



**WORKSHOP KOLABORASI MODEL PENTA HELIX DALAM TATA KELOLA
CORPORATE SOCIAL RESPONSIBILITY (CSR) INTERNASIONAL
DALAM MENDUKUNG PENCAPAIAN TUJUAN PEMBANGUNAN
BERKELANJUTAN DI KAWASAN EKONOMI KHUSUS MANDALIKA**

**Sirwan Yazid Bustami¹, Kurnia Zulhandayani Rizki², Hasbi Asyidiqi³, Mega Nisfa
Makhroja⁴, Hertina Indra Rukmana⁵, Putri Karimatullah⁶**

Program Studi Hubungan Internasional, Fakultas Hukum, Ilmu Sosial, dan Ilmu Politik,
Universitas Mataram^{1,2,3,4,5,6}

e-mail: sirwan.bustami@unram.ac.id

Diterima: 26/05/2026; Direvisi: 1/06/2026; Diterbitkan: 06/06/2026

ABSTRAK

Transformasi kawasan KEK Mandalika sebagai pusat pertumbuhan pariwisata menghadirkan kebutuhan akan praktik *Corporate Social Responsibility* (CSR) yang mampu menjembatani kepentingan pembangunan ekonomi, kesejahteraan masyarakat, dan keberlanjutan lingkungan. Di tingkat desa penyangga, berbagai program CSR telah berjalan, namun manfaatnya belum selalu dipahami dan dirasakan secara merata oleh masyarakat. Kondisi tersebut mendorong pelaksanaan kegiatan pengabdian yang berfokus pada penguatan pemahaman pemangku kepentingan mengenai CSR, pembangunan berkelanjutan, serta model kolaborasi *Penta Helix* sebagai pendekatan tata kelola yang mendukung pencapaian *Sustainable Development Goals* (SDGs). Kegiatan dilaksanakan di Desa Mertak, Kabupaten Lombok Tengah, melalui sosialisasi, workshop, dan *Focus Group Discussion* (FGD) yang melibatkan unsur pemerintah desa, organisasi masyarakat sipil, kelompok pemuda, pelaku usaha, akademisi, media, dan masyarakat terdampak. Proses diskusi menunjukkan bahwa tantangan utama pelaksanaan CSR tidak semata berkaitan dengan ketersediaan program, melainkan juga dengan rendahnya literasi CSR masyarakat, keterbatasan akses terhadap informasi program, belum meratanya distribusi manfaat, serta lemahnya instrumen tata kelola yang mendukung transparansi dan akuntabilitas. Interaksi antarpeserta juga memperlihatkan bahwa pendekatan *Penta Helix* membuka ruang koordinasi yang lebih inklusif dalam proses perencanaan, pelaksanaan, dan pengawasan program CSR. Kegiatan ini menegaskan bahwa penguatan tata kelola kolaboratif berbasis *Penta Helix* merupakan prasyarat penting untuk mewujudkan CSR yang lebih partisipatif, responsif terhadap kebutuhan masyarakat, dan berorientasi pada keberlanjutan pembangunan kawasan.

Kata Kunci: *CSR Internasional, Model Penta Helix, Tujuan Pembangunan Berkelanjutan, Kawasan Ekonomi Khusus, Collaborative Governance*

ABSTRACT

The transformation of the Mandalika Special Economic Zone (SEZ) into a strategic tourism growth center has created a growing need for *Corporate Social Responsibility* (CSR) practices that can balance economic development, community welfare, and environmental sustainability. Although various CSR programs have been implemented in the surrounding buffer villages, their benefits have not always been fully understood or equitably experienced by local communities. This community service initiative was therefore designed to strengthen stakeholders' understanding of CSR, sustainable development, and the *Penta Helix*



collaboration model as a governance approach that supports the achievement of the *Sustainable Development Goals* (SDGs). The program was conducted in Mertak Village, Central Lombok Regency, through socialization sessions, workshops, and *Focus Group Discussions* (FGDs) involving village government representatives, civil society organizations, youth groups, business actors, academics, media representatives, and affected community members. The discussions revealed that the main challenges in CSR implementation were not merely related to the availability of programs, but also to limited public literacy regarding CSR, restricted access to program information, unequal distribution of benefits, and the absence of governance mechanisms capable of ensuring transparency and accountability. Interactions among participants further demonstrated that the *Penta Helix* approach provides a more inclusive platform for coordination in the planning, implementation, and monitoring of CSR initiatives. The activity highlights that strengthening collaborative governance through the *Penta Helix* framework is a crucial prerequisite for developing CSR practices that are more participatory, responsive to community needs, and oriented toward sustainable regional development.

Keywords: *International CSR, Penta Helix Model, Sustainable Development Goals, Special Economic Zone, Collaborative Governance*

PENDAHULUAN

Pembangunan kawasan pariwisata skala besar sering kali dipresentasikan melalui indikator pertumbuhan investasi, peningkatan kunjungan wisatawan, serta ekspansi aktivitas ekonomi. Akan tetapi, capaian-capaian tersebut tidak selalu berjalan beriringan dengan peningkatan kapasitas masyarakat yang hidup di sekitar kawasan pengembangan. Dalam berbagai konteks destinasi wisata, muncul situasi ketika masyarakat lokal berada di posisi yang paradoksal: tinggal di tengah kawasan yang berkembang pesat namun belum sepenuhnya memiliki kemampuan untuk mengakses manfaat ekonomi yang dihasilkan. Kondisi semacam ini menempatkan tanggung jawab sosial perusahaan sebagai salah satu instrumen yang dapat menjembatani kepentingan investasi dengan kebutuhan pembangunan masyarakat secara lebih berimbang.

Perubahan orientasi *Corporate Social Responsibility* (CSR) selama dua dekade terakhir memperlihatkan pergeseran yang cukup mendasar. Aktivitas yang sebelumnya identik dengan bantuan sosial sesaat kini semakin diarahkan menjadi bagian dari strategi keberlanjutan perusahaan yang berkaitan dengan penciptaan nilai sosial, ekonomi, dan lingkungan secara simultan. Relasi antara perusahaan dan masyarakat tidak lagi dibangun melalui pendekatan karitatif semata, melainkan melalui proses yang memungkinkan terjadinya peningkatan kapasitas komunitas dan penguatan kepercayaan publik. Dalam konteks tersebut, efektivitas program CSR memiliki konsekuensi langsung terhadap persepsi masyarakat terhadap perusahaan sebagaimana ditunjukkan oleh Irawan et al. (2025) yang menemukan adanya hubungan positif antara keberhasilan program CSR dan citra perusahaan.

Kerangka regulasi di Indonesia juga memperlihatkan bahwa pelaksanaan tanggung jawab sosial bukan lagi dipandang sebagai pilihan sukarela yang sepenuhnya bergantung pada preferensi perusahaan. Undang-Undang Nomor 40 Tahun 2007 tentang Perseroan Terbatas mengintegrasikan tanggung jawab sosial dan lingkungan ke dalam praktik usaha perusahaan (Republik Indonesia, 2007). Pada saat yang sama, agenda pembangunan global yang dirumuskan melalui *Sustainable Development Goals* (SDGs) memperluas ruang kontribusi CSR ke berbagai sektor strategis, mulai dari pendidikan, pengurangan kemiskinan, penguatan ekonomi lokal, hingga perlindungan lingkungan. Humaira (2023) menunjukkan bahwa desain



program CSR yang terstruktur dapat berkontribusi secara nyata terhadap pencapaian target pembangunan berkelanjutan, sehingga keberadaan CSR semakin relevan dalam kawasan-kawasan yang sedang mengalami transformasi ekonomi secara cepat.

Dinamika tersebut tampak jelas pada Kawasan Ekonomi Khusus (KEK) Mandalika di Provinsi Nusa Tenggara Barat. Sebagai kawasan strategis nasional yang diproyeksikan menjadi pusat pertumbuhan pariwisata, Mandalika mengalami percepatan pembangunan infrastruktur, peningkatan investasi, dan perluasan aktivitas ekonomi dalam beberapa tahun terakhir (Ashari, 2022). Transformasi tersebut diharapkan menghasilkan efek berganda berupa penciptaan lapangan kerja, penguatan usaha lokal, dan peningkatan kesejahteraan masyarakat. Dalam perspektif pembangunan wilayah, keberadaan kawasan ekonomi khusus memang dirancang untuk mempercepat pertumbuhan ekonomi sekaligus meningkatkan daya saing daerah sebagaimana dijelaskan oleh Darmastuti et al. (2024).

Meski demikian, akselerasi pembangunan tidak secara otomatis menghapus berbagai hambatan yang dihadapi masyarakat di sekitar kawasan. Pemetaan sosial ekonomi yang dilakukan Asri et al. (2023) memperlihatkan bahwa sebagian masyarakat masih berhadapan dengan keterbatasan kapasitas sumber daya manusia, rendahnya daya saing pelaku usaha lokal, ketidaksesuaian keterampilan dengan kebutuhan industri pariwisata, serta akses yang belum merata terhadap peluang ekonomi baru. Situasi ini menunjukkan adanya jarak antara desain pembangunan yang mengedepankan inklusivitas dengan kemampuan masyarakat untuk berpartisipasi secara optimal di dalamnya. Dengan kata lain, pertumbuhan kawasan telah berlangsung relatif cepat, sedangkan proses penguatan kapasitas masyarakat berkembang pada kecepatan yang berbeda.

Pada titik inilah CSR memperoleh relevansinya sebagai mekanisme penghubung antara pertumbuhan ekonomi kawasan dan pembangunan sosial masyarakat. Akan tetapi, efektivitas CSR tidak hanya ditentukan oleh kualitas program yang dijalankan perusahaan. Distribusi informasi, keterlibatan masyarakat dalam proses pengambilan keputusan, transparansi pelaksanaan program, hingga koordinasi antaraktor menjadi faktor yang sama pentingnya. Program yang dirancang tanpa dukungan tata kelola kolaboratif berpotensi menghasilkan manfaat yang terbatas karena tidak sepenuhnya terhubung dengan kebutuhan masyarakat yang menjadi sasaran utama intervensi pembangunan.

Perdebatan mengenai tata kelola pembangunan berkelanjutan dalam beberapa tahun terakhir semakin mengarah pada pentingnya kolaborasi lintas sektor. Model Penta Helix berkembang sebagai salah satu pendekatan yang berupaya mempertemukan pemerintah, dunia usaha, akademisi, komunitas, dan media dalam satu ekosistem kerja sama yang saling melengkapi. Hubungan antaraktor tidak diposisikan secara hierarkis, melainkan sebagai jaringan yang memungkinkan pertukaran pengetahuan, sumber daya, dan kapasitas secara berkelanjutan. Pengalaman pengembangan wisata budaya di Bali menunjukkan bahwa keterlibatan berbagai unsur Penta Helix mampu memperkuat keberlanjutan pengelolaan destinasi melalui peningkatan partisipasi dan koordinasi antarpihak (Wiartha et al., 2024).

Fenomena serupa juga ditemukan pada berbagai destinasi wisata lainnya. Fatin et al. (2024) mencatat bahwa kualitas kerja sama antaraktor berpengaruh terhadap keberhasilan pengembangan destinasi wisata berkelanjutan. Dalam skala yang lebih luas, Mananda et al. (2025) memperlihatkan bagaimana tata kelola berbasis *penta-helix governance* dapat mendukung transformasi sektor pariwisata menuju model pembangunan yang lebih regeneratif. Temuan-temuan tersebut menggeser fokus pembangunan dari sekadar ketersediaan modal dan



kebijakan menuju kapasitas membangun sinergi antarpemangku kepentingan yang terlibat di dalamnya.

Di sisi lain, diskursus mengenai CSR juga menunjukkan kecenderungan yang sama. Program yang berfokus pada penguatan kapasitas masyarakat terbukti menghasilkan dampak yang lebih tahan lama dibandingkan pendekatan bantuan jangka pendek. Amaliah dan Irawan (2025) menjelaskan bahwa pemberdayaan melalui CSR berkontribusi terhadap peningkatan kemampuan masyarakat dalam mengembangkan potensi ekonomi yang dimiliki. Temuan tersebut sejalan dengan hasil penelitian Mamo et al. (2023) yang menunjukkan bahwa pelaksanaan CSR berkaitan dengan peningkatan keterampilan, kesempatan kerja, dan kualitas hidup masyarakat lokal. Dengan demikian, keberhasilan CSR semakin sulit dipisahkan dari kemampuan membangun partisipasi, kemandirian, dan kolaborasi sosial dalam jangka panjang.

Walaupun literatur mengenai CSR, pemberdayaan masyarakat, dan model Penta Helix berkembang cukup pesat, ketiganya masih lebih sering dibahas dalam ruang analisis yang terpisah. Sebagian penelitian memusatkan perhatian pada dampak CSR terhadap masyarakat, sementara penelitian lainnya berfokus pada tata kelola kolaboratif dalam sektor pariwisata. Akibatnya, masih terdapat ruang pengetahuan yang belum banyak dieksplorasi mengenai bagaimana pendekatan CSR internasional dapat diintegrasikan secara operasional dengan model Penta Helix dalam konteks kawasan ekonomi khusus yang sedang mengalami transformasi ekonomi dan sosial secara simultan. Kekosongan inilah yang menjadi titik pijak kegiatan pengabdian ini.

Nilai kebaruan kegiatan tidak terletak pada pembahasan CSR atau Penta Helix secara terpisah, melainkan pada upaya mempertemukan keduanya ke dalam satu kerangka tata kelola kolaboratif yang diarahkan untuk mendukung pencapaian *SDGs* di kawasan KEK Mandalika. Relevansi pendekatan tersebut semakin kuat mengingat ITDC telah menjalankan berbagai program peningkatan kapasitas masyarakat melalui pelatihan keterampilan dan kegiatan pemberdayaan sebagai bagian dari implementasi CSR perusahaan (Indonesia Tourism Development Corporation, 2023). Oleh karena itu, kegiatan ini difokuskan pada penguatan pemahaman serta pembentukan ruang kolaborasi antaraktor melalui lokakarya model Penta Helix dalam tata kelola CSR internasional sehingga terbentuk fondasi yang lebih kuat bagi pembangunan sosial ekonomi masyarakat dan keberlanjutan kawasan KEK Mandalika.

METODE PENELITIAN

Interaksi antara masyarakat, pemerintah desa, organisasi masyarakat sipil, dan kelompok kepemudaan menjadi titik awal pelaksanaan kegiatan pengabdian ini. Kegiatan berlangsung pada 8 Juni 2024 di Aula Kantor Desa Mertak, Kecamatan Pujut, Kabupaten Lombok Tengah, dengan melibatkan 50 peserta yang berasal dari aparatur Desa Mertak, anggota LSM SWIM, perwakilan Karang Taruna Pujut, serta masyarakat yang berada di sekitar kawasan KEK Mandalika. Kehadiran berbagai unsur tersebut dimaksudkan untuk menghadirkan ruang dialog yang memungkinkan beragam pengalaman dan perspektif mengenai pelaksanaan *Corporate Social Responsibility* (CSR) dapat dipertukarkan secara langsung. Melalui keterlibatan aktif peserta, proses pengabdian tidak hanya berfungsi sebagai sarana penyampaian informasi, tetapi juga sebagai wadah untuk menggali kebutuhan dan harapan masyarakat terhadap tata kelola program CSR di wilayahnya.

Rangkaian kegiatan disusun dalam dua bentuk yang saling melengkapi. Sesi awal diarahkan pada penyampaian materi mengenai praktik CSR, keterkaitannya dengan pencapaian *Sustainable Development Goals* (SDGs), serta peluang penguatan sinergi antarpemangku



kepentingan melalui model *Penta Helix*. Setelah memperoleh gambaran konseptual, peserta didorong untuk mendiskusikan berbagai pengalaman, kendala, dan peluang yang mereka temui dalam implementasi program CSR di lingkungan sekitar. Pertukaran gagasan tersebut berlangsung melalui diskusi kelompok terpumpun yang memungkinkan setiap peserta menyampaikan pandangan secara lebih terbuka sekaligus berkontribusi dalam merumuskan alternatif solusi yang sesuai dengan konteks lokal.

Informasi yang dihasilkan selama kegiatan dihimpun melalui pengamatan langsung terhadap jalannya diskusi, pencatatan temuan lapangan, dokumentasi kegiatan, serta berbagai tanggapan yang muncul selama sesi tanya jawab dan pembahasan kelompok. Untuk menjaga konsistensi pencatatan, digunakan panduan diskusi, lembar observasi, daftar hadir, materi sosialisasi, dan dokumentasi foto sebagai instrumen pendukung kegiatan. Seluruh informasi yang terkumpul kemudian ditelaah secara deskriptif dengan menata berbagai masukan peserta ke dalam sejumlah tema yang berkaitan dengan pemahaman CSR, pelaksanaan program, peran pemerintah desa, dan peluang penguatan kolaborasi antarpemangku kepentingan. Hasil pengelompokan tersebut selanjutnya dicermati kembali melalui perbandingan dengan dokumen pendukung yang relevan, termasuk regulasi, laporan kegiatan, dan berbagai sumber rujukan yang berkaitan dengan tata kelola CSR, sehingga interpretasi yang dihasilkan memiliki dasar yang lebih kuat.

HASIL DAN PEMBAHASAN

Hasil

Pelaksanaan workshop yang diselenggarakan oleh Program Studi Hubungan Internasional Universitas Mataram pada 8 Juni 2024 di Aula Kantor Desa Mertak mempertemukan berbagai kelompok yang memiliki keterkaitan langsung dengan pengelolaan *Corporate Social Responsibility* (CSR) di kawasan KEK Mandalika. Kegiatan ini tidak hanya menjadi sarana penyampaian informasi, tetapi juga membuka ruang pertukaran pengalaman antarpemangku kepentingan yang selama ini terlibat dalam proses pembangunan kawasan. Kehadiran unsur pemerintah, akademisi, pelaku usaha, komunitas masyarakat, dan media memperlihatkan bahwa isu tata kelola CSR dipandang sebagai persoalan yang membutuhkan keterlibatan berbagai pihak secara bersamaan. Komposisi peserta yang hadir dalam workshop dapat dilihat pada Tabel 1.

Tabel 1. Profil Peserta Workshop Berdasarkan Representasi Aktor Penta Helix

No	Komponen Penta Helix	Perwakilan Peserta	Jumlah
1	Pemerintah (<i>Government</i>)	Aparatur Kantor Desa Mertak, Kecamatan Pujut, Lombok Tengah	10
2	Akademisi (<i>Academia</i>)	Tim Dosen Program Studi Hubungan Internasional Universitas Mataram	5
3	Pelaku Bisnis (<i>Business</i>)	Perwakilan Pelaku Industri Pariwisata dan UMKM KEK Mandalika	10
4	Komunitas (<i>Community</i>)	LSM SWIM, Karang Taruna Pujut, dan Kelompok Masyarakat Terdampak Desa Mertak	20
5	Media (<i>Media</i>)	Perwakilan Media Lokal NTB	5
Total			50



Sebagaimana ditunjukkan pada Tabel 1, kelompok komunitas merupakan unsur yang memiliki jumlah peserta paling besar dibandingkan komponen lainnya. Kondisi tersebut menunjukkan bahwa masyarakat terdampak menjadi aktor yang paling berkepentingan terhadap keberadaan dan pelaksanaan program CSR di kawasan KEK Mandalika. Keterwakilan seluruh unsur *Penta Helix* juga menghasilkan dinamika diskusi yang lebih beragam karena setiap kelompok membawa pengalaman dan kepentingan yang berbeda. Situasi ini memberikan gambaran bahwa isu CSR di kawasan tersebut tidak hanya dipandang dari sudut pandang perusahaan, tetapi juga berkaitan dengan kebutuhan masyarakat, tata kelola pemerintahan, dukungan akademik, serta fungsi media dalam menyebarkan informasi kepada publik.

Setelah pemetaan profil peserta dilakukan, kegiatan dilanjutkan dengan sesi sosialisasi yang berfokus pada penguatan pemahaman mengenai CSR, pembangunan berkelanjutan, dan model kolaborasi *Penta Helix*. Berbagai materi yang disampaikan selama sesi ini menghasilkan sejumlah temuan awal mengenai persepsi peserta terhadap implementasi CSR yang selama ini berlangsung. Selain memperkenalkan aspek regulasi dan kerangka kolaborasi, sesi sosialisasi juga mengungkap berbagai persoalan yang masih dihadapi masyarakat dalam mengakses manfaat program CSR. Ringkasan materi dan temuan utama yang muncul selama proses sosialisasi disajikan pada Tabel 2.

Tabel 2. Ringkasan Materi dan Temuan Utama Sesi Sosialisasi Workshop

Sesi	Narasumber	Pokok Materi	Temuan/Hasil Utama
1	Ketua BPD Desa Mertak	Regulasi desa, hak CSR desa penyangga, PERDES kontribusi usaha	Keterbatasan kapasitas regulasi desa dan perlunya pendampingan hukum
2	Lalu Alamin (Ketua SWIM)	Definisi dan urgensi CSR, transparansi CSR, audit independen	Kurangnya transparansi CSR dan perlunya mekanisme pengawasan
3	Kurnia Zulhandayani Rizki	CSR internasional, SDGs, model <i>Penta Helix</i> , UU No. 40 Tahun 2007	Pentingnya kolaborasi multipihak dalam tata kelola CSR
4	Kepala Desa Mertak	Kolaborasi multipihak dalam implementasi CSR	Komitmen desa untuk mengawal realisasi program CSR

Temuan yang tersaji pada Tabel 2 memperlihatkan bahwa perhatian peserta tidak hanya tertuju pada keberadaan program CSR, tetapi juga pada mekanisme pelaksanaannya. Beberapa isu yang berulang muncul selama sesi berlangsung berkaitan dengan transparansi, kapasitas regulasi di tingkat desa, dan keterlibatan masyarakat dalam proses pengambilan keputusan. Di sisi lain, peserta juga menunjukkan ketertarikan terhadap pendekatan kolaboratif yang memungkinkan setiap pemangku kepentingan memiliki ruang untuk berkontribusi sesuai perannya masing-masing. Respons yang muncul selama diskusi mengindikasikan bahwa kebutuhan akan tata kelola CSR yang lebih terbuka dan partisipatif menjadi salah satu perhatian utama masyarakat di sekitar kawasan KEK Mandalika.

Pendalaman terhadap berbagai isu tersebut kemudian dilakukan melalui kegiatan *Focus Group Discussion (FGD)*. Forum ini memberikan kesempatan kepada peserta untuk mengemukakan pengalaman yang lebih spesifik mengenai pelaksanaan CSR yang mereka temui di lapangan. Berbagai persoalan yang sebelumnya muncul dalam sesi sosialisasi kembali

mengemuka dengan uraian yang lebih rinci dan dikaitkan dengan kondisi aktual masyarakat. Hasil identifikasi isu dan rekomendasi yang dirumuskan peserta selama *FGD* dirangkum pada Tabel 3.

Tabel 3. Isu Utama dan Rekomendasi Hasil Focus Group Discussion (FGD)

No	Isu Utama yang Teridentifikasi	Rekomendasi Peserta
1	Rendahnya literasi CSR di kalangan masyarakat	Sosialisasi CSR secara berkala dengan melibatkan akademisi dan LSM
2	Kurangnya transparansi dan akuntabilitas pelaksanaan CSR	Sistem pelaporan CSR yang terbuka dan mudah diakses publik
3	Ketimpangan distribusi manfaat CSR	Pemetaan kebutuhan masyarakat secara partisipatif
4	Belum adanya regulasi operasional di tingkat desa	Penyusunan PERDES tentang kontribusi perusahaan
5	Program CSR masih bersifat insidental	Pengembangan program pemberdayaan jangka panjang
6	Kurangnya respons terhadap inisiatif masyarakat lokal	Peningkatan komunikasi dan kemitraan antara perusahaan dan masyarakat

Data pada Tabel 3 menunjukkan bahwa sebagian besar persoalan yang diidentifikasi peserta berkaitan dengan aspek tata kelola, bukan semata-mata besaran bantuan yang diterima masyarakat. Rendahnya literasi CSR, keterbatasan akses terhadap informasi program, serta belum optimalnya mekanisme koordinasi menjadi isu yang paling sering muncul dalam pembahasan kelompok. Selain itu, peserta menilai bahwa keberlanjutan program masih menjadi tantangan karena sebagian kegiatan CSR dipersepsikan bersifat jangka pendek dan belum sepenuhnya terhubung dengan kebutuhan masyarakat dalam jangka panjang. Rekomendasi yang dihasilkan memperlihatkan kecenderungan peserta untuk mendorong pendekatan yang lebih partisipatif, transparan, dan berbasis kemitraan sebagai dasar penguatan tata kelola CSR di kawasan KEK Mandalika.

Secara keseluruhan, rangkaian workshop dan *FGD* menghasilkan gambaran yang lebih komprehensif mengenai kondisi pelaksanaan CSR di wilayah sekitar KEK Mandalika. Selain memperlihatkan tingginya perhatian masyarakat terhadap isu tata kelola CSR, kegiatan ini juga berhasil mengidentifikasi sejumlah kebutuhan yang dipandang mendesak oleh para pemangku kepentingan. Berbagai masukan yang terkumpul menunjukkan adanya kesadaran bersama mengenai perlunya penguatan koordinasi antarpihak agar manfaat program CSR dapat dirasakan secara lebih merata. Hasil tersebut sekaligus menghasilkan seperangkat rekomendasi yang dapat menjadi bahan pertimbangan dalam pengembangan kebijakan dan praktik CSR yang lebih responsif terhadap kebutuhan masyarakat lokal.

Pembahasan

Dinamika yang muncul selama workshop memperlihatkan bahwa tantangan utama dalam tata kelola *Corporate Social Responsibility* (CSR) di kawasan KEK Mandalika tidak semata-mata terletak pada ketersediaan program, melainkan pada bagaimana berbagai pihak memahami posisi dan fungsi CSR dalam proses pembangunan kawasan. Beragam pandangan



yang disampaikan peserta menunjukkan bahwa sebagian masyarakat masih menempatkan CSR sebagai bentuk bantuan perusahaan yang bersifat insidental, sementara sebagian lainnya mulai melihatnya sebagai instrumen yang dapat mendukung transformasi sosial dan ekonomi masyarakat secara berkelanjutan. Perbedaan cara pandang tersebut mengindikasikan bahwa kapasitas pemahaman para pemangku kepentingan menjadi faktor penting yang memengaruhi kualitas keterlibatan mereka dalam setiap tahapan program. Dalam konteks ini, literasi CSR tidak hanya berkaitan dengan pengetahuan mengenai hak dan kewajiban perusahaan, tetapi juga menyangkut kemampuan masyarakat untuk bernegosiasi, menyampaikan kebutuhan, serta mengawal implementasi program secara kritis. Kondisi tersebut memperkuat pandangan Rahmanu (2023) mengenai pentingnya pemahaman masyarakat dalam menentukan kualitas partisipasi publik, sekaligus mengonfirmasi temuan Surahman et al. (2026) yang menempatkan partisipasi sebagai unsur mendasar dalam praktik CSR yang berorientasi pada pembangunan berkelanjutan.

Apabila dicermati lebih jauh, berbagai persoalan yang teridentifikasi selama diskusi tampak saling berkaitan dan membentuk suatu rantai tata kelola yang tidak dapat dipisahkan satu sama lain. Keterbatasan pemahaman masyarakat berimplikasi pada rendahnya kemampuan untuk mengakses informasi, sedangkan keterbatasan informasi pada akhirnya memengaruhi tingkat pengawasan terhadap pelaksanaan program. Situasi tersebut menjelaskan mengapa isu transparansi menjadi salah satu tema yang paling banyak mendapat perhatian peserta. Transparansi dalam konteks ini tidak cukup dimaknai sebagai penyampaian laporan kegiatan, melainkan sebagai proses keterbukaan yang memungkinkan masyarakat mengetahui arah kebijakan, mekanisme pelaksanaan, hingga capaian program yang telah dijalankan. Perspektif tersebut sejalan dengan Rahmawati et al. (2024) yang menempatkan transparansi sebagai fondasi akuntabilitas organisasi, sementara Velnampy (2024) menegaskan bahwa kualitas hubungan antara perusahaan dan pemangku kepentingan sangat ditentukan oleh keterbukaan komunikasi yang dibangun secara berkelanjutan.

Menariknya, isu pemerataan manfaat yang muncul selama workshop menunjukkan bahwa keberhasilan CSR tidak selalu diukur dari jumlah program yang dilaksanakan, tetapi dari sejauh mana program tersebut mampu menjangkau kelompok masyarakat yang memiliki kebutuhan berbeda-beda. Persepsi mengenai ketimpangan akses terhadap manfaat program mengisyaratkan adanya jarak antara proses perencanaan dan kondisi riil yang dihadapi masyarakat. Dengan kata lain, persoalan yang muncul bukan semata terkait distribusi sumber daya, melainkan juga berkaitan dengan proses identifikasi kebutuhan yang belum sepenuhnya partisipatif. Temuan ini memperlihatkan bahwa pendekatan yang berpusat pada masyarakat masih menjadi kebutuhan penting dalam pengembangan program CSR di kawasan wisata yang berkembang pesat seperti Mandalika. Interpretasi tersebut sejalan dengan Halimah et al. (2024) yang menekankan pentingnya kesesuaian program dengan kebutuhan masyarakat sasaran, serta mendukung argumentasi Sawitri et al. (2022) bahwa keberlanjutan manfaat sosial hanya dapat dicapai ketika program dirancang berdasarkan kebutuhan nyata masyarakat penerima.

Dari sudut pandang tata kelola kolaboratif, temuan workshop memperlihatkan bahwa persoalan-persoalan tersebut sesungguhnya tidak berdiri sendiri, melainkan berhubungan dengan pola interaksi antaraktor yang selama ini terlibat dalam pelaksanaan CSR. Kehadiran unsur pemerintah, akademisi, dunia usaha, komunitas, dan media selama kegiatan menunjukkan bahwa setiap pihak memiliki sumber daya yang berbeda namun saling melengkapi. Dalam kerangka *Penta Helix*, keberagaman peran tersebut menjadi modal penting untuk membangun proses pengambilan keputusan yang lebih inklusif dan responsif terhadap



kebutuhan masyarakat. Oleh karena itu, kebutuhan terhadap penguatan koordinasi yang berulang kali muncul selama diskusi dapat dipahami sebagai upaya untuk menghubungkan berbagai sumber daya yang selama ini bekerja secara terpisah. Interpretasi ini sejalan dengan Elfianto et al. (2023) yang menunjukkan bahwa model *Penta Helix* mampu meningkatkan efektivitas pengelolaan program melalui integrasi kapasitas berbagai pihak, sekaligus mendukung temuan Wiranata et al. (2022) mengenai pentingnya kolaborasi multipihak dalam pembangunan kawasan wisata yang berkelanjutan.

Kebutuhan akan forum komunikasi yang lebih rutin antara masyarakat dan perusahaan juga dapat dipahami sebagai refleksi dari semakin meningkatnya tuntutan terhadap tata kelola yang partisipatif. Masyarakat tidak lagi memosisikan diri sebagai penerima manfaat pasif, tetapi mulai menempatkan dirinya sebagai bagian dari proses perencanaan dan evaluasi program. Perubahan orientasi tersebut menunjukkan berkembangnya kesadaran bahwa keberhasilan pembangunan membutuhkan ruang dialog yang memungkinkan berbagai kepentingan bertemu secara setara. Dalam perspektif *collaborative governance*, ruang dialog memiliki fungsi strategis untuk membangun kepercayaan, mengurangi kesenjangan informasi, serta menghasilkan keputusan yang lebih dapat diterima oleh seluruh pihak. Pandangan ini sejalan dengan Akbar et al. (2022) yang menekankan pentingnya kualitas kolaborasi dalam pengembangan wilayah berbasis masyarakat, serta diperkuat oleh Sinamo et al. (2025) yang menunjukkan bahwa sinergi antarpemangku kepentingan menjadi elemen penting dalam mendukung pembangunan berkelanjutan.

Perubahan ekspektasi masyarakat terhadap bentuk program yang diharapkan juga menjadi temuan yang menarik untuk dicermati. Aspirasi peserta yang lebih menekankan penguatan kapasitas usaha, pengembangan kelembagaan lokal, dan perluasan peluang ekonomi menunjukkan adanya pergeseran orientasi dari pola bantuan menuju pola pemberdayaan. Pergeseran ini mencerminkan meningkatnya kesadaran masyarakat terhadap pentingnya keberlanjutan manfaat yang dihasilkan oleh program CSR. Dalam konteks pembangunan masyarakat, pendekatan pemberdayaan memiliki implikasi yang lebih luas karena tidak hanya menyelesaikan kebutuhan sesaat, tetapi juga memperkuat kemampuan masyarakat untuk mengelola sumber daya yang dimiliki secara mandiri. Temuan workshop memperlihatkan kecenderungan tersebut dan selaras dengan argumentasi Halimah et al. (2024) mengenai efektivitas pendekatan pemberdayaan, sekaligus menguatkan pandangan Surahman et al. (2026) bahwa keterlibatan masyarakat pada seluruh tahapan program merupakan prasyarat penting bagi terciptanya dampak yang berkelanjutan.

Karakteristik KEK Mandalika sebagai kawasan pariwisata strategis nasional turut memberikan konteks yang membedakan tata kelola CSR di wilayah ini dengan wilayah lainnya. Perkembangan sektor pariwisata menghadirkan peluang ekonomi yang besar, tetapi pada saat yang sama memunculkan kebutuhan untuk menjaga keseimbangan antara pertumbuhan kawasan, kesejahteraan masyarakat lokal, dan keberlanjutan lingkungan. Oleh karena itu, CSR tidak lagi dapat diposisikan hanya sebagai kewajiban perusahaan, melainkan sebagai bagian dari ekosistem pembangunan kawasan yang lebih luas. Cara pandang tersebut tampak dalam berbagai masukan peserta yang menginginkan program-program yang mampu mendukung keberlanjutan destinasi sekaligus meningkatkan kualitas hidup masyarakat sekitar. Interpretasi ini memperkuat temuan Sawitri et al. (2022) mengenai pentingnya keseimbangan dimensi ekonomi, sosial, dan lingkungan dalam sektor pariwisata, serta mendukung hasil penelitian Wiranata et al. (2022) tentang peran kolaborasi multipihak dalam menjaga keberlanjutan destinasi wisata.



Secara keseluruhan, hasil workshop menunjukkan bahwa penguatan tata kelola CSR di kawasan KEK Mandalika tidak cukup dilakukan melalui peningkatan jumlah program, melainkan memerlukan penguatan hubungan antaraktor yang terlibat di dalamnya. Literasi masyarakat, transparansi informasi, pemerataan manfaat, ruang dialog, dan pemberdayaan masyarakat muncul sebagai elemen-elemen yang saling berhubungan dalam membentuk kualitas tata kelola CSR. Dalam kerangka *Penta Helix*, seluruh unsur tersebut hanya dapat berkembang secara optimal apabila terdapat komitmen kolaboratif yang memungkinkan setiap aktor menjalankan perannya secara sinergis. Dengan demikian, workshop ini tidak hanya menghasilkan rekomendasi teknis mengenai pelaksanaan CSR, tetapi juga memperlihatkan pentingnya membangun ekosistem kolaboratif yang mendukung pencapaian tujuan pembangunan berkelanjutan. Kesimpulan tersebut sejalan dengan Meiza dan Merina (2026) yang menekankan integrasi CSR dengan agenda *Sustainable Development Goals (SDGs)*, serta menguatkan pandangan Velnampy (2024) mengenai pentingnya hubungan kolaboratif dalam menghasilkan nilai sosial yang berkelanjutan.

KESIMPULAN

Pengelolaan *Corporate Social Responsibility (CSR)* di kawasan KEK Mandalika memperlihatkan bahwa keberhasilan program tidak terutama ditentukan oleh besarnya sumber daya yang disalurkan perusahaan, melainkan oleh kemampuan para pemangku kepentingan membangun hubungan yang partisipatif, terbuka, dan saling terhubung. Melalui workshop yang mempertemukan unsur pemerintah, dunia usaha, akademisi, komunitas, dan media, teridentifikasi bahwa berbagai persoalan yang selama ini muncul dalam implementasi CSR berakar pada belum optimalnya ruang kolaborasi yang memungkinkan masyarakat terlibat secara bermakna dalam proses perencanaan, pelaksanaan, maupun evaluasi program. Temuan tersebut sekaligus menegaskan bahwa pendekatan *Penta Helix* tidak hanya berfungsi sebagai kerangka kerja kolaboratif, tetapi juga sebagai mekanisme tata kelola yang mampu menjembatani kebutuhan masyarakat lokal dengan agenda pembangunan kawasan yang lebih luas. Dengan demikian, tujuan kegiatan untuk memperkuat pemahaman dan membangun kesadaran kolektif mengenai pentingnya tata kelola CSR yang mendukung pembangunan berkelanjutan dapat dikatakan tercapai melalui terbentuknya perspektif bersama mengenai pentingnya transparansi, partisipasi, dan kemitraan antarpihak.

Lebih jauh, pengalaman yang diperoleh selama kegiatan menunjukkan bahwa penguatan tata kelola CSR memerlukan proses yang berkelanjutan dan tidak berhenti pada pelaksanaan program-program perusahaan semata. Nilai penting dari kegiatan ini terletak pada terbukanya peluang untuk mengembangkan pola hubungan yang lebih setara antara masyarakat dan pelaku usaha, sehingga CSR dapat diarahkan menjadi instrumen pemberdayaan yang memberikan manfaat jangka panjang bagi kawasan. Implikasi praktis dari temuan ini adalah perlunya penguatan forum multipihak yang mampu menjaga komunikasi, mengakomodasi kebutuhan masyarakat, dan mendorong akuntabilitas pelaksanaan program secara berkesinambungan. Ke depan, pendekatan berbasis *Penta Helix* berpotensi diterapkan pada desa-desa penyangga lainnya maupun kawasan ekonomi khusus dengan karakteristik serupa, sementara kegiatan pengabdian dan penelitian lanjutan dapat difokuskan pada pengukuran dampak model tata kelola tersebut terhadap peningkatan kesejahteraan masyarakat, kualitas kemitraan antaraktor, serta pencapaian target *Sustainable Development Goals (SDGs)* di tingkat daerah.



DAFTAR PUSTAKA

- Akbar, R., Supriyono, B., & Domai, T. (2022). Collaborative governance dalam pengembangan Desa Wisata Gubugklakah Kabupaten Malang. *Jurnal Ilmiah Administrasi Publik*, 8(2), 170–177. <https://doi.org/10.21776/ub.jiap.2022.008.02.5>
- Amaliah, K., & Irawan, C. (2025). Implementasi model corporate social responsibility (CSR) dalam pemberdayaan masyarakat di Kabupaten Bengkulu Tengah. *Jurnal Masyarakat Indonesia Harapan*, 4(02).
<https://edumov.ourhope.biz.id/ojs/index.php/jm/article/view/26>
- Ashari, M. (2022). Mengenal KEK Mandalika lebih dekat. *KF Map*.
<https://kfmap.asia/blog/mengenal-kek-mandalika-lebih-dekat/1737>
- Asri, K. H., Sayuti, R. H., & Evendi, A. (2023, April). Pemetaan sosial ekonomi rumah tangga Kawasan Ekonomi Khusus Mandalika. In *Prosiding Seminar Nasional Mahasiswa Sosiologi*, 1(1), 205–222.
<https://proceeding.unram.ac.id/index.php/Senmasosio/article/view/418>
- Darmastuti, S., Afrimadona, & Kurniawan, A. (2024). Kawasan Ekonomi Khusus (KEK) dan pembangunan ekonomi: Sebuah studi komparatif Indonesia dan Cina. *JDEP (Jurnal Dinamika Ekonomi Pembangunan)*, 1(2), 63–72.
<https://doi.org/10.33005/jdep.v1i2.415>
- Elfianto, I., Rizqy, F. M., & Anthera, D. (2023). Implementasi model penta helix dalam perencanaan program CSR peningkatan hasil tangkap ikan berbasis teknologi. *PUBLIKA: Jurnal Ilmu Administrasi Publik*, 9(1), 1–13.
[https://doi.org/10.25299/jiap.2023.vol9\(1\).8029](https://doi.org/10.25299/jiap.2023.vol9(1).8029)
- Fatin, A. D., Devina, F., & Musleh, M. (2024). Kolaborasi stakeholder dalam pengembangan pariwisata berkelanjutan di Desa Wisata Pandean Kecamatan Dongko Kabupaten Trenggalek. *Jurnal Administrasi Publik*, 15(1).
<http://dx.doi.org/10.31506/jap.v15i1.22207>
- Halimah, I. N., Irsapuri, D., Lestari, D. P., & Intan, K. A. (2024). Pemberdayaan masyarakat untuk pembangunan berkelanjutan: Studi kasus upaya konservasi berbasis masyarakat melalui program CSR PT Pertamina Patra Niaga Fuel Terminal Boyolali pada Kelompok Puncak Patra. *Jurnal Syntax Admiration*, 5(10), 4148–4163.
<https://www.jurnalsyntaxadmiration.com/index.php/jurnal/article/view/1662>
- Humaira, J. (2023). Implementasi program corporate social responsibility dalam mendukung pencapaian sustainable development goals (Studi kasus pada program CSR PT Bio Farma Persero). *Jurnal Ilmu Sosial*, 3(3), 343–358.
<https://ejournal.penerbitjurnal.com/index.php/socialscience/article/view/404>
- Indonesia Tourism Development Corporation. (2023, July 27). Kolaborasi InJourney & ITDC berikan pelatihan keterampilan pada masyarakat KEK Mandalika.
<https://www.itdc.co.id/corporate-social-responsibility/detail/kolaborasi-injourney-itdc-berikan-pelatihan-keterampilan-pada-masyarakat-kek-mandalika-20240701021808>
- Irawan, D., Chaidir, M., & Benardi, B. (2025). Analisis efektivitas program corporate social responsibility (CSR) terhadap citra perusahaan di sektor keuangan. *EKONOMIKA45: Jurnal Ilmiah Manajemen, Ekonomi Bisnis, Kewirausahaan*, 12(2), 46–55.
<https://doi.org/10.30640/ekonomika45.v12i2.4133>
- Mamo, Y. A., Sisay, A. M., Dessalegn, B., & Angaw, K. W. (2023). The socio-economic effect of corporate social responsibility on local community development in Southern



- Ethiopia. *Cogent Business & Management*, 10(1), 2159749. <https://doi.org/10.1080/23311975.2022.2159749>
- Mananda, I. G. P. B. S., Negara, I. K., Kristianto, Y., Angligan, I. G. K. H., & Deuchar, C. (2025). From overtourism to regeneration: A penta-helix governance model for sustainable tourism in Bali. *Tourism and Hospitality*, 6(5), 240. <https://doi.org/10.3390/tourhosp6050240>
- Meiza, V., & Merina, C. I. (2026). Implementasi program corporate social responsibility (CSR) dan relevansinya dengan sustainable development goals (SDGs) pada PT Kereta Api Indonesia Divre III Palembang. *Jurnal Akuntansi, Manajemen, Bisnis dan Teknologi*, 6(1), 109–117. <https://doi.org/10.56870/rxdm652>
- Rahmanu, I. (2023). Partisipasi masyarakat dan stakeholder dalam penyelenggaraan program corporate social responsibility (CSR) dan dampaknya terhadap komunitas perdesaan. *Jurnal Anestesi*, 1(3), 63–85. <https://jurnal.stikeskesdam4dip.ac.id/index.php/Anestesi/article/view/332>
- Rahmawati, N., Mawaddah, D., & Putri, R. (2024). Peran corporate social responsibility (CSR) dalam meningkatkan transparansi dan akuntabilitas perusahaan. *Jurnal Ilmiah Penelitian Mahasiswa*, 2(6), 57–67. <https://ejurnal.kampusakademik.my.id/index.php/jipm/article/view/492>
- Republik Indonesia. (2007). *Undang-Undang Republik Indonesia Nomor 40 Tahun 2007 tentang Perseroan Terbatas*. <https://peraturan.bpk.go.id>
- Sawitri, M. Y., Budarma, I. K., & Oka, I. (2022). *Implementasi corporate social responsibility dalam pariwisata berkelanjutan di De Vins Sky Hotel Seminyak* (Doctoral dissertation, Politeknik Negeri Bali). <https://repository.pnb.ac.id/id/eprint/2505/>
- Sinamo, N., Nababan, J. P., Sihombing, R., & Lase, R. H. (2025). Peran pemerintah dan masyarakat dalam mewujudkan pembangunan berkelanjutan: Studi kasus di Kelurahan Partali Toruan, Kecamatan Tarutung. *Jurnal Pendidikan Sosial dan Humaniora*, 4(2), 3306–3320. <https://publisherqu.com/index.php/pediaqu/article/view/2064>
- Surahman, S., Yulianingrum, A. V., Hasmiati, R. A., Anatasyyah, C. C., & Pebrian, A. (2026). Corporate social responsibility CSR partisipatif untuk UMKM dan lingkungan berkelanjutan Desa Sungai Meriam. *Jurnal Pengabdian kepada Masyarakat Nusantara*, 7(1), 1212–1219. <https://ejournal.sisfokomtek.org/index.php/jpkm/article/view/8385>
- Velnampy, T. (2024). Corporate social responsibility and stakeholder engagement: Impact on organizational performance. *Journal of Advanced Management Studies*, 1(3), 23–26. <https://doi.org/10.36676/jams.v1.i3.15>
- Wiartha, N. G. M., Diwyartha, N. D. M. S. D., Adnyana, I. M. S., Jata, I. W., Darmiati, M., & Pratama, I. W. A. (2024). Kolaborasi pentahelix di Desa Wisata Keliki Gianyar dalam mendukung pengembangan wisata budaya berkelanjutan dan ramah lingkungan. In *Prosiding Seminar Hasil Penelitian dan Pengabdian Kepada Masyarakat (SEHATI ABDIMAS)*, 7(1), 42–48. https://doi.org/10.47767/sehati_abdimas.v7i1.903
- Wiranata, I. J., Handayani, D. W., & Desiana, V. (2022, January). Penta helix collaboration on village tourism development program in Indonesia post COVID-19 pandemic. In *Proceedings of the Universitas Lampung International Conference on Social Sciences (ULICoSS 2021)*. Atlantis Press SARL. <http://repository.lppm.unila.ac.id/37983/>