderung terkesan mengabaikan permasalahan hingga permasalahan mulai memuncak di tahun 2010. Perusahaan baru mulai melakukan upaya preventif melalui pelaksanaan CSR di tahun 2011

hingga 2013 yang dinilai terlambat dan tidak mengatasi permasalahan. Hal ini terbukti dengan dihentikannya aktifitas perusahaan akibat konflik yang terlalu memuncak. Berikut gambaran lebih lanjut mengenai pelaksanaan CSR dan eskalasi konflik antara PT. Raya dan masyarakat Mandailing Natal.

PEMBAHASAN

1. Pelaksanaan CSR Sebelum Terjadinya Konflik

Motivasi yang dimiliki PT. RAYA pada rentang ini lebih mengarah kepada motif keamanan yang bertujuan untuk mengurangi ancaman terhadap kelangsungan perusahaan dimana CSR yang dilaksanakan perusahaan masih bersifat pemberian bantuan dana yang disesuaikan dengan permintaan masyarakat. Hal ini terlihat melalui bentuk pelaksanaan CSR yang masih dilaksanakan sebatas memenuhi keinginan masyarakat agar tidak terjadi permasalahan yang mengganggu kestabilan perusahaan. Selain motif keamanan, perusahaan juga cenderung memiliki motif akomodasi dalam pelaksanaan tanggung jawab sosialnya di fase sebelum terjadinya konflik, dimana kebijakan CSR hanya bersifat kosmetik yang bertujuan untuk memberikan citra sebagai korporasi yang tanggap

terhadap kepentingan sosial. Singkatnya, realisasi CSR yang bersifat akomodatif tidak melibatkan perubahan mendasar dalam kebijakan bisnis korporasi sesungguhnya. Hal ini terlihat melalui pelaksanaan CSR perusahaan yang masih berupa bantuan fisik dan pemberian dana dengan tanpa adanya tujuan keberlanjutan dari perusahaan. Selain itu, PT. RAYA juga belum memiliki divisi CSR dan program yang jelas pada saat itu yang berakibat belum adanya kebijakan secara khusus yang dikeluarkan perusahaan dalam rangka pelaksanaan CSR.

Untuk strategi CSR nya sendiri masih bersifat *corporate philanthropy* dimana perusahaan hanya memberikan CSR dalam bentuk kontribusi amal, pembangunan fisik, pemberian uang atau bantuan-bantuan lain yang bersifat jangka pendek tanpa adanya prinsip keberlanjutan yang seharusnya dimiliki oleh perusahaan. Selain itu, strategi pelaksanaan CSR yang dilakukan PT. RAYA juga terkesan masih bersifat pemegang saham yang mengacu pada pemikiran Friedman dimana perusahaan hanya memiliki tanggung jawab ekonomi kepada masyarakat atau dengan kata lain tugas utama perusahaan hanyalah satu yaitu memperoleh keuntungan sebanyak – banyaknya. Sedangkan tugas mensejahterakan rakyat adalah tanggung jawab pemerintah daerah, terlebih karena perusahaan sudah membayar royalti kepada pemerintah. Hal ini terlihat mengingat strategi CSR perusahaan diawal masih sebatas penggelontoran dana. PT. RAYA bahkan tidak menerapkan prinsip-prinsip CSR seperti *sustainability*, *accountability*, *transparency*, serta *responsiveness* di awal kehadirannya. Selain itu pelaksanaan CSR juga masih belum dilakukan berdasarkan assesment kebutuhan dan tujuan jangka panjang yang akan diberikan kepada

masyarakat. Dengan kata lain strategi CSR perusahaan masih ditujukan dalam rangka membangun citra perusahaan di masyarakat maupun *stakeholder* lain.

Untuk hambatan pelaksanaan CSR PT. RAYA sendiri berasal sistem manajerial yang pada saat itu dinilai belum meletakkan masyarakat sebagai *stakeholder primernya* sehingga perusahaan terlihat tidak memiliki kepedulian dan tanggung jawab terhadap kondisi masyarakat. Pelaksanaan CSR juga dinilai tidak dapat berjalan maksimal dan tepat sasaran pada saat itu mengingat motivasi dan strategi pelaksanaan CSR yang dilakukan masih belum memiliki nilai keberlanjutan. Selain itu, di awal kehadirannya sistem informasi yang dimiliki perusahaan juga dinilai lemah sehingga masyarakat memiliki pengetahuan yang minim terhadap perusahaan baik mengenai manfaat maupun kegiatan perusahaan pada saat itu. Hal ini sedikit banyaknya dipengaruhi oleh perbedaan budaya yang dimiliki oleh perusahaan dan masyarakat. Tenaga kerja PT. RAYA yang didominasi oleh penduduk luar daerah membuat perusahaan kurang mampu berkomunikasi dengan masyarakat lokal. Selain itu, perbedaan budaya juga membuat perusahaan kurang tanggap terhadap kebudayaan lokal yang sebenarnya penting untuk difahami oleh perusahaan.

Dengan kata lain, konflik yang terjadi antara PT. RAYA dan masyarakat mandailing natal pada awalnya disebabkan oleh kesalahpahaman budaya dimana perbedaan kebudayaan yang dimiliki oleh tenaga kerja perusahaan dan masyarakat lokal sehingga terdapat ketidakcocokan dalam berkomunikasi dan memahami kondisi satu sama lain. Hal inilah yang kemudian mengakibatkan kekecewaan di masyarakat hingga masyarakat kemudian menganggap bahwa perusahaan

tidak memiliki tindakan etis dan manfaat kepada masyarakat. Lebih lanjut perasaan tidak diperlakukan secara adil kemudian membuat masyarakat mulai terprovokasi untuk terjun sebagai penambang liar. Ketika masyarakat mulai merasakan lonjakan ekonomi melalui penambangan tanpa izin, masyarakat dan penambang tanpa izin kemudian mulai melakukan penuntutan-penuntutan atas wilayah pertambangan yang berujung pada konflik yang belakangan dilatarbelakangi oleh perebutan sumber daya.

Jika dicermati lebih lanjut, hal ini harusnya dapat menjadi catatan penting bagi perusahaan khususnya perusahaan pertambangan yang bersinggungan secara langsung dengan kehidupan masyarakat. Pada kasus Mandailing Natal sendiri, masyarakat telah menaruh harapan bahwa perusahaan akan memberikan dampak yang lebih baik terhadap kondisi ekonomi masyarakat setempat diawal kehadirannya. Masyarakat pada umumnya memang memiliki ekspektasi tinggi terhadap suatu perusahaan yang beroperasi di wilayah mereka khususnya dalam hal meningkatkan kondisi ekonomi masyarakat. Hal ini lebih banyak ditemui dalam kasus industri pertambangan mengingat bahwa industri ini cenderung beroperasi di *remote area* yang masih kaya akan sumber daya alam.

Oleh karena itu penting bagi perusahaan untuk menangani permasalahan ini dengan baik diawal kehadirannya. Disinilah letak peran penting pelaksanaan CSR dalam industri pertambangan. Permasalahan kemiskinan masyarakat lokal yang erat dengan lingkungan pertambangan pada dasarnya dapat diatasi melalui pelaksanaan CSR berkelanjutan yang diterapkan oleh perusahaan. Melalui CSR perusahaan dapat meningkatkan kondisi kehidupan yang lebih baik kepada masyarakat

serta mampu memberikan kemandirian yang akan berdampak secara keberlanjutan terhadap kehidupan masyarakat.

Meskipun begitu, jika pelaksanaan CSR tidak dijalankan secara maksimal diawal kehadirannya dimana perusahaan tidak dapat menunjukkan tanggung jawab atau perilaku etis yang mencerminkan kepedulian perusahaan terhadap masyarakat, hal inilah yang justru akan berpotensi untuk memunculkan konflik. Dengan kata lain, jika perusahaan diawal kehadirannya tidak menerapkan prinsip-prinsip CSR yang baik dan justru cenderung mengabaikan masyarakat seperti apa yang dilakukan oleh PT. RAYA dalam kasus ini, tentunya akan menimbulkan kekecewaan di masyarakat. Reaksi umum yang biasanya hadir dalam situasi seperti ini adalah masyarakat cenderung akan menagih “bayaran” sosial – ekonomi atas dampak kehadiran perusahaan. Tidak jarang jalan yang ditempuh adalah dengan melakukan upaya – upaya yang seringkali dianggap mengganggu keamanan perusahaan, bahkan cenderung merugikan perusahaan seperti melakukan penggalian di areal konsesi perusahaan, yang kemudian dinamai sebagai penggali tanpa ijin (PETI). Bahkan pada tindakan yang lebih destruktif masyarakat akan melakukan perusakan terhadap aset perusahaan.

2. Pelaksanaan CSR Sesudah Terjadinya Konflik

Pada rentang ini tanggung jawab sosial yang dimiliki oleh perusahaan dinilai mulai membaik dimana konsep-konsep CSR mulai benar-benar diterapkan oleh perusahaan. Hal ini terlihat melalui keseriusan perusahaan dengan menggunakan jasa konsultan CSR dan mulai menerapkan kebijakan pengembangan masyarakat melalui sistem pertanian berbasis

kehutanan. Menganalisis kondisi tersebut, maka motivasi pelaksanaan CSR PT. RAYA pasca terjadinya konflik dinilai sebagai motif memenuhi kewajiban kontraktual mengingat keseriusan perusahaan yang baru ditunjukkan pasca terjadinya konflik. Selain itu pelaksanaan CSR yang dilakukan juga terkesan sekedar basa basi dan keterpaksaan dimana CSR dipraktekkan lebih karena faktor eksternal, baik karena mengendalikan aspek sosial (*social driven*) maupun mengendalikan aspek lingkungan (*environmental driven*). Artinya pemenuhan tanggungjawab sosial lebih karena keterpaksaan akibat tuntutan daripada kesukarelaan (Wibisono, 2007 : 73).

Strategi pelaksanaan CSR PT. RAYA mulai mengalami perubahan di tahun 2011 dimana istilah CSR mulai digunakan dan dikelola dengan lebih profesional melalui pembentukan divisi CSR, penggunaan jasa konsultan CSR serta perumusan sejumlah kebijakan CSR yang mulai menerapkan konsep keberlanjutan dan kemandirian masyarakat. Hal ini terlihat melalui program-program tanggung jawab sosial perusahaan PT. RAYA yang mulai menerapkan konsep pemberdayaan masyarakat dengan melakukan analisis kebutuhan masyarakat sebelumnya. Berdasarkan pemaparan diatas maka dapat disimpulkan bahwa pada fase ini PT. RAYA mulai menerapkan strategi *community development* dengan bentuk *community empowering* dimana perusahaan memberikan akses yang lebih luas guna menunjang kemandirian masyarakat.

Strategi lain yang juga terlihat dalam kasus PT. RAYA ini sendiri adalah strategi timbal balik dimana perusahaan mulai memandang tanggung jawab sosial perusahaan tidak hanya menawarkan manfaat untuk masyarakat tetapi juga manfaat lain bagi perusahaan

yang dalam hal ini adalah manfaat keamanan bagi perusahaan dalam melaksanakan produksinya atau dengan kata lain mampu memelihara suatu jaminan beroperasi (*license to operate*). Meskipun strategi ini tetap gagal mereduksi konflik antara PT. RAYA dan masyarakat, namun pelaksanaan CSR pada fase ini sebenarnya sudah mulai menunjukkan manfaat positif terhadap kesejahteraan masyarakat meski masih memerlukan beberapa perbaikan.

Adapun penyebab CSR masih tetap gagal dalam mereduksi konflik meski telah dilaksanakan sedemikian rupa adalah pelaksanaan CSR dengan model seperti ini terlambat dilakukan perusahaan. Strategi *community development* dan strategi timbal balik sebenarnya sudah benar diterapkan oleh PT. RAYA dalam mereduksi konflik, namun penerapannya yang dilakukan pada situasi konflik pada fase krisis membuat efektifitas kedua strategi ini hanya akan dirasakan dalam jangka waktu panjang yang artinya bukan merupakan solusi jangka pendek untuk meredakan kondisi konflik yang cukup memuncak seperti pada kasus PT RAYA.

Selain itu, berdasarkan temuan di lapangan, kegagalan ini sedikit banyaknya dipengaruhi oleh faktor-faktor penghambat lain seperti

1. Konflik kepentingan para penambang tanpa izin, dimana para penambang tanpa izin yang mulai merasakan besarnya keuntungan melalui penambangan liar tersebut kemudian mulai memprovokasi warga untuk mendukung kegiatan mereka melalui pemberian sejumlah iuran ilegal kepada masyarakat sekitar. Dalam kasus Mandailing Natal sendiri, iuran ilegal yang diberikan para penambang tanpa izin sendiri dikenal dengan istilah bunga

tanah dimana para penambang tanpa izin memberikan sejumlah uang untuk setiap karung mineral emas yang diperolehnya kepada perwakilan di setiap kecamatan yang berada di lingkaran tambang. Hal inilah yang kemudian semakin menguatkan posisi para penambang tanpa izin di tengah masyarakat. Para penambang tanpa izin yang mulai merasakan keuntungan melalui kegiatan penambangan dan telah memperoleh dukungan dari masyarakat tersebut kemudian mulai melakukan berbagai cara untuk mempertahankan kepentingannya termasuk memprovokasi warga untuk menolak segala bentuk kegiatan PT. RAYA yang salah satunya adalah kegiatan CSR. Dampak konflik kepentingan yang cukup kuat dari para penambang tanpa izin (PETI) terhadap pelaksanaan CSR sendiri adalah munculnya intimidasi dan provokasi yang dilakukan sejumlah oknum kepada masyarakat penerima program CSR. Dalam kasus PT. RAYA sendiri, masyarakat penerima program CSR kerap mendapat intimidasi akan dikucilkan di perkampungannya. Selain itu beberapa anggota bahkan di provokasi untuk beralih profesi menjadi penambang rakyat dengan iming-iming pemasukan yang lebih besar dibandingkan dengan pemasukan yang diperoleh melalui program. Hal inilah yang kemudian berefek pada menurunnya jumlah masyarakat yang berpartisipasi dalam kegiatan CSR yang dilakukan oleh PT. RAYA.

2. Kondisi konflik yang memuncak sehingga menimbulkan ketegangan antara perusahaan dan masyarakat dimana masyarakat secara otomatis menolak segala aktifitas yang dilakukan perusahaan termasuk didalamnya kegiatan CSR. Berdasarkan pe-

nuturan beberapa informan di lapangan, masyarakat sebenarnya menyambut baik CSR yang dilakukan oleh perusahaan. Meskipun begitu, kondisi konflik yang meninggi membuat sebagian masyarakat tetap tidak menerima kehadiran perusahaan dalam bentuk apapun meski perusahaan hadir dalam bentuk kegiatan yang positif (lihat di bab 4 halaman 102).

3. Besarnya Tuntutan Masyarakat dimana masyarakat menilai bahwa “harga mati” perusahaan dapat diterima oleh masyarakat adalah perusahaan harus mengakomodir tuntutan-tuntutan masyarakat seperti ganti rugi lahan, pembagian keuntungan (*golden share*), penyediaan lahan penambangan rakyat, dan penyerapan tenaga kerja, dan jika perusahaan tidak mengakomodir tuntutan tersebut maka masyarakat berkeras untuk menolak segala aktivitas perusahaan termasuk didalamnya kegiatan CSR perusahaan.

Jika ditelaah lebih dalam, pelaksanaan CSR yang dilakukan oleh PT. RAYA pada dasarnya telah mulai menerapkan prinsip ideal yaitu keberlanjutan atau *sustainability*, yang seharusnya diterapkan oleh perusahaan. Namun pada kenyataannya pelaksanaan CSR ini justru tetap tidak mampu meredam kondisi konflik antara PT. RAYA dan masyarakat Mandailing Natal. Hal inilah yang harusnya dapat menjadi catatan penting bagi perusahaan-perusahaan tambang. Pelaksanaan CSR yang ideal tidak serta merta mampu menghilangkan kekecewaan dan konflik di masyarakat. Dibutuhkan waktu yang panjang bagi perusahaan untuk meredam konflik melalui pelaksanaan CSR. Oleh karena itu, pelaksanaan prinsip-prinsip CSR ini seharusnya diterapkan perusahaan sejak awal kehadirannya guna menunjukkan tanggung jawab etis yang

dimiliki perusahaan kepada masyarakat. Jika hal ini terlambat dilakukan, maka akan memunculkan kekecewaan di masyarakat dan berujung pada konflik yang seringkali sulit dikendalikan.

Dengan kata lain, penting bagi perusahaan untuk meletakkan motivasi etis untuk bertanggung jawab terhadap lingkungan sosial sejak awal kehadirannya. Perusahaan-perusahaan khususnya perusahaan pertambangan yang bersentuhan langsung dengan masyarakat haruslah meninggalkan paradigma lamanya dimana perusahaan tidak memiliki tanggung jawab kepada masyarakat dan pelaksanaan CSR hanya dilakukan sebatas mengamankan masyarakat ketika masyarakat mulai berkonflik. Saat ini perusahaan harus mulai meletakkan masyarakat sebagai *stakeholder primer* yang penting bagi kelangsungan perusahaan sehingga pelaksanaan CSR dapat dipandang sebagai bentuk tanggung jawab yang dapat memberikan investasi jangka panjang dan dapat meminimalisir kost konflik yang rentan dengan industri pertambangan.

KESIMPULAN

- a. Motivasi PT. RAYA melakukan CSR
Sebelum terjadinya konflik, motivasi yang dimiliki PT. RAYA lebih mengarah kepada motif keamanan yang bertujuan untuk mengurangi ancaman. Pasca terjadinya konflik, motivasi CSR perusahaan mulai membaik dengan membentuk divisi *Community Development* yang bertujuan untuk melakukan kegiatan pengembangan masyarakat. Program yang dilaksanakan juga sudah memiliki nilai *sustainability* atau keberlanjutan.
- b. Strategi Pelaksanaan Program CSR yang Dilakukan PT. RAYA

Pada rentang waktu sebelum terjadinya konflik, strategi CSR yang dilakukan oleh PT. RAYA masih bersifat *corporate philanthropy* dimana perusahaan hanya memberikan CSR dalam bentuk kontribusi amal, pembangunan fisik, pemberian uang atau bantuan-bantuan lain yang bersifat jangka pendek. Pasca terjadinya konflik, PT. RAYA mulai menerapkan strategi *community development* dengan bentuk *community empowering* serta strategi timbal balik dimana perusahaan mulai memandang tanggung jawab sosial perusahaan sebagai sebuah kebutuhan dalam memelihara suatu jaminan beroperasi (*license to operate*) suatu perusahaan.

c. Hambatan PT. RAYA dalam Melaksanakan CSR

Hambatan PT. RAYA dalam melaksanakan CSRnya sendiri terbagi kedalam dua hambatan yaitu hambatan internal dan hambatan eksternal. Untuk hambatan internal sendiri berasal dari dalam diri perusahaan yaitu sistem manajerial dan tenaga kerja perusahaan yang kurang tanggap terhadap kondisi masyarakat Mandailing Natal sehingga pelaksanaan CSR PT. RAYA yang hanya dilaksanakan dalam bentuk filantropi tidak dapat menyelesaikan permasalahan yang ada. Selanjutnya, untuk hambatan eksternal PT. RAYA dalam melaksanakan CSRnya adalah kondisi konflik yang belakangan semakin memanas serta provokasi kepentingan-kepentingan lain dalam bentuk ancaman maupun pengucilan yang diterima para penerima manfaat program.

d. Peran CSR dalam Mereduksi Konflik

Keterlambatan pelaksanaan CSR yang serius penting untuk diperhatikan oleh perusahaan-perusahaan pertambangan. Pada

kasus PT. RAYA sendiri pelaksanaan CSR yang menganut prinsip *sustainability development* tidak dilakukan sejak awal sehingga justru menjadi pemicu terjadinya, oleh karena itu penting untuk menyelesaikan permasalahan tersebut di awal melalui pelaksanaan CSR yang meletakkan masyarakat sebagai stakeholder primernya. Dengan kata lain CSR sebenarnya dapat menjadi upaya preventif perusahaan dalam menghindari terjadinya konflik dengan masyarakat. Selain itu, dalam kasus PT. RAYA sendiri dapat disimpulkan bahwa pada fase krisis, CSR hanya mampu berperan sebagai solusi jangka panjang dalam mereduksi konflik yang ada meski telah dilaksanakan secara baik. Artinya dibutuhkan upaya-upaya lain dalam mereduksi konflik yang ada untuk memaksimalkan pelaksanaan CSR dalam mereduksi konflik yang ada.

Saran yang diberikan antara lain:

1. PT. RAYA

Selain pelaksanaan CSR, PT. RAYA juga perlu melakukan upaya-upaya lain seperti negosiasi dan mediasi dengan masyarakat. PT. RAYA juga disarankan untuk melibatkan pihak-pihak netral yang mampu menjadi penengah yang dipercaya untuk berkomunikasi dengan masyarakat seperti pihak pemerintah, peneliti, konsultan, pekerja sosial maupun mediator-mediator lain yang dinilai memiliki kapabilitas dan mampu bersikap netral dalam mengatasi permasalahan ini. Selain itu PT. RAYA juga dapat menerapkan perencanaan CSR yang lebih partisipatif atau lebih melibatkan masyarakat dalam mengenali kebutuhan dan merumuskan program CSR sehingga masyarakat merasa dilibatkan dan memiliki tanggung jawab terhadap program yang

akan dilaksanakan oleh perusahaan. Selain perencanaan partisipatif, pola hubungan yang sejajar dapat pula dilakukan perusahaan dengan menegaskan hal tersebut dalam bentuk *share of profit* dimana dana CSR disesuaikan berdasarkan persentase saham atau keuntungan perusahaan. Hasil keuntungan atau saham ini kemudian dapat dikelola oleh sebuah lembaga atau yayasan profesional yang sekaligus akan mengelola pelaksanaan CSR perusahaan. Oleh karena itu yayasan ini juga disarankan memiliki tenaga ahli atau pekerja sosial yang mengerti akan prinsip-prinsip CSR dan paham mengenai konsep-konsep pemberdayaan masyarakat. Terakhir, perusahaan dapat memanfaatkan sistem “Dalihan Na Tolu” dalam memberikan informasi atau citra positif perusahaan di tengah konflik yang ada. Jika perusahaan mampu memanfaatkan kebudayaan ini melalui para penerima program ataupun para tokoh masyarakat yang mendukung perusahaan, maka perusahaan dapat memperbaiki anggapan negatif masyarakat terhadap perusahaan.

2. Praktisi di Sektor Pertambangan

Bagi praktisi di sektor pertambangan, dianjurkan untuk mengenali dengan baik terlebih dahulu kondisi masyarakat dengan melakukan *social mapping*. Melalui *social mapping* tersebut perusahaan dapat melakukan analisis sosial tentang kebudayaan yang dimiliki daerah tersebut, sumber mata pencaharian masyarakat, kondisi kemiskinan yang ada, karakteristik komunitas, karakteristik daerah maupun hal-hal terkait yang dapat meningkatkan pemahaman dan ketanggapan perusahaan terhadap kondisi daerah tersebut. Perusahaan juga disarankan untuk memi-

liki tenaga ahli di bidang sosial maupun dibidang CSR atau seorang pekerja sosial dalam struktur ketenagakerjaannya. Manfaat pengadaan tenaga ahli di bidang sosial dalam hal ini dapat meningkatkan ketanggapan perusahaan terhadap kondisi masyarakat. Terakhir, perusahaan disarankan untuk menerapkan strategi CSR yang berkelanjutan sejak awal kehadirannya. Hal ini diperlukan mengingat pelaksanaan CSR yang terlambat atau pelaksanaan CSR yang tidak menjawab permasalahan masyarakat justru dapat berakibat pada pecahnya konflik antara perusahaan dan masyarakat.

3. Pemerintah

Pemerintah Mandailing Natal harus mengefektifkan perannya sebagai mediator atas permasalahan yang terjadi antara PT. RAYA dan masyarakat mandailing natal. Jika pemerintah tidak mengefektifkan perannya dalam membatasi konflik yang terjadi antara perusahaan dan masyarakat lokal, maka akan terjadi dua kemungkinan yaitu eksploitasi yang dilakukan oleh perusahaan atau terjadinya bentuk tindakan anarkis dari masyarakat seperti pemblokiran aktifitas perusahaan, pembakaran, maupun perusakan aset perusahaan seperti yang terjadi pada kasus PT. RAYA dan masyarakat Mandailing Natal.

DAFTAR PUSTAKA

- Alwi, Syafaruddin. (2013). *Resolusi Konflik dan Negosiasi Bisnis Edisi Pertama*. Yogyakarta : BPFE.
- Arijanto, Agus. (2011). *Etika Bisnis bagi Pelaku Bisnis*. Jakarta: PT RajaGrafindo Persada.
- Azheri, Busyra. (2012). *Corporate Social Responsibility dari Voluntary Menja-*

- di Mandatory*. Jakarta : Rajagrafindo Persada.
- Fisher, Simon, Jawed Ludin, Steve Williams, Dekha Ibrahim Abdi, Richard Smith, Sue Williams. (2001). *Mengelola Konflik : Keterampilan dan Strategi Untuk Bertindak*. Jakarta : The British Council Indonesia.
- Frederick, William C, James E. Post. Keith Davis. (1992). *Business and Society: Corporate Strategy, Public Policy, Ethics Seventh Edition*. Singapore: McGraw Hill inc.
- Hadi, Nor. (2014). *Corporate Social Responsibility*. Yogyakarta : Graha Ilmu.
- Kotler, Philip, Nancy Lee. (2005). *Corporate Social Responsibility : Doing the Most Good for Your Company and Your Cause*. New Jersey : John Wiley & Sons, Inc.
- Mardikanto, Totok. (2014). *Corporate Social Responsibility : Tanggung Jawab Sosial Korporasi*. Bandung : Alfabeta.
- Mulyadi. (2003). *Pengelolaan Program Corporate Social Responsibility: Pendekatan, Keberpihakan dan Keberlanjutannya*. Yogyakarta: Center for Population Studies, UGM.
- Neuman, Lawrence. (2006). *Social Research Methods: Qualitative and Quantitative Approach*. USA: Pearson.
- Prayogo, Dodi. (2006). *Dinamika, Sebab dan Peran Negara dalam Konflik Antara Korporasi dengan Komunitas Lokal : Studi Kasus Pasa Industri Geotermal di Kec. Pangalengan, Kab. Bandung, Jawa Barat*. Masyarakat Vol XIII, No 2 – 2006. Hal 34- 69.
- Prayogo, Dody. (2011). *Socially Responsible Corporation : Peta Masalah, Tanggung Jawab Sosial dan Pembangunan Komunitas pada Industri Tambang dan Migas di Indonesia*. Jakarta : UI Press.
- PT. RAYA, (2011). *Laporan CSR*. Mandailing Natal: PT. RAYA.
- Wahyuni, Nurseffi Dwi. (2014, 28 Mei). *Konflik Tambang dan Korban-Korbannya*. Diakses pada 03 Januari 2015. <http://bisnis.liputan6.com/read/2055595/konflik-tambang-dan-korban-korbannya>
- Zulkarnain, Iskandar, Tri Nuke Pudjiastuti, Anas Saidi, Yani Mulyaningsih. (2004). *Konflik Di Daerah Pertambangan : Menuju Penyusunan Konsep Awal dengan Kasus pada Pertambangan Emas dan Batubara*. Jakarta : Lembaga Pengetahuan Indonesia.