

**Implementasi *Corporate Social Responsibility* (CSR) pada Perusahaan Daerah Air Minum (PDAM) Surya Sembada Kota Surabaya (Studi Kasus Pembangunan Jamban Sehat dan Pembangunan Rumah Tidak Layak Huni)**  
**Oktarizka Reviandani**

UPN “Veteran” Jawa Timur

Email korespondensi: [oktarizka.r.adneg@upnjatim.ac.id](mailto:oktarizka.r.adneg@upnjatim.ac.id)

***Abstract***

*Corporate Social Responsibility (CSR) is one of the actions carried out by companies as a form of their responsibility towards the environment around which the company is located is at. One of the Corporate Social Responsibility (CSR) programs currently being implemented by PDAM Surya Sembada Kota Surabaya is the Healthy Latrines and Renovating Uninhabitable Houses Program. This program is a program of the Mayor of Surabaya in collaboration with PDAM and the Surabaya City National Zakat Amil Agency (BAZNAS). Through this program, PDAM together with BAZNAS will build 20 houses and will build 20 healthy latrines in various areas in Surabaya. This research aims to describe the implementation of CSR at PDAM Surya Sembada Surabaya City in the form of building healthy latrines and building uninhabitable houses. The research method used is descriptive with a qualitative approach. The focus of this research consists of 1) Communication, 2) Bureaucratic Structure, 3) Disposition and 4) Resources. The data collection techniques used are documentation, observation and interviews. Data analysis was carried out by collecting data, reducing data, presenting data, and drawing conclusions. The results of this research show that the Regional Drinking Water Company, Surya Sembada, Surabaya City has implemented the Healthy Latrines and Uninhabitable House Renovation Program well, but the process of disbursing CSR funds is often late. The advice given in this research is that PDAM Surya Sembada Surabaya City needs to speed up the process of disbursing funds, and continue the program of building healthy latrines and renovating uninhabitable houses so that it doesn't stop here and can build healthy latrines for the public.*

**Keywords:** *Implementation; Corporate Social Responsibility (CSR); PDAM Surabaya*

**Abstrak**

Corporate Social Responsibility (CSR) adalah salah satu tindakan yang dilakukan oleh Perusahaan sebagai bentuk tanggung jawab mereka terhadap lingkungan sekitar dimana perusahaan tersebut berada. Salah satu program Corporate Social Responsibility (CSR) yang sedang dijalankan oleh PDAM Surya Sembada Kota Surabaya adalah Program Jamban Sehat dan Bedah Rumah Tidak Layak Huni. Program ini merupakan program Wali Kota Surabaya yang bekerjasama dengan PDAM dan Badan Amil Zakat Nasional (BAZNAS) Kota Surabaya. Melalui program tersebut PDAM bersama BAZNAS akan melakukan pembangunan ke 20 rumah dan akan membangun 20 jamban sehat di berbagai daerah di surabaya. penelitian ini bertujuan untuk mendeskripsikan implementasi CSR pada PDAM surya sembada kota surabaya yang berbentuk pembangunan jamban sehat dan pembangunan rumah tidak layak huni. metode penelitian yang digunakan adalah deskriptif dengan pendekatan kualitatif. Adapun fokus penelitian ini terdiri 1) Komunikasi, 2) Struktur Birokrasi, 3) Disposisi dan 4) Sumber Daya. Teknik pengumpulan data yang digunakan berupa dokumentasi, observasi, dan wawancara. Analisis data yang dilakukan adalah dengan pengumpulan data, reduksi data, penyajian

data, dan penarikan kesimpulan. Hasil penelitian ini bahwa Perusahaan Daerah Air Minum Surya Sembada Kota Surabaya melaksanakan Program Jamban Sehat dan Bedah Rumah Tidak Layak Huni telah dilaksanakan dengan baik, namun pada proses pencairan dana CSR masih seringkali terlambat. Saran yang diberikan dalam penelitian ini adalah PDAM Surya Sembada Kota Surabaya perlu mempercepat proses pencairan dana, dan adanya kelanjutan program pembangunan jamban sehat dan bedah rumah tidak layak huni agar tidak berhenti sampai sini saja dan dapat membangun jamban sehat untuk umum dan tidak pada rumah-rumah warga saja.

**Kata kunci:** Implementasi; Corporate Social Responsibility (CSR); PDAM Surabaya

## 1. PENDAHULUAN

Dewasa ini, pemberdayaan lingkungan dan masyarakat merupakan hal yang penting yang harus dilaksanakan, bukan hanya oleh masyarakat dan juga pemerintah, melainkan juga dunia usaha. Seperti halnya yang diungkapkan oleh Suharto (2010:4) bahwa operasi bisnis yang berkomitmen tidak hanya untuk meningkatkan keuntungan perusahaan secara finansial saja, melainkan pula untuk pembangunan sosial-ekonomi kawasan secara holistik, melembaga, dan berkelanjutan.

Sektor industri dan dunia usaha berkontribusi besar terhadap pertumbuhan ekonomi nasional negara Indonesia. Kontribusi tersebut diimbangi dengan eksploitasi sumber daya alam yang dilakukan oleh perusahaan-perusahaan khususnya oleh perusahaan besar, hingga menyebabkan kerusakan lingkungan dan menghancurkan tatanan sosial. Eksploitasi sumber daya alam yang dilakukan secara berkelanjutan dapat menyebabkan konflik antara perusahaan dengan masyarakat yang dipicu oleh tuntutan dari masyarakat yang berada dalam lingkungan yang dieksploitasi. (Risal dan Indah, 2018). Melihat keadaan tersebut, pemberdayaan lingkungan dan masyarakat merupakan hal penting yang harus dilaksanakan oleh masyarakat maupun pemerintah. Pemerintah mendukung adanya pemberdayaan lingkungan melalui tanggung jawab sosial perusahaan, yang dinamakan sebagai Corporate Social Responsibility (CSR).

Salah satu perusahaan atau persero yang melaksanakan program Corporate Social Responsibility (CSR) yang berupa Program Kemitraan dan Bina Lingkungan (PKBL) adalah Perusahaan Daerah Air Minum (PDAM) Surya Sembada Surabaya. Perusahaan Daerah Air Minum (PDAM) Surya Sembada Surabaya merupakan salah satu perusahaan daerah yang bergerak dibidang air minum yang juga mempunyai kepedulian terhadap tanggung jawab sosial dan lingkungan sekitarnya. Kepedulian terhadap tanggung jawab sosial dan lingkungan tersebut, diwujudkan dalam bentuk program CSR Perusahaan Daerah Air Minum (PDAM) Surya Sembada Surabaya yang berupa program kemitraan dan bina lingkungan. Sesuai dengan visi misi perusahaan yaitu visi menjadi perusahaan air minum modern dan misi memastikan pengelolaan keuangan yang transparan untuk kesejahteraan masyarakat (sumber: pdam-sby.go.id).

Di dalam suatu perusahaan atau instansi pemerintah pasti memiliki satu bagian yang dikhususkan untuk menangani berbagai urusan dengan pihak eksternal yang disebut dengan Humas (Hubungan Masyarakat). Begitu juga dengan Perusahaan Daerah Air Mimum

(PDAM) Surya Sembada Kota Surabaya. Menurut Kusumastuti (2004), Hubungan Masyarakat adalah aktivitas komunikasi dua arah dengan public (perusahaan/organisasi) yang bertujuan untuk menumbuhkan saling pengertian, saling percaya, dan saling membantu/kerja sama. Dalam menjalankan tugasnya bagian hubungan masyarakat (Humas) PDAM Surya Sembada Kota Surabaya tidak hanya bertugas untuk menumbuhkan hubungan baik antara segenap komponen pada suatu perusahaan dalam rangka memberikan pengertian, menumbuhkan motivasi dan partisipasi saja namun juga memberikan bantuan kepada masyarakat yang biasa disebut dengan Corporate Social Responsibility (CSR) sebagai bentuk komitmen perusahaan dalam turut serta berkontribusi dalam pembangunan ekonomi berkelanjutan. Menurut Suharto (2007:16) melalui bukunya yang berjudul “Pekerja Sosial di Dunia Industri; Memperkuat tanggung jawab sosial Perusahaan (Corporate Social Responsibility)” menyatakan bahwa CSR adalah operasi bisnis yang berkomitmen tidak hanya untuk meningkatkan keuntungan perusahaan secara finansial, tetapi juga untuk pembangunan sosial ekonomi Kawasan secara holistic, melembaga dan berkelanjutan.

Salah satu program Corporate Social Responsibility (CSR) yang sedang dijalankan oleh PDAM Surya Sembada Kota Surabaya adalah Program Jamban Sehat dan Bedah Rumah Tidak Layak Huni. Program ini merupakan program Wali Kota Surabaya yang bekerjasama dengan PDAM dan Badan Amil Zakat Nasional (BAZNAS) Kota Surabaya. Melalui program tersebut PDAM bersama BAZNAS akan melakukan pembangunan ke 20 rumah dan akan membangun 20 jamban sehat di berbagai daerah di Surabaya. Program Rehabilitasi Sosial Rumah Tidak Layak Huni (Rutilahu) merupakan salah satu upaya meningkatkan kondisi permukiman dan sosial masyarakat di kota Surabaya, di mana penanganannya dilakukan secara terpadu baik dalam hal perbaikan fisik lingkungan, sosial maupun ekonomi masyarakat di lingkungan perkampungan. Pada tahun 2018, program ini tidak hanya bedah rumah, tapi juga ada program pembangunan jamban.

Berdasarkan latar belakang yang telah penulis sampaikan diatas maka penulis tertarik untuk mengetahui bagaimana implementasi program Corporate Social Responsibility (CSR) yang sudah dilakukan oleh PDAM Surya Sembada dan memilih judul “Implementasi Corporate Social Responsibility (CSR) Pada Perusahaan Daerah Air Minum Kota Surabaya (Studi Kasus Pembangunan Jamban Sehat Dan Pembangunan Rumah Tidak Layak Huni).

## **2. METODE PENELITIAN**

Metode penelitian penelitian ini menggunakan jenis penelitian deskriptif dengan pendekatan kualitatif yang bertujuan untuk memahami fenomena tentang apa yang dialami subyek penelitian misalnya perilaku, persepsi, motivasi dan lainnya secara keseluruhan dan dideskripsikan dalam bentuk kata-kata dan kalimat (Moloeng,2011:6) Penelitian deskriptif kualitatif ini dimaksudkan untuk mengetahui bagaimana Implementasi Corporate Social Responsibility (CSR) Pada Perusahaan Daerah Air Minum Kota Surabaya (Studi Kasus Pembangunan Jamban Sehat Dan Pembangunan Rumah Tidak Layak Huni). Oleh karena itu, penelitian ini menggunakan metode analisis deksriptif untuk dapat mengungkapkan

pelaksanaan program CSR secara mendalam dan detail dengan mencari kebenaran secara ilmiah dan didasarkan pada fakta yang ada.

Fokus Penelitian pada penelitian ini adalah melihat bagaimana implementasi Corporate Social Responsibility Perusahaan Daerah Air Minum (PDAM) Surya Sembada Kota Surabaya yang berupa Pembangunan Jamban Sehat Dan Pembangunan Rumah Tidak Layak Huni dengan menggunakan teori implementasi kebijakan yang disampaikan oleh George Edward III dalam Widodo (2010) untuk mewujudkan kebijakan publik yang efektif maka perlu aspek diantaranya: 1) Komunikasi, 2) Struktur Birokrasi, 3) Disposisi dan 4) Sumber Daya.

### **3. HASIL DAN PEMBAHASAN**

Berdasarkan penelitian yang telah dilaksanakan oleh penulis pada Perusahaan Daerah Air Minum (PDAM) Surya Sembada Kota Surabaya dan hasil praktik magang yang telah diuraikan, maka selanjutnya dilakukan pembahasan secara teoritis untuk memberikan pengetahuan mengenai keadaan yang akan dihubungkan dengan konsep teori. Dengan turut menjadi bagian dalam proses pengimplementasian Corporate Social Responsibility (CSR) Pada PDAM Surya Sembada Kota Surabaya penulis dapat memberikan gambaran kondisi dengan ditunjang informasi yang didapat dari pengamatan di lapangan dan narasumber yang berkapabilitas terhadap proses tersebut yang kemudian dapat dikorelasikan dengan teori yang relevan.

Menurut Peraturan Menteri Sosial Republik Indonesia Nomor 20 Tahun 2017 tentang Rehabilitasi Sosial Rumah Tidak Layak Huni dan Sarana Prasarana Lingkungan bahwa tentang penanganan fakir miskin. Peraturan tersebut menyatakan fakir miskin berhak memperoleh kecukupan perumahan yang layak dan lingkungan hidup yang sehat. Rehabilitasi Sosial rumah kumuh dan Sarling bertujuan untuk mengembalikan keberfungsian sosial dan meningkatkan kualitas tempat tinggal fakir miskin melalui perbaikan kondisi rumah dan/atau sarana prasarana lingkungan baik secara menyeluruh maupun sebagian dengan menggunakan semangat kebersamaan, kegotong royongan dan nilai kesetiakawanan sosial masyarakat.

Program Rehabilitasi Sosial Rumah Tidak Layak Huni (Rutilahu) merupakan salah satu upaya meningkatkan kondisi permukiman dan sosial masyarakat di kota Surabaya, di mana penanganannya dilakukan secara terpadu baik dalam hal perbaikan fisik lingkungan, sosial maupun ekonomi masyarakat di lingkungan perkampungan. Pada tahun 2018, program ini tidak hanya bedah rumah, tapi juga ada program pembangunan jamban.

Dalam mendukung program Pemerintah Kota Surabaya, PDAM Surya Sembada Kota Surabaya menggandeng Badan Amil Zakat Nasional (BAZNAS) Kota Surabaya untuk mengimplementasikan program Jamban Sehat dan Bedah Rumah Tidak Layak Huni (Rutilahu). Berikut daftar rumah yang akan dilakukan pembangunan jamban sehat dan bedah rumah:

LIST BIDADIAH RUMAH BAZNAS KOTA SURABAYA BULAN NOVEMBER 2022

NO	NAMA	ALAMAT	KELURAHAN	KECAMATAN
1	MUCH WARAS	NGAGEI REJO 7 NO. 23	NGAGEI RUCI	WONOREJO
2	SETIAGO	SUKOMANINGGAL BARU SELATAN P/KA NO. 114	SUKOMANINGGAL	SUKOMANINGGAL
3	ADI WARGONO	BANYU UHP JOR 5 NO. 50	KUPANG KRUAN	SARILAHAN
4	MARDI BAHARUDE	PESAPEN LOR NO. 69	KREMBANGAN UTARA	PABEAN CANTIAN
5	SOE GENG TRIPUTRO	PETEMON 4 NO. 34	PETEMON	SARILAHAN
6	HILJAH	DUPAN BAPU KALIMR NO. 25	JEPARA	BUBUTAU
7	KAMENI	PUCANG SEWI 7 NO. 11	PUCANG SEWU	GUBENGE
8	SUPFINO	PETEMON 2/2013	PETEMON	SARILAHAN
9	NYONO	PENANGGUNGAN NO. 67	PETEMON	SARILAHAN
10	NARIMAH	KALIMAS BARU 1 NO. 78	PESAK UTARA	PABEAN CANTIAN
11	MOCHAMAD WIRHILIONO	PANJANGIWO 7-A NO. 18	PANJANG JUNG	TEGGULUS MEGROYO
12	MUCHLIS	GRESIK P/PI PASAR NO. 7	KEMAKORIN	KREMBANGAN
13	ANES RUPATI	TEMSON SAWI, RAN GG. WEI NO. 17	TEMSON DULUH	BUBUTAU
14	PATENI	BANGKONGAN RT 06 RW 01	BANGKONGAN	LAKSASANTI
15	PODIYEM	JEMUR WONDOSARI GG. MASJID NO. 16	JEMUR WONDOSARI	WONOREJO
16	SAJIN	TAMBAK MAYORA UTARA NO. 82	ASEMOROYO	ASEMOROYO
17	MUCHSAHANAH	KEDUNG BARUK 42B	KEDUNG BARUK	RUMINGKUT
18	SUNATIN	WONOKUSUMU JAYA B NO. 54	PEGIRAN	SEMAMPUR
19	MARHATIN	SIDOTOPUS KUDUL NO. 140	SIDOTOPUS	SEMAMPUR
20	KUSTYAH	SIDOTOPUS KUDUL NO. 52A	SIDOTOPUS	SEMAMPUR
21	SAGITA	JETS WISTAN 5 NO. 84	MARGECIO	WONOREJO
22	SINGGIH KURNIA NOVIANTO	DUKUH MENANGGAL 9 NO. 7	DUKUH MENANGGAL	BAKUNGAN
23	NOERHAFADI	PUCANG ABID 8 NO. 205	KERTAJAYA	GUBENGE

Gambar 1. Tabel daftar pembangunan bedah rumah

Sumber: PDAM Surya Sembada Kota Surabaya, 2022

Sebelum melakukan pembangunan jamban sehat dan bedah rumah tidak layak huni, PDAM Surya Sembada berkolaborasi dengan BAZNAS Kota Surabaya terlebih dahulu memberikan sosialisasi terhadap masyarakat tentang Jamban Sehat. Jamban Sehat ini adalah bentuk tanggung jawab sosial PDAM Surya Sembada kepada masyarakat Kota Surabaya dan mendukung upaya Pemerintah Kota Surabaya bahwa Tahun 2023 warga Kota Surabaya Bebas Buang Air Besar Sembarangan (BABS) atau Open Defecation Free (ODF). Selain itu Program BABS ini sangat mendukung peningkatan kualitas air baku PDAM ungkap Dyah Ayu, Sekretaris Perusahaan PDAM Surya Sembada.



Gambar 2. Dokumentasi Sosialisasi Program Jamban Sehat

Sumber: Instagram PDAM Surya Sembada

Setelah melakukan sosialisasi PDAM Surya Sembada Surabaya melakukan Survei ke rumah-rumah yang akan dibangun jamban dan akan dibedah dengan pihak BAZNAS Kota Surabaya. Menurut BAZNAS pembangunan satu rumah akan memakan kurang lebih 16 hari pengerjaan.

Bentuk pengimplementasian program Corporate Social Responsibility (CSR) yang diterapkan oleh PDAM Surya Sembada Kota Surabaya menurut penulis sudah dilakukan dengan sangat baik, pendapat ini di dukung oleh teori implementasi kebijakan yang disampaikan oleh George Edward III dalam Widodo (2010) untuk mewujudkan kebijakan publik yang efektif maka perlu aspek diantaranya:

a) Komunikasi

Komunikasi yaitu proses penyampaian informasi komunikator kepada komunikan, Informasi mengenai kebijakan publik menurut Edward III perlu disampaikan kepada pelaku Kebijakan agar pelaku kebijakan dapat mengetahui apa yang harus mereka persiapkan dan lakukan untuk menjalankan kebijakan tersebut sehingga tujuan dan sasaran kebijakan dapat dicapai sesuai dengan yang diharapkan. Dalam hal ini PDAM Surya Sembada Kota Surabaya telah melakukan penyampaian informasi kepada masyarakat melalui sosialisasi yang telah disampaikan sebelum melakukan pembangunan jamban dan bedah rumah.

b) Struktur Birokrasi

Struktur Birokrasi artinya dalam implementasi program membutuhkan struktur yang tepat, pembagian kewenangan dimana dalam birokrasi mempunyai kepentingan yang berbeda-beda dalam setiap hierarkinya, serta hubungan antara unit-unit organisasi dan sebagainya dalam menjalankan sebuah program. Dalam konteks pelaksanaan program pembangunan Jamban Sehat dan Bedah Rumah sebagai pelaksana program memiliki kewajiban untuk menjalankan peran dan tugas dalam menjalankan implementasi program.

c) Disposisi

Disposisi yaitu kemauan, keinginan dan kecenderungan para pelaku kebijakan untuk melaksanakan kebijakan tersebut secara sungguh-sungguh sehingga apa yang terjadi menjadi tujuan kebijakan dapat diwujudkan. Dari pemaparan tersebut bisa diketahui bahwa para pelaksana program harus berperilaku baik dan penuh rasa tanggungjawab dengan keinginan dan kesukarelaan dalam menjalankan kebijakan tersebut. Apabila sikap-sikap baik tersebut ada dalam diri pelaksana kebijakan, maka tujuan dan kebijakan akan terlaksana dengan baik pula sesuai dengan yang diinginkan para pembuat keputusan. Tanggungjawab PDAM Surya Sembada Kota Surabaya dapat dilihat dari anggaran yang telah dikeluarkan agar dapat terlaksananya program ini.

d) Sumber Daya

Sumber Daya, faktor sumber daya mempunyai peranan penting dalam implementasi kebijakan sumberdaya tersebut bisa meliputi sumberdaya manusia yaitu staf yang bekerja sesuai keahlian pada bidangnya, sumberdaya anggaran sebagai penunjang dalam implementasi program. Karena tanpa anggaran implementasi program tidak akan terwujud dengan sempurna, dan sumberdaya kewenangan dimana pelaku kebijakan harus diberi wewenang dalam membuat keputusan dalam melaksanakan kebijakan atau

program. Sumberdaya manusia dalam implementasi program Jamban Sehat dan Bedah Rumah PDAM Surya Sembada menggandeng BAZNAS Kota Surabaya dalam penyelenggaraannya.

#### 4. KESIMPULAN

Berdasarkan latar belakang dan pembahasan hasil praktik kerja lapangan yang telah penulis sampaikan dapat dikemukakan beberapa simpulan yaitu:

- a) Prosedur pemberian bantuan CSR PDAM Surya Sembada Kota Surabaya dimulai dengan memproses surat pengantar dan proposal bantuan dana kegiatan yang di tujukan pada Direktur Utama PDAM Suraya Sembada Kota Surabaya. Selanjutnya menunggu persetujuan disposisi dari Direksi Perusahaan kemudian melalui Manajer Sekretariat dan Humas mengajukan permohonan pemberian bantuan ke bagian Anggaran dan Kas, untuk di proses sesuai ketentuan yang berlaku.
- b) Terdapat beberapa jenis Program Bantuan CSR PDAM Surya Sembada Kota Surabaya, diantaranya yaitu Pendidikan, keagamaan, dan Sosial yang telah diatur dalam Peraturan Perusahaan nomor 12 tahun 2014 dan Peraturan Perusahaan nomor 14 tahun 2014.
- c) Implementasi program CSR pada PDAM Surya Sembada Kota Surabaya telah dilaksanakan dengan sangat baik, dibuktikan dengan respon penerima bantuan saat melakukan wawancara dengan penulis dan terpenuhinya ke empat aspek keefektifan implementasi kebijakan publik oleh George Edward III dalam Widodo (2010).

#### REFERENSI

- (Hamid, n.d.)Hamid, G. S. (n.d.). *IMPLEMENTASI PROGRAM CORPORATE SOCIAL RESPONSIBILITY ( Studi Pada Bina Lingkungan di Perusahaan Daerah Air Minum ( PDAM ) Surya Sembada Kota Surabaya ) Abstrak.* 1–11.
- Daerah, P., Minum, A. I. R., Negara, S.-I. A., Prabawati, I., Sos, S., Si, M., & Negara, I. A. (2009). *IMPLEMENTASI CORPORATE SOCIAL RESPONSIBILITY ( PDAM ) SURYA SEMBADA KOTA SURABAYA ( STUDI PADA KRAN AIR SIAP MINUM ( KASM ) DI TAMAN BUNGKUL SURABAYA ) Rizal Arfiansyah.* 1–7.
- Denpasar, S. K. (2012). *Berdasarkan Peraturan Pemerintah Umum Daerah Air Minum Tirta.* 1–15.
- Hadi, Nor. 2011. *Corporate Social Responsibility (CSR) Edisi 1.* Jakarta: Graha Ilmu
- Mapisangka, A. (2009). Implementasi CSR terhadap Kesejahteraan Hidup Masyarakat. *Jesp*, 1(1), 39–47.
- Moleong. L.J. 2011. *Metode Penelitian Kualitatif Edisi Revisi.* Bandung: PT Remaja Rosdakary
- Nitiasastro. (2010). *Pengalaman Indonesia: Kumpulan Tulisan Dan Uraian Widjojo.* 29–52.

- Purwati, M. (2017). Analisis Faktor-Faktor Yang Mempengaruhi Intensitas Kunjungan Wisatawan Di Objek Wisata Pantai Tanjungpendam, Kabupaten Belitung. *Universitas Muhammadiyah Yogyakarta*, 10–28.
- Sri Ardani, N. K., & Mahyuni, L. P. (2020). Penerapan Corporate Social Responsibility (CSR) dan Manfaatnya Bagi Perusahaan. *Jurnal Manajemen Bisnis*, 17(1), 12. <https://doi.org/10.38043/jmb.v17i1.2339>
- Suwitri, S. (2008). Konsep Dasar Kebijakan Publik. *Atmospheric Environment*, 42(13), 2934–2947.