

T E S I S

**DYNAMIC GOVERNANCE PADA PROGRAM CORPORATE
SOCIAL RESPONSIBILITY PT. VALE INDONESIA TBK
KABUPATEN LUWU TIMUR**

*DYNAMIC GOVERNANCE IN CORPORATE SOCIAL
RESPONSIBILITY PROGRAM PT. VALE INDONESIA TBK,
EAST LUWU DISTRICT AT 2022*

MIFTAHUDDIN

E0621920002



**PASCASARJANA ILMU PEMERINTAHAN
FAKULTAS ILMU SOSIAL DAN ILMU POLITIK
UNIVERSITAS HASANUDDIN
2022**

**DYNAMIC GOVERNANCE PADA PROGRAM CORPORATE
SOCIAL RESPONSIBILITY PT. VALE INDONESIA TBK
KABUPATEN LUWU TIMUR**

Tesis

Sebagai Salah Satu Syarat Untuk Mencapai Gelar Magister

Program Studi

Ilmu Pemerintahan

Disusun dan diajukan oleh

MIFTAHUDDIN

Kepada

**PROGRAM PASCA SARJANA
UNIVERSITAS HASANUDDIN
MAKASSAR
2022**

LEMBAR PENGESAHAN TESIS
DYNAMIC GOVERNANCE PADA PROGRAM CORPORATE
SOCIAL RESPONSIBILITY PT. VALE INDONESIA TBK
KABUPATEN LUWU TIMUR

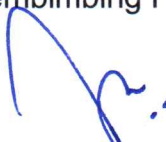
Disusun oleh :

MIFTAHUDDIN
E0621920002

Telah dipertahankan dihadapan Panitia Ujian yang dibentuk dalam rangka penyelesaian studi Magister Ilmu Pemerintahan Fakultas Ilmu Sosial dan Ilmu Politik Universitas Hasanuddin pada tanggal 19 Agustus 2022 dan dinyatakan telah memenuhi syarat kelulusan

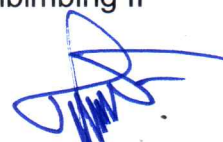
Menyetujui :

Pembimbing I



Prof. Dr. Rabina Yunus, M.Si
NIP. 19601123 198603 2 001

Pembimbing II



Dr. A. Lukman irwan, S.IP,M.Si
NIP. 19790106 200501 1 001

Ketua Program Studi
Magister Ilmu Pemerintahan



Prof. Dr. Hj. Nurlinah, M.Si
NIP. 19630921 198702 2 001

Dekan Fakultas Ilmu Sosial dan
Ilmu Politik Universitas Hasanuddin



Dr.Phil. Sukri, S.IP., M.Si.
NIP. 197508182008011008

PERNYATAAN KEASLIAN TESIS

Yang bertanda tangan dibawah ini :

Nama : Miftahuddin

Nomor Mahasiswa : E0621920002

Program Studi : Ilmu Pemerintahan

Menyatakan dengan sebenarnya bahwa tesis yang saya tulis ini benar benar merupakan kasil karya saya sendiri, bukan merupakan pengambil alihan tulisan atau pemikiran orang lain. Apabila dikemudian hari terbukti atau dapat dibuktikan sebagian atau keseluruhan dari tesis ini adalah hasil karya orang lain, saya bersedia menerima sanksi atas perbiatan tersebut.

Makassar, September 2022

Yang menyatakan



Miftahuddin

PRAKATA

Puji dan syukur penulis panjatkan kehadiran Allah SWT, atas segala rahmat dan karunia-Nya, nikmat kesehatan dan kekuatan yang diberikan kepada penulis sehingga dapat menyelesaikan tesis yang berjudul “Dynamic Governance Pada Program Corporate Social Responsibility PT. Vale Indonesia Tbk Kabupaten Luwu Timur”. Keberhasilan penulis sampai pada tahap penyelesaian tesis ini tidak lepas dari bimbingan, motivasi, dan bantuan berbagai pihak. Oleh karena itu, penulis menyampaikan terima kasih yang mendalam penghargaan sebesar-besarnya kepada Prof. Dr. Rabinah Yunus, M.Si., selaku ketua Komisi penasihat dan Dr. Andi Lukman Irwan, S.IP., M.Si., selaku anggota Komisi penasihat atas kesediaan waktu, bantuan, bimbingan, nasihat, arahan dan juga saran yang diberikan selama ini kepada penulis. Rasa hormat dan terima kasih yang sebesar-besarnya penulis sampaikan kepada **Prof. Dr. H. Suparman Abdullah, M.Si., Dr. Phil. Sukri, S.IP., M.Si., dan Dr. H. Suhardiman Syamsu, M.Si.**, selaku penguji yang memberikan arahan dan saran demi perbaikan tesis ini.

Ucapan terima kasih penulis sampaikan kepada:

1. **Prof. Dr. Ir. Jamaluddin Jompa, M.Sc.** selaku Rektor Universitas Hasanuddin.
2. **Prof. dr. Budu, Ph.D., Sp.M(K), M. MedEd** selaku Dekan Program Pascasarjana Universitas Hasanuddin beserta seluruh staf.

3. **Dr. Phil. Sukri, S.IP., M.Si.** selaku Dekan Fakultas Ilmu Sosial dan Ilmu Politik Universitas Hasanuddin, serta Wakil Dekan, Dosen Pengajar dan seluruh pegawai yang telah memberikan dukungan dan bantuan kepada penulis selama mengikuti pendidikan di Fakultas Ilmu Sosial dan Ilmu Politik Universitas Hasanuddin.
4. **Prof. Dr. Hj. Nurlinah, M.Si.** selaku ketua Program Studi Magister Ilmu Pemerintahan Program Pascasarjana Universitas Hasanuddin.
5. Pemerintah Kabupaten Luwu Timur atas izin yang diberikan kepada penulis untuk melakukan penelitian sekaligus menjadi informan pada penelitian untuk penyusunan tesis ini.
6. Manajemen PT. Vale Indonesia Tbk., khususnya Direktur External Relation dan Manager Stakholder Relations serta rekan-rekan karyawan dan seconded External Relations PT. Vale Indonesia Tbk. yang terus memberikan dukungan kebijakan serta dukungan moril kepada menulis dalam penyelesaian penelitian serta penulisan tesis hingga dapat rampung sesuai sesuai harapan. Apresiasi setinggi-tingginya atas komitmen serta kontribusi mereka dalam pengembangan ilmu pengetahuan yang searah dengan value perusahaan PT. Vale Indonesia Tbk. "do what is right".
7. Teman-teman Pascasarjana Ilmu Pemerintahan yang selalu setia menjadi teman yang kritis dan produktif untuk berdiskusi dan bertukar pikiran.

8. Istriku **Nasra Udding, SKM, MKM.**, dan anak-anakku **Muhammad Aflahal Mukmin, Muhammad Baqir Al Ahsan, Muhammad Hafiz Dhiaurrahman** yang selalu hadir sebagai penyemangat, dengan kasih sayang dan perhatian memberikan dukungan dan memotivasi selama menempuh pendidikan.
9. Seluruh keluarga, bapak **H. Hadilang** dan mama **Hj. Mariama**, kakak-kakak dan adik-adikku, atas doa dan support kepada penulis.
10. Semua pihak yang tidak sempat penulis sebutkan namanya yang telah banyak membantu penulis dalam penyelesaian tesis ini.

Penulis menyadari bahwa tesis ini masih memiliki banyak kekurangan. Oleh karena itu, sangat diharapkan adanya kritik dan saran yang bersifat membangun demi penyempurnaan tesis ini.

Makassar, September 2022

Penyusun

ABSTRACT

Miftahuddin, NIM: E062192002 : *Dynamic Governance in the Corporate Social Responsibility Program of PT. Vale Indonesia Tbk East Luwu Regency* (Prof. Dr. Rabinah Yunus, M.Si and Dr. Andi Lukman Irwan, S.IP., M.Si).

Dynamic Governance is a conceptualization of three capabilities that must be possessed by the government, firstly think ahead - the ability to analyze future conditions full of uncertainty from the external environment by looking at new opportunities and potential threats; Second, think again - the ability to evaluate and identify changes to policies that have been set in order to obtain better results and quality; Third, think across - the ability to cross traditional boundaries to "think beyond boundaries", also to "learn from others" if there are good ideas that can be adopted and adapted as new innovations in policy making.

This study aims to determine the application and effectiveness of the dynamic governance concept by the East Luwu Regency Government in the implementation of the CSR program of PT. Vale Indonesia Tbk. The research location focuses on the beneficiary areas of PT Vale's CSR program (East Luwu). This study uses a qualitative approach, data collection techniques used are interviews and literature study.

The results showed that the application of the concept of dynamic governance by the East Luwu Regency Government in the implementation of the CSR program of PT. Vale Indonesia Tbk, the capability of human resources (able people) is sufficient to support the implementation of the CSR program of PT. Vale Indonesia Tbk, the Cultural Aspect in running the program mechanism (Agile Process) has been formed from the implementation and beneficiaries of the program, the principles of transparency and accountability are the basis for implementation.

Keywords: Dynamic Governance, Capabilities, Culture, CSR

ABSTRAK

Miftahuddin, NIM: E062192002 : *Dynamic Governance Pada Program Corporate Social Responsibility PT. Vale Indonesia Tbk Kabupaten Luwu Timur*, (Prof. Dr. Rabinah Yunus, M.Si dan Dr. Andi Lukman Irwan, S.IP., M.Si).

Dynamic Governance adalah konseptualisasi tiga kemampuan yang harus dimiliki oleh pemerintah, pertama *think ahead* - kemampuan menganalisa kondisi di masa depan yang penuh dengan ketidakpastian dari lingkungan eksternal dengan melihat peluang-peluang baru dan potensi ancaman yang ada; Kedua, *think again* - kemampuan mengevaluasi dan mengidentifikasi perubahan kebijakan yang telah ditetapkan agar memperoleh hasil dan kualitas yang lebih baik; *Ketiga*, *think across* - kemampuan melintasi batas-batas tradisional untuk “berpikir di luar batas”, juga untuk “belajar dari orang lain” apabila terdapat ide-ide bagus yang dapat diadopsi dan diadaptasi sebagai inovasi baru dalam pembuatan kebijakan.

Penelitian ini bertujuan mengetahui penerapan dan efektifitas konsep *dynamic governance* oleh Pemerintah Kabupaten Luwu Timur dalam implementasi program CSR PT. Vale Indonesia Tbk. Lokasi penelitian berfokus pada wilayah penerima manfaat program CSR PT Vale (Luwu Timur). Penelitian ini menggunakan pendekatan kualitatif, teknik pengumpulan data yang digunakan adalah wawancara dan studi kepustakaan.

Hasil penelitian menunjukkan Penerapan konsep *dynamic governance* oleh Pemerintah Kabupaten Luwu Timur dalam implementasi program CSR PT. Vale Indonesia Tbk, Kapabilitas SDM (*able people*) sudah memadai dalam mendukung pelaksanaan program CSR PT.Vale Indonesia Tbk, Aspek Budaya dalam menjalankan mekanisme program (*Agile Proses*) telah terbentuk dari penyelenggaraan dan penerima manfaat program, prinsip transparansi dan akuntabilitas menjadi dasar pelaksanaan.

Kata kunci : Dynamic Governance, Kapabilitas, Budaya, CSR

DAFTAR ISI

| | |
|---|-------------------------------------|
| LEMBAR PENGESAHAN TESIS | Error! Bookmark not defined. |
| PRAKATA..... | v |
| ABSTRACT | viii |
| ABSTRAK..... | ix |
| DAFTAR ISI | x |
| DAFTAR TABEL..... | xiii |
| BAB I | 1 |
| PENDAHULUAN..... | 1 |
| A. Latar Belakang | 1 |
| B. Rumusan Masalah | 11 |
| C. Tujuan Penulisan..... | 11 |
| BAB II | 13 |
| TINJAUAN PUSTAKA..... | 13 |
| A. Konsep Dynamic Governance..... | 13 |
| B. Konsep Program Corporate Social Responsibility (CSR)..... | 16 |
| C. Tanggung Jawab Sosial Perusahaan atau CSR (Corporate Social Responsibility)..... | 21 |
| D. Definisi Program Corporate Social Responsibility (CSR) PT. Vale | 33 |
| E. Stakeholders Sebagai Sasaran CSR Programs | 42 |
| F. Mengukur Kinerja Program Pengembangan Masyarakat..... | 46 |

| | |
|---|-----|
| G. Penelitian Terdahulu..... | 55 |
| H. Kerangka Teori..... | 56 |
| BAB III | 57 |
| METODE PENELITIAN..... | 57 |
| A. Pendekatan Penelitian | 57 |
| B. Informan Penelitian..... | 58 |
| C. Lokasi Penelitian | 59 |
| D. Fokus Penelitian | 59 |
| E. Sumber data..... | 59 |
| F. Teknik Pengumpulan Data | 60 |
| G. Keabsahan Data..... | 62 |
| H. Analisa Data..... | 63 |
| BAB IV..... | 66 |
| HASIL PENELITIAN DAN PEMBAHASAN | 66 |
| A. Hasil Penelitian | 66 |
| 1. Gambaran Umum Kabupaten Luwu Timur | 66 |
| 2. Pelaksanaan Program Pengembangan dan Pemberdayaan Masyarakat (PPM) | 67 |
| B. Pembahasan | 81 |
| 1. Penerapan Dynamic Governance pada program CSR PT. Vale Indonesia Tbk di Kabupaten Luwu Timur | 81 |
| 2. Efektifitas Penerapan Konsep Dynamic Governance pada program CSR PT. Vale Indonesia Tbk di Kabupaten Luwu Timur | 96 |
| BAB V..... | 114 |
| KESIMPULAN DAN SARAN..... | 114 |

| | |
|-----------------------|-----|
| A. Kesimpulan | 114 |
| B. Saran | 115 |
| DAFTAR PUSTAKA..... | 117 |
| L A M P I R A N | 121 |

DAFTAR TABEL

| | |
|---|----|
| Table 1. Rencana Anggaran CSR PT. Vale Indonesia Tbk Tahun 2019-2021 | 8 |
| Table 2 Tahapan Perkembangan Konsep CSR | 18 |
| Table 3 Fase Paradigma Operasi Perusahaan | 28 |
| Table 4 Kriteria Indikator Program Pengembangan dan Pemberdayaan Masyarakat (PPM) | 48 |
| Table 5 Luas Wilayah Luwu Timur | 67 |
| Table 6 Rencana PPM Pendidikan | 71 |
| Table 7 Indikator PPM Pendidikan | 72 |

BAB I

PENDAHULUAN

A. Latar Belakang

Program CSR adalah sebuah investasi dari perusahaan untuk pertumbuhan dan keberlanjutan (sustainability) perusahaan dan tidak hanya dilihat sebagai sarana mencari keuntungan/biaya (cost centre) melainkan sebagai sarana mencapai keuntungan (profit centre). Program CSR merupakan komitmen perusahaan untuk mendukung terciptanya pembangunan berkelanjutan (sustainable development). Penerapan program CSR perusahaan akan memudahkan dan mendukung pelaksanaan bisnis sebuah perusahaan guna mengimplementasikan program-program untuk dimasukkan sebagai bagian strategi bisnis. Hal ini juga dimaksudkan guna untuk pertumbuhan dan pembangunan keberlanjutan untuk kesejahteraan (Kurnia, Shaura, Raharjo, & Resnawaty, 2020).

Konsep *dynamic governance* telah menjadi sangat populer di era milenial yang sangat cepat mengalami perubahan di berbagai bidang kehidupan, tidak terkecuali penyelenggaraan pemerintahan sebagai akibat dari perkembangan yang begitu pesat dari teknologi informasi. *Dynamic governance* menjadi landasan penting dalam proses perumusan dan implementasi kebijakan Pemerintah yang adaptif dan responsive terhadap perubahan lingkungan (Rahmatunnisa, 2019).

Pendekatan governance membutuhkan dynamic governance sebagai bentuk lain pengembangan dalam pemahaman ilmu pemerintahan dan pendekatan administrasi publik modern, hal ini membantu melihat permasalahan secara menyeluruh (*holistic*) salah satunya adalah model pembangunan *dynamic governance* di Singapura (Neo & Chen, 2007). *Dynamic governance* terlaksana jika ada pembelajaran terus menerus untuk menghasilkan dan mengeksekusi kebijakan adaptif (*adaptive policy*) melalui pengembangan *dynamic capabilities* (mencakup kemampuan *thinking ahead*, *thinking again* dan *thinking across*) pada proses pembangunan *able people* dan *agile process*.

Negara dengan birokrasi pemerintahan dituntut untuk merubah pola pelayanan dari birokratis elitis menjadi birokrasi populis. Dimana sektor swasta sebagai pengelola sumber daya di luar negara dan birokrasi pemerintah pun harus memberikan kontribusi dalam usaha pengelolaan sumber daya yang ada. Dalam menjalankan tugas kepemimpinannya presiden menetapkan visi untuk membantu pemerintahannya yaitu terwujudnya indonesia yang berdaulat mandiri dan berkepribadian berlandaskan musyawarah dan gotong royong, pemerintah menyadari bahwa musyawarah sebagai pionir kekuatan bangsa Indonesia dimana rakyat secara bahu membahu menyelesaikan berbagai hambatan dan tantangan ke depan (Syarifuddin Tippe, 2015).

Orientasi pembangunan yang dilaksanakan oleh negara dalam rangka memenuhi kesejahteraan dan keadilan dalam masyarakat, selama ini orientasi pembangunan hanya diarahkan untuk meraih tingkat pertumbuhan ekonomi yang tinggi tanpa memperhatikan aspek keberlanjutan lingkungan. Orientasi tersebut mengacu kepada 17 tujuan dalam kerangka SDGs yang telah diadaptasi oleh negara anggota PBB hingga tahun 2030. Untuk mengawal pelaksanaan pembangunan sesuai dengan tujuan pembangunan berkelanjutan maka partisipasi masyarakat sipil harus diberikan secara lebih terbuka. Salah satunya dengan pendekatan *Participatory Rural Appraisal* (PRA) dan *Sustainable Livelihood Approach*(SLA) sehingga dapat menyelesaikan persoalan mendasar yang dihadapi masyarakat dalam proses pembangunan (Ngoyo, 2018).

Konsep tata kelola pemerintahan dari *good governance*, *sound governance*, *dynamic governance*, dan *open government* merupakan sebuah konsep rujukan yang dianggap dapat mengelola aktivitas pemerintahan dengan baik. Tata kelola pemerintah diadopsi karena kebutuhan untuk merespon berbagai masalah aktivitas pemerintah yang muncul akibat adanya pemikiran baru untuk mengisi kekurangan dari konsep yang telah ada sebelumnya dengan pendekatan dan fokus yang berbeda. Hasil lain juga mengungkapkan bahwa konsep tata kelola pemerintah memiliki intisari dan merujuk kepada inovasi pemerintah sebagai upaya untuk mengelola aktivitas pemerintah, dan berkontribusi

menghadirkan pelayanan publik yang baik. Konsep tata kelola pemerintah akan tidak bermakna apabila dijalankan oleh orang-orang dengan kualitas sumber daya manusia rendah, tidak cerdas, dan tidak responsive (Andhika, 2017).

Good governance menunjuk pada proses pengelolaan stakeholders yang luas dalam bidang ekonomi, sosial, dan politik serta pendayagunaan sumber daya alam, keuangan dan manusia untuk kepentingan semua pihak, yakni pemerintah, pihak swasta dan rakyat dalam cara yang sesuai dengan prinsip-prinsip keadilan, kejujuran, persamaan, efisiensi, transparansi, dan akuntabilitas. Good governance merupakan kecenderungan global dan tuntutan dalam sistem politik yang demokratis. Terdapat beberapa elemen penting dari otonomi daerah yang perlu diperhatikan dalam kaitannya dengan upaya pencapaian pemerintahan yang baik (good governance) (Irwan, 2008).

Kewenangan Pemerintah Daerah dalam membangun sinergi pelaksanaan program pemberdayaan masyarakat dengan melibatkan semua stakeholders kunci di daerah merupakan bentuk implementasi kebijakan desentralisasi yang berorientasi strategis dengan dukungan kebijakan dari Pemerintah Pusat. Sebagai bagian dari Standar Pelayanan Minimal (SPM) yang menjadi urusan pemerintah wajib yang berkaitan dengan pelayanan dasar di tingkat kabupaten/kota sebagaimana diatur dalam Peraturan Pemerintah Nomor 2 Tahun 2018 tentang Standar Pelayanan Minimal (SPM), pelayanan publik berbagai bidang berhak

diperoleh setiap warga negara secara minimal, seperti pelayanan publik di bidang pendidikan, kesehatan, pekerjaan umum dan penataan ruang, ketentraman, ketertiban umum dan perlindungan masyarakat, dan sosial serta pemberdayaan masyarakat. Salah satu kebijakan pelayanan minimal yang diselenggarakan oleh Pemerintah Daerah Kabupaten Luwu Timur di bidang sosial dan pemberdayaan masyarakat adalah mendorong optimalnya program PPM (Pemberdayaan dan Pengembangan Masyarakat) yang dilakukan oleh salah satu perusahaan penambangan biji Nikkel di Kabupaten Luwu Timur.

PT Vale berlokasi di wilayah administrasi pemerintahan Kabupaten Luwu Timur yang menjadi salah satu penopang pertumbuhan ekonomi masyarakat setempat. Secara administratif, Kabupaten Luwu Timur merupakan pemekaran kabupaten baru yang dulu menginduk pada Kabupaten Luwu dan Luwu Utara. Sejak reformasi bergulir, daerah ini mengalami perubahan yang cukup cepat dalam kurun waktu kurang dari lima tahun. Kabupaten Luwu dan Luwu Utara, sudah dua kali melakukan pemekaran wilayah yaitu Luwu Utara pada tahun 1999 dan Luwu Timur tahun 2003. PT Vale berkomitmen dalam membangun perekonomian daerah melalui berbagai fasilitas pendanaan dan dukungan program terhadap pemerintah daerah untuk mengembangkan masyarakat khususnya yang berada di 4 (empat) kecamatan wilayah pemberdayaan, yaitu: Kecamatan Nuha, Kecamatan Towuti, Kecamatan Wasuponda, dan Kecamatan Nuha. Upaya PT Vale menunjukkan komitmennya yakni

dengan melakukan peran social kepada masyarakat dalam rangka mendorong peningkatan kesejahteraan masyarakat melalui pembangunan berkelanjutan.

Target operasi perusahaan untuk memperoleh keuntungan tidak dapat dipisahkan dari komitmen dalam tanggung jawab sosial perusahaan dan pembangunan yang berkelanjutan. Mencapai manfaat yang berkesinambungan bagi semua pemangku kepentingan baik masyarakat, pemerintah, manajemen perusahaan dan karyawan.

Sejak diterbitkannya Peraturan Menteri ESDM No. 41 Tahun 2016 tentang Pengembangan dan Pemberdayaan Masyarakat pada Kegiatan Pertambangan Mineral dan Batubara, maka PT Vale berkomitmen untuk mendukung kebijakan tersebut dengan melakukan penyesuaian dan penyesuaian kegiatan CSR pada tahap ke-2 periode 2018-2022. Kegiatan ini lebih berfokus pada upaya mendorong kemandirian dalam rangka persiapan paska tambang, pemberdayaan, peningkatan kapasitas dan penguatan kelembagaan serta manfaat jangka panjang. Proses penyusunan rencana program CSR PT Vale melibatkan pemangku kepentingan terkait baik, pemerintah, pemerintah daerah, dan masyarakat. Dokumen perencanaan ini menjadi acuan bagi semua pihak agar program CSR PT Vale dilaksanakan secara terpadu yang memuat arah kebijakan di wilayah operasi perusahaan dan bersinergi dengan program lain yang dilaksanakan oleh pemerintah pusat maupun daerah.

PT Vale lebih berperan sebagai kontributor atau fasilitator dalam mendukung upaya pembangunan yang dilakukan pemerintah daerah dan masyarakat yang dirumuskan dalam sebuah rencana strategis pembangunan dan pemberdayaan masyarakat sebagai panduan bagi para pemangku kepentingan dalam mengelola kegiatan. Langkah yang dilakukan dalam penyiapan kerangka kebijakan, strategi dan perangkat (*tools*) yang membantu proses fasilitasi, pengembangan mekanisme kelembagaan dan program melalui program CSR. Secara teknis operasional pelaksanaan CSR PT Vale dilakukan melalui 3 (tiga) pola dukungan, yaitu: (1) Program Mitra Desa Mandiri (PMDM); (2) Kemitraan Strategis, dan (3) Kontribusi Strategis. Kegiatan tersebut akan mendapatkan dukungan dana dari PT Vale. Pengalokasian dana tersebut ditujukan untuk mendorong peningkatan perekonomian, pendidikan, sosial budaya, kesehatan, dan lingkungan kehidupan masyarakat sekitar tambang, baik secara individual maupun kolektif agar kehidupan masyarakat sekitar tambang lebih baik dan mandiri.

Langkah penyiapan kerangka kebijakan, strategi dan perangkat (*tools*) yang dapat membantu proses fasilitasi, pengembangan mekanisme kelembagaan dan program dalam bentuk *Rencana Induk Pengembangan dan Pemberdayaan Masyarakat (RI-PPM)* PT Vale yang disusun melibatkan berbagai pemangku kepentingan terkait (PT. Vale, 2015).

Table 1. Rencana Anggaran CSR PT. Vale Indonesia Tbk Tahun 2019-2021

| No | Sektor | Plan Anggaran (USD) | | |
|--------------|---|---------------------|------------------|------------------|
| | | 2019 | 2020 | 2021 |
| 1 | Pendidikan | 197,449 | 193,248 | 253,043 |
| 2 | Kesehatan | 365,217 | 265,920 | 405,339 |
| 3 | Tingkat Pendapatan Riil atau Pekerjaan | 612,319 | 710,049 | 724,055 |
| 4 | Kemandirian Ekonomi | 566,667 | 600,777 | 532,511 |
| 5 | Sosial Budaya | 87,101 | 125,248 | 123,910 |
| 6 | Dukungan Kegiatan Sosial dan Pengelolaan Lingkungan | 8,968 | 21,560 | 75,922 |
| 7 | Dukungan Kelembagaan Komunitas Masyarakat untuk | 195,652 | 212,277 | 361,420 |
| 8 | Pembangunan Infrastruktur | 1,191,768 | 1,222,987 | 564,876 |
| Total | | 3,225,141 | 3,352,066 | 3,041,076 |

Sumber: Data Sekunder PT. Vale Indonesia TBK, 2021

Pelaksanaan program CSR oleh perusahaan tidak dapat dipisahkan dari alur birokrasi yang ada pada penyelenggara negara, di semua jenjang mulai dari pusat hingga ke tingkat desa sesuai lokus pelaksanaan program. Birokrasi pada dasarnya adalah alat pemerintah yang bekerja untuk kepentingan masyarakat secara komprehensif. Dengan demikian maka tugas birokrasi adalah merealisasikan setiap kebijakan pemerintah demi kepentingan masyarakat. Namun sebagaimana kita ketahui bahwa secara umum birokrasi di Indonesia masih lambat dan berbelit. Hal itulah yang seringkali dikeluhkan oleh masyarakat. Sehingga ketika mendengar istilah birokrasi maka pikiran

masyarakat akan terasosiasikan pada suatu hal yang rumit dan tidak sederhana.

Penerapan konsep *dynamic governance* adalah salah satu upaya untuk meminimalisir problematika tersebut. *Dynamic governance* merupakan suatu konsep untuk tetap kompetitif dalam persaingan dunia yang mengalami percepatan globalisasi dan kemajuan teknologi. Konsep dasar dalam *dynamic governance* adalah mengkombinasikan budaya dan kapabilitas untuk berpikir ke depan (*thinking ahead*), berpikir lagi (*thinking again*), dan berpikir lintas batas (*thinking across*) guna menghasilkan suatu perubahan ke arah yang lebih baik. Jika *dynamic governance* diterapkan secara konsekuen, maka akan turut mempengaruhi peningkatan kualitas serta manfaat pelaksanaan program CSR terhadap penerima manfaat.

Tulisan dan penelitian ini akan mengeksplorasi bagaimana suatu dinamika dapat diciptakan dalam suatu kebijakan serta pelaksanaan program CSR di perusahaan PT. Vale Indonesia Tbk. Eksplorasi tersebut akan menggambarkan bagaimana budaya kelembagaan yang kuat dipadukan dengan kapabilitas (SDM) dalam merencanakan serta menyelenggarakan suatu program atau kebijakan akan menghasilkan perubahan positif untuk meningkatkan kualitas serta manfaat program CSR terhadap penerima manfaatnya.

Berdasar pemaparan latar belakang di atas maka penulis fokus untuk meneliti, mendeskripsikan, dan menganalisis urgensi dari ***Dynamic Governance*** pada Program ***Corporate Social Responsibility*** PT. Vale Indonesia Tbk di Kabupaten Luwu Timur.

B. Rumusan Masalah

Pelaksanaan birokrasi di Indonesia secara umum dinilai masih lambat dan berbelit. Hal tersebut seringkali dikeluhkan oleh masyarakat. Sehingga ketika mendengar istilah birokrasi maka pikiran masyarakat akan terasosiasikan pada suatu hal yang rumit dan tidak sederhana. Konsep dasar dalam *dynamic governance* adalah mengkombinasikan budaya dan kapabilitas untuk berpikir ke depan (*thinking ahead*), berpikir lagi (*thinking again*), dan berpikir lintas batas (*thinking across*) guna menghasilkan suatu perubahan ke arah yang lebih baik. Oleh karena itu penulis merumuskan masalah penelitian sebagai berikut:

1. Bagaimana penerapan konsep *dynamic governance* oleh Pemerintah Kabupaten Luwu Timur dalam implementasi program CSR PT. Vale Indonesia Tbk tahun 2018-2022
2. Bagaimana efektifitas penerapan konsep *dynamic governance* oleh Pemerintah Kabupaten Luwu Timur pada pelaksanaan program CSR PT. Vale Indonesia Tbk tahun 2018-2022

C. Tujuan Penulisan

Tujuan penulisan dan penelitian ini dapat dilihat sebagai berikut:

1. Mengetahui penerapan konsep *dynamic governance* oleh Pemerintah Kabupaten Luwu Timur dalam implementasi program CSR PT. Vale Indonesia Tbk tahun 2018-2022

2. Mengetahui efektifitas penerapan konsep dynamic governance oleh Pemerintah Kabupaten Luwu Timur pada pelaksanaan program CSR PT. Vale Indonesia Tbk tahun 2018-2022.

D. Manfaat Penulisan

Manfaat penelitian ini adalah:

1. Dari aspek akademik, penelitian ini dapat menambah wawasan dan mengasah perspektif civitas akademik khususnya dalam bidang studi Ilmu Pemerintahan. Manfaat penelitian ini juga sebagai bahan kajian atas kebijakan-kebijakan pemerintah khususnya dalam kebijakan penyelenggaraan program CSR di Indonesia.
2. Dari aspek metodologis, penelitian ini bermanfaat bagi penelitian-penelitian lainnya untuk diselaraskan dan memperkaya kajian-kajian penelitian khususnya dalam pembahasan yang terkait dengan praktek birokrasi pemerintahan dalam pelaksanaan program CSR.
3. Dari segi praktis, penelitian ini diharapkan menjadi bahan rujukan bagi pemerintah dan pemerintah daerah dalam mengelola pemerintahannya dalam aspek pelaksanaan program CSR.

BAB II

TINJAUAN PUSTAKA

A. Konsep Dynamic Governance

Konsep dynamic governance memberi penekanan pada adaptasi tata kelola pemerintah terhadap perubahan lingkungan. Kebiasaan buruk yang selalu diperlihatkan terutama pemerintah daerah, seperti pengangkatan seseorang aparatur birokrasi (posisi untuk menduduki jabatan) sering terjadi praktek jual beli, menempatkan seorang pimpinan atas dasar paternalistik, sebagai imbalan dukungan politik dan bukan berdasarkan kompetensi seseorang (*merit system*). Namun hal ini telah diantisipasi oleh pemerintah dengan mengeluarkan kebijakan tentang Manajemen Aparatur Sipil Negara dan rekrutmen Aparatur Sipil Negara dengan cara yang lebih modern, transparansi dan *open recruitment*. Bila masih ada pimpinan dalam sebuah institusi pemerintah dipimpin oleh orang yang tidak cakap, cerdas, dan gesit maka *dynamic governance* tidak akan pernah terlaksana dan begitu juga sebaliknya.

Dynamic governance, Neo dan Chen (2007:1) menjelaskan, *dynamic governance is the key to success in a world undergoing accelerating globalization and unrelenting technological advancement*. Tata kelola yang dinamis mencapai relevansi dan efektivitas saat ini dan masa depan melalui kebijakan yang terus-menerus menyesuaikan diri dengan perubahan lingkungan. Bisakah institusi pemerintah berkembang

secara dinamis? Neo dan Chen (2007:1) kembali memberikan argumentasinya, *dynamism is characterized by new ideas, fresh perceptions, continual upgrading, quick actions, flexible adaptations, and creative innovations*. Bila institusi/birokrasi pemerintah yang selama ini kita kenal yang menghasilkan banyak sekali masalah ditambah dengan peraturan yang rigid, struktur birokrasi yang besar, prosedur yang berbelit, hierarkis yang panjang, perilaku para pejabat yang korup, dan tidak mungkin institusi/birokrasi pemerintah akan berkembang secara dinamis.

Penelitian yang dilakukan oleh (Neo, Boon Siong & Chen, 2007) menyatakan *dynamic governance is the key to success in a world undergoing accelerating globalization and unrelenting technological advancement*, *dynamic governance* merupakan kunci sukses di dunia yang mengalami perubahan yang terus menerus dan akselerasi globalisasi serta kemajuan teknologi yang terus tiada henti. Selanjutnya dijelaskan bahwa terdapat konseptualisasi tiga kemampuan yang harus dimiliki oleh pemerintah yaitu : *Pertama*, *think ahead* - kemampuan menganalisa kondisi di masa depan yang penuh dengan ketidakpastian dari lingkungan eksternal dengan melihat peluang-peluang baru dan potensi ancaman yang ada; *Kedua*, *think again* - kemampuan mengevaluasi dan mengidentifikasi perubahan kebijakan yang telah ditetapkan agar memperoleh hasil dan kualitas yang lebih baik; *Ketiga*, *think across* - kemampuan melintasi batas-batas tradisional untuk “berpikir di luar batas”, juga untuk “belajar dari orang lain” apabila terdapat ide-

ide bagus yang dapat diadopsi dan diadaptasi sebagai inovasi baru dalam pembuatan kebijakan.

Fondasi dynamic governance adalah budaya yang diinstitusionalisasikan, dua pengaruh utama (able people and agile processes) untuk mengembangkan 3 (tiga) kemampuan. Selain itu disebutkan bahwa dynamic governance pada dasarnya berfokus pada dua faktor kunci, yakni kapabilitas dan budaya. Dua faktor inilah yang akan menggerakkan SDM dan proses menuju perubahan kebijakan yang adaptif atau yang dicita-citakan sebagai dynamic governance.

Kemudian hasil penelitian yang dilakukan oleh (Gulbrandsen, 2014) menunjukkan bahwa konsep dynamic governance akan lebih bermanfaat apabila kebijakan pemerintah turut berinovasi dalam program-program yang berorientasi pada issue pengembangan dan pemberdayaan masyarakat dengan membangun kolaborasi/sinergi strategis dengan privat sector sehingga interaksi antara pihak swasta dan masyarakat dapat berjalan secara dinamis.

Selanjutnya disebutkan bahwa konsep dynamic governance terlaksana jika ada pembelajaran terus menerus untuk menghasilkan dan mengeksekusi kebijakan adaptif (adaptive policy) melalui pengembangan dynamic capabilities (mencakup kemampuan thinking ahead, thinking again dan thinking across), (Anwar, 2009). Selanjutnya penelitian yang dilakukan oleh (Markell & Glicksman, 2016) mengemukakan terdapat tiga pendekatan yang harus dilakukan oleh pemerintah sebagai aktor

kebijakan untuk menghasilkan tata kelola pemerintahan yang dinamis yaitu : 1) aktor yang memiliki kapasitas yang berbeda dalam pengelolaan kebijakan pemerintahan; 2) mekanisme (aturan hukum dan lainnya) yang tersedia untuk mensosialisasikan tujuan-tujuan kebijakan yang telah dibuat; 3) instrumen alat bagi perumusan kebijakan dan stakeholder.

Dari berbagai penelitian yang telah dipaparkan di atas dapat disimpulkan bahwa *dynamic governance* merupakan instrumen tata kelola pemerintahan yang dapat menggerakkan birokrasi dan aparatur sipil negara, menjadi faktor kunci perubahan ilmu pengetahuan dan teknologi, berperan dalam program-program yang berorientasi pada issue pengembangan dan pemberdayaan masyarakat dengan membangun kolaborasi/sinergi strategis dengan privat sector sehingga interaksi antara pihak swasta dan masyarakat dapat berjalan secara dinamis dilakukan melalui pendekatan aktor, mekanisme dan alat. Meskipun demikian penelitian tentang *dynamic governance* dan program pengembangan dan pemberdayaan masyarakat/CSR Perusahaan Penambangan belum pernah dilakukan.

B. Konsep Program Corporate Social Responsibility (CSR)

Sulit dipungkiri bahwa wacana *corporate social responsibility* (CSR) yang sebelumnya merupakan isu marginal kini telah menjelma menjadi isu sentral. CSR yang kini marak diimplementasikan banyak perusahaan, mengalami evolusi dan metamorfosis dalam rentang waktu yang cukup panjang. Ada beberapa tahapan sebelum gemanya lebih

terasa, hanya saja sejauh ini tidak ada jejak baku yang disepakati secara bulat tentang tahapan perkembangan itu, namun secara garis besar berdasar beberapa literatur, tahapan-tahapan tersebut dapat dideskripsikan (Wibisono, 2007).

Pada saat industri berkembang setelah terjadi revolusi industri, kebanyakan perusahaan masih memfokuskan dirinya sebagai organisasi yang mencari keuntungan belaka. Mereka memandang bahwa sumbangan kepada masyarakat cukup diberikan dalam bentuk penyediaan lapangan pekerjaan, pemenuhan kebutuhan masyarakat melalui produknya, dan pembayaran pajak kepada negara. Seiring dengan berjalannya waktu, masyarakat tidak sekedar menuntut perusahaan untuk menyediakan barang dan jasa yang diperlukannya, melainkan juga menuntut perusahaan untuk bertanggung jawab secara sosial. Hal ini disebabkan karena selain terdapat ketimpangan ekonomi antara pelaku usaha dengan masyarakat disekitarnya, kegiatan operasional perusahaan umumnya juga memberikan dampak yang negatif, misalnya eksploitasi sumber daya dan rusaknya lingkungan disekitar operasi perusahaan. Hal ini yang kemudian melatarbelakangi munculnya konsep CSR yang paling primitif, yaitu kedermawanan yang bersifat karitatif (Wibisono, 2007).

| Fase I 1950 an | Fase II 1960 an | Fase III 1970 – 1980an (Timbulnya Kesadaran terhadap masalah sosial & lingkungan) | Fase IV 1990 – sekarang Hubungan untuk menggalang Kerja sama Dunia |
|---|---|---|---|
| a. Revolusi Industri Profit oriented | a) Perang Dunia II berakhir b) Carson (Silent Spring) Thurow (The Future of Capitalism) Sustainable Society (ekonomi, sosial & lingkungan) | a) Club of Rome b) Kegiatan Phlanthropy c) Community Development Pemberdayaan masyarakat bersifat partisipatif untuk mendorong ke arah kemandirian United Nations Conference on Human Environment (Swedia,1972) | a) Climate change b) KTT Milenium c) Protokol Kyoto d) KTT Milinium World Summit on Sustainable Development (WSSD) Konferensi PBB tentang Perubahan iklim di Bali,2007 |

Table 2 Tahapan Perkembangan Konsep CSR

Gema CSR semakin terasa pada tahun 1960-an saat dimana secara global masyarakat dunia telah pulih dari Perang Dunia II. Pada saat itu, persoalan-persoalan kemiskinan dan keterbelakangan yang semula terabaikan mulai mendapatkan perhatian lebih luas dari berbagai kalangan. Persoalan ini telah mendorong berkembangnya beragam aktivitas yang terkait dengan pengentasan kemiskinan dan keterbelakangan dengan mendorong berkembangnya sektor produktif dari masyarakat. Gema CSR pada dekade ini juga diramaikan oleh terbitnya buku legendaris yang berjudul “*Silent Spring*”. Di dalam buku ini untuk pertama kalinya persoalan lingkungan diwacanakan dalam tataran global

oleh Rachel Carson yang merupakan seorang ibu rumah tangga biasa, mengingatkan kepada masyarakat dunia betapa mematakannya pestisida bagi lingkungan dan kehidupan. Melalui karyanya itu sepertinya dia ingin masyarakat mengetahui bahwa tingkah laku korporasi harus dicermati sebelum berdampak pada kehancuran. Sejak saat itu, perhatian terhadap permasalahan lingkungan semakin berkembang dan mendapatkan perhatian yang luas. Pemikiran tentang korporasi yang lebih manusiawi juga muncul dalam "*The Future Capitalism*", yang ditulis Thurow tahun 1966. Menurutnya, kapitalisme tidak hanya berfokus pada masalah ekonomi, namun juga memasukan unsur sosial dan lingkungan yang menjadi basis apa yang nantinya disebut sebagai *sustainable society*.

Pada dasawarsa 1970-an, terbitlah "*The Limits to Growth*", buku yang hingga kini terus diperbaharui yang merupakan hasil dari pemikiran para cendekiawan dunia yang tergabung dalam *Club of Rome*. Buku ini mengingatkan kepada masyarakat dunia bahwa bumi yang kita pijak ini mempunyai keterbatasan daya dukung, sementara di sisi lain jumlah manusia terus bertambah secara eksponensial. Karenanya, eksploitasi alam mesti dilakukan secara hati-hati supaya pembangunan dapat dilakukan secara berkelanjutan.

Sejalan dengan bergulirnya wacana tentang kepedulian lingkungan, kegiatan kedermawanan perusahaan terus berkembang dalam kemasan *philanthropy* serta *community development*. Pada dasawarsa ini, terjadi perpindahan penekanan dari fasilitas dan dukungan pada sektor-sektor

produktif ke arah sektor-sektor sosial. Latar belakang pergeseran fenomena ini adalah munculnya kesadaran bahwa peningkatan produktivitas hanya akan dapat terjadi manakala variabel-variabel yang menahan orang miskin tetap miskin, misalnya pendidikan dan kesehatan dapat dibantu dari luar. Berbagai program populis kemudian banyak dilakukan seperti penyediaan sarana dan prasarana pendidikan, kesehatan, air bersih dan banyak lagi kegiatan sejenisnya.

Di era 1980-an, makin banyak perusahaan menggeser konsep filantropisnya ke arah *community development*. Intinya kegiatan kedermawanan ala Robbin Hood makin berkembang ke arah pemberdayaan masyarakat seperti pengembangan kerja sama, memberikan keterampilan, pembukaan akses pasar, hubungan inti-plasma, dan sebagainya. Dasawarsa 1990-an adalah dasawarsa yang diwarnai dengan beragam pendekatan seperti pendekatan integral, pendekatan stakeholder maupun pendekatan *civil society*. Beragam pendekatan tersebut telah mempengaruhi praktek-praktek *community development* di dunia. *Community development* menjadi suatu aktivitas yang lintas sektor karena mencakup baik aktivitas produktif, sosial, dan juga lintas pelaku sebagai konsekuensi berkembangnya keterlibatan berbagai pihak. Pada tataran global, tahun 1992 diselenggarakan KTT Bumi (*Earth Summit*) yang diadakan di Rio de Jenairo, Brazil. KTT ini menegaskan konsep pembangunan berkelanjutan (*sustainable*

development) yang didasarkan atas perlindungan lingkungan hidup, pembangunan ekonomi dan sosial sebagai hal yang harus dilakukan.

Terobosan besar dalam konteks CSR ini dilakukan oleh Elkington melalui konsep “3P” (*profit, people* dan *planet*) yang dituangkan dalam bukunya “*Cannibals with Fork, the Triple Bottom Line of Twentieth Century Business*” yang diterbitkan pada tahun 1997. Elkington berpendapat bahwa jika perusahaan ingin *sustain*, maka ia perlu memperhatikan 3P, yaitu bukan hanya *profit* yang diburu, namun juga harus memberikan kontribusi positif kepada masyarakat (*people*) dan ikut aktif dalam menjaga kelestarian lingkungan (*planet*). Gaung CSR semakin bergema setelah diselenggarakannya *World Summit on Sustainable Development (WSSD)* tahun 2002 di Johannesburg Afrika Selatan, sejak saat inilah definisi CSR mulai berkembang.

C. Tanggung Jawab Sosial Perusahaan atau CSR (*Corporate Social Responsibility*)

CSR pada dasarnya mempunyai tujuan akhir yakni *sustainable development*. Definisi pembangunan berkelanjutan menurut Brundtland report dari WCED: *World Commission Environment and Development* adalah pembangunan yang dapat memenuhi kebutuhan saat ini dengan memberikan kesempatan yang sama bagi generasi mendatang untuk mempunyai kemampuan dalam memenuhi kebutuhannya sendiri (Maria, 2008)

Sebagai sebuah konsep yang makin populer, CSR ternyata belum memiliki definisi yang tunggal. CSR adalah salah satu konsep yang menimbulkan beragam pengertian, sebagaimana dapat dilihat dari berbagai literatur. Keberagaman definisi tersebut terutama karena penekanan pada dimensi-dimensi yang berbeda. Sebagai konsep yang diterima oleh dunia usaha, CSR jauh lebih tua dibandingkan dengan konsep pembangunan berkelanjutan. Ebserstadt (1977), dalam artikelnya yang terbit pada tahun 1973 menyatakan, CSR memiliki akar pemikiran hingga zaman Yunani kuno, ketika pemerintahnya membuat aturan tentang tindak-tanduk pengusaha dan pedagang. Pelacakan sejauh itu juga disetujui antaranya oleh Michael Blowfield dan Jedrzej Frynas (2005), yang menambahkan bahwa CSR juga berhutang besar pada etika dunia usaha yang dibuat dan dipraktekkan umat beragama Kristen dan Islam di masa setelah Yunani Kuno. Pada era modern CSR, menurut Carroll (1999), ditandai dengan terbitnya buku Howard Bowen yang berjudul *Social Responsibilities of the Businessman*. Mulai saat itu perdebatan tentang apakah manajer memiliki tanggung jawab etis untuk memperhitungkan kebutuhan masyarakat menjadi mengemuka. Di dekade 1980-an, di negara-negara maju khususnya Amerika Serikat, tanggung jawab etis itu sudah diterima (Wilson, 2003; Vogel, 2005).

Berikut adalah definisi-definisi CSR dari para peneliti CSR untuk memberikan gambaran, dalam bidang apa para manajer memiliki tanggung jawab etis. Certo dan Certo (2006), mendefinisikan CSR

sebagai: ...” *managerial obligation to take action that protects and improves both the welfare of society as a whole and the interests of organization.*”

Post, *et al* (2005), menyatakan:

“*CSR means that a corporation should be held accountable for any of its actions affecting people, their communities, and environment.*”

Kotler dan Lee (2005), menulis CSR adalah:

“*...a commitment to improve community well-being through discretionary business practices and contributions of corporate resources.*”

Vogel (2005), mendefinisikan CSR sebagai:

“*...policies and programs of private firms that go beyond legal requirements as a response to public pressures and societal expectations.*”

Hopkins (2004) memberikan definisi CSR:

“*CSR is concerned with treating the stakeholders of the firm ethically or in a responsible manner. ‘ethically or responsible’ means treating stakeholders in a manner deemed acceptable in civilized societies. Social include economic responsibility. Stakeholders exist both within a firm and outside. The natural environment is a stakeholder. The wider aim of social responsibility is to create higher standards of living, while preserving the profitability of the corporation, for people both within and outside corporation.*”

World Business Council for Sustainable Development, WBCSD (1998), menyatakan:

The continuing commitment by business to behave ethically and contribute to economic development while improving the quality of life of workforce and their families as well as of the local community and social at large.”

European Commission (dalam Fairbrass, *et al*, 2005), menjelaskan CSR sebagai:

“*A concept whereby companies integrate social and environmental concerns in their business operations and in their interaction with their stakeholders on a voluntary basis.*”

World Business Council for Sustainable Development, WBCSD (2002), menyatakan:

“Corporate Social Responsibility is the commitment of business to contribute to sustainable economic development, working with employees, their families, the local community and society at large to improve their quality of life.”

Definisi-definisi di atas secara umum menyimpulkan CSR adalah konsep yang dipandang berbeda oleh tiap pihak. Bahkan WBCSD (Dewan Bisnis Dunia untuk Pembangunan Berkelanjutan) sempat mengubah definisi yang dibuat sebelumnya. Ini menunjukkan terjadi evolusi dalam pemahaman tentang CSR. Evolusi itu tampaknya semakin mendekatkan konsep CSR dengan pembangunan berkelanjutan. Ini berarti tanggung jawab etis bisnis dan perusahaan mencakup dua dimensi di luar ekonomi, yaitu dimensi sosial dan dimensi lingkungan. Hingga kata “*social*” dalam CSR harus dibaca sebagai “*social and environmental*”.

Pihak-pihak yang definisinya dikutip menyetujui penafsiran seperti itu. Mereka ada di lingkungan kesepakatan bahwa dengan mempraktikkan CSR dalam memperjuangkan kepentingan ekonominya, perusahaan tidak diperkenankan mengorbankan kepentingan masyarakat yang lebih luas di lingkup dua dimensi itu. Hal ini berarti bahwa perusahaan harus mengetahui secara persis dampak setiap tindakan yang diambil. Dengan kata lain CSR dapat pula dinyatakan sebagai manajemen dampak (Sukada, Wibowo, Ginano, Jalal, & Rahman, 2007)

Namun, bila berbagai definisi itu dicermati, terdapat beberapa pendapat yang menyatakan CSR harus dibedakan dengan kewajiban berdasar regulasi pemerintah. Sehingga, tidak semua tindakan

perusahaan dalam manajemen dampak dapat dikategorikan sebagai CSR. Dengan demikian manajemen dampak yang didasarkan pada kewajiban-kewajiban perusahaan di bawah peraturan bukanlah bagian dari CSR. Pendirian ini menjadikan dasar pemahaman sebagai pengamat bahwa CSR adalah “*beyond regulation*” dan bersifat “*voluntary*” atau suka rela (Sukada, *et al*,2007). Hal ini berarti bahwa ketaatan terhadap peraturan harus dilaksanakan terlebih dahulu sebelum apa yang masuk wilayah CSR dapat dijalankan.

Pendirian lain menyatakan CSR sesungguhnya mencakup keduanya: manajemen dampak sejalan dengan peraturan pemerintah dan yang berada diluarnya (Hamann, *et al*,2003). Sebab perusahaan memang memiliki tanggung jawab pada pemerintah, dan perbedaan antara peraturan maupun bukan peraturan menjadi kurang relevan. Kegagalan menjalankan manajemen dampak membawa risiko bagi perusahaan sedang keberhasilannya membuka banyak peluang, tidak penting apakah manajemen itu disandarkan pada peraturan atau bukan.

Salah satu “wilayah pertempuran” paling penting dalam inisiatif CSR di Indonesia adalah apakah CSR itu bersifat suka rela “*voluntary*” atau wajib “*mandatory*”. Di Indonesia, perdebatan kedua pendapat ini muncul ketika pemerintah melalui rancangan Undang-undang PT ingin meregulasi dana CSR kepada seluruh “Perseroan Terbatas” berbasis pada laba bersih tahun sebelumnya yang kemudian di sahkan oleh DPR melalui pasal 74 UU Perseroan Terbatas. Secara lebih luas,

pertanyaannya menjadi: apakah tanggung jawab itu bisa dilaksanakan dengan suka rela? Tampaknya menyatakan bahwa tanggung jawab itu suka rela adalah *contradiction in terminis*. Yang “benar”, tentu saja tanggung jawab itu wajib dilaksanakan (Jalal, *et al.* 2007). Namun, diantara kubu CSR itu kewajiban atau kesukarelaan, kini kemenangan ada pada kubu kesukarelaan, dan perusahaan-perusahaan memang menginginkan kondisi yang demikian. Tapi kesukarelaan yang seperti apa? Dalam pemahaman yang dipromosikan oleh perusahaan-perusahaan yang berkomitmen CSR tinggi dan kebanyakan pakar yang sependapat, bukan berarti perusahaan bisa semaunya saja memilih untuk menjalankan atau tidak menjalankan tanggung jawabnya atau selektif terhadap tanggung jawab itu. Yang dimaksud dengan kesukarelaan adalah perusahaan juga menjalankan tanggung jawab yang tidak diatur oleh regulasi atau *beyond regulation* (Sukada *et al*, 2007). Jadi apa yang sudah diatur oleh pemerintah harus dipatuhi dahulu sepenuhnya kemudian perusahaan menambahkan lagi hal-hal positif yang tidak diatur. Semakin banyak hal positif yang dilakukan perusahaan, padahal hal itu tidak diharuskan oleh pemerintah, maka kinerja CSR perusahaan itu dianggap semakin tinggi.

Di sisi lain, banyak pihak yang tidak percaya bahwa perusahaan akan melakukan hal-hal positif apabila tidak diregulasi. Sebetulnya pendirian ini dapat dengan mudah disangkal, karena ada banyak hal positif yang dilakukan perusahaan walau tidak diatur oleh pemerintah.

Bukankah banyak perusahaan yang memberikan upah yang jauh melampaui ketentuan upah minimum? Bukankah penyediaan lapangan kerja untuk penduduk lokal, bahkan pengembangan ekonomi lokal secara masif yang banyak dilakukan perusahaan tidak juga diatur dalam regulasi? Juga, ada cukup banyak perusahaan yang kinerja lingkungannya jauh di atas ketentuan minimum pemerintah (Jalal *et al*, 2007). Tapi, penting dan harus diakui bahwa memang sebagian besar perusahaan memang tidak pernah atau belum mau melakukan hal-hal positif di luar apa yang sudah diatur regulasi. Bahkan, banyak penelitian yang membuktikan bahwa perusahaan memang mempunyai kecenderungan untuk melanggar regulasi apabila konsekuensinya lebih ringan daripada keuntungan yang diperoleh bila melanggarnya.

Warhurst (2001) berargumen bahwa evolusi sikap perusahaan terhadap CSR sangat terkait dengan banyaknya bencana lingkungan dan konflik sosial yang kemudian diikuti dengan tekanan-tekanan yang menguat terhadap peningkatan kinerja sosial dan lingkungan perusahaan.

| | Fase 1 1960-1983 <i>(Timbulnya Kesadaran terhadap Masalah Sosial Post Facto)</i> | Fase 2 1984-1994 <i>(Hubungan untuk Menyelesaikan Masalah Dampak Negatif)</i> | Fase 3 1995-sekarang <i>(Hubungan untuk Mencegah Masalah di Masa Datang)</i> |
|--------------------------|--|---|--|
| Peristiwa Penting | Aberfan, Wales '66 | Bhopal '84 | Shell: Brent Spar '95 |
| | Seveso '74 | Strava, Italy '85 | Eksekusi Saro-Wiwa '95 |
| | Wankie Colliery '75 | Chernobyl '86 | Omai '95 |
| | Amoco Cadiz Oil '78 | Exxon Valdez '89 | Grasberg '95 |
| | Nasionalisasi di Amerika Selatan '60s-'70s | Wheal Jane '92 | Marcopper '96 |
| | | Summitville '92 | Los Frailes, Spanyol '98 |
| | Ok Tedi dan Fly Rivers, PNG '94 | Remin dan Esmeralda, Romania '00 | |

Table 3 Fase Paradigma Operasi Perusahaan

Peristiwa-peristiwa itu terjadi di negara-negara maju maupun di negara-negara yang sedang berkembang, sehingga sesungguhnya dapat disimpulkan secara umum kondisi hubungan bisnis dengan masyarakat di manapun hampir serupa. Perbedaan yang bisa dicatat dari peristiwa-peristiwa negara maju dan berkembang adalah bagaimana masalah itu diselesaikan. Di kebanyakan negara maju masalah-masalah yang timbul dengan masyarakat bisa diselesaikan dengan jalur hukum, sedangkan di negara-negara berkembang seperti Indonesia, akhirnya menjadi konflik

berkepanjangan yang berdampak negatif bagi masyarakat, lingkungan, maupun perusahaan. Dengan pemahaman yang demikian, maka banyak pihak yang mendesak agar seluruh tanggung jawab perusahaan diatur dengan ketat dalam regulasi pemerintah atau bahkan dalam ikatan *global governance*. Pihak-pihak ini juga mengusulkan pergantian istilah tanggung jawab (*responsibility*) menjadi tanggung gugat (*accountability*) (Sukada *et al*,2007).

Pendukung konsep akuntabilitas berargumentasi bahwa perusahaan wajib melaporkan kinerjanya pada para pemangku kepentingan, baik secara aktif maupun secara pasif. Pelaporan aktif merupakan kewajiban perusahaan terutama pada pemangku kepentingan yang relevan berkenaan dengan capaian kinerja finansial, sosial, dan lingkungan. Pelaporan pasif adalah kewajiban perusahaan menjawab pertanyaan-pertanyaan pemangku kepentingan sehubungan dengan kinerja (utamanya) sosial dan lingkungan. Kewajiban melaporkan kinerja pada seluruh pemangku kepentingan itu dilahirkan dari gerakan masyarakat sipil, yang ingin membatasi kekuasaan perusahaan yang dinilai sudah terlalu besar. Apalagi dahulu kewajiban melaporkan sangat terbatas pada aspek finansial dan hanya ditujukan pada pemilik modal.

Para pendukung CSR menginginkan sifat sukarela dari pelaksanaannya, sedang pendukung konsep akuntabilitas berkehendak agar kinerja sosial dan lingkungan perusahaan lebih bersifat wajib. Berdasarkan pendirian ini, pendukung konsep akuntabilitas

memperjuangkan adanya transparansi maksimum perusahaan dan memasukan sebanyak-banyaknya standar kinerja sosial dan lingkungan perusahaan ke dalam regulasi atau aturan pemerintah. Namun, yang juga mendasar adalah perusahaan memiliki kewajiban membuktikan klaim-klaim yang mereka cantumkan dalam laporan CSR atau laporan keberlanjutan yang dibuat (Bendell, 2004).

Sebuah usulan penyelesaian masalah yang lebih bisa dilaksanakan datang dari Hamann, *et al* (2003). Intinya adalah bahwa sifat sukarela atau wajib tidaklah perlu dipertentangkan. Dalam hal ini pemerintah bisa mengatur hal-hal yang memang bisa dan sebaiknya diatur dalam pelaksanaan CSR, namun juga bisa memberi ruang gerak yang memadai untuk perusahaan yang sadar untuk berperan aktif sebagai agen pembangunan berkelanjutan. Sementara, organisasi masyarakat sipil akan berperan menjadi *watchdog* bagi pemerintah dan dunia usaha dengan juga mengembangkan kemampuan untuk menjalankan *critical collaboration* dengan keduanya (Hoffman, 1997).

Sikap “keduanya tidak perlu dipertentangkan” ada juga dalam pendirian yang menggunakan istilah *unnecessary dichotomy* untuk menjelaskan hubungan keduanya. Menurutnya, orang harus keluar dari diskusi manakah yang lebih superior: sukarela atau wajib, melainkan pendekatan mana yang memiliki dampak paling besar dan dalam kondisi apa. Ia juga menekankan bahwa keduanya bersifat komplementer, jadi tidak perlu dipilih salah satunya. Upaya untuk mempromosikan

pendekatan sukarela, misalnya, tidak seharusnya ditujukan untuk menggantikan regulasi pemerintah, melainkan untuk mendukungnya dengan jalan menunjukkan kemungkinan kinerja yang lebih tinggi.

Pendekatan mana yang akan dipilih dalam suatu isu atau konteks tertentu seharusnya memang disandarkan pada perhitungan keefektifan pendekatan tersebut, bukan yang lain (Jalal, *et al* .2007). Menyambung bagian terdahulu, pertanyaan penting yang harus diajukan adalah apakah meregulasi dana CSR dengan berbasiskan laba bersih tahun sebelumnya, merupakan pendekatan yang memberikan dampak positif terbesar? Tampaknya tidak. Alih-alih memberikan dampak positif, regulasi yang demikian akan membawa banyak kemunduran dalam inisiatif CSR di Indonesia maupun dunia usaha sendiri.

Keluar dari kerumitan perdebatan itu Warhurst (2001), memilih tidak menggunakan definisi CSR yang ketat, melainkan lebih menjelaskan fungsi dari tanggung jawab sosial sebagai strategi perusahaan.

“A strategy of corporate social responsibility is define here as the internalisation by the company of the social and environmental effect of its operations through proactive pollution prevention and social impact assesment so that harm is anticipated and avoided and benefit are optimised. The concept is about companies seeking opportunities and targeting capabilities that they have built up for competitive advertage to contribute to sustainable dvelopment goals in ways that go beyond traditional responsibilities to stakeholders, employees and the law, and that internalise indirect socioeconomic and biogeophysical effects as well as direct impacts.

Pengakuan bahwa operasi perusahaan menimbulkan dampak negatif dan positif, bagi Warhust, merupakan dasar pelaksanaan CSR. Dampak negatif diminimumkan dengan mengetahui seluruh detailnya,

kemudian merancang dan melaksanakan tindakan meminimalisir hingga batas paling mungkin. Akan halnya dampak negatif sisa, tentu harus diberi kompensasi. Sementara dampak positif juga menuntut diketahui agar mampu dimaksimalkan. Dengan demikian CSR berarti manajemen dampak ekonomi, sosial, dan lingkungan secara total bernilai positif, dengan dampak negatif serendah mungkin terhadap perusahaan.

Menyimpulkan definisi-definisi CSR yang telah dipaparkan sebelumnya, penelitian ini merujuk pada definisi yang dikembangkan oleh Sukada, *et al* (2007) sebagai: “Segala upaya manajemen yang dijalankan entitas bisnis untuk mencapai tujuan pembangunan berkelanjutan berdasar keseimbangan pilar ekonomi, sosial, dan lingkungan, dengan meminimumkan dampak negatif dan memaksimalkan dampak positif di setiap pilar” (Sukada, *et al*, 2007 hal.40).

Semakin jelas bahwa konsep CSR yang sangat populer saat ini, berangkat dari keseimbangan tiga pilar utama yaitu pilar ekonomi, sosial, dan lingkungan untuk mencapai tujuan pembangunan yang berkelanjutan. Pada perkembangan CSR di Indonesia saat ini, ditandai dengan semakin banyaknya perusahaan yang menyadari dan mengadopsi konsep ini yang kemudian diintegrasikan di dalam strategi bisnis mereka. Tetapi perlu disadari bahwa tidak sedikit perusahaan yang melakukan promosi melalui media massa yang salah mengartikan konsep ini, sehingga terkadang terjadi ambigu di masyarakat mengenai konsep ini. Perusahaan maupun

media massa sering mengartikan tindakan karitatif (amal) sama dengan CSR. Contohnya adalah kejadian-kejadian bencana alam membuat iklan “CSR” menjamur di media massa. Padahal, yang dilakukan oleh perusahaan adalah tindakan karitatif belaka, yaitu membantu pihak lain agar penderitaan mereka berkurang. Tidak ada yang salah dengan tindakan mulia tersebut, namun menyamakan dengan CSR tentu saja salah, karena CSR adalah konsep yang lebih luas yang meliputi tiga pilar utama ekonomi, sosial, dan lingkungan untuk mencapai tujuan pembangunan yang berkelanjutan (Jalal dan Ramayana, 2007).

D. Definisi Program Corporate Social Responsibility (CSR) PT. Vale

Upaya PT Vale menunjukkan komitmennya yakni dengan melakukan peran social kepada masyarakat dalam rangka mendorong peningkatan kesejahteraan masyarakat melalui kerangka *sustainability development*. Target operasi perusahaan untuk memperoleh keuntungan tidak dapat dipisahkan dari komitmen dalam tanggung jawab sosial dan lingkungan perusahaan serta pembangunan yang berkelanjutan. Mencapai manfaat yang berkesinambungan bagi semua pemangku kepentingan baik masyarakat, pemerintah, manajemen perusahaan dan karyawan. Berdasarkan hal tersebutlah PT. Vale Indonesia Tbk menyelenggarakan program Corporate Social Responsibility (CSR) dengan nama Program Pengembangan dan Pemberdayaan Masyarakat (Program PPM).

Adapun Dasar hukum pelaksanaan Program CSR atau Program PPM di PT. Vale Indonesia Tbk. adalah:

1. Undang-Undang Nomor 26 Tahun 2007 tentang Penataan Ruang (Lembaran Negara Republik Indonesia Tahun 2007 Nomor 68, Tambahan Lembaran Negara Republik Indonesia Nomor 4725);
2. Undang-Undang Nomor 40 tahun 2007 tentang Perseroan Terbatas (Lembaran Negara Republik Indonesia Tahun 2007 Nomor 106, Tambahan Lembaran Negara Republik Indonesia Nomor 4756);
3. Undang-Undang Nomor 4 Tahun 2009 tentang Pertambangan Mineral dan Batubara (Lembaran Negara Republik Indonesia Tahun 2009 Nomor 4, Tambahan Lembaran Negara Republik Indonesia Nomor 49); Undang-Undang Nomor 23 Tahun 2014 tentang Pemerintahan Daerah (Lembaran Negara Republik Indonesia Tahun 2014 Nomor 244, Tambahan Lembaran Negara Republik Indonesia Nomor 5587) sebagaimana telah beberapa kali diubah terakhir dengan Undang-Undang Nomor 9 Tahun 2015 tentang Perubahan kedua atas Undang-Undang Nomor 23 Tahun 2014 tentang Pemerintahan Daerah (Lembaran Negara Republik Indonesia Tahun 2015 Nomor 58, Tambahan Lembaran Negara Republik Indonesia Nomor 5679);
4. Undang-undang No. 6 Tahun 2014 tentang Desa;
5. Peraturan Menteri Desa dan Pembangunan Daerah Tertinggal (Permen Desa) No.5 Tahun 2016 Tentang Pengembangan Kawasan Perdesaan;
6. Peraturan Pemerintah Nomor 23 Tahun 2010 tentang Pelaksanaan Kegiatan Usaha Pertambangan Mineral dan Batubara (Lembaran Negara Republik Indonesia Tahun 2010 Nomor 29, Tambahan Lembaran Negara Republik Indonesia Nomor 5111) sebagaimana telah beberapa kali diubah terakhir dengan Peraturan Pemerintah Nomor 77 Tahun 2014 tentang perubahan ketiga atas Peraturan

- Pemerintah Nomor 23 Tahun 2010 tentang Pelaksanaan Kegiatan Usaha Pertambangan Mineral dan Batubara (Lembaran Negara Republik Indonesia Tahun 2014 Nomor 263, Tambahan Lembaran Negara Republik Indonesia Nomor 5597);
7. Peraturan Pemerintah Nomor 55 Tahun 2010 tentang Pembinaan dan Pengawasan Penyelenggaraan Pengelolaan Usaha Pertambangan Mineral dan Batubara (Lembaran Negara Republik Indonesia Tahun 2010 Nomor 85, Tambahan Lembaran Negara Republik Indonesia Nomor 5141);
 8. Peraturan Presiden Nomor 68 Tahun 2015 tentang Kementerian Energi dan Sumberdaya Mineral (Lembaran Negara Republik Indonesia Tahun 2015 Nomor 132);
 9. Peraturan Menteri Energi dan Sumber Daya Mineral Nomor 13 Tahun 2016 tentang Organisasi dan Tata Kerja Kementerian Energi dan Sumber Daya Mineral (Berita Negara Republik Indonesia Tahun 2016 Nomor 782);
 10. Peraturan Menteri Energi dan Sumber Daya Mineral Nomor 11 Tahun 2018 tentang Tata cara pemberian wilayah Perizinan, dan Pelaporan pada Kegiatan Usaha Pertambangan Mineral dan Batubara, (Berita Negara Republik Indonesia Tahun 2018 Nomor 295).
 11. Peraturan Menteri Energi dan Sumber Daya Mineral Nomor 25 Tahun 2018 tentang Pengusahaan Pertambangan Mineral dan Batubara.
 12. Peraturan Menteri Energi dan Sumber Daya Mineral Nomor 26 Tahun 2018 tentang Pelaksanaan Kaidah Pertambangan yang Baik dan Pengawasan Pertambangan Mineral dan Batubara, (Berita Negara Republik Indonesia Tahun 2018 Nomor 596).
 13. Keputusan Menteri Energi dan Sumber Daya Mineral Nomor 1824 Tahun 2018 Tentang Pedoman Pelaksanaan Pengembangan dan Pemberdayaan Masyarakat.

14. Keputusan Menteri ESDM RI Nomor 1806 Tahun 2018 tentang Pedoman Pelaksanaan Penyusunan, Evaluasi, Persetujuan Rencana Kerja dan Anggaran Biaya, serta Laporan pada Kegiatan Usaha Pertambangan Mineral dan Batubara.

Pada tahap ke-1 periode 2013-2017 pelaksanaan PPM (sebelumnya PTPM), PT Vale pada akhir program telah melakukan *assessment* independen atas implementasi PTPM yang sudah dilakukan sejak tahun 2014. Secara umum, hasil *assessment* yang telah dilakukan oleh Trisakti Sustainability Center, Evaluasi dan penilaian dampak tersebut dilakukan dalam kurun waktu Desember 2016 – Januari 2017. Evaluasi dan penilaian dampak ini melihat secara mendalam implementasi beberapa kegiatan PTPM diantaranya PMDM dan salah satu program *Strategic Partnership*, yaitu budidaya padi organik SRI (*System of Rice Intensification*). Hasil penilaian ini menyatakan bahwa PTPM telah berhasil membangun fondasi dan sistem kemitraan tiga pilar antara pemerintah, masyarakat, dan PT Vale dengan pendekatan musyawarah dalam implementasi PTPM. Laporan hasil evaluasi dan penilaian juga akan menjadi masukan bagi PT Vale untuk melakukan perbaikan serta pengembangan program pengembangan masyarakat pada periode selanjutnya tahun 2017-2022.

Sejak diterbitkannya Peraturan Menteri ESDM No. 41 Tahun 2016 tentang Pengembangan dan Pemberdayaan Masyarakat pada Kegiatan Pertambangan Mineral dan Batubara, maka PT Vale berkomitmen untuk mendukung kebijakan tersebut dengan melakukan

penyelarasan dan penyesuaian kegiatan PTPM pada tahap ke-2 periode 2018-2022. Kegiatan ini lebih lebih berfokus pada upaya mendorong kemandirian dalam rangka persiapan paska tambang, pemberdayaan, peningkatan kapasitas dan penguatan kelembagaan serta manfaat jangka panjang.

Proses penyusunan rencana program Pengembangan dan Pemberdayaan Masyarakat (PPM) PT Vale melibatkan pemangku kepentingan terkait baik, pemerintah, pemerintah daerah, dan masyarakat. Dokumen perencanaan ini menjadi acuan bagi semua pihak agar program PPM PT Vale dilaksanakan secara terpadu yang memuat arah kebijakan di wilayah operasi perusahaan dan bersinergi dengan program lain yang dilaksanakan oleh pemerintah pusat maupun daerah.

PT Vale lebih berperan sebagai kontributor atau fasilitator dalam mendukung upaya pembangunan yang dilakukan pemerintah daerah dan masyarakat yang dirumuskan dalam sebuah rencana strategis pembangunan dan pemberdayaan masyarakat sebagai panduan bagi para pemangku kepentingan dalam mengelola kegiatan.

Langkah yang dilakukan dalam penyiapan kerangka kebijakan, strategi dan perangkat (*tools*) yang membantu proses fasilitasi, pengembangan mekanisme kelembagaan dan program melalui dukungan program PPM PT Vale periode 2018-2022. Secara teknis operasional pelaksanaan PPM PT Vale dilakukan melalui 3 (tiga) pola dukungan, yaitu: (1) Program Mitra Desa Mandiri (PMDM); (2) Kemitraan Strategis,

dan (3) Kontribusi Strategis. Kegiatan tersebut akan mendapatkan dukungan dana dari PT Vale. Pengalokasian dana PPM tersebut ditujukan untuk mendorong peningkatan perekonomian, pendidikan, sosial budaya, kesehatan, dan lingkungan kehidupan masyarakat sekitar tambang, baik secara individual maupun kolektif agar kehidupan masyarakat sekitar tambang lebih baik dan mandiri.

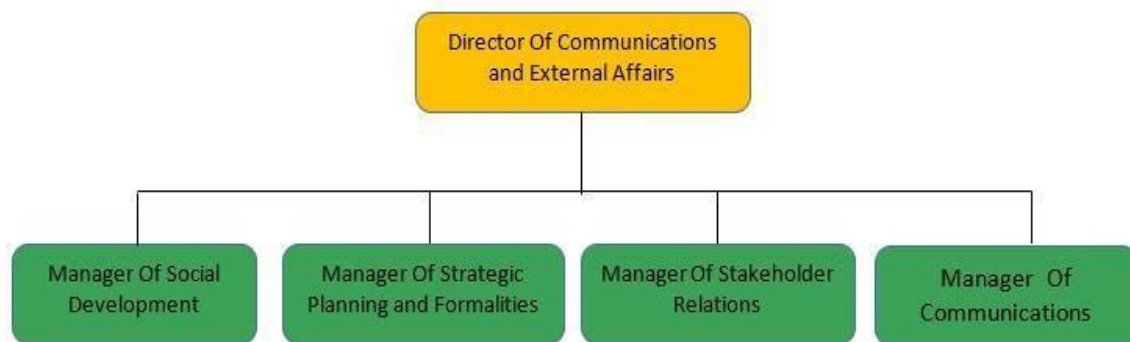
Beberapa diskusi hasil evaluasi pelaksanaan Program PTPM 2013-2017, penggalian gagasan atau aspirasi Tim Tiga Pilar, *Community Development Need Assessment (CDNA)*, dan konsultasi pemangku kepentingan membuka peluang kesempatan untuk meningkatkan tata kelola pelaksanaan program pemberdayaan masyarakat PT Vale untuk kurun waktu 5 (lima) tahun ke depan disadari lebih bermanfaat bagi masyarakat sebagai pemantapan kemandirian dan kesejahteraan masyarakat melalui penyiapan keberlanjutan ekonomi dan layanan dasar pasca tambang. Langkah penyiapan kerangka kebijakan, strategi dan perangkat (*tools*) yang dapat membantu proses fasilitasi, pengembangan mekanisme kelembagaan dan program dalam bentuk *Rencana Induk Pengembangan dan Pemberdayaan Masyarakat (RI-PPM)* PT Vale yang disusun melibatkan berbagai pemangku kepentingan terkait.

Dalam rangka mendukung tugas dan fungsi PT Vale melaksanakan program PPM, maka ditetapkan struktur organisasi atau unit kerja yang bertanggungjawab dalam mengelola dan mengendalikan kebijakan yang telah ditetapkan dalam RI-PPM PT Vale periode 2018- 2025. Kompetensi

dan kinerja staf PT Vale diharapkan mampu mendorong kerjasama kemitraan dengan pengintegrasian RI-PPM dengan kebijakan pembangunan daerah Kabupaten Luwu Timur, khususnya untuk 4 (empat) kecamatan wilayah pemberdayaan PT Vale.

Berikut adalah struktur Departemen *Communications and External Affairs*.

Struktur Departemen *Communication and External Affairs* PT. Vale



Pembagian kerja berdasarkan struktur di atas dapat dijelaskan sebagai berikut:

1. Divisi Communications yang menjalankan fungsi komunikasi korporasi untuk menjaga reputasi perusahaan, yang mencakup komunikasi internal perusahaan, hubungan dengan media, hubungan publik serta pelaporan.
2. Divisi Strategic Planning and Formalities, menjalankan fungsi pengembangan, analisis kebijakan, strategi pengembangan program sosial, melakukan perencanaan dan pengukuran kinerja internal, serta mendorong penyelesaian proses perizinan, Kontrak Karya, atau kesepakatan kerja sama operasi antara PT Vale dan pemerintah, serta pihak terkait lainnya.
3. Divisi Social Development Program, menjalankan fungsi koordinasi pelaksanaan program PPM mencakup sector pendidikan, kesehatan, ekonomi, kelembagaan, dan pola dukungan lain seperti seni dan budaya yang masuk dalam program kemitraan.
4. Divisi Stakeholder Relations, menjalankan fungsi membangun hubungan baik dengan pemangku kepentingan serta mendorong penyelesaian keluhan terkait dampak operasi PT Vale dan pemberdayaan masyarakat melalui mekanisme penyelesaian masalah terpadu.

Dalam upaya menjamin efektivitas dan efisiensi serta memastikan dukungan manajemen teknis pelaksanaan program PPM di lapangan,

maka akan ditempatkan pula sejumlah konsultan di lokasi wilayah pemberdayaan PT Vale dengan mempertimbangkan jumlah dan sebaran lokasi desa dampingan, PT Vale, akan didukung oleh lembaga profesional yang mengelola pendampingan teknis PPM. Pendamping teknis berfungsi membantu PT Vale dalam melakukan pembinaan dan pengendalian program di lapangan. Adapun tujuan pendampingan di lapangan adalah sebagai berikut:

1. Menyediakan suatu kerangka implementasi kebijakan dan strategi pengelolaan sosial berdasarkan Rencana Induk PPM 2018-2025 sebagai pola dukungan perusahaan terhadap pembangunan masyarakat di wilayah pemberdayaan yaitu 4 Kecamatan di Kabupaten Luwu Timur.
2. Menyediakan dukungan teknis pelaksanaan bantuan pengintegrasian Program di desa wilayah terdampak dalam mekanisme regular sesuai Undang-undang No. 6 Tahun 2014 tentang Desa dan Penyelenggaraan Program Pengembangan Kawasan Perdesaan Mandiri PKPM mengacu pada Peraturan Menteri Desa dan Pembangunan Daerah Tertinggal (Permen Desa) No. 5 Tahun 2016 Tentang Pengembangan Kawasan Perdesaan.
3. Melakukan pengendalian mutu yang menyangkut substansi dan bertanggung jawab mengenai keseluruhan pelaksanaan program PPM.

4. Memperkuat implementasi kebijakan dan strategi pengelolaan sosial terpadu sebagai pola dukungan perusahaan terhadap pembangunan di wilayah terdampak operasi PT Vale.
5. Menyediakan bimbingan dan dukungan teknis terkait pelaksanaan dukungan langsung masyarakat melalui bidang pendidikan, kesehatan, ekonomi dan hubungan komunitas.
6. Memfasilitasi upaya peningkatan kapasitas kelembagaan dan kemitraan antara masyarakat, pemerintah dan PT Vale dalam mendukung pencapaian pembangunan daerah.
7. Menyediakan dukungan teknis terkait manajemen, monitoring dan evaluasi PPM.

E. Stakeholders Sebagai Sasaran CSR Programs

Membangun kemitraan dengan para pihak, diawali dengan indentifikasi terhadap para pemangku kepentingan perusahaan. Relevansinya adalah memahami kebutuhan dan kekuatan untuk menekankan kepentingan mereka. Mengidentifikasi siapa *stakeholder* yang dituju merupakan masalah yang krusial dalam kebijakan dan pelaksanaan CSR (Vos, 2003). Secara singkat dapat dinyatakan bahwa perusahaan bertanggung jawab kepada siapapun yang terpengaruh operasinya. Sudah selayaknya perusahaan memperhitungkan pula mereka yang dapat mempengaruhi operasinya. Ini mengacu ke salah satu konsep manajemen yang paling terkenal: "*stakeholder*" atau pemangku kepentingan. Konsep ini kemudian dipopulerkan oleh Freeman pada tahun

1984 (Freeman, 1984), yang membicarakan masalah pemangku kepentingan secara lebih komprehensif (Freeman, *et al.*, 2004) sebagaimana yang telah dijabarkan, mendefinisikan *stakeholder* sebagai: “*persons and groups that affect, or are affected by, an organization’s decisions, policies, and operations.*”

Stanford Research Institute, pertama kali menggunakan terminologi perspektif pemangku kepentingan (*stakeholder perspective*) yang dibangun berdasarkan teori-teori Charles Darwin dan Adam Smith, serta perubahan lingkungan pada era itu dimana terdapat orang-orang dan organisasi di samping pemegang saham yang terkena pengaruh operasi perusahaan (Lawrence, *et al.* 2005). Perkembangan dua dekade terakhir menunjukkan, konsep *stakeholder* bahkan hampir menggantikan konsep *stockholder* (pemegang saham) yang sebelumnya mendominasi aliran pemikiran ke sekolah-sekolah bisnis.

Pergeseran kesadaran pelaku bisnis dari pertanggungjawaban pada pemegang saham ke pemangku kepentingan didasari perubahan orientasi dari *ownership theory of the firm*, dimana perusahaan dipandang sebagai properti para pemiliknya dengan tujuan utama memaksimalkan keuntungan. Kebalikannya adalah *stakeholder theory of the firm*, dimana perusahaan bertujuan melayani publik lebih luas dengan menciptakan nilai bagi masyarakat (Freeman, *et al.* 2004).

Untuk dapat menjadi pemangku kepentingan yang terutama untuk mempengaruhi perusahaan, individu atau sebuah kelompok harus

memiliki atribut tertentu. Menurut Mitchell, *et al.* (1997) tiga atribut yang penting adalah *power*, *legitimacy* dan *urgency*. *Power* berarti kemampuan untuk mempengaruhi perusahaan dan apabila perlu menggunakan paksaan ketika perusahaan melakukan perlawanan atas kepentingannya. *Legitimacy* berarti dukungan atas tindakan yang dilakukan pemangku kepentingan terhadap perusahaan yang bisa berasal dari berbagai macam nilai atau norma yang ada di masyarakat. *Urgency* berarti derajat kepentingan suatu isu atau klaim dari pemangku kepentingan, termasuk di dalamnya sensitivitas waktu bagi pemenuhannya oleh perusahaan.

Driscoll dan Starik (2004) menambahkan *proximity* sebagai atribut penting bagi pemangku kepentingan, dengan definisi sebagai fakta kedekatan dalam ruang, waktu atau urutan. Dengan tambahan kriteria itu, keduanya menyatakan bahwa lingkungan memiliki keabsahan yang sangat tinggi sebagai pemangku kepentingan perusahaan. Semakin banyak atribut di atas dimiliki oleh individu atau kelompok maka semakin signifikan posisinya sebagai pemangku kepentingan.

Organisasi bisnis memiliki dua kategori pemangku kepentingan, yaitu primer (pasar) dan sekunder (non pasar) (Lawrence, *et al.* 2005). Yang termasuk pemangku kepentingan primer adalah pemilik, konsumen, karyawan, pemasok, dan mitra bisnis. Di luar itu, tergantung dari lingkungan di mana perusahaan beroperasi. Semua perusahaan memiliki pemangku kepentingan sekunder kritis, yang keberadaannya berperan penting terhadap keberlangsungan operasionalnya. Masyarakat dan

pemerintahan yang berwenang merupakan dua diantaranya. Perusahaan juga menghadapi sebarisan pemangku kepentingan sekunder khusus yang muncul karena kepentingan tertentu, aktivitas bisnis, serta tujuan perusahaan sendiri. Pemangku kepentingan ini termasuk diantaranya media massa, kelompok masyarakat sipil, Ornop, organisasi internasional, mitra bisnis, asosiasi dagang, maupun asosiasi industri.

Beberapa pengamat yang menyatakan bahwa pemangku kepentingan pasar merupakan pemangku kepentingan primer, sementara yang non pasar dinyatakan sebagai pemangku kepentingan sekunder. Ada pula yang merumuskan perbedaan primer dan sekunder tidak relevan karena harus dilihat secara kontekstual kasus per kasus. Yang paling penting dipegang sebagai premis utama teori pemangku kepentingan adalah semakin kuat hubungan perusahaan dengan pemangku kepentingannya, makin besar kemungkinan tujuan perusahaan dapat dicapai (Wilson, 2004). Perbedaan bisnis perusahaan akan menjadikan perusahaan memiliki prioritas *stakeholder* yang berbeda. Dalam penelitian ini, secara sengaja pilihan *stakeholder* dijatuhkan pada masyarakat di sekitar lokasi operasi perusahaan.

F. Mengukur Kinerja Program Pengembangan Masyarakat

Human capital theory menggunakan konsep bahwa modal utama manusia adalah pendidikan, keterampilan, dan kesehatan. *Human investment theory* menggunakan konsep mengorbankan sesuatu saat ini demi keuntungan lebih di masa depan. *Human development theory* merupakan suatu proses untuk memperbesar pilihan-pilihan bagi manusia. *Sustainable Development Theory* merupakan konsep pembangunan yang berusaha memenuhi kebutuhan saat ini tanpa mengorbankan kepentingan di masa depan. *People Centered Development* merupakan pembangunan yang meletakkan manusia sebagai subyek dan obyek (Nurkholis, 2018).

Untuk melihat sejauhmana efektivitas program pengembangan masyarakat diperlukan parameter atau indikator untuk mengukurnya. Indikator keberhasilan akan menjadi sangat penting manakala perusahaan hendak mengetahui kinerja program pengembangan masyarakatnya atau hendak menyusun rencana strategik yang menginginkan tingkat kinerja tertentu. Kepentingan utama perusahaan tentu saja adalah untuk mempertanggungjawabkan investasi sosial yang telah dikeluarkannya. Kalau pengeluaran untuk program pengembangan masyarakat hendak dinyatakan sebagai investasi, maka perusahaan harus diyakinkan bahwa setiap rupiah yang dikeluarkannya sesungguhnya memang menguntungkan perusahaan.

Dalam penelitian ini, penulis menggunakan kriteria dan indikator *community development* menurut Jalal dan Irpan Kadir (2004). Standar tersebut dikembangkan oleh mereka berdua yang didasarkan atas 9 kasus perusahaan tambang di Indonesia yang diteliti oleh Laboratorium Sosiologi Universitas Indonesia. Kriteria dan indikator ini dianggap dapat menghasilkan pengukuran program pengembangan masyarakat yang tingkat obyektifitasnya dapat diterima oleh berbagai pihak (perusahaan, pemerintah, dan masyarakat).

Logika yang dikembangkan dalam pengembangan kriteria dan indikator ini adalah bahwa hanya dengan kebijakan yang kokoh dalam perusahaan, penyelesaian masalah dampak negatif yang terjadi, serta manajemen kolaboratiflah maka program pengembangan masyarakat dapat berhasil. Kriteria dan indikator tersebut juga menggunakan gabungan antara indikator masukan (dalam kriteria 1), indikator proses (kriteria 2 dan 3), serta indikator hasil (kriteria 4). Dalam penelitian ini menggunakan gabungan ketiga indikator ini untuk memastikan bahwa hasil program pengembangan masyarakat bukanlah berasal dari kebetulan belaka, melainkan berasal dari masukan dan proses yang secara sistematis dilaksanakan oleh perusahaan. Dengan demikian, keberhasilan suatu program pengembangan masyarakat dapat dianggap sampai batas-batas tertentu bersifat permanen dan dapat diramalkan.

Human capital, investment, dan, development theory mengartikan pembangunan manusia hanya dari aspek manusia, sehingga memicu

eksploitasi yang berlebihan. *Sustainable development* mencoba mengakomodir kepentingan manusia dan lingkungan agar kehidupan dapat lestari.

Sementara itu, *peopled centered development* merupakan konsep pembangunan yang menggabungkan keempat konsep sebelumnya dengan tujuan utama mensejahterakan penduduk sebagai obyek maupun subyek (Nurkholis, 2018).

Table 4 Kriteria Indikator Program Pengembangan dan Pemberdayaan Masyarakat (PPM)

| Kriteria | Indikator |
|--|--|
| Kegiatan Program PPM terintegrasi dalam kebijakan perusahaan | Terdapat kebijakan tertulis perusahaan mengenai pentingnya membangun hubungan baik dengan masyarakat yang terkena dampak operasi perusahaan, minimum sesuai dengan peraturan pemerintah mengenai Program PPM |
| | Terdapat bagian khusus yang menangani Program PPM, dan bagian itu bekerja sama secara efektif dengan bagian lain yang terkait dengan aktivitas hubungan antara perusahaan dan masyarakat |

| | |
|--|--|
| | <p>Sumberdaya manusia yang bekerja untuk bagian Program PPM memiliki kapabilitas yang mencukupi, diperoleh dari pendidikan, pelatihan dan pengalaman kerja yang relevan</p> |
| | <p>Terdapat rencana kerja strategik untuk Program PPM setidaknya untuk jangka waktu lima tahun, dilengkapi dengan rincian program setahunan yang telah disepakati bersama- sama pemangku kepentingan CD serta mekanisme penyesuaian rencana</p> |
| | <p>Tersedianya dana yang mencukupi untuk melaksanakan kegiatan-kegiatan CD yang direncanakan</p> |
| <p>Program PPM dengan tepat mengkompensasi dampak negatif operasi perusahaan</p> | <p>Dilakukannya penilaian kerusakan yang diderita masyarakat secara bersama-sama antara perusahaan dan masyarakat, dengan disaksikan oleh pihak lain yang netral</p> <p>Dilakukannya negosiasi harga kompensasi kerusakan dengan cara-cara yang jujur, diterima masyarakat setempat, tanpa paksaan dan tipuan.</p> |

| | |
|--|--|
| | Pembayaran kompensasi sesuai dengan kesepakatan yang dibuat, baik dalam aras individu maupun kolektif |
| Manajemen Program PPM yang Kolaboratif | Program PPM direncanakan secara partisipatoris dengan memperhitungkan keragaman kelompok-kelompok masyarakat |
| | Program PPM merupakan komplemen dan suplemen dari kegiatan-kegiatan pembangunan yang dilakukan oleh pemerintah dan pihak-pihak lain. |
| | Program PPM dilaksanakan bersama-sama dengan masyarakat juga pihak-pihak lain yang memiliki kompetensi yang tepat untuk melakukannya |
| | Pelaksanaan pemantauan Program PPM bersama-sama dengan komponen masyarakat dan pemangku kepentingan lain |
| | Dilakukannya evaluasi keberhasilan Program PPM secara setahunan dan diproduksinya pelajaran-pelajaran yang dapat diambil untuk Program PPM mendatang |

| | |
|---|--|
| <p>Hasil-hasil Program PPM yang memuaskan semua pihak</p> | <p>Terlaksananya seluruh Program PPM yang Direncanakan</p> |
| | <p>Terpenuhinya kebutuhan-kebutuhan masyarakat yang dinyatakan hendak dipenuhi dalam perencanaan kegiatan Program PPM</p> |
| | <p>Integrasi sosial masyarakat tetap terpelihara</p> |
| | <p>Program PPM berhasil mendorong ke arah kemandirian kelompok-kelompok masyarakat dan tidak menimbulkan ketergantungan mereka</p> |
| | <p>Perusahaan secara umum diterima keberadaannya di tengah-tengah masyarakat</p> |
| | <p>Adanya pengakuan dari pemerintah dan pihak lain bahwa perusahaan telah berpartisipasi dalam pembangunan daerah</p> |

Berikut penjelasan kriteria dan indikator program pengembangan masyarakat perusahaan ekstraktif yang unggul menurut Jalal dan Kadir (2004).

1. Kegiatan pengembangan masyarakat terintegrasi di dalam kebijakan perusahaan

Program pengembangan masyarakat haruslah terintegrasi ke dalam strategi menyeluruh dari perusahaan. Program pengembangan masyarakat harus disadari oleh perusahaan sebagai upaya membangun hubungan yang baik dengan salah satu pemangku kepentingan perusahaan, yaitu masyarakat luas yang terkena dampak operasi perusahaan. Sebagai konsekuensi kesadaran bahwa perusahaan haruslah tampil sebaik mungkin di hadapan seluruh pemangku kepentingannya, program pengembangan masyarakat haruslah menjadi bagian integral dari strategi perusahaan.

2. Program pengembangan masyarakat dengan tepat mengkompensasi dampak negatif operasi perusahaan

Perusahaan, khususnya yang bergerak dalam bidang pertambangan, dalam operasinya pasti mengakibatkan dampak atau eksternalitas negatif bagi masyarakat yang berada di sekitar wilayah operasinya. Eksternalitas itu bisa berupa dampak sosial dan lingkungan. Program pengembangan masyarakat merupakan salah satu bentuk upaya mengkompensasi dampak tersebut, selain upaya minimasi dampak yang wajib juga dilakukan perusahaan. Berbagai pengalaman menunjukkan bahwa tanpa penyelesaian permasalahan eksternalitas negatif sangatlah sulit bagi perusahaan untuk menciptakan hubungan yang harmonis dengan masyarakat sekitar wilayah operasinya. Karenanya perusahaan

wajib melakukan program pengembangan masyarakat yang salah satu dasarnya adalah penghitungan dampak tersebut. Sebagai konsekuensi penghitungan dampak, besaran program pengembangan masyarakat harus pula dibedakan menurut wilayah-wilayah serta kelompok dampak. Semakin besar suatu wilayah atau kelompok masyarakat terkena dampak negatif aktivitas perusahaan, semakin besar hak mereka untuk memperoleh bantuan melalui aktivitas program pengembangan masyarakat.

3. Manajemen program pengembangan masyarakat yang kolaboratif

Penerapan layanan publik lebih lanjut harus mengembangkan kualitas sumber daya manusia dan demokratisasi, model kepemimpinan harus bergeser dari kekuasaan ke pendekatan keahlian (dari macho untuk maestro) dan berjiwa demokratis, dekat dengan bawahan dan menerapkan model birokrasi humanistik adalah meletakkan manusia dalam proporsinya (Yunus Rabina, 2011).

Perusahaan bukanlah agen pembangunan masyarakat semata. Peran perusahaan dalam program pengembangan masyarakat adalah dalam kerangka usaha yang akan membawa keuntungan ekonomi bagi perusahaan, namun dalam usahanya itu perusahaan tidak diperkenankan merusak lingkungan dan tatanan sosial ekonomi masyarakat yang relatif dekat dengan perusahaan. Sebaliknya, perusahaan haruslah melindungi lingkungan dan sedapat mungkin memaksimalkan keuntungan sosial dan ekonomi masyarakat sekitar. Salah satu syarat utama program

pengembangan masyarakat yang berhasil adalah perusahaan memiliki program yang didukung oleh masyarakat serta dukungan dari pihak-pihak lain yang kompeten. Perusahaan memiliki program yang menysasar beragam kelompok yang ada dalam masyarakat setempat, bukan saja kelompok tertentu, sehingga dukungan bagi program pengembangan masyarakat menjadi maksimum. Sementara, pihak-pihak lain yang kompeten serta memiliki komitmen serupa dengan perusahaan juga harus difasilitasi perannya oleh program pengembangan masyarakat perusahaan. Dengan kombinasi ini, kemungkinan keberhasilan program pengembangan masyarakat menjadi lebih besar.

4. Hasil-hasil program pengembangan masyarakat yang memuaskan semua pihak

Penilaian keberhasilan program pengembangan masyarakat merupakan puncak dari segala upaya untuk menjadikan perusahaan diterima oleh seluruh pemangku kepentingannya. Dalam hal ini, haruslah dikemukakan dimensi-dimensi keberhasilan program pengembangan masyarakat dari berbagai sudut pandang, utamanya perusahaan sendiri, masyarakat, pemerintah daerah dan pemangku kepentingan lain yang terlibat secara langsung dalam pengelolaan kegiatan pengembangan masyarakat. Suatu rangkaian program pengembangan masyarakat yang memuaskan seluruh pihak merupakan cerminan keberhasilan tertinggi dari program pengembangan masyarakat perusahaan dan dengannya dapat

diyakini bahwa keberadaan dan operasi perusahaan tersebut akan terus mendapatkan dukungan masyarakat dan pihak-pihak terkait lainnya.

G. Penelitian Terdahulu

| | | | | |
|------------------------------|---|--|---|--|
| Penulis | Lukman Munawar Fauzi, Asep Bambang Iryana (2017) | Adhianty Nurjanah, Frizki Yuliant (2018) | (Widhagdha, Wahyuni, & Sulhan, 2019) | Tuah Fitriano Putra (2020) |
| Judul Penelitian | Strategi <i>Dynamic Governance</i> Dalam Penyelenggaraan Pemerintahan Provinsi Jawa Barat | Motif Pelaksanaan <i>Corporate Sosial Responsibility</i> Perusahaan (Studi Kasus: CSR PT. Holcim Indonesia Tbk. Cilacap Plant dan CSR Delegation European Union to Malaysia) | Relasi sosial dalam praktik kebijakan CSR | Kapabilitas <i>Dynamic governance</i> dalam pencapaian pertumbuhan ekonomi propvinsi Kepulauan Riau tahun 2012-2017 |
| Lokasi Penelitian | Provinsi Jawa Barat | PT. Holcim Indonesia Tbk. Cilacap Plant | PT. Pertamina RU II Kilang Sungai Pakning | Kepulauan Riau |
| Metode Penelitian | Kualitatif | Kualitatif (studi kasus) | Kualitatif (fenomenologis) | Kualitatif |
| Kesimpulan Penelitian | Konsep <i>Dynamic Governance</i> ini diharapkan menjadi formulasi pembaharuan guna menjawab berbagai tantangan global serta kemajuan konsep pemerintahan dan kebutuhan masyarakat di era sekarang ini | PT. Holcim Tbk Indonesia Cilacap Plant maupun Delegation of the European Union to Malaysia melakukan CSR berdasarkan kaidah-kaidah Community Development. Hal ini dilakukan dengan menyesuaikan potensi dan kebutuhan masyarakat penerima manfaatnya | Relasi sosial di masyarakat dapat begitu beragam sehingga para pengambil kebijakan atau praktisi CSR dapat mempertimbangkan untuk lebih tepat dalam memetakan relasi sosial yang ada di masyarakat dalam merancang program-program CSR atau program pembangunan lainnya | Kapabilitas pemerintah Provinsi Kepulauan Riau dalam pencapaian pertumbuhan ekonomi tahun 2012-2017 belum mencerminkan kapabilitas <i>dynamic governance</i> |

H. Kerangka Teori

Kerangka Teori Penerapan Dynamic Governance terhadap program CSR PT.Vale Tbk. Indonesia

