



Pola Pengelolaan, Perencanaan dan Pelaksanaan  
**COMMUNITY DEVELOPMENT**  
pada Industri Pertambangan





Pola Pengelolaan, Perencanaan dan Pelaksanaan  
**COMMUNITY DEVELOPMENT**  
pada Industri Pertambangan



Penulis :  
**Ujud Tahajuddin**  
Editor :  
**D.T.P. Kusumawardhani**



**Lembaga Ilmu Pengetahuan Indonesia**



©2009 Indonesian Institute of Sciences (LIPI)  
Pusat Penelitian Kemasyarakatan dan Kebudayaan\*

Katalog dalam Terbitan

Pola Pengelolaan, Perencanaan, dan Pelaksanaan Community Development  
pada Industri Pertambangan, Ujud Tahajuddin; Editor: D.T.P.  
Kusumawardhani, Jakarta: LIPI Press, 2009  
iv + 120 hlm; 14,8 x 21 cm

ISBN 978-979-799-433-4

1. Community Development
2. Industri Tambang

331.762

Diterbitkan oleh:  
LIPI Press, anggota Ikapi



\*Pusat Penelitian Kemasyarakatan dan Kebudayaan  
Lembaga Ilmu Pengetahuan Indonesia  
Widya Graha Lt. VI dan IX,  
Jalan Jenderal Gatot Subroto No. 10  
Jakarta, 12710  
Telp.: 021-5701232 Fax.: 021-5701232

---

---

## KATA PENGANTAR

---

---

Selama ini dampak keberadaan perusahaan industri terhadap masyarakat sekitar telah menjadi sorotan para pemerhati industrialisasi di kalangan akademisi, pemerintah maupun LSM. Terkait dengan dampak yang ditimbulkan oleh perusahaan industri, pemerintah telah mengeluarkan suatu kebijakan yang mewajibkan perusahaan industri menjalankan kegiatan *community development* terhadap masyarakat di sekitar lokasi perusahaan industri yang bersangkutan. Dengan kegiatan *community development*, masyarakat sekitar diharapkan dapat turut merasakan manfaat dari keberadaan perusahaan tersebut di wilayah mereka.

Penelitian Pola dan Manajemen Perencanaan dan Pelaksanaan *community development* di Industri Pertambangan merupakan salah satu kegiatan penelitian yang dilakukan oleh Pusat Penelitian Kemasyarakatan dan Kebudayaan–Lembaga Ilmu Pengetahuan Indonesia (PMB-LIPI).

Penelitian ini berhasil mengidentifikasi dan menganalisis pola dan manajemen pelaksanaan *community development* oleh perusahaan industri pertambangan dengan berbagai keunggulan dan kelemahannya. Hasil dari penelitian ini akan membantu sebagai acuan bagi perusahaan industri pertambangan khususnya dan perusahaan industri pada umumnya dalam melaksanakan program *community development*.

Kami menyadari bahwa penelitian ini tidak akan berjalan lancar tanpa bantuan/dukungan dan kerja sama dari berbagai pihak. Untuk itu, kami mengucapkan terima kasih kepada manajemen PT Chevron Pacific Indonesia di pusat maupun di Riau, instansi pemerintah khususnya Pemprov Riau dan Pemkab/kota di Propinsi Riau, LSM, masyarakat maupun individu yang telah memberikan dukungan dan kerja sama kepada peneliti selama kegiatan penelitian berjalan.

Kami mengharapkan hasil penelitian ini dapat memberikan manfaat bagi para akademisi maupun praktisi. Sungguhpun demikian, kami menyadari pula bahwa hasil penelitian ini tidak luput dari berbagai kekurangan. Oleh karena itu, kami menghargai dan menerima kritik dan saran yang disampaikan dengan senang hati agar lebih baik lagi di masa yang akan datang.

Akhir kata kami ucapkan, selamat membaca dan semoga pembaca mendapatkan manfaatnya.

Jakarta, Juli 2009

Kepala Pusat Penelitian  
Kemasyarakatan dan Kebudayaan – LIPI

Ttd.

**Drs. Abdul Rachman Patji, MA**

# DAFTAR ISI

<b>KATA PENGANTAR</b> .....	i
<b>DAFTAR ISI</b> .....	iii
<b>BAB 1 POLA DAN MANAJEMEN PERENCANAAN DAN PELAKSANAAN <i>COMMUNITY DEVELOPMENT</i> DI INDUSTRI PERTAMBANGAN</b> .....	1
1.1. Latar Belakang .....	1
1.2. Masalah Penelitian .....	6
1.3. Tujuan dan Sasaran .....	7
1.4. Ruang Lingkup .....	8
1.5. Kerangka Konseptual .....	8
1.6. Metodologi .....	23
<b>BAB 2 PROFIL DAERAH PENELITIAN</b> .....	25
2.1. Provinsi Riau .....	25
2.1.1. Kependudukan .....	27
2.1.2. Pendidikan .....	30
2.1.3. Ketenagakerjaan .....	32
2.1.4. Struktur dan Pertumbuhan Ekonomi .....	32
<b>BAB 3 PEMBERDAYAAN MASYARAKAT DI PT CHEVRON PACIFIC INDONESIA (CPI)</b> .....	41
3.1. Gambaran Umum .....	41
3.1.1. Sejarah dan Profil PT CPI .....	41
3.1.2. Kontrak Kerja Sama (KKS/ <i>Production Sharing</i> <i>Contract</i> ) PT CPI .....	48
3.2. <i>Community Development</i> .....	51
3.2.1. Perspektif PT CPI Terhadap CD .....	51
3.2.2. Kebijakan Program CD PT CPI .....	56
3.3. Manajemen <i>Community Development</i> .....	59
3.3.1. Manajemen Organisasi CD PT CPI .....	59
3.3.2. Manajemen SDM <i>Community Development</i> PT CPI .....	63

3.3.3. Manajemen Perencanaan Program <i>Community Development</i> PT CPI .....	64
3.3.4. Manajemen Anggaran ( <i>Budgeting</i> ) Program CD .....	71
3.3.5. Monitoring dan Evaluasi .....	74
3.4. Respons Masyarakat terhadap Program CD .....	76
3.4.1. Permintaan Bantuan CD dan <i>Handling</i> PT CPI .....	76
3.4.2. Konflik Antara Masyarakat dengan PT CPI .....	81
<b>BAB 4 ANALISIS .....</b>	<b>85</b>
<b>BAB 5 KESIMPULAN DAN REKOMENDASI .....</b>	<b>103</b>
5.1. Kesimpulan .....	103
5.2. Rekomendasi .....	113
<b>DAFTAR PUSTAKA .....</b>	<b>117</b>

---

---

# BAB 1

---

---

## PENDAHULUAN

### 1.1. Latar Belakang

**D**alam membangun ekonomi masyarakat terdapat asumsi bahwa untuk dapat melakukan pemerataan ekonomi harus didahului oleh pertumbuhan ekonomi dan baru kemudian didistribusikan melalui *trickle down effect*, karena bila tidak, maka yang akan terjadi adalah pemerataan kemiskinan. Untuk memacu pertumbuhan ekonomi tersebut Pemerintah mengorientasikan upayanya untuk membangun sektor industri. Atas dasar upaya tersebut akhirnya berhasil melahirkan beberapa industri besar yang kemudian menjadi mesin pertumbuhan ekonomi nasional. Namun desain ekonomi yang diorientasikan pada akselerasi pertumbuhan ekonomi semacam itu ternyata tidak serta merta melahirkan pemerataan ekonomi. Bahkan berimplikasi pada terjadinya ketimpangan baik secara geografis, sektoral, maupun ketimpangan pendapatan antara orang kaya dengan orang miskin. Secara makro kelemahan model pembangunan ekonomi yang berorientasi pada pertumbuhan tersebut tidak begitu tampak, karena keberhasilan pembangunan ekonomi diukur dengan menggunakan produk domestik bruto (PDB) dan pendapatan per kapita yang merupakan parameter yang bersifat agregatif. Implikasinya pembangunan ekonomi yang umumnya menjadi tulang punggung ekonomi masyarakat kecil seperti sektor pertanian dan sektor industri kecil dan menengah menjadi terbengkalai. Dengan kata lain, pertumbuhan industri besar tersebut tidak memberikan dampak positif yang signifikan terhadap kehidupan ekonomi masyarakat, oleh karena itu tidak jarang masyarakat menolak kehadiran suatu industri yang didirikan di sekitar wilayah mereka.

Kajian tentang dampak perusahaan industri terhadap masyarakat sekitar selalu menarik dan tidak pernah menjadi usang bagi pengamat industrialisasi, terlebih lagi sekarang ini selalu digaungkan bahwa pembangunan di Indonesia harus pro-rakyat.

Masalah dampak industrialisasi selalu *up to date*, karena terkait dengan banyak dimensi yang menyangkut aspek politik, ekonomi, sosial dan budaya. Dampak yang ditimbulkannya cukup bervariasi, dari mulai adanya perkembangan ekonomi sebagai *multiplier effect* aktivitas industri, sampai pada relatif banyaknya biaya sosial yang harus ditanggung masyarakat akibat terjadinya industrialisasi seperti keterasingan masyarakat sekitar terhadap industrialisasi, kerugian masyarakat karena limbah industri dan adanya perubahan nilai-nilai dalam masyarakat akibat berlangsungnya industrialisasi.

Berbagai dampak negatif yang ditimbulkan oleh industri itu sendiri terhadap masyarakat sekitar akan memberikan *negative feed back* pula. Berbagai kajian telah memperlihatkan banyak konflik antara perusahaan dengan masyarakat sekitar yang seringkali mengakibatkan perusahaan industri bersangkutan terganggu atau terhentinya aktivitasnya. Data-data yang menunjukkan perselisihan antara perusahaan dengan masyarakat sekitar dapat ditengarai melalui berita dan hasil penelitian berikut ini:

Harian Kompas, Rabu, 22 Februari 2006 melaporakan bahwa telah terjadi konflik antara petugas satuan pengamanan PT Freeport Indonesia – terhadap penambang liar di lokasi pendulangan emas di Mil 72-74 areal penambangan PT FI yang berakhir dengan bentrokan.

“Dua anggota Satpam PT FI, dinyatakan mengalami luka-luka akibat dipanah yang dilepaskan massa pendulang emas, sementara tiga pendulang mengalami luka tembak. Konflik itu terjadi karena masyarakat tidak setuju dengan tindakan “*sweeping*” yang dilakukan oleh aparat gabungan (Polri dan TNI) bersama petugas satuan pengamanan PT Freeport Indonesia di dalam *tailing* (pembuangan limbah), yang mengalir di sepanjang Sungai Aikwa, di Mil 72-74 Tembagapura. Masyarakat yang berjumlah 150 orang, kemudian memblokir Mil tersebut dengan batu dan kayu, menghadang kendaraan yang lewat dan melakukan perlawanan terhadap petugas keamanan PT FI yang berada di sekitarnya.”

Selanjutnya Harian Kompas, Kamis, 23 Februari 2000 melaporkan pula:

“Sekitar 500 warga Kampung Kali Kabur dan Banti, Distrik Tembagapura masih menutup ruas jalan di Mil 72-74. Jalur itu merupakan satu-satunya akses ke lokasi pengolahan dan penambangan Grasberg-dari pemukiman karyawan PT Freeport Indonesia. Akibat penutupan jalan menuju PT FI oleh massa, pihak direksi PT FI akhirnya memutuskan untuk menutup sementara dan menghentikan produksi tambangnya. Ini guna menghindari konflik yang lebih keras. Aparat kepolisian dan petugas satpam PT FI tidak berani mengusir massa atau membersihkan ruas jalan yang dikuasai oleh massa lebih dari 200 orang. Massa menuntut pemimpin PT FI dan Bupati Mimika datang berdialog dengan mereka. Warga mempertanyakan, mengapa PT FI melarang mereka mendulang emas yang merupakan sisa-sisa limbah buangan PT FI melalui sungai Banti dan Aikwa.”

Sementara itu hasil penelitian Iskandar Zulkarnaen dkk. menunjukkan bahwa “konflik terbuka juga telah terjadi beberapa kali antara perusahaan dengan masyarakat yang melakukan penambangan di kawasan penambangan perusahaan, sehingga menimbulkan kerugian di kedua belah pihak. Pernah terjadi bentrokan antara PT Koba Tin dengan masyarakat sekitar di Koba, karena masyarakat dianggap telah memasuki areal penambangan perusahaan.”<sup>1</sup> Hasil penelitiannya juga menunjukkan bahwa (2005:16): setidaknya ada empat issue yang dikonflikkan di kawasan pertambangan, walaupun intensitasnya berbeda dari satu kawasan ke kawasan lainnya, yakni:

- (a) Persoalan dalam mengakses sumberdaya tambang
- (b) Persoalan lahan yang terkena aktivitas pertambangan
- (c) Persoalan terjadinya degradasi lingkungan dan

---

<sup>1</sup> Iskandar Zulkarnain, dkk., *Konflik di Kawasan Pertambangan Timah Bangka Belitung: Persoalan dan Alternatif Solusi*, Lembaga Ilmu Pengetahuan Indonesia, LIPI Press, Jakarta, 2005, hlm. 16.

(d) Persoalan pemberdayaan masyarakat.<sup>2</sup>

Untuk meredam atau mengurangi terjadinya perselisihan seperti di atas, berbagai upaya telah dilakukan oleh perusahaan industri, baik dalam skala mikro seperti memberikan prioritas merekrut karyawan yang berasal dari daerah sekitarnya, maupun dalam skala makro oleh pemerintah dengan membuat ketentuan tentang pengelolaan limbah industri dan kewajiban perusahaan-perusahaan tertentu melakukan CD. Semua upaya tersebut dilakukan agar terjadinya hubungan yang simbiose mutualistis di antara kedua belah pihak sehingga perusahaan industri tetap dapat melanjutkan aktivitas produksi, sementara masyarakat sekitarnya juga memperoleh benefit dari keberadaan perusahaan industri. Hal tersebut juga diperkuat oleh hasil penelitian Iskandar Zulkarnaen<sup>3</sup> yang menunjukkan bahwa: konflik di kawasan pertambangan secara umum adalah sebuah konflik yang asimetris akibat adanya ketimpangan posisi di antara para *stakeholder* (perusahaan - masyarakat - pemerintah), karena itu pengelolaan konflik di kawasan pertambangan dapat dilakukan dengan menyeimbangkan posisi di antara para *stakeholder* tersebut. Dalam konteks tersebut, maka pemberdayaan masyarakat (*empowerment*) merupakan salah satu aspek penting dalam mengelola konflik di kawasan pertambangan dengan memposisikan mereka sebagai pelaku pembangunan yang mendapat tempat dalam ruang kebijakan sektor pertambangan. Melalui proses *empowerment*, masyarakat diharapkan akan menjadi mandiri, sejahtera dan partisipatif.

Kebijakan pemerintah yang mewajibkan perusahaan untuk melakukan CD di lingkungan sekitar wilayah lokasi perusahaan pada dasarnya merupakan hal positif untuk mendekatkan perusahaan dengan masyarakat sekitarnya. Program-program CD menjadi salah satu bentuk kepedulian perusahaan terhadap masyarakat sekitarnya. Dengan adanya CD, diharapkan masyarakat sekitarnya merasa ikut

---

<sup>2</sup> *Ibid.*, hlm. 16

<sup>3</sup> *Ibid.*, hlm. 17

memperoleh manfaat dari adanya perusahaan tersebut di wilayah mereka.

Persoalannya, seringkali program-program CD kurang mengacu secara ketat pada ide dasar tentang maksud dan tujuan CD itu sendiri. Program-program CD sering dilakukan tanpa arah yang jelas, sehingga kendati program ini sudah berjalan relatif lama, umumnya masih belum memberikan hasil yang nyata. Gagasan dasar CD yang seharusnya diarahkan untuk mengembangkan kemampuan agar tercapai kemandirian masyarakat sekitarnya tidak tercipta. Bahkan yang sering terjadi adalah adanya ketergantungan yang lebih besar dari sebagian anggota masyarakat kepada perusahaan. Hal ini terjadi antara lain karena pelaksanaan program CD tidak disertai perencanaan yang matang dan komprehensif, di samping monitoring dan evaluasi terhadap berbagai program CD masih kurang atau tidak dilakukan dengan baik oleh perusahaan maupun pemerintah.

Menyadari hal ini, beberapa perusahaan pertambangan yang relatif besar seperti Freeport dan Kaltim Prima Coal (KPC) dalam skala mikro memang telah mengevaluasi program-program CD yang mereka lakukan untuk meningkatkan efektivitas dan efisiensinya. Tetapi bila dilihat dalam skala makro, persentase perusahaan yang melakukan evaluasi terhadap program CDnya masih relatif rendah. Sementara itu, pihak pemerintah belum pernah melakukan evaluasi terhadap efektivitas program-program CD perusahaan-perusahaan industri tersebut. Padahal, sebenarnya ide tentang CD memiliki nilai yang sangat strategis dan biaya untuk melaksanakan program CD tersebut dapat diduga relatif besar. Seluruh program CD tersebut direncanakan dan dilakukan secara tepat, dapat berperan sebagai embrio dalam melakukan transformasi kemampuan dan kemandirian masyarakat di sekitar lokasi perusahaan industri.

Paparan di atas memperlihatkan bahwa tidak semua program CD yang dilakukan oleh perusahaan-perusahaan industri mengarahkan kegiatan CD nya untuk mengembangkan kemampuan dan kemandirian masyarakat. Perencanaan dan pelaksanaan program-

program CD tersebut terkesan lebih datang dari kepentingan, persepsi dan keputusan perusahaan yang bersangkutan ketimbang memperhatikan kebutuhan nyata masyarakat. Guna mereposisi program-program CD agar mencapai efektivitas yang optimal, maka perlu dilakukan evaluasi terhadap berbagai program CD perusahaan-perusahaan industri.

## 1.2. Masalah Penelitian

Pada dekade terakhir ini, CD di negara maju telah berkembang dengan pesat dan bahkan telah membawa pengaruh yang cukup kuat di negara berkembang bersamaan dengan kehadiran berbagai perusahaan multi nasional (MNCs) di negara yang bersangkutan. Namun karena perkembangannya masih baru pada tahap awal maka pengembangan konsepnya menjadi sangat variatif tergantung pada perspektif masing-masing pihak yang berkepentingan tanpa ada koordinasi dengan *stakeholder* lainnya yang mungkin juga menyelenggarakan CD. Implikasinya, kendati harus diakui bahwa sudah ada berbagai kemajuan dalam implementasi CD, namun implementasi CD tersebut masih perlu berbagai perbaikan. Sebagai contoh, pada proses perencanaan harusnya meliputi definisi dan kriteria yang disepakati bersama untuk digunakan pada saat melakukan evaluasi terhadap implementasi program. Dengan demikian dapat diketahui secara jelas bagaimana program tersebut memberikan dampak multidimensional terhadap masyarakat sekitar dan memberikan *feedback* guna dilakukan perbaikan bagi perusahaan. Kelemahan yang umum terjadi adalah menawarkan serangkaian standar *Corporate Social Responsibility* (CSR) untuk dapat digunakan perusahaan tetapi aplikasinya bersifat sukarela (*voluntary*). Kondisi ini tentunya memberikan peluang bagi perusahaan untuk memilih kriteria tersebut sesukanya dan mengklaim bahwa dia sudah melakukan CSR. Padahal apa yang dilakukannya belum tentu merupakan bentuk tanggungjawab sosial.

Deskripsi di atas menunjukkan terjadinya variasi dan penyimpangan dalam implementasi CD. Hal tersebut terjadi karena

masih belum adanya suatu model panduan bagi perusahaan-perusahaan industri dalam merencanakan/merancang, melaksanakan, memonitor, dan mengevaluasi suatu program CD bagi masyarakat sekitar yang mengarah pada proses pemberdayaan masyarakat sekitar yang mendorong terciptanya kemandirian.

Mengacu pada masalah di atas maka penelitian ini diarahkan untuk menjawab beberapa pertanyaan penelitian sebagai berikut:

- (1) Bagaimana kondisi unit kerja pelaksana CD di perusahaan, yang menyangkut perencanaan program, kewenangan, mekanisme tata kerja, personalia, dan biaya operasional?
- (2) Bagaimana kesesuaian antara pelaksanaan program CD dengan perencanaan yang mempertimbangan kebutuhan masyarakat sekitar terkait dengan tujuan dasar program CD yang mengarah pada pengembangan kemandirian dan pemberdayaan masyarakat?
- (3) Bagaimana respon masyarakat terhadap program CD yang menyangkut persepsi, sikap tanggapan masyarakat terhadap program CD perusahaan?
- (4) Bagaimana peranan pemerintah daerah dan kalangan LSM dalam keikutsertaan mereka dalam perencanaan dan pelaksanaan CD yang dilakukan oleh perusahaan?

### **1.3. Tujuan dan Sasaran**

#### **1.3.1. Tujuan**

Tujuan yang ingin dicapai dalam penelitian ini adalah mengidentifikasi pola pelaksanaan CD yang pernah dan sedang dilakukan perusahaan serta menganalisis berbagai kelebihan dan kelemahan di setiap aspeknya.

#### **1.3.2. Sasaran**

Sasaran penelitian ini adalah pola perencanaan dan pelaksanaan CD oleh perusahaan pertambangan. Dasar pertimbangannya, karena perusahaan pertambangan melakukan eksploitasi terhadap sumber daya alam secara massif sehingga akan

mempengaruhi kelestarian lingkungan dan kehidupan masyarakat sekitarnya.

#### 1.4. Ruang Lingkup

Penelitian ini melingkupi berbagai aspek yang diduga turut mempengaruhi efisiensi dan efektivitas pelaksanaan program-program CD di lingkungan perusahaan industri. Oleh karena itu lingkup kerja penelitian ini paling tidak akan terkait dengan beberapa aspek seperti Unit Pelaksana CD yang ada di perusahaan, Kualitas Program CD, Respon Masyarakat terhadap program CD tersebut dan peranan *stakeholders* lain seperti pemerintah daerah dan LSM. Pada prinsipnya lingkup penelitian ini terfokus pada area penelitian yang diperlukan untuk menjawab berbagai permasalahan penelitian seperti kondisi unit kerja di perusahaan yang melaksanakan CD, termasuk di dalamnya kewenangan, mekanisme tata kerja, personalia, dan biaya operasionalisasi CD; kualitas program CD yang meliputi perencanaan dan pelaksanaan dan tujuan CD; respon masyarakat terhadap program CD termasuk di dalamnya persepsi, sikap tanggapan masyarakat terhadap program CD; Posisi pemerintah daerah dan kalangan LSM dalam perencanaan dan pelaksanaan CD

#### 1.5. Kerangka Konseptual

Menurut *Alberta Community Development*,<sup>4</sup> “*Community Development aims at getting people together to identify their own needs and make decisions regarding leadership, source and use of resources and priorities*”

Dalam konteks di atas, penyelenggara CD mengambil peran untuk menyediakan bantuan dan dukungan teknis dalam rangka mendorong inisiatif, menolong diri sendiri, dan saling tolong menolong di antara partisipan.

---

<sup>4</sup> *Alberta Community Development*, Brochure, t.p., 1999, hlm. 14

Sementara *UN ad hoc Group of experts on Community Development*<sup>5</sup> memberikan penjelasan: “*Community Development is the process by which the efforts of the people themselves are united with those of governmental authorities to improve the economic, social and cultural conditions of communities to integrate these communities into the life of the nation, and to enable them to contribute fully to national progress. This complex of processes is therefore, made up of two essential elements: the participation by the people themselves in efforts to improve their level of living, with as much reliance as possible on their own initiative and the provision of technical and other services in ways which encourage: initiative, self-help and mutual help and make these more effective. It is expressed in programs designed to achieve a wide variety of specific improvements.*”

Dari uraian di atas tampak bahwa gagasan CD adalah untuk mengembangkan kemampuan masyarakat sekitar yang menjadi sasaran kegiatan CD agar mampu mandiri, sehingga mereka tidak tergantung kepada perusahaan pemberi CD. Gagasan tersebut mendorong berkembangnya pandangan yang kuat untuk menempatkan rakyat atau masyarakat sebagai pelaku utama (aktor, subyek) pembangunan, tidak hanya sekedar sebagai obyek pembangunan. Dalam konteks itu “partisipasi merupakan komponen penting dalam pembangkitan kemandirian dan proses pemberdayaan”<sup>6</sup>. Hal itu berarti bahwa dalam pelaksanaannya, partisipasi penuh masyarakat merupakan suatu prasyarat. Keterlibatan dan partisipasi penuh masyarakat dapat menjadi modal utama dalam pemecahan permasalahan di tingkat komunitas dan merupakan bagian

---

<sup>5</sup> UN Ad hoc Group of Experts on Community Development *Community Development and National Development*, NY UN, New York, 1963, hlm. 4.

<sup>6</sup> G. Craig dan M. Mayo (eds.), *Community Empowerment: A Reader in Participation and Development*, London, Zed Books, 1995.

yang tidak terpisahkan dari sasaran pembangunan itu sendiri.”<sup>7</sup> Oleh karena itu orang-orang harus terlibat dalam proses CD tersebut sehingga mereka dapat lebih memperhatikan hidupnya, memperoleh rasa percaya diri, memiliki harga diri dan pengetahuan untuk mengembangkan keahlian baru. Prosesnya dilakukan secara kumulatif sehingga semakin banyak keterampilan yang dimiliki seseorang, semakin baik kemampuan berpartisipasi. Persoalannya, pola kebijakan yang selama ini dilaksanakan lebih kuat datang dari atas ke bawah (*top-down*) daripada dari bawah ke atas (*bottom-up*), sehingga partisipasi masyarakat pun menjadi tereliminasi.

Secara konseptual, pemberdayaan masyarakat merupakan konsep pembangunan ekonomi yang merangkum nilai-nilai sosial. Konsep ini mencerminkan paradigma baru pembangunan yang bersifat “*people centered, participatory, empowering and sustainable.*” Dengan demikian pandangan ekonomi yang mewajibkan perusahaan untuk bertanggung jawab hanya terhadap pemilik perusahaan atau pemegang saham, seperti dalam *stockholder theory*, sudah tidak lagi memadai. Secara konseptual terdapat kontrak sosial yang efektif antara perusahaan industri dengan para *stakeholders*nya. Fenomena terbaru menunjukkan adanya tuntutan dari para *stakeholders* untuk memperoleh apa yang menjadi haknya. Tuntutan semacam itu adalah merupakan fenomena yang wajar karena sebagaimana dikatakan Crowther.

*“It is apparent that any actions which an organisation undertakes will have an effect not just upon itself but also upon the external environment within which that organisation resides. In considering the effect of the organisation upon its external environment it must be recognised that this environment includes both the business environment in which the firm is operating, the local*

---

<sup>7</sup> Willis J. Goudy and Vernon D. Ryan. “Changing Communities” dalam Don A. Dillman and Daryl J. Hobbs (eds.), *Rural Society in the U.S.: Issues for the 1980s*, Boulder, Colorado, Westview Press, 1982.

*societal environment in which the organisation is located and the wider global environment*".<sup>8</sup>

(Tampak bahwa setiap tindakan yang dilakukan perusahaan tidak hanya akan mempengaruhi perusahaan itu sendiri melainkan juga terhadap lingkungan eksternal di mana perusahaan itu berada. Dalam melihat pengaruh perusahaan terhadap lingkungan eksternalnya harus disadari bahwa lingkungan tersebut meliputi baik lingkungan bisnis di mana perusahaan beroperasi, lingkungan social local di sekitar perusahaan, dan lingkungan global yang lebih luas).

Oleh karena itu, sekarang ini suatu perusahaan dituntut untuk mengambil tanggungjawab yang lebih luas yang meliputi *Community Development*. Menurut Wilkinson "pembangunan ekonomi tanpa pengembangan komunitas bisa memperlebar jurang perbedaan antara kelompok-kelompok sosial dan mengurangi kecenderungan alamiah untuk menentukan kehangatan hubungan kerjasama, toleransi dan penghargaan di antara sesama warga"<sup>9</sup>. Dengan demikian, memberdayakan masyarakat merupakan upaya untuk melepaskan masyarakat dari perangkap kemiskinan dan keterbelakangan. Dengan kata lain, tujuan akhir dari pemberdayaan masyarakat adalah meningkatkan kemampuan dan kemandirian masyarakat.

Ditinjau dari sisi perusahaan, program *Community Development* tersebut bertumpu pada konsep *Corporate Social Responsibility*. Sejauh mana korporasi bertanggung jawab terhadap kehidupan sosial terletak pada dua teori eksklusif, yakni Teori Korporasi Tradisional dan Teori "Metrokorporasi". Pada Korporasi Tradisional pemegang saham adalah raja, dan tujuannya adalah untuk mendapatkan *maximum profits*. Oleh karena itu pekerjaan manajer,

---

<sup>8</sup> David Crowther, Professor of Corporate Social Responsibility, De Montfort University, UK, *special issue of Social Responsibility Journal*, Homepage of the Social Responsibility Research Network (SRRNet).

<sup>9</sup> Dikutip dari James A. Christenson, "Community Development", dalam Dillman, Don A. dan Daryl J. Hobbs (eds.), *Rural Society in the US: Issues for the 1980s*, Boulder, Colorado, Westview Press, 1982.

kurang lebih, adalah mengendalikan perusahaan ke arah profit, dan tidak ada sumberdaya yg diberikan ke luar. Dalam konteks ini korporasi merasa tidak memiliki responsibilitas publik, kecuali satu-satunya responsibilitas adalah masalah yang terkait dengan peraturan hukum (yang legal).<sup>10</sup> Pada umumnya, aturan hukum mensyaratkan suatu tingkat responsibilitas sosial tertentu kepada perusahaan supaya dapat berfungsi dalam masyarakat. Misalnya, upah karyawan harus dibayar di atas upah minimum, persyaratan terhadap kontrol jenis polusi tertentu, dan larangan terhadap diskriminasi. Dengan demikian, suatu perusahaan cukup bertindak hanya sekedar memenuhi persyaratan yang diwajibkan oleh hukum dan peraturan.

Dalam kaitan itu, pemenang nobel ekonomi Milton Friedman dengan pandangan klasiknya melihat bahwa tujuan utama dari perusahaan adalah untuk memaksimalkan profit untuk kepentingan para pemegang saham (*stockholders*). Argumentasinya, *pertama*, para pemegang saham adalah sebagai pemilik perusahaan, oleh karena itu profit perusahaan tersebut menjadi milik para pemegang saham. Para manajer merupakan perwakilan dari para pemegang saham dan memiliki kewajiban moral untuk mengelola perusahaan demi kepentingan para pemegang saham, yakni, memaksimalkan kesejahteraan pemegang saham. Bila manajemen suatu perusahaan mendonasikan sebagian *income* perusahaan untuk *charity*, hal tersebut dianggap sebagai suatu penggunaan uang para pemegang saham yang *illegitimate*. Lain halnya bila individu pemegang saham yang ingin mendonasikan devidennya untuk *charity*, maka mereka bebas melakukannya. Para manager tidak memiliki hak untuk mendonasikan dana perusahaan untuk *charity*. Bila masyarakat mengatakan bahwa sumbangan pribadi tidak mencukupi untuk menutup kebutuhan orang miskin, maka hal tersebut menjadi

---

<sup>10</sup> Walaupun teori tradisional ini telah seringkali diserang sebagai berpandangan sempit dan kontra produktif, namun masih banyak ahli-ahli yang menjadi pendukung pengaturan yang simplistik ini seperti Theodore Levitt, profesor dari Harvard yang menyatakan bahwa urusan bisnis adalah profit.

kewajiban pemerintah untuk mengumpulkan dana yang dibutuhkan melalui perpajakan. Dana tersebut tidak boleh berasal dari para manajer yang bertindak atas nama perusahaan.

*Kedua*, para pemegang saham berhak mendapatkan *profit* sebagai hasil dari kontrak perjanjian di antara para pemegang saham perusahaan. Suatu produk atau jasa merupakan hasil dari upaya produktif dari berbagai pihak – para karyawan, manajer, pelanggan, pemasok, komunitas lokal, dan pemegang saham. Setiap kelompok pemangku kepentingan (*stakeholder*) tersebut memiliki hubungan kontraktual dengan perusahaan. Sebagai imbalan atas jasanya, para manajer dan karyawan dibayar dalam bentuk gaji/upah; komunitas lokal dibayar dalam bentuk pajak-pajak, dan pemasok (*supplier*) menegosiasikan pendapatan dari produknya langsung dengan perusahaan berdasarkan *supply* dan *demand*. Dana sisa berbagai pembayaran tersebut menjadi *profit*, dan atas dasar kesepakatan *profit* tersebut menjadi milik para pemegang saham. *Stockholders* menanggung resiko ketika mereka memberikan modalnya, dan *profit* adalah pengembalian kontraktual yang mereka terima karena mengambil resiko. Dengan demikian masing-masing pihak di dalam pengolahan dan penjualan suatu produk memperoleh remunerasi yang telah disepakati sukarela.<sup>11</sup>

Sebaliknya, metrokorporasi sama ekstrimnya dalam hal tanggungjawab sosial sebagaimana korporasi tradisional yang merasa tidak bertanggung jawab. Dalam konteks ini perusahaan dianggap merupakan institusi sosial dan dengan demikian merasa bahwa kewajibannya adalah melayani masyarakat. Dia tidak mengkhususkan dirinya untuk kegiatan bisnis murni. Dia menekankan hak dan kewajibannya sebagai satu “warga negara” dan berupaya untuk terlibat dalam berbagai bentuk kebajikan, sosial, dan proyek-proyek perbaikan kultural, meskipun pendukung yang terlibat dalam

---

<sup>11</sup> Tom L. Beauchamp & Norman E. Bowie (eds.), *Ethical Theory and Business*, Fifth Edition, Prentice Hall, Inc. Upper Saddle River, New Jersey, 1997, hlm. 50-51.

metrokorporasi memahami bahaya teori ini bahwa perusahaan ini mungkin menjadi terlalu paternalistik, dan turut campur terlalu jauh terhadap pihak yang akan ditolongnya.

Seiring dengan itu, para pengeritik pandangan Friedman juga mengajukan alasan bahwa tujuan perusahaan tidak hanya semata-mata memaksimalkan *profit*. Dalam tulisannya John Simon, Charles Powers, dan John Gunnemann mengungkapkan bahwa semua individual dan institusi sosial harus mematuhi standar moral yang dikatakan sebagai "moral minimum". Mereka berargumen bahwa meskipun masyarakat tidak dapat memaksakan *affirmative duties* secara *legitimate* terhadap perusahaan untuk meningkatkan kesejahteraan umum, secara *legitimate* masyarakat dapat menekankan *negative injunctions* terhadap perusahaan. Yaitu, secara *legitimate* masyarakat dapat mendesak bahwa agar aktivitas perusahaan tidak menimbulkan bahaya, perusahaan tersebut harus mengambil langkah aktif untuk mencegah aktivitas-aktivitas yang berpotensi membahayakan. Dengan demikian secara moral dapat diterima bagi masyarakat untuk mencegah agar perusahaan tidak membuat polusi tetapi tidak memaksakan perusahaan bertanggungjawab memberikan donasi. Menurut pandangan ini tujuan perusahaan adalah untuk mencari keuntungan bagi para pemegang saham namun bertindak sesuai dengan moral minimum. Artinya perusahaan boleh berusaha untuk mendapatkan *profit* selama mereka memiliki komitmen tidak menimbulkan bahaya.<sup>12</sup>

Berdasarkan pada paparan di atas, terdapat dua posisi ekstrim dalam kaitannya dengan hubungan etis (*ethical relationship*) antara bisnis profits dan bisnis *service/layanan*:

- (1) Bisnis seharusnya tidak melakukan hal lain kecuali memaksimalkan *profit*, dan
- (2) Bisnis harus merupakan semua hal tentang *profit motives* dan ukuran *profit* dilihat dari yang dilakukan untuk kebaikan sosial.

---

<sup>12</sup> *Ibid*, hlm. 52

Dengan adanya dua ekstrim ini, maka relatif mudah melihatnya bahwa jawabannya pasti terletak di satu titik di antaranya. *Profit* adalah penting untuk membayar *service* (layanan), tetapi *profit* tidak akan berlangsung lama bila situasi sosial menjadi berantakan dan hancur. Oleh karena itu kedua aspek tersebut adalah penting, sehingga harus dicari keseimbangannya.

*The fact is that corporations cannot elude their social responsibility because their activity exerts a tridimensional impact (economic, social and environmental).*<sup>13</sup> Bagi perusahaan sendiri sebenarnya ada *hidden benefit* yang diperoleh perusahaan yang melakukan CD karena meskipun

*“Corporate responsibility requires funding and involves trade-offs among business priorities. A company that voluntarily remediates its environmental hazards is usually perceived by its lender as more creditworthy, so its borrowing costs are bound to be lower; its return on equity -- and stock price, higher. Similarly, a company that treats its employees well is likely to suffer less turnover, incur lower recruitment and training costs, and enjoy greater productivity. And a company that markets safe products surely gains reputational value, earns greater customer loyalty, and builds more valuable brands”.*<sup>14</sup>

(Tanggung jawab perusahaan membutuhkan pendanaan dan melibatkan trade-offs di antara berbagai prioritas usaha. Satu perusahaan yang secara sukarela memperbaiki/menangani bahaya/pencemaran lingkungannya biasanya dipersepsikan layak untuk diberi bantuan kredit oleh kreditornya, sehingga biaya pinjamannya pun dikenakan lebih rendah, tingkat pengembalian modal – dan harga sahamnya, lebih tinggi. Demikian pula, satu perusahaan yang menangani karyawannya dengan baik mungkin hanya mengalami sedikit *turnover*, sehingga mengeluarkan biaya

---

<sup>13</sup> David Crowther, *Op.Cit.*

<sup>14</sup> *Ibid.*

*training* dan rekrutmen yang lebih rendah, dan menikmati produktivitas yang lebih tinggi. Dan satu perusahaan yang menjual produk yang aman tentunya memperoleh reputasi yang baik, mendapatkan lebih banyak pelanggan setia, dan membangun merek-merek bermutu.)

Secara substansial, program pengembangan masyarakat yang dilakukan oleh suatu perusahaan dapat dibedakan ke dalam tiga kategori:

- Pertama* : Program yang dimaksudkan untuk mengurangi atau menghilangkan dampak negatif terhadap komunitas (kompensasi dan rehabilitasi)
- Kedua* : Program yang menguntungkan kedua pihak, baik industri maupun komunitas (misalnya *joint business*)
- Ketiga* : Program yang terutama menguntungkan komunitas (misalnya program bantuan pembangunan gedung sekolah).

Namun sesungguhnya hanya dua jenis terakhir saja yang benar-benar dapat dianggap sebagai program pengembangan masyarakat (*community development*) karena jenis yang pertama lebih cenderung sebagai program rehabilitasi. Namun demikian semua jenis program tersebut merupakan wujud dari tanggung jawab sosial perusahaan (*Corporate Social Responsibility*) yang berdampak langsung dan tidak langsung terhadap pengembangan perusahaan. Bahkan berdampak terhadap kelangsungan hidup perusahaan, terutama pada perusahaan yang berada di tengah-tengah komunitas dengan perbedaan struktur ekonomi, sosial dan budaya yang ekstrim.

Untuk mengetahui apakah suatu program pengembangan masyarakat berhasil atau tidak maka diperlukan *assessment* yang akurat. Sehingga temuan dan rekomendasi dari *assessment* ini dapat bermanfaat bagi kegiatan pengembangan masyarakat dan kelangsungan hidup perusahaan, guna terciptanya korelasi yang harmonis antara masyarakat dan perusahaan.

Gambaran yang akurat dari suatu program pengembangan masyarakat yang berhasil/sukses harus menggunakan indikator-indikator pencapaian (Monev: Monitoring dan Evaluasi) yang dapat menunjukkan jumlah pihak yang berpartisipasi dalam program, peningkatan penghasilan atau ketersediaan fasilitas tertentu. Tanpa indikator-indikator tersebut kita tidak dapat secara pasti menyimpulkan apakah kegiatan-kegiatan tertentu sudah mencapai target atau melebihi target. Dalam ketiadaan indikator-indikator tersebut kita masih dapat menggunakan indikator-indikator dan penilaian subyektif yang diberikan oleh pihak-pihak yang terlibat dalam program. Hal ini termasuk pemberian rating terhadap program dengan konsep-konsep seperti “sukses”, “tidak ada perbedaan” dan “gagal”.

Penilaian tersebut masih harus dilanjutkan dengan analisa lebih jauh untuk mengetahui apakah kegagalan terjadi dalam bentuk program atau hanya dalam perencanaan atau pelaksanaannya. Analisis lebih lanjut biasanya dilakukan untuk mengetahui ada atau tidaknya empat faktor dalam pelaksanaan *Community Development*. *Pertama*, adanya proses *bottom-up* yang asli; *Kedua*, peran dari penasehat terpercaya dan instruktur; *Ketiga*, mekanisme *discentive*; dan *Keempat*, koordinasi dengan badan-badan lainnya.

Di dalam pengembangan masyarakat (*Community Development*), perusahaan yang melakukan kegiatan atau program CD pertama-tama diharapkan dalam tahap perencanaan kegiatannya harus memasukkan analisis terhadap berbagai unsur yang ada dalam masyarakat, khususnya kebutuhan nyata bagi pengembangan kemandirian dan pemberdayaan masyarakat yang bersangkutan, sebagai sasaran kegiatan pengembangan masyarakat (*Community Development*) itu sendiri. Dalam konteks *Community Development*, banyak kegunaan penerapan teknik pada bagian-bagian tertentu proses *Community Development*. Dalam *Community Development*, diperlukan teknik-teknik khusus untuk meneliti dan menganalisa suatu situasi, membuat perencanaan dan keputusan, untuk

memecahkan masalah dan meresolusi konflik, membangun kelompok dan membangkitkan kesadaran masyarakat sebagai sasaran kegiatan.

Pada saat dimulainya proses *Community Development*, perusahaan yang melakukan kegiatan CD harus siap membangun hubungan dengan pihak-pihak yang terkait serta masyarakat sekitar untuk mempertahankan komitmen dan kohesifitasnya. Dua prinsip dasar dalam membangun komunitas adalah menciptakan hubungan-hubungan dan kemudian membuat kesepakatan bersama untuk melakukan aksi bersama. Sebelum membangun hubungan-hubungan, fasilitator harus mengklarifikasi peran mereka sendiri dalam proses. Ketika menjalin kontak dengan anggota masyarakat, perusahaan harus memperoleh persetujuan mereka atas kehadiran perusahaan yang bersangkutan.

Tahap selanjutnya dalam metode adalah mendengarkan isu-isu yang dimunculkan dengan pikiran terbuka, tidak untuk menghakimi atau menyarankan pemecahan. Hal ini membutuhkan disiplin dan sangat memakan waktu, tetapi esensial untuk membangun hubungan. Teknik mendengarkan secara aktif dapat diterapkan di sini. Kita bisa menanggapi apa yang sedang dibicarakan, dengan mengulang dan memastikan bahwa yang kita dengar adalah apa yang dibicarakan dan mungkin berbagi pengalaman kita sendiri. Dengan cara ini kita menciptakan dialog dan membangun ikatan tentang kesepahaman bersama. Kesepahaman bersama tentang isu-isu ini diperluas dengan cara menghubungkannya dengan orang-orang yang mempunyai perhatian sama.

Namun ikatan antara individu juga seringkali tidak cukup untuk membangun masyarakat berdaya dengan aksi publik. Pada beberapa tahap, semua pembicaraan perlu dijadikan kesepahaman bersama tentang isu apa yang diangkat. Setelah itu baru dapat disatukan secara bersama untuk melakukan aksi publik guna memfasilitasi isu-isu tersebut. Penting dalam tahap ini, untuk memastikan bahwa semua komunitas terlibat, khususnya mereka yang di pinggiran, atau tidak diuntungkan. Mereka harus yang pertama

didekati karena merekalah yang paling banyak akan memperoleh manfaat dari CD.

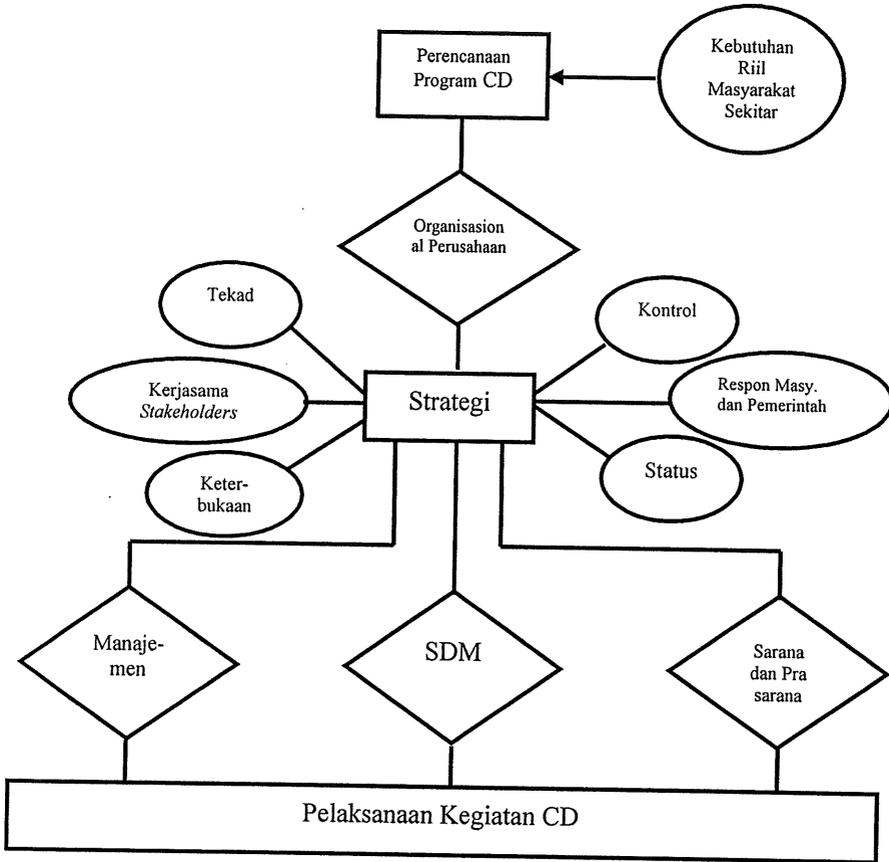
Analisis komunitas akan memberikan dasar-dasar untuk diskusi dan teknik pengambilan keputusan yang dapat digunakan dalam mencapai kesepakatan. Setelah ada kesepakatan tentang isu-isu yang dihadapi komunitas, isu tersebut diprioritaskan dan perlu dicapai kesepakatan untuk menentukan mana yang akan dilaksanakan sebelum memutuskan taktik dan aksi yang dapat dibuat. Penerapan metode yang baik dapat membangun sebuah komunitas atau menggerakkan sebuah komunitas dari kemacetan. Walaupun metode adalah dasar dalam membangun komunitas, masih diperlukan sedikit analisa dan taktik untuk menjadikannya sebuah proses yang seimbang.

Singkatnya, program pengembangan komunitas yang sukses memerlukan koordinasi antar badan di dalam proyek, mendorong “keikutsertaan *bottom-up* yang asli”, dengan instruktur/penasehat yang profesional dan dipercaya yang bertindak sebagai fasilitator, dan “menerapkan suatu mekanisme *discentive* yang sah”, menempatkan program dalam suatu “hubungan sinergis dan harmonis” dengan lembaga-lembaga lainnya.

Demikianlah, seyogyanya suatu kegiatan atau program CD yang dilaksanakan oleh suatu perusahaan industri haruslah didukung oleh suatu sistem manajerial dan organisasional yang memadai, dimulai dengan unsur perencanaan program, sistem kewenangan, mekanisme tata kerja, personalia, dan biaya operasionalisasi CD yang matang, serta penjaminan melalui monitoring dan evaluasi terhadap kesesuaian pelaksanaan program CD dengan perencanaan yang mempertimbangan kebutuhan masyarakat sekitar terkait dengan tujuan dasar program CD yang mengarah pada pengembangan kemandirian dan pemberdayaan masyarakat, serta menggalang hubungan yang sinergis dan harmonis dengan pihak-pihak yang terkait dalam pelaksanaan CD tersebut, seperti hubungan dengan pemerintah daerah dan kalangan LSM.

Untuk memudahkan pemahaman, kerangka konseptual di atas dapat dibangun dalam bentuk bagan berikut ini:

**Konsep Model Kegiatan *Community Development***



Dari pola pikir yang telah diuraikan pada bagian atas maka seyogyanya program CD yang akan dirancang sebelumnya harus menjamin bahwa kebutuhan riil masyarakat sekitar sebagai sasaran

kegiatan dapat ditampung dan diejawantahkan dalam CD yang bersangkutan. Untuk itu kegiatan awal dari suatu CD haruslah dimulai dengan pendekatan dan pemahaman kebutuhan dari sasaran CD itu sendiri. Dengan demikian program yang akan dilaksanakan tidak lagi tergantung apa yang dipikirkan oleh pihak perusahaan sebagai suatu hal yang baik tetapi berdasar pada apa yang memang dibutuhkan dan nantinya bermanfaat bagi masyarakat sekitar untuk menuju pada peningkatan kemandirian dan pemberdayaan mereka.

Dalam tahap persiapan realisasi program CD tersebut terdapat beberapa strategi dasar untuk memperkuat bangunan program CD yang dapat dilakukan pihak penyelenggara yang bersangkutan, antara lain:

- (1) Tekad yang kuat dalam diri setiap pihak yang terkait dengan kepentingan program CD tersebut, khususnya dari pihak perusahaan itu sendiri, mulai dari jajaran yang terendah hingga jajaran puncak, untuk melakukan pengembangan masyarakat sekitar dalam bentuk program CD yang dipersiapkannya (dengan kata lain, program CD ini haruslah sudah melekat pada kultur perusahaan).
- (2) Harus adanya rasa keterbukaan dan saling mendukung di antara unit kerja yang ada sehingga tekad pengembangan Unit Kerja yang mengurus CD ini tidak dipandang sebagai suatu persaingan di antara mereka atau sesuatu yang keberadaannya mengganggu eksistensi Unit Kerja atau kepentingan lainnya. Harus adanya persepsi kesejajaran prioritas urusan yang menempatkan Unit Kerja yang mengurus program CD dengan unit-unit kerja atau kepentingan-kepentingan lain di lingkungan perusahaan yang bersangkutan. Dengan demikian Unit Kerja tersebut tidak akan menjadi “anak tiri”, atau tidak didukung secara penuh, di lingkungan perusahaan yang bersangkutan.
- (3) Harus ada, atau paling tidak harus mulai digalang, suatu hubungan yang sinergis diantara pihak perusahaan, masyarakat sekitar dan pihak-pihak lain yang ikut berkepentingan dan bertanggung jawab dalam pengembangan masyarakat sekitar,

misalnya Pemda, LSM dan sebagainya. Perusahaan harus senantiasa merangkul “stakeholders” dalam melakukan program CD nya.

- (4) Harus adanya mekanisme kontrol yang siap dilaksanakan terhadap tugas dan tanggung jawab dari Perusahaan. Mekanisme kontrol ini harus dilakukan baik oleh tingkat Perusahaan maupun pada tingkat Pelaksana (yang bisa saja terdiri dari berbagai perwakilan: perusahaan, masyarakat, LSM dan Pemda setempat). Mekanisme kontrol ini akan efektif apabila sistem koordinasi tugas dapat dijalankan dengan baik.
- (5) Status dari pelaksanaan program CD ini harus dipertegas sebagai suatu unit kerja di bawah Perusahaan.
- (6) Karena program CD yang ditawarkan adalah program CD yang bersifat “*bottom-up*” maka di samping harus ada suatu hubungan yang sinergis di antara pihak perusahaan, masyarakat sekitar dan pihak-pihak lain yang ikut berkepentingan dan bertanggung jawab dalam pengembangan masyarakat sekitar, maka monitoring dan penyesuaian program tersebut dengan respon masyarakat itu sendiri menjadi mutlak dilakukan. Respon yang baik dari Pemerintah pun sangat diharapkan guna memberikan dukungan politis dan normatif akan program CD yang dilakukan.

Langkah yang kemudian adalah bahwa rancangan program CD tersebut haruslah dapat dituangkan atau dioperasionalisasikan dalam suatu sistem organisasional perusahaan yang memadai, dalam arti didukung oleh suatu sistem manajemen yang mengarah pada upaya tercapainya tujuan dasar dari program CD itu sendiri.

Sistem manajemen yang dibutuhkan dalam rangka mewujudkan kinerja Perusahaan (Unit Kerja yang bertanggung jawab pada program CD) yang efektif dan berkualitas haruslah bermuara pada apa yang disebut sebagai *Total Quality Management*. Hal ini berarti bahwa perusahaan haruslah melengkapi diri dengan kebijakan-kebijakan operasional yang menjamin bahwa operasionalisasi dan perawatan program CD ini memperhatikan beberapa unsur, yakni:

- (1) Memfokuskan diri pada kebutuhan dan kepuasan sasaran program,
- (2) Selalu berobsesi terhadap kualitas pelayanan yang diberikan,
- (3) Memungkinkan terwujudnya keterlibatan dan pemberdayaan petugas atau karyawan yang bertanggung jawab atas program CD tersebut.

Kebijakan bidang Sumber Daya Manusia dalam konteks peningkatan efektivitas dan kualitas kerja Unit Kerja yang bertanggung jawab atas program CD yang harus diambil oleh perusahaan adalah Kebijakan penempatan dan pemberdayaan petugas atau karyawan menuju pada spesialisasi tugas. Spesialisasi tugas akan membuat pekerjaan menjadi lebih efisien, karena petugas atau karyawan akan melaksanakan fungsi tunggal sehingga konsentrasi dan tanggung jawab mereka akan lebih baik dibandingkan apabila semua petugas atau karyawan bersama-sama melakukan beberapa tugas yang terpisah.

Sarana dan prasarana adalah hal lain yang juga tidak kalah pentingnya dalam menjamin suatu program CD akan berjalan efektif. Tentunya, perusahaan diharapkan akan menjamin bahwa sarana dan prasarana yang dibutuhkan akan dapat dipenuhi tanpa mengalami kesulitan apapun.

## **1.6. Metodologi**

### **1.6.1. Pendekatan**

Pendekatan yang digunakan dalam penelitian ini adalah pendekatan kualitatif. Unit analisis penelitian ini adalah organisasi perusahaan yang mengelola CD dan program CD yang akan diidentifikasi keunggulan dan kelemahannya dikaitkan dengan tujuan CD, serta masyarakat sekitar yang menjadi sasaran program CD yang bersangkutan, serta LSM yang terkait.

### **1.6.2. Metode Pengumpulan Data**

Data yang dibutuhkan dalam penelitian ini akan diperoleh dengan cara pengumpulan data sekunder dan data primer. Data sekunder berupa dokumen-dokumen yang menyangkut ketentuan tentang unit pelaksanan CD dan program-program CD. Sementara itu data primer akan diperoleh dengan cara mewawancarai pihak-pihak yang terkait dengan pelaksanaan CD di daerah yang dipilih secara *purposive*, seperti pejabat dan karyawan yang terlibat dalam implementasi CD, pejabat Pemda yang berkaitan dengan implementasi CD, LSM, para tokoh masyarakat, dan kelompok masyarakat yang terlibat dalam program CD. Adapun instrumen penelitian yang akan dipakai adalah *interview guide*.

### **1.6.3. Analisis Data**

Analisis yang akan digunakan dalam penelitian ini bersifat deskriptif analisis. Data dan informasi yang berhasil dihimpun dianalisis secara kualitatif dengan menggunakan kerangka analisis seperti telah diuraikan di atas pada bagian kerangka konseptual.

### **1.6.4. Lokasi Penelitian**

Lokasi yang dipilih dalam penelitian ini adalah Riau. Alasan pemilihan lokasi tersebut karena di Propinsi tersebut banyak terdapat perusahaan pertambangan dalam skala besar, sehingga diperlukan penelitian yang lebih mendalam terhadap program-program CD yang telah dan sedang dilakukan di lokasi tersebut. Secara lebih spesifik yang dijadikan lokasi penelitian adalah PT. Cevron Pacific Indonesia yang bergerak dalam pertambangan migas. Dengan demikian hasil penelitian ini diharapkan akan berguna bagi pengembangan program CD.

---

---

## **BAB 2**

---

---

### **PROFIL DAERAH PENELITIAN**

**S**aat ini PT CPI beroperasi di tujuh daerah Kabupaten/Kota yaitu Kabupaten Bengkalis, Kabupaten Siak, Kabupaten Rokan Hulu, Kabupaten Rokan Hilir, Kabupaten Kampar, Kota Dumai, dan Kota Pekanbaru. Hal ini menunjukkan bahwa wilayah operasi PT CPI di Provinsi Riau cukup luas, sehingga intensitas interaksi PT CPI dengan masyarakat menjadi cukup tinggi.

#### **2.1. Provinsi Riau**

Dengan disahkannya Undang-Undang Nomor 25 Tahun 2002 tentang Pembentukan Provinsi Kepulauan Riau, maka Provinsi Riau telah menjadi dua Provinsi, yakni Provinsi Riau dan Provinsi Kepulauan Riau. Provinsi Riau saat ini terdiri dari 11 kabupaten/kota yang semula 16 Kabupaten/Kota. Kabupaten/kota yang masih bergabung dengan Provinsi Riau adalah Kabupaten Indragiri Hilir, Kabupaten Indragiri Hulu, Kabupaten Kuantan Singingi, Kabupaten Palalawan, Kabupaten Siak, Kabupaten Kampar, Kabupaten Rokan Hulu, Kabupaten Rokan Hilir serta Kota Pekanbaru dan Kota Dumai (lihat Peta 2.1.).

Peta 2.1.  
Provinsi Riau



Sumber: Atlas Indonesia dan Dunia, CV Pusaka Agung Harapan, Surabaya.

Sebelum terjadi pemisahan tersebut Provinsi Riau terdiri dari daerah daratan dan perairan. Di daerah perairan terdapat 3.214 pulau besar dan kecil. Sebanyak 743 pulau telah memiliki nama dan sisanya belum. Mayoritas pulau-pulau kecil yang tersebar di perairan Laut Cina Selatan belum berpenghuni. Dengan luas sekitar 329.867,61 km<sup>2</sup>, sebesar 71,33% merupakan daerah perairan/lautan. Daerah lautan yang berbatasan dengan negara lain diperkirakan secara ZEE (Zone Ekonomi Eksklusif) adalah 379.000 km<sup>2</sup>. Setelah ada pemisahan, terjadi perubahan luas wilayah yang dimiliki Provinsi

Riau. Saat ini luas Provinsi Riau, terdiri dari daratan 104.957.24 km<sup>2</sup> (data sementara) dan luas lautannya kurang lebih 29.991,04 km<sup>2</sup>.

### 2.1.1. Kependudukan

Berdasarkan data Dinas Transmigrasi dan Kependudukan Provinsi Riau, penduduk yang tersebar di Kabupaten/Kota dari tahun 2002 – 2005 sebagian besar adalah para transmigran yang berasal dari Jawa Tengah, Jawa Timur, Jawa Barat, Daerah Istimewa Yogyakarta, DKI Jakarta, dan pengungsi Aceh. Sedangkan pada tahun 2006 belum diperoleh data lagi mengenai realisasi penempatan transmigrasi di Provinsi Riau. Namun demikian, jumlah penduduk Provinsi Riau Tahun 2006 tercatat 4.614.930 jiwa, dengan persebaran penduduk yang tidak merata di masing-masing Kabupaten/Kota. Kota Pekanbaru memiliki jumlah penduduk terbanyak, yaitu 707.120 jiwa, diikuti Kabupaten Bengkalis 686.972 jiwa dan, Indragiri Hilir 639.330 jiwa. Persebaran jumlah penduduk pada masing-masing Kabupaten/Kota dapat dilihat secara rinci pada Tabel 2.1.1. berikut:

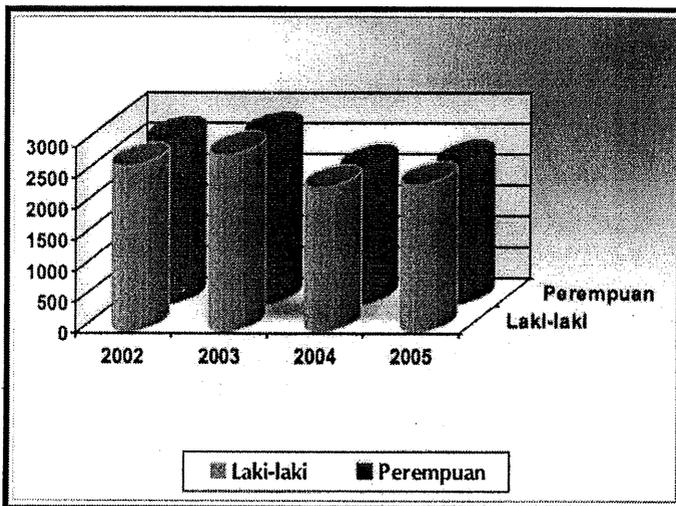
Tabel 2.1.1.  
Jumlah Penduduk Menurut Kabupaten/Kota  
di Provinsi Riau

No.	Kabupaten/Kota	Jumlah
1.	Kuantan Singingi	245.245
2.	Indragiri Hulu	290.643
3.	Indragiri Hilir	639.330
4.	Pelalawan	238.650
5.	S i a k	288.750
6.	K a m p a r	534.050
7.	Rokan Hulu	331.881
8.	Bengkalis	686.972
9.	Rokan Hilir	429.215
10.	Pekanbaru	707.120
11.	D u m a i	223.074
Jumlah		4.614.930

Sumber: Riau Dalam Angka 2006, BPS.

Berdasarkan pendataan penduduk 2002-2005 oleh BPS, maka melalui Diagram 2.1.1. berikut akan terlihat perkembangan penduduk menurut jenis kelamin. Terlihat bahwa di tahun 2003 terjadi kecenderungan pola yang sama dalam hal bertambahnya penduduk laki-laki maupun perempuan. Sementara di tahun 2005 bahkan terjadi penurunan jumlah penduduk, di mana perbandingan antara penduduk laki-laki dan perempuan juga sama polanya dengan yang terjadi pada tahun 2004. Kendati terjadi penurunan jumlah penduduk di tahun 2005, namun ada sedikit pertambahan penduduk laki-laki maupun perempuan dari tahun 2004.

Diagram 2.1.1.  
Jumlah Penduduk Menurut Jenis Kelamin 2002-2005  
di Provinsi Riau



Sumber: Riau Dalam Angka 2006, BPS.

Tidak dapat dipungkiri bahwa di setiap daerah ataupun Kabupaten/Kota selalu ada sebagian penduduk yang tergolong miskin. Berdasarkan data dari BPS (2006), 1.008.321 jiwa (22,3%) dari total penduduk Riau adalah penduduk miskin. Sementara dari 977.288 Rumah Tangga, 231.508 di antaranya adalah tergolong Rumah Tangga Miskin. Kendati Kota Pekanbaru memiliki jumlah

penduduk terbanyak di antara Kabupaten/Kota di Provinsi Riau, ternyata hanya 10,91% dari penduduknya tergolong miskin.

Tabel 2.1.2.  
Jumlah Penduduk dan Rumah Tangga Miskin Kabupaten/Kota di Provinsi Riau

No.	Kabupaten/Kota	Jumlah Penduduk	Jumlah RT	Jumlah Penduduk Miskin	Jumlah RT Miskin
1.	Kuantan Singingi	243.768	56.923	66.920	16.674
2.	Indragiri Hulu	296.712	65.793	93.297	21.340
3.	Indragiri Hilir	624.450	136.385	199.497	46.235
4.	Pelalawan	220.887	51.320	40.631	10.064
5.	S i a k	286.245	64.127	62.715	13.331
6.	K a m p a r	532.493	113.921	122.504	30.626
7.	Rokan Hulu	340.732	76.492	71.006	17.878
8.	Bengkalis	637.103	126.081	140.463	29.617
9.	Rokan Hilir	440.894	92.296	95.932	21.155
10.	Pekanbaru	704.517	148.532	76.841	16.158
11.	D u m a i	215.783	45.418	38.515	8.340
Jumlah		4.543.584	977.288	1.008.321	231.508

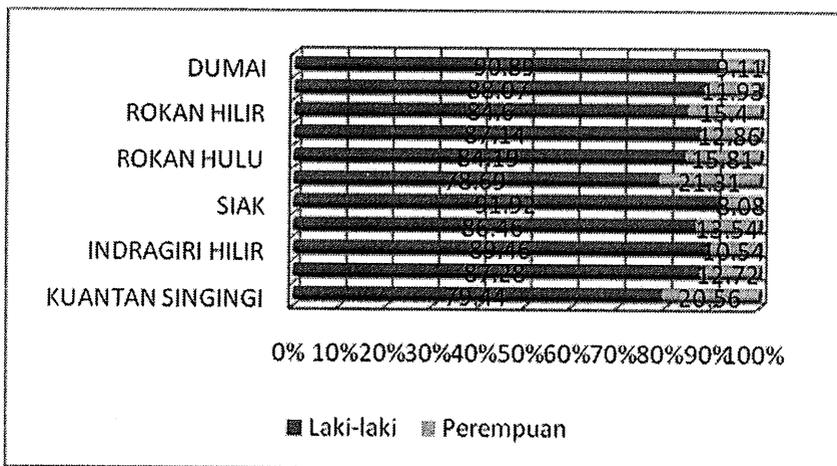
Sumber: Riau Dalam Angka 2006, BPS.

Sebaliknya di Kabupaten Indragiri Hilir dan Kabupaten Indragiri Hulu, bahkan masing-masing 31,95% dan 31,44% dari total penduduknya tergolong miskin. Demikian pula halnya di Kabupaten Kampar dan Kabupaten Bengkalis, masing-masing 23,01% dan 22,02% dari total penduduknya tergolong miskin. Di antara seluruh penduduk miskin tersebut, sebanyak 607.976 orang (60.3%) berada di 7 kabupaten/kota di mana PT CPI beroperasi.

Melihat perbandingan jumlah Rumah Tangga Miskin dari total Rumah Tangga di antara Kabupaten/Kota di Provinsi Riau, terlihat berturut-turut Kabupaten Indragiri Hilir (33,90%), Kabupaten Indragiri Hulu (32,44%) dan Kabupaten Kuantan Singingi (29,45%) yang memiliki persentase tinggi.

Terkait dengan rumah tangga miskin, Badan Penelitian dan Pengembangan Provinsi Riau telah melakukan pendataan penduduk/keluarga miskin berdasarkan jenis kelamin pada tahun 2005. Adapun persentase jumlah persebaran rumah tangga miskin berdasarkan jenis kelamin dapat dicermati melalui Diagram 2.1.2. berikut.

Diagram 2.1.2.  
Kepala Rumah Tangga Miskin Menurut Jenis Kelamin dan Kabupaten/Kota di Provinsi Riau, 2005 (%)



Sumber : Pendataan Penduduk/Keluarga Miskin 2005, Badan Penelitian dan Pengembangan Provinsi Riau.

### 2.1.2. Pendidikan

Berhasil atau tidaknya pembangunan suatu bangsa banyak dipengaruhi oleh tingkat pendidikan penduduknya. Pendidikan yang semakin maju akan membawa berbagai pengaruh positif bagi masa depan berbagai bidang kehidupan. Demikian pentingnya peranan pendidikan, tidaklah mengherankan jika pendidikan senantiasa banyak mendapat perhatian dari pemerintah maupun masyarakat.

Terkait dengan kondisi pendidikan di Provinsi Riau, berdasarkan data Tahun 2006, provinsi ini memiliki 722 Sekolah Taman Kanak-Kanak, 3.507 Sekolah Dasar dengan jumlah murid masing-masing sebanyak 43.622 siswa dan 724.132 siswa dengan rasio murid terhadap guru masing-masing, 14,42 dan 25,93. Sedangkan untuk Sekolah Lanjutan Tingkat Pertama tercatat 1.079 sekolah dengan jumlah murid 260.714 siswa dan rasio murid terhadap guru sebesar 26,98. Untuk Sekolah Lanjutan Tingkat Atas tercatat 225 sekolah, dengan jumlah murid 42.067 siswa tanpa diketahui rasio murid terhadap guru.

Dilihat dari penduduknya yang memiliki ijazah tertinggi, mayoritas berpendidikan Sekolah Dasar (1.219.543), dan jumlah tertinggi kedua adalah mereka yang bahkan tidak memiliki ijazah (826.517) karena mungkin memang tidak pernah mengenyam pendidikan atau tidak pernah menamatkan pendidikan hingga Sekolah Dasar. Persebaran jumlah penduduk lainnya yang memiliki ijazah dapat dilihat secara rinci pada Tabel 2.1.3. berikut:

Tabel 2.1.3.

Jumlah Penduduk Berumur 10 Tahun Ke Atas  
Menurut Ijazah Tertinggi yang dimiliki dan Jenis Kelamin  
di Provinsi Riau

No.	Ijazah Tertinggi yang Dimiliki	Jenis Kelamin		Jumlah
		Laki-laki	Perempuan	
1.	Tidak Punya	383.092	443.425	826.517
2.	Sekolah Dasar	603.241	616.302	1.219.543
3.	SLTP (umum dan Kejuruan)	400.693	322.754	723.447
4.	SMU (Umum)	294.572	270.265	564.837
5.	SMU (Kejuruan)	87.414	46.340	133.754
6.	Diploma I/II	8.048	17.390	25.438
7.	Akademi/Diploma III	20.124	17.231	37.355
8.	Universitas/Diploma IV/S2/S3	46.287	34.040	80.327
Jumlah		1.843.471	1.767.747	3.611.218

Sumber: Riau Dalam Angka Tahun 2006, BPS.

### 2.1.3. Ketenagakerjaan

Masalah kependudukan selalu berkaitan dengan masalah ketenagakerjaan. Karena itu tingkat pertumbuhan penduduk yang tinggi akan berpengaruh pada tingginya tuntutan akan penyediaan (*supply*) tenaga kerja. Penawaran tenaga kerja yang tinggi tanpa diikuti penyediaan kesempatan kerja yang cukup akan menimbulkan pengangguran dan setengah pengangguran.

Hasil survei Angkatan Kerja Nasional 2005 mencatat bahwa komposisi antara angkatan kerja dan bukan angkatan kerja untuk penduduk berusia 10 tahun ke atas di Provinsi Riau tidak jauh berbeda di semua Kabupaten/Kota. Persamaan ini terlihat pada nilai persentase angkatan kerja yang tidak jauh berbeda dengan persentase bukan angkatan kerja, berkisar di antara 50%. Kabupaten dengan persentase angkatan kerja terbesar adalah Kuantan Singingi dan Siak, masing-masing sebesar 55,29% dan 54,47%. Sedangkan Kabupaten dengan nilai persentase angkatan kerja terkecil adalah Kampar dan Rokan Hilir, masing-masing sebesar 47,87% dan 49,10%.

Dari total angkatan kerja yang bekerja, sebagian besarnya terserap di sektor pertanian (52,24%), diikuti oleh sektor perdagangan, rumah makan, dan hotel serta jasa-jasa, masing-masing sebesar 13,69% dan 12,65%.

Sementara jumlah pencari kerja pada tahun 2005 tercatat 12.303 orang, terdiri dari 6.934 pencari kerja laki-laki dan 5.369 orang perempuan. Dari jumlah tersebut sebanyak 11.642 orang (94,63%) di antaranya berusia antara 10-29 tahun dan sisanya 661 orang (5,37%) berusia 30 ke atas.

### 2.1.4. Struktur dan Pertumbuhan Ekonomi

Pertumbuhan PDRB Provinsi Riau pada tahun 2005 tercatat sebesar 8,53%, sedikit mengalami perlambatan dibanding tahun sebelumnya sebesar 9,01%. Pertumbuhan tertinggi terjadi di sektor pertambangan non migas karena peningkatan produksi batu bara, sementara sektor keuangan, persewaan dan jasa perusahaan

menempati urutan kedua. Pertumbuhan sektor pertambangan yang mencapai 27,24% di tahun 2005 disebabkan sedang dilakukannya kegiatan eksplorasi dan eksploitasi pertambangan batu bara di daerah Kabupaten Kuantan Singingi dan Kabupaten Indragiri Hulu yang diharapkan di masa mendatang pertambangan batu bara ini diprediksi akan menjadi salah satu komoditas primadona Riau selain minyak bumi.

Sementara itu, pertumbuhan tertinggi kedua terjadi di sektor keuangan, persewaan dan jasa perusahaan, yang bila dicermati disebabkan oleh pertumbuhan aktivitas sub sektor bank yang meningkat tajam. Pertumbuhan ekonomi sub sektor bank mencapai 49,76% kendati sedikit melambat dibanding tahun yang lalu sebesar 52,78%.

Selain kedua sektor di atas, beberapa sektor lainnya mengalami pertumbuhan yang tinggi pula. Beberapa sektor dengan pertumbuhan ekonomi di atas 9% seperti sektor angkutan dan komunikasi; sektor perdagangan, hotel dan restoran, sektor industri dan sektor listrik dan air bersih, yang masing-masing tumbuh sebesar 10,29%, 9,08% dan 9,20%.

Sektor lainnya yang memiliki pertumbuhan cukup tinggi, yaitu sektor pertanian. Kendati tumbuh di atas 6%, namun dibanding sektor-sektor lainnya, sektor pertanian memiliki pertumbuhan paling kecil, yaitu 6,77%. Pertumbuhan yang lambat pada sub sektor tanaman bahan makanan terjadi karena rendahnya produksi tanaman bahan makanan akibat alih fungsi lahan serta melambatnya sub sektor kehutanan akibat adanya peraturan *illegal logging* yang menjadi penyebab rendahnya pertumbuhan di sektor ini.

Struktur ekonomi Provinsi Riau secara sektoral menggambarkan kontribusi atau peran setiap sektor ekonomi terhadap total perekonomian di Provinsi Riau. Melalui kontribusi ini, maka dapat diukur seberapa besar kemampuan dari setiap sektor ekonomi dalam menggerakkan roda perekonomian.

Tabel 2.1.4.  
Pertumbuhan Ekonomi Tanpa Migas Atas Dasar Harga Konstan 2000, 2001-2005  
Provinsi Riau (%)

No.	Sektor	2001	2002	2003	2004	2005
1.	Pertanian	6,08	6,06	6,32	7,00	6,77
2.	Pertambangan dan Penggalian	8,97	12,47	19,63	34,07	27,24
3.	Industri Pengolahan	9,95	8,88	9,89	10,14	9,08
4.	Listrik, Gas dan Air Minum	8,14	8,05	3,10	10,44	9,20
5.	Bangunan	12,59	7,69	6,34	9,10	7,15
6.	Perdagangan, Hotel dan Restoran	9,00	9,20	10,81	9,37	10,15
7.	Angkutan dan Komunikasi	10,81	11,50	11,20	11,85	10,29
8.	Keuangan, Sewa & Jasa Perusahaan	12,31	12,96	12,86	18,92	18,18
9.	Jasa-jasa	8,13	8,06	6,87	9,06	7,89
Total PDRB		8,18	7,80	8,17	9,01	8,53

Sumber: Pendapatan Regional Riau Menurut Lapangan Usaha 2001-2005, BPS.

Tabel 2.1.5.  
Distribusi PDRB Tanpa Migas Atas Dasar Harga Berlaku 2001-2005  
Provinsi Riau (%)

No.	Sektor	2001	2002	2003	2004	2005
1.	Pertanian	38,18	36,61	37,51	36,66	38,17
2.	Pertambangan dan Penggalian	0,61	0,60	0,61	0,72	0,85
3.	Industri Pengolahan	27,13	30,63	31,79	32,68	31,86
4.	Listrik, Gas dan Air Minum	0,45	0,43	0,46	0,41	0,38
5.	Bangunan	5,49	5,66	5,35	4,88	4,39
6.	Perdagangan, Hotel dan Restoran	13,33	11,81	11,16	11,47	11,54
7.	Angkutan dan Komunikasi	4,29	4,02	3,69	3,56	3,40
8.	Keuangan, Sewa & Jasa Perusahaan	2,07	2,49	2,64	3,07	3,25
9.	Jasa-jasa	8,45	7,75	6,79	6,54	6,17
Total		100,00	100,00	100,00	100,00	100,00

Sumber : Pendapatan Regional Riau Menurut Lapangan Usaha 2001-2005, BPS.

Dari Tabel 2.1.5. tampak bahwa struktur ekonomi tanpa migas di Provinsi Riau pada tahun 2005 masih didominasi oleh tiga sektor, yaitu sektor pertanian (38,17%), sektor industri (31,86%), dan sektor perdagangan (11,54%), yang kesemuanya memberikan kontribusi sebesar 81,47%. Dengan memperhatikan peran yang besar dari ketiga sektor tersebut diharapkan kebijakan-kebijakan pemerintah daerah diarahkan untuk dapat mempertahankan sekaligus mendorong berputarnya roda perekonomian dari ketiga sektor ini.

Kontribusi terbesar terhadap perekonomian Provinsi Riau berasal dari sektor pertanian. Perkembangan pesat pada sektor perkebunan dan sub sektor perikanan memberi banyak kemajuan pada sektor pertanian secara keseluruhan. Selanjutnya, diikuti oleh peran industri terutama akibat kemajuan yang dicapai pada industri pengolahan kertas, industri pengolahan kayu, dan industri pengolahan kelapa sawit.

Tabel 2.1.5. juga menunjukkan bahwa peran sektor perdagangan, hotel dan restoran cukup besar, yaitu 3,40%. Hal ini terutama disebabkan oleh kegiatan sub sektor perdagangan besar dan eceran yang perputaran barang dan jasanya cukup cepat, seperti kendaraan bermotor, barang elektronik. Selain itu mungkin bermunculnya pusat-pusat perbelanjaan baru menjadikan perputaran barang semakin cepat.

Sementara itu, sektor jasa pada tahun 2005 memberikan kontribusi sebesar 6,17% terhadap perekonomian di Provinsi Riau. Kendati memiliki kontribusi terbesar keempat, namun kontribusinya cenderung menurun dalam beberapa tahun belakangan., yang dikarenakan kontribusi sub sektor pemerintahan umum yang menurun.

Sektor pertambangan non migas yang memiliki pertumbuhan tertinggi, ternyata memberikan kontribusi masih kecil, yaitu sebesar 0,84%. Hal ini mungkin karena produksi komoditi batu bara masih pada tahun awal dieksplorasi dan dieksplorasi.

Pembangunan yang telah dilaksanakan oleh pemerintah sejak orde baru sampai era reformasi sekarang ini pada dasarnya bertujuan untuk mensejahterakan kehidupan masyarakat. Tujuan ini semakin menggema sejak otonomi daerah mulai dicanangkan. Dengan pemberian otonomi yang lebih luas, daerah mempunyai wewenang yang lebih besar untuk mengatur rumah tangganya sendiri. Pekerjaan besar daerah saat ini adalah mengangkat penduduk/keluarga miskin dari kemiskinan.

Jumlah penduduk miskin di Riau yang sangat tinggi seperti terlihat dalam tabel 2.1.2. di atas sepatutnya mendorong Pemerintah Provinsi Riau dan pemerintah kabupaten/kota untuk memfokuskan kegiatan pengentasan kemiskinan dalam program-program pembangunan yang mereka susun. Pemprov Riau memang telah meluncurkan banyak program pengentasan kemiskinan, baik yang bersifat sentralistik maupun yang spesifik lokal. Program pengentasan kemiskinan yang bersifat sentralistik seperti Program Inpres Desa Tertinggal (IDT), Jaring Pengaman Sosial (JPS), sedang yang bersifat lokal seperti Program bantuan modal melalui Ekonomi Kerakyatan.

Pada era 90an, Pemerintah Pusat telah meluncurkan Program IDT, yang merupakan program bantuan modal secara bergulir pada kelompok masyarakat. Program ini tidak berjalan lama, dan pada tahun ketiga pelaksanaannya dihentikan. Selanjutnya pada pertengahan tahun 1997, Indonesia mengalami awal krisis ekonomi yang berdampak terhadap segala aspek kehidupan masyarakat. Dampak dari kondisi tersebut sangat dirasakan oleh penduduk, terutama kelompok sosial ekonomi rendah atau miskin.

Berbagai program pengentasan kemiskinan diluncurkan kembali oleh pemerintah, antara lain Program Jaring Pengaman Sosial (JPS). Salah satu programnya antara lain adalah Operasi Pasar Khusus (OPK) beras. Namun, program ini hanya berlangsung beberapa tahun saja, kemudian program yang hampir serupa juga dilaksanakan namun dengan nama yang berbeda, yaitu Program Beras

Miskin. Program-program pengentasan kemiskinan lainnya adalah Pemberian Bea Siswa, Kartu Sehat, Dana Bergulir, dan lain-lain.

Berbagai program pengentasan kemiskinan yang telah dilaksanakan itu nampak belum membuahkan hasil yang maksimal. Ini ditandai dengan jumlah penduduk miskin di Riau yang masih tinggi sampai sekarang. Untuk mencapai hasil yang maksimal, Pemprov Riau dan pemda/pemkot sepatutnya melibatkan PT CPI dalam menyusun program-program pemberdayaan masyarakat secara integral. Apalagi, perusahaan industri tersebut mempunyai kegiatan-kegiatan pemberdayaan masyarakat dalam program *community development* (CD) yang dilaksanakannya setiap tahun. Dalam hal ini, Pemprov dan pemda/pemkot dapat mengikutsertakan PT CPI dalam musrenbang yang mereka adakan. Dengan demikian, peran program CD PT CPI sebagai pendukung program pembangunan yang dilakukan oleh Pemprov maupun pemda/pemkot akan berjalan sebagaimana mestinya.

Secara umum, berbagai program bantuan bagi penduduk miskin mempunyai tujuan yang sangat baik, namun apapun program yang telah dilaksanakan selalu mengalami permasalahan dalam pelaksanaannya. Hal ini bisanya tidak hanya menyangkut sasaran program, tetapi juga pelaksanaan program itu sendiri di lapangan.

Dari hasil pendataan penduduk/keluarga miskin di Provinsi Riau tahun 2005 juga dimonitor pelaksanaan program bantuan kemiskinan terhadap keluarga miskin. Hasilnya adalah sebagaimana disajikan pada Tabel 2.1.6. berikut:

Tabel 2.1.6.  
Jumlah Rumah Tangga Miskin Menurut Kabupaten/Kota  
dan Jenis Bantuan yang Pernah Diterima  
di Provinsi Riau, 2005

No.	Kabupaten/Kota	Tdk dapat Bantuan	Jenis Bantuan yang diterima					
			Beras Miskin	Bea Siswa	Dana Bergulir	Kartu Sehat	Sertifikat Lahan	Lainnya
1.	Kuantan Singingi	673	14.822	979	233	5.093	668	221
2.	Indragiri Hulu	2.462	16.907	1.390	870	2.397	873	990
3.	Indragiri Hilir	10.526	30.859	1.659	467	3.819	1.566	1.998
4.	Pelalawan	2.204	6.958	350	148	578	128	494
5.	S i a k	6.501	4.799	880	416	913	1.258	1.479
6.	K a m p a r	7.547	20.778	600	661	5.635	1.221	1.063
7.	Rokan Hulu	2.199	14.251	833	373	1.720	1.656	503
8.	Bengkalis	3.465	24.321	1.143	313	1.564	259	603
9.	Rokan Hilir	8.829	8.840	814	281	2.368	441	1.700
10.	Pekanbaru	6.016	8.499	1.038	442	1.678	372	354
11.	D u m a i	3.777	3.882	461	99	668	51	238
Jumlah		54.199	154.916	10.147	4.303	26.433	8.493	8.164

Sumber: Pendataan Penduduk/Keluarga di Provinsi Riau 2006, BPS.

Dari tabel tersebut terlihat bahwa terdapat sekitar 54.000 rumah tangga miskin yang belum pernah mendapat bantuan kemiskinan dalam bentuk apapun, sebaliknya yang pernah mendapat bantuan Program Beras Miskin hanya 154.000 rumah tangga. Sungguh menarik jika angka ini dibandingkan dengan jumlah rumah tangga miskin yang sudah diidentifikasi.

Berkaitan dengan program redistribusi lahan untuk rumah tangga miskin, dari 231.508 rumah tangga miskin (lihat Tabel 2.1.6.) yang telah teridentifikasi pada kegiatan pendataan penduduk/keluarga miskin, ada sekitar 8.000 rumah tangga telah mendapatkan sertifikat lahan yang tersebar di seluruh Provinsi Riau. Kabupaten/Kota yang paling banyak menerimanya adalah Kabupaten Indragiri Hilir, Siak, Kampar dan Rokan Hulu.

Program bantuan kemiskinan yang telah dilaksanakan sebagaimana yang berhasil dimonitor melalui kegiatan ini sangat dirasakan manfaatnya oleh yang menerimanya. Dampak utama kemiskinan yang paling banyak diungkapkan masyarakat adalah kesulitan memenuhi kebutuhan pangan, sehingga dalam kaitan ini, Program Beras Miskin merupakan solusi yang tepat untuk memenuhi kebutuhan pangan.

Ada beberapa catatan penting yang perlu diperhatikan tentang program-program di atas. *Pertama*, adalah munculnya berbagai penilaian bahwa banyak program ini salah sasaran. *Kedua*, adalah bahwa bantuan pangan, beasiswa, kartu sehat seyogyanya merupakan bantuan yang sifatnya sementara dan hanya untuk keadaan darurat. Bantuan semacam itu, terutama beras miskin, hanya diperlukan pada saat terjadi bencana atau kesulitan pangan sebagai bagian dari perlindungan sosial, dan bukan program yang dapat mengangkat masyarakat miskin dari jerat kemiskinan.

Terkait dengan pemberian bantuan pengentasan kemiskinan, pemerintah daerah seyogyanya juga pro aktif memberikan bantuan dalam bentuk pemberdayaan secara arif, dalam arti memberi kail bukan ikannya kepada penduduk miskin, didukung dengan bimbingan serta pendampingan yang berkesinambungan. Pemerintah daerah berkewajiban menyusun Master Plan pengembangan wilayah yang di dalamnya secara khusus terdapat rencana pengembangan atau pembangunan kapasitas masyarakat (mencakup pembangunan ekonomi, SDM, kualitas kesehatan dan aspek sosial politik) yang bertujuan untuk pemberdayaan masyarakat secara berkelanjutan. Dengan adanya Master Plan diharapkan program-program pemerintah melalui dinas-dinas terkait yang langsung bersentuhan dengan masyarakat dalam pelaksanaan pemberdayaan tidak bersifat sektoral dan parsial.

Pemerintah daerah dalam upaya memberikan bantuan kepada penduduk miskin tentunya dapat bekerjasama dengan *stakeholder* (para pemangku kepentingan) baik dalam bentuk pendanaan,

konsultasi/advokasi, maupun dalam bentuk lainnya. Misalnya pembiayaan program pemberdayaan masyarakat dari alokasi dana dalam APBD dapat disinergikan dengan dana pemberdayaan yang berasal dari perusahaan dan dilaksanakan oleh instansi pemerintah terkait dengan memberi ruang bagi partisipasi masyarakat. Dengan demikian, pemberdayaan kepada masyarakat/penduduk miskin dapat diberikan semaksimal mungkin dan mencapai sasaran serta tujuan yang diinginkan.



---

---

## **BAB 3**

---

---

# **PEMBERDAYAAN MASYARAKAT DI PT CHEVRON PACIFIC INDONESIA (CPI)**

### **3.1. Gambaran Umum**

#### **3.1.1. Sejarah dan Profil PT CPI**

Keterlibatan PT CPI di Indonesia dimulai sejak tahun 1924 ketika tim geologi dari *Standard Oil of California (Socal)* tiba di Pulau Sumatera untuk melakukan eksplorasi. Selanjutnya pada tahun 1936, Socal bersama Texaco mendirikan Caltex. Namun baru pada tahun 1963, kerjasama yang dimulai dari sebelum proklamasi kemerdekaan RI sampai dengan setelah proklamasi tersebut secara resmi menjadi PT Caltex Pacific Indonesia. Tahap selanjutnya terjadi pergantian nama dari Socal menjadi Chevron. Pada tahun 2001 terjadi penggabungan (*merger*) antara Chevron dan Texaco menjadi Chevron Texaco. Perkembangan terakhir pada bulan Mei tahun 2005 Chevron Texaco berganti nama menjadi Chevron yang kemudian disusul dengan perubahan nama dari PT Caltex Pacific Indonesia menjadi PT Chevron Pacific Indonesia (PT CPI).

PT CPI dapat dikategorikan sebagai perusahaan migas terbesar di Indonesia. Ini karena perusahaan ini mampu memproduksi minyak mencapai sekitar 50 persen dari total produksi minyak Indonesia. Produksi rata-rata per hari mencapai 482.700 barrel minyak dan gas ekuivalen. Produksi tersebut dihasilkan dari 88 lapangan minyak dan gas dan lebih dari 6.400 sumur yang terletak di 4 wilayah KKS seluas 12.000 Km<sup>2</sup> di Provinsi Riau dan Sumatera Utara. *Pertama* adalah Kisaran *Block* di Sumatera Utara; *kedua*, Rokan *Block* di Riau; *ketiga*, Siak *Block* di Riau; dan *keempat* adalah Langgak *Block* di Riau. Area operasional PT CPI di Provinsi Riau tersebut tersebar di tujuh kabupaten dan kota.

Namun demikian, kinerja PT CPI dari tahun 2001 hingga 2006 menunjukkan kecenderungan menurun dari tahun ke tahun rata-

rata sebesar 5 persen. Tahun 2001 PT CPI menghasilkan 643.000 barrel per hari atau lebih dari 50 persen produksi nasional yang pada tahun tersebut mencapai 1.208,700 barrel per hari. Produksinya terus merosot ke 447.000 barrel per hari pada tahun 2006. Kecenderungan penurunan produksi terjadi karena secara natural produksi minyak PT CPI sudah mencapai puncak dan sekarang tengah menuju *decline*.

Sungguhpun demikian, nilai pendapatannya semakin besar karena sekarang ini harga minyaknya naik sangat tajam. Pada tahun 2004 harga minyak masih 36 dollar per barrel, kemudian pada 2005 menjadi 53 dollar dan pada tahun 2006 naik menjadi sekitar 64 dolar, dan pada bulan September 2007 naik lagi menjadi 77 dolar per barrel dan bahkan pada medio akhir oktober hampir mencapai 90 Dollar AS per barrel. Meskipun demikian bila ditemukan teknologi baru yang lebih *sophisticated* untuk mengangkat minyak, maka tingkat produksi minyaknya dapat meningkat kembali.

Sampai saat ini *reservoir* atau cadangan minyak yang ada di daerah operasi PT CPI diperkirakan sebanyak 28 milyar barrel. Mulai dari tahun 1950an sampai sekarang ini baru terangkat sekitar 10,5 milyar barrel. Jadi sebenarnya secara teoritis masih cukup banyak cadangan minyak yang ada di perut bumi yang sangat bergantung kepada teknologi. Artinya, sekarang ini minyak tersebut semakin sulit untuk diproduksi karena misalnya *reservoarnya* lebih dalam, atau mungkin jenis minyaknya membutuhkan teknologi baru. Karena itu, tantangannya ke depan adalah teknologi dan harga minyak dunia, karena jika harga minyak turun maka biaya produksinya menjadi terlalu mahal, tetapi bila harga minyak tetap tinggi maka cadangan tersebut masih bernilai ekonomis untuk diproduksi.

Dari sisi teknologi, PT CPI mempunyai pembangkit uap yang menghasilkan lebih dari satu juta barel kubik setara air per hari yang kemudian akan diinjeksikan ke dalam *reservoir* di dalam bumi dengan tujuan untuk memanaskan bebatuan yang mengandung minyak agar kandungan minyaknya meleleh dan mudah diproduksi atau dibor ke permukaan. Selain memiliki 1700 sumur injeksi uap, PT

CPI juga memiliki sumur injeksi air untuk memanaskan *reservoir*. Injeksi uap banyak digunakan di lapangan Duri sedangkan air banyak dipakai di lapangan Minas. Selain itu PT CPI juga memiliki 640 sumur observasi yang berfungsi untuk mengamati kondisi injeksi uap dan sumur-sumur atau *reservoir* yang ada di dalam bumi. PT CPI juga mempunyai 43 menara kerja ulang dan tujuh menara pemboran atau *rig*. Rata-rata PT CPI melakukan pemboran 193 sumur per tahun. ke depan jumlah sumur yang dibor mungkin akan meningkat lagi karena pemerintah Indonesia telah bertekad untuk meningkatkan produksi migas nasional sampai dengan 1.300.000 barrel per hari sesuai target. Dengan begitu, PT CPI dituntut untuk meningkatkan kuota produksinya.

Untuk kepentingan distribusi dan ekspor, semua hasil produksi dari berbagai sumur dan lapangan minyak PT CPI dikirim ke pelabuhan Dumai melalui pipa. PT CPI mempunyai jaringan pipa berukuran kecil maupun besar dengan diameter sekitar 1 meter sepanjang sekitar 1000 km. Pipa yang besar sebagian besar merupakan pipa untuk menyalurkan minyak ke Dumai dengan kandungan air yang sudah sangat sedikit sehingga siap untuk dikapalkan.

Di Dumai PT CPI memiliki tangki-tangki besar tempat penyimpanan minyak yang luasnya kira-kira seluas lapangan sepak bola dengan total kapasitas penampungan mencapai 6 juta barrel. Jadi, kalau PT CPI memproduksi sekitar 480.000 barrel per hari maka tangki-tangki tersebut bisa menampung hasil produksi untuk beberapa hari. Tangki-tangki tersebut berfungsi sebagai terminal akhir (stasiun pengumpul gabungan) untuk menampung hasil produksi dari seluruh lapangan minyak PT CPI sebelum dimuat ke dalam kapal-kapal tanker.

Gambar 3.1.



Tangki-tangki penampung minyak hasil produksi.

Dengan menggunakan pompa berkecepatan tinggi, tangki penyimpanan minyak di pelabuhan Dumai dapat memuat empat kapal tanker sekaligus. Pengambilan oleh tanker tersebut diatur (*maintain*) supaya terjadwal. Pengambilan oleh tanker yang tidak terjadwal dapat menyebabkan penumpukan minyak di tangki-tangki yang ada. Implikasinya, minyak yang mengalir dari sumur/lapangan tidak tertampung seluruhnya sehingga akan berpengaruh terhadap kelancaran produksi disebabkan ada sumur yang harus dimatikan untuk sementara waktu.

Untuk mengoperasikan peralatan produksi PT CPI membutuhkan *power* atau tenaga listrik sangat besar yang tidak dapat dipenuhi oleh PLN. Kebutuhan listrik Riau saja pada *peak load* mencapai sebesar 220 MW. Saat ini baru terpenuhi 144 MW yang dipasok dari Kutopanjang dan sebagian lagi dari Sumbar. Selain itu, *cycle* listrik yang dihasilkan oleh PT CPI berbeda dengan PLN karena listrik dari PT CPI adalah 60 hertz dengan 110 voltage sementara yang dari PLN adalah 50 hertz dengan 220 voltage. Oleh karena itu,

PT CPI membangun pembangkit tenaga listrik sendiri di Duri yang menghasilkan sekitar 700 MW. Daya sebesar 300 MW dihasilkan oleh *CoGen (Co Generation)* yaitu infrastruktur semacam PLN yang dibuat sendiri dan ditangani langsung oleh salah satu anak perusahaan Chevron tapi bukan PT CPI sementara 400 MW dihasilkan oleh PT CPI sendiri. Penyaluran arus listrik tersebut dilakukan melalui kabel sepanjang 2.700 km.

Pemisahan pengelolaan produksi melalui *CoGen* dilandasi alasan karena kebutuhan untuk operasi perusahaan terus meningkat sementara *power plant* yang ada di Duri dan Minas hanya 400 MW sehingga tidak mencukupi. Oleh karena itu dibangunlah satu *power plant* baru yang dioperasikan secara terpisah bukan oleh PT CPI melainkan oleh MCTN yang mayoritas sahamnya dimiliki oleh PT CPI. Pemisahan tersebut juga terkait dengan kebijakan PT CPI dalam melakukan perubahan strategi beberapa tahun terakhir di mana bisnis-bisnis yang berada di luar *core business* diupayakan untuk *outsourcing* sehingga kegiatannya dapat lebih terfokus pada *core business*-nya, yaitu minyak.

Meskipun ada keinginan atau upaya dari pemerintah daerah untuk bekerjasama dengan PT CPI dalam pasokan listrik untuk masyarakat, tetapi karena adanya perbedaan *cycle*, listrik PT CPI tidak mudah digunakan untuk masyarakat, bahkan dikhawatirkan akan mengakibatkan kerusakan. Selain itu volume listrik sebesar 700 MW yang dihasilkan oleh PT CPI habis dikonsumsi untuk kepentingan operasional PT CPI, karena untuk kepentingan satu sumur saja dibutuhkan listrik ribuan watt, sementara PT CPI mengoperasikan sebanyak 6.500 sumur. Kalaupun ada eksese produksi, juga tidak mudah disalurkan. Untuk mengatasi hal itu dua atau tiga tahun lalu PT CPI menghibahkan beberapa turbin/generator kepada pemerintah daerah dan rencananya pemda akan mengupayakan *converter* untuk mengubah *cyclenya* supaya listrik dapat dimanfaatkan untuk masyarakat. Tetapi upaya pemda tersebut masih belum berhasil sampai sekarang karena biayanya malah lebih mahal.

PT CPI juga memiliki lebih dari 3.000 PC, sehingga bila dibandingkan dengan jumlah pegawainya maka komparasinya 1 komputer untuk dua pegawai. Selain itu perusahaan ini juga mempunyai 94 *work station*. Sementara untuk komunikasi data dan suara, PT CPI mempunyai 600 km serat optik.

PT CPI menghasilkan dua jenis minyak yakni, *pertama*, yang disebut *Sumatera Light* atau minyak ringan yang banyak dihasilkan dari daerah Minas. APInya mencapai 33 sampai 40 dan merupakan jenis minyak yang cukup dikenal di dunia. Ini menjadi salah satu acuan bagi IGP (*Indonesian Growth Price*). Yang *kedua* adalah *Duri Crude* yang banyak dihasilkan dari daerah Duri dan sekitarnya, APInya lebih rendah sehingga lebih pekat seperti semir yang berupa pasta.

Operasi PT CPI lebih terkonsentrasi pada tiga lapangan minyak utama yaitu Duri, Minas, dan Bekasap. Lapangan Duri ditemukan pada tahun 1941 dan mulai berproduksi pada tahun 1958. Lapangan minyak Duri memproduksi minyak bumi yang terkenal di dunia dengan nama *Duri Crude*. Pada tahun 1980an lapangan minyak ini hampir ditutup karena tingkat produksinya sangat rendah. Namun dengan penemuan teknologi baru injeksi uap, maka lapangan Duri dapat terus berproduksi, bahkan mampu meningkatkan hasil produksi yang mencapai puncaknya pada tahun 1995 dengan akumulasi nilai produksi mencapai 1,9 milyar barrel. Lapangan Duri menjadi lapangan injeksi uap terbesar di dunia.

Lapangan Minas ditemukan pada tahun 1944 dan mulai berproduksi pada tahun 1952. Area Minas merupakan lapangan minyak terluas yang pernah ditemukan di Asia Tenggara. Lapangan Minas memproduksi jenis minyak bumi yang terkenal di dunia yang disebut *Sumatran Light Crude (SLC)*. Proses produksi lapangan Minas menggunakan teknologi injeksi air. Sampai dengan pertengahan tahun 2006 lapangan ini secara akumulatif telah memproduksi lebih dari 4,4 milyar barrel minyak dan hingga sekarang masih terus berproduksi.

Lapangan Bekasap merupakan lapangan minyak yang relatif kecil tetapi produktif. Lapangan ini menghasilkan minyak bumi jenis *light crude*. PT CPI tengah berupaya terus untuk mengembangkan lapangan Bekasap, Bangko, Kotabatak, Balam, dan Petani secara lebih intensif melalui penerapan teknologi eksplorasi dan produksi canggih. Saat ini PT CPI tengah mengembangkan teknologi produksi minyak dengan memanfaatkan bahan kimia *surfactant*. Pengembangan teknologi ini penting untuk meningkatkan produksi minyak PT CPI di masa depan.

PT CPI memiliki empat distrik utama yaitu Rumbai sebagai pusat administrasinya, Minas dan Duri sebagai lapangan minyak, dan Dumai sebagai tempat pengapalan. Seluruh kegiatan operasi PT CPI tersebut dikendalikan dari lima lokasi kantor yaitu: di DKI Jakarta; dan Rumbai, Minas, Duri, serta Dumai di Provinsi Riau.

Pada Juni 2006 jumlah karyawan tetap PT CPI tercatat sebanyak 5.068 orang. Namun pada Juni 2007 jumlahnya meningkat menjadi 5.100 orang dengan mayoritas sebanyak 4.910 orang bekerja di Riau. 98 persen dari karyawan PT CPI adalah bangsa Indonesia, sementara dua persen sisanya merupakan *expatriate*. Di samping itu PT CPI juga mempekerjakan mitra kerja yang terdiri dari beberapa perusahaan dengan total karyawan mencapai hampir 24.000 orang. Jadi, walaupun karyawan PT CPI hanya 5.100 orang tetapi ia telah memberikan peluang kerja kepada 24.000 karyawan yang tersedia di mitra kerja. Dengan jumlah karyawan sebanyak itu, PT CPI mampu memberikan efek pengganda (*multiplier effect*) bagi masyarakat sekitarnya.

Dalam mengembangkan SDM, PT CPI menerapkan sistem penilaian dan memberikan penghargaan kepada karyawannya. Selain itu perusahaan juga memberikan pelatihan dan penugasan hingga keluar negeri untuk memberikan kesempatan kepada karyawan mendapatkan pengalaman di unit bisnis Chevron Corporation lainnya di seluruh dunia. Dengan pelatihan dan penugasan semacam itu, maka

saat ini terdapat 28 karyawan nasional PT CPI yang ditempatkan sebagai karyawan global Chevron seperti di Amerika dan di Afrika.

### 3.1.2. Kontrak Kerja Sama (KKS/ *Production Sharing Contract*) PT CPI

Chevron Corporation yang berkantor pusat di Amerika merupakan salah satu perusahaan energi terbesar di dunia yang beroperasi di lebih dari 180 negara. Jumlah karyawannya di seluruh dunia mencapai sekitar 53.000 orang. Di Indonesia perusahaan ini beroperasi melalui *Indo Asia Business Unit (IBU)* di mana PT CPI merupakan salah satu perusahaan yang berada di bawahnya.

PT CPI bergerak sebagai perusahaan eksplorasi dan produksi minyak dan gas (migas) yang operasionalnya menggunakan beberapa regulasi pemerintah Indonesia sebagai landasan hukum. Yang *pertama* adalah Undang-undang nomor 22 tahun 2001 tentang Migas. Yang *kedua* Undang-undang nomor 42 tahun 2002 tentang BPMIGAS. Yang *ketiga* adalah PP nomor 35 tahun 2004 tentang Kegiatan Usaha Hulu Migas. Yang *keempat* adalah bahwa PT CPI berada di bawah suatu ikatan kontrak kerjasama dalam format *Production Sharing Contract* dengan pemerintah RI sebagai *host country*. Selain itu juga menggunakan regulasi pemerintah RI yang lainnya seperti perda dan sebagainya.

Karena PT CPI bergerak sebagai perusahaan kontraktor Kontrak Kerja Sama (KKS) dengan pemerintah Indonesia yang beroperasi di provinsi Riau dan Sumatera Utara, maka PT CPI secara operasional organisasi berada di bawah kendali BPMIGAS (Badan Pelaksana Kegiatan Usaha Hulu Minyak dan Gas Bumi) yang berperan sebagai perwakilan pemerintah Indonesia. Dilihat dari distribusi perannya pada tataran implementasi di Indonesia, PT CPI berperan sebagai pelaksana bisnis migas sekaligus sebagai penyedia modal, teknologi, dan SDM. Sementara pemerintah berperan sebagai pemegang hak pengelolaan, pemilik wilayah kerja pertambangan, pemilik asset, pengawasan atas kontrak bagi hasil. Singkatnya, pada *production sharing contract* ini pemerintah adalah pemegang hak

pengelolaan, sementara PT CPI sebagai kontraktor bertanggungjawab melaksanakan bisnis karena kontraktor mempunyai kemampuan dalam penyediaan dana, teknologi, dan SDM. Implikasinya jika pada suatu saat Chevron keluar atau kontraknya selesai, maka yang dibawanya ke luar adalah ketiga modal tersebut, sementara yang lainnya akan ditinggalkan karena itu adalah milik pemerintah Indonesia.

Dalam perhitungan bagi hasil, karena kontrak PT CPI ini masuk kategori kontrak antara tahun 1985 sampai 1995, maka formula *split* dalam perhitungan bagi hasil masih menggunakan 85 : 15 dalam arti 85 untuk pemerintah dan 15 untuk PT CPI sebagai operator. Sementara kontrak-kontrak lama yang dibuat sebelum tahun 1985 ada yang menggunakan formula 85 : 15 dan ada pula dengan formula 71 : 28. Walaupun *split* 85 : 15 itu meliputi pembagian untuk keuntungan dan risiko tetapi sebenarnya pemerintah Indonesia tidak mengeluarkan uang sedikitpun karena kebutuhan uang tersebut ditalangi dulu oleh pemegang saham.

Selain mendapatkan bagian yang menjadi jatah pembagian sebagai operator, PT CPI juga memiliki kewajiban yakni:

- Keharusan untuk memasarkan sebagian minyak dari porsi yang diperolehnya untuk kebutuhan dalam negeri, atau DMO (*Domestic Market Obligation*) maksimum 25 persen. Ketentuannya tentang hal ini sudah ada, yaitu yang membedakan dan menentukan nilai harga minyak lama dan minyak baru. Yang dikategorikan sebagai minyak lama itu biasanya sampai 60 bulan atau lima tahun, sementara di luar itu masuk kategori minyak baru.
- Biaya untuk mendapatkan kontrak atau *block* harus ditanggung sendiri oleh kontraktor.
- Kontraktor juga bertanggungjawab untuk membayar pajak perusahaan dan pajak deviden. Sementara pajak-pajak lainnya akan diganti oleh pemerintah.
- Kemudian, semua barang kapital yang dibeli menjadi milik pemerintah.

Realisasi perhitungan *split* tersebut berdasarkan minyak yang dijual (*in-kind*). Artinya, pembagian tersebut berbentuk minyak yang sudah diproduksi. Namun sebelum dilakukan pembagian, ia akan dikurangi dulu untuk FTP (*First Tranche Petroleum*) yaitu hak untuk setiap pihak dalam kontrak ini yakni pemerintah dan PT CPI sebagai operator untuk mengambil dan menerima maksimum 20 persen dari total *lifting*. Karena kontrak PT CPI ini ditandatangani antara 1985 dan 1995, maka hasil FTP tersebut kemudian dibagi, seperti *split* bagi hasil dalam kontrak dengan *split* sekitar 28 : 71. Artinya sekitar 71 ini adalah bagian negara dan sekitar 28 adalah bagian untuk operator. Selain dikurangi oleh FTP, kalau ada, masih dikurangi lagi untuk penambahan modal.

Selanjutnya, bagian hak PT CPI sebagai kontraktor masih harus dikurangi untuk membayar kewajiban dalam kontrak yaitu berupa DMO (*Domestic Market Obligation*) sebanyak maksimum 25 persen yang akan masuk ke kas pemerintah. Kemudian atas DMO yang dilakukan oleh PT CPI maka pemerintah juga akan memberikan semacam *fee* kepada PT CPI yang besarnya juga ditentukan dalam kontrak bagi hasil tersebut. Selanjutnya, setelah dikurangi untuk FTP dan DMO, masih ada pengurangan lain untuk *cost recovery* yaitu biaya yang telah dikeluarkan oleh operator untuk menghasilkan minyak sejumlah yang ada dalam total *lifting*. Biaya tersebut sifatnya *cost recoverable* artinya kontraktor bisa menagih uang yang sudah dikeluarkannya kepada pemerintah sesuai dengan *split* yang berlaku.

Di sinilah letak indikator yang menunjukkan bahwa pemerintah juga turut andil dalam pengelolaan produksi migas. Namun bentuk pembayaran yang akan dibayarkan kepada kontraktor berupa barang, yakni minyak. Jadi misalnya biaya operasinya sebesar 1 juta dollar AS, maka nilai uang sebesar 1 juta dollar AS itu akan dibayarkan dalam bentuk minyak oleh pemerintah kepada operator. Selanjutnya masih ada komponen pajak yang harus dibayarkan PT CPI sebesar 48 persen dari *split* pendapatan yang diperolehnya. Jadi dari total hak kontrak sebesar 15 persen untuk operator, setelah dikurangi semuanya, diperkirakan *net income* yang diterima operator

kurang dari 10 persen. Dengan demikian sebenarnya pemerintah mendapat bagian *net income* sekitar lebih 90 persen.

Kontrak PT CPI yang paling lama akan berakhir tahun 2021 yakni di blok Rokan. Tetapi bukan berarti pada tahun tersebut cadangan minyaknya habis karena diperkirakan masih ada *reservoirnya*, hanya produksinya akan tergantung dari teknologi karena teknologi saat ini hanya bisa mengangkat minyak sebanyak yang dicapai sekarang. Tahun 2007 ini diharapkan produksi mencapai pucaknya (*peak production*) sebelum merosot (*decline*).

### **3.2. Community Development**

#### **3.2.1. Perspektif PT CPI Terhadap CD**

Dalam konteks CD, ada perusahaan yang berpendapat bahwa program kegiatan CD baru dapat dilakukan kalau bisnisnya sudah menguntungkan. Dengan kata lain ketika *sales* dikurangi *costs* mampu menghasilkan *profit*, barulah ada program CD. Namun PT CPI tidak berpandangan seperti itu. Visi PT CPI terhadap CD sebagai tanggung jawab sosial perusahaan (*corporate social responsibility/CSR*) adalah bahwa CSR harus dilakukan sejak awal proses bisnis berlangsung. Pandangan ini merupakan bagian dari nilai-nilai yang tercantum dalam *mission statement* perusahaan. Karena program CD di PT CPI sudah menjadi bagian dari kegiatan usaha sejak dari dulu, maka *support* dari pihak manajemen terhadap kegiatan CD sudah tidak menjadi isu persoalan lagi.

Dalam menjalankan usaha, PT CPI memiliki acuan baku yakni visi dan *values statement* perusahaan yang disebut *The Chevron Way* yakni nilai-nilai universal yang diyakini dan mensyaratkan pencapaian dan tingkat integritas yang tertinggi dari karyawannya dalam bekerja bersama pemerintah, mitra kerja, masyarakat, pelanggan, dan rekan sekerja. PT CPI menghormati dan menaati hukum, mendukung hak asasi manusia yang universal, melindungi lingkungan, dan memberi manfaat kepada masyarakat di tempat ia beroperasi. Dengan menjalankan nilai-nilai utama ini, PT CPI berupaya memaksimalkan dampak positif dari operasi perusahaan

baik bagi generasi sekarang maupun yang akan datang; mengintegrasikan pertimbangan sosial, lingkungan, dan ekonomi ke dalam praktik bisnis dan pengambilan keputusan; dan memperhatikan kebutuhan para pemangku kepentingan (*stakeholders*) perusahaan. Program CD bagi PT CPI adalah upaya perusahaan untuk mengimplementasikan nilai-nilai dalam *The Chevron Way* tersebut.

Pada tingkat operasional, pemahaman terhadap nilai/value *the Chevron Way* yang antara lain "*benefit to community where we work*" tersebut sudah dipahami mulai dari tingkat management sampai pada tingkat operasional di level bawah. Meskipun demikian diakui mungkin terjadi perbedaan pada level pemahamannya, karena seperti terungkap dari hasil studi yang terakhir telah dilakukan oleh UI, mereka, pegawai, yang berada di luar unit CD merasa kurang informasi mengenai apa yang sudah dilakukan perusahaan mengenai kegiatan CD tersebut dan apa yang sudah dilakukan perusahaan terhadap masyarakat. Tetapi paling tidak nilai tersebut sudah diketahui sampai pada tingkat bawah. Kondisi demikian barangkali terjadi karena perusahaan menganggap lebih penting untuk mengkomunikasikannya kepada pihak di luar perusahaan daripada ke dalam, padahal pegawai sendiri membutuhkan informasi itu.

Sebagai bentuk tanggung jawab sosial perusahaan, PT CPI memandang kesehatan, keselamatan, dan perlindungan lingkungan bagian dari prioritas utama perusahaan. Oleh karena itu, PT CPI mengimplementasikan manajemen Keselamatan Kerja, Kesehatan, dan Lindungan Lingkungan (K3L2) atau *health, environment, dan safety (HES)* secara terintegrasi. Dalam hal ini, PT CPI sudah sejak lama mengimplementasikan manajemen pengelolaan limbah yang terintegrasi untuk mengurangi dampak negatifnya terhadap kesehatan manusia maupun lingkungan. Contohnya, PT CPI selalu menginjeksikan kembali air terproduksi yang turut terangkut bersama minyak dalam proses produksi ke dalam bumi. Bahkan menargetkan seluruh air terproduksi diinjeksikan kembali ke perut bumi.

Sejauh ini, penyusunan program CD PT CPI diarahkan untuk mencapai kesepaduan (*matching*) antara tujuan dan nilai-nilai (*values*) perusahaan dengan program K2I (Kebodohan, Kemiskinan, dan Infrastruktur) Provinsi Riau. Dalam hal ini persoalan kemudian muncul karena setiap kabupaten dan desa memiliki prioritas agenda pembangunan yang berbeda-beda.

Dalam upaya memberdayakan masyarakat, sejak awal PT CPI menggunakan motto “*tumbuh dan berkembang bersama masyarakat*”. Semboyan tersebut direalisasikan ke dalam program *community development* (CD) yang berdasarkan kebutuhan (*need-based*) masyarakat di daerah operasi, dan bukannya pada harapan mereka (*wish-based*). Konteksnya disesuaikan dengan filosofi program CD yang dikembangkan PT CPI yakni mendukung program-program pemerintah, mendorong komunitas untuk mampu memenuhi kebutuhan sendiri (*self-sufficiency*), dan mencapai keseimbangan antara performa ekonomi dan sosial perusahaan. Untuk mewujudkan agar program sesuai dengan tujuan filosofi tersebut maka dilakukanlah reposisi terhadap fondasi program CD dari fokus kegiatan yang dulunya lebih bersifat karitatif menjadi program CD yang lebih partisipatif dan memberikan peran aktif kepada komunitas. Dalam hal ini, PT CPI lebih mengambil peran sebagai fasilitator saja. Oleh karena itu ketika Riau masih kekurangan infrastruktur sekitar tahun 1950an, maka program CD PT CPI pada masa itu difokuskan kepada pembangunan infrastruktur yang sangat dibutuhkan oleh perusahaan, pemerintah, maupun masyarakat umum.

Gambar 3.2.



Salah seorang anggota peneliti bersama pejabat pembuat komitmen (PPK) PMB-LIPI pada saat diterima oleh Tim CD PT CPI di Rumbai, Pekanbaru 2007.

Dalam rangka mengantisipasi perubahan kebutuhan yang terjadi dalam masyarakat, pada pertengahan tahun 1990an PT CPI melakukan evaluasi terhadap program-program CDnya. Evaluasi tersebut menghasilkan perubahan orientasi dalam pengembangan program CD karena yang menjadi kebutuhan (*needs*) bukan lagi infrastruktur melainkan perbaikan kualitas SDM. Oleh karena itu fokus program CD PT CPI kemudian diarahkan pada tiga bidang yakni pendidikan (*education*), kesehatan (*health*), dan peningkatan pendapatan (*income generation*).

PT CPI melihat pendidikan merupakan kunci dalam keberhasilan memperbaiki kualitas SDM. Oleh karena itu program-program CD PT CPI diarahkan untuk membantu pendidikan mulai dari mendirikan bangunan sekolah, memberikan bantuan peralatan laboratorium, bantuan ribuan komputer, bantuan buku-buku untuk sekolah dan perpustakaan, dan bantuan beasiswa. Perhatian PT CPI demikian besar terhadap bidang pendidikan tampak dari nilai dana

bantuan yang mencapai 1,3 juta dollar AS atau sekitar 12,35 milyar rupiah seperti pada tahun 2004.

Di samping bidang pendidikan, PT CPI juga melihat upaya meningkatkan kualitas SDM amat memerlukan perhatian yang sungguh-sungguh terhadap bidang kesehatan. Dalam konteks ini program CD PT CPI telah diarahkan untuk memberikan berbagai pelayanan kesehatan seperti pengobatan, imunisasi, perawatan pasien flu burung, dan sebagainya bagi warga masyarakat yang berada di daerah operasinya. Program CD kesehatan PT CPI juga meliputi kegiatan untuk sanitasi dan pemberian bantuan air bersih bagi masyarakat dan sekolah-sekolah yang ada di daerah operasi. Sementara untuk meningkatkan kualitas kesehatan masyarakat di desa-desa terbelakang dan terpencil yang tidak terlayani oleh puskesmas, sejak 1996 PT CPI menyediakan pelayanan kesehatan keliling (*yankeskel*). Hingga kini program *yankeskel* ini melayani lebih dari 30 desa.

Bidang ketiga yang dianggap penting oleh PT CPI dalam upaya meningkatkan kualitas SDM adalah *income generation* (peningkatan pendapatan). Dalam hal ini, PT CPI menyelenggarakan berbagai program pelatihan bagi generasi muda agar mereka memiliki daya saing dalam mencari pekerjaan dan bahkan mampu menciptakan lapangan kerja sendiri. Melalui program CD ini, para partisipan diberikan pelatihan keterampilan elektronik, otomotif, menjahit, pertukangan, kerajinan, kecantikan, dan pertanian. Selain itu mereka juga memperoleh berbagai bantuan yang dibutuhkan untuk meningkatkan pendapatan.

Seiring dengan program CD, PT CPI juga menjalankan program hubungan masyarakat (*community relations/CR*) untuk memelihara hubungan baik dengan instansi pemerintah, lembaga pendidikan, kelompok masyarakat, komunitas lokal, dan tokoh-tokoh masyarakat agama serta masyarakat adat. Melalui program CR PT CPI memberikan dana sebesar 1 juta dolar AS pada tahun 2001 untuk pembuatan rancangan induk pembangunan (*master plan*) Riau 2020.

Melalui program ini pula bantuan finansial sebesar 10 juta dollar AS diberikan untuk rehabilitasi dan rekonstruksi Aceh pasca Tsunami, di samping bantuan tenaga kesehatan dan alat-alat berat.

### 3.2.2. Kebijakan Program CD PT CPI

PT CPI melaksanakan CD berdasarkan beberapa regulasi pemerintah. Landasan hukumnya adalah:

- (1) UU No. 22/2001 tentang Migas.
- (2) PP No. 42/2002 tentang BPMIGAS.
- (3) PP No. 35/2004 tentang Kegiatan Usaha Hulu Migas.
- (4) Pedoman BPMIGAS No.017/PTK/III/2005 tentang Pedoman Tata Kerja Pengembangan Masyarakat (Buku Kedua) dan Kehumasan (Buku Ketiga).

Pedoman yang keempat tersebut menjadi rujukan utama dalam melaksanakan program-program CD di lingkungan perusahaan migas.

Beberapa prinsip program CD yang dijadikan acuan dalam pelaksanaan CD oleh PT CPI adalah sebagai berikut:

- (1) Komitmen KKKS (Kontraktor Kontrak Kerja Sama) di wilayah operasi dan sekitarnya.
- (2) Berbentuk in-kind. Artinya, program CD tidak diberikan dalam bentuk uang atau *cash* tetapi dalam bentuk barang.
- (3) Apolitik yang berarti tidak berorientasi pada ideologi dan SARA. Karena sifatnya apolitik, maka PT CPI tidak boleh ikut serta dalam kegiatan-kegiatan yang bersifat politis.
- (4) Sinergis dengan program pemerintah setempat. Misalnya bila pemerintah membangun sarana fisik sekolah, maka PT CPI dapat memberikan bantuan untuk perabotannya.
- (5) Bersifat parsial yang berarti ada pembagian (*sharing*) tanggungjawab dengan masyarakat, pemerintah dan PT CPI sebagai dunia usaha. Jadi bila pemerintah, misalnya, ingin membangun sarana atau lapangan olah raga di Rumbai maka kerjasama bisa dilakukan dengan, misalnya, lahan dari

pemerintah, bangunan oleh PT CPI sementara masyarakat dapat memberikan kontribusi lainnya. Contoh yang paling aktual adalah pembangunan Polyteknik Caltex Riau di mana lahannya disediakan oleh pemerintah, bangunannya didanai oleh PT CPI, sementara masyarakat mengurus (*maintanance*) civitas akademiknya supaya lembaga pendidikan tinggi tersebut tetap eksis.

- (6) *Cost recoverable* dengan pemerintah RI dalam koridor kontrak kerja sama (*Production Sharing Contract/PSC*). Artinya, selama program CD itu diatur dalam kontrak kerja sama, maka dia sifatnya *cost recovery*. Misalkan dana CD untuk satu tahun adalah sebesar satu milyar rupiah, maka pendanaan kegiatan dengan dana sebesar itu sebetulnya akan displit dari pemerintah dan PT CPI sesuai aturan dalam kontrak kerja sama.
- (7) Dapat diaudit (*Auditable*).

Istilah yang digunakan PT CPI untuk CD adalah *Community Enggement* (CE) yang terdiri dari dua hal:

- (1) *Community Development* (CD)
- (2) *Community Relation* (CR)

Dipilihnya dua aspek tersebut juga karena sesuai dengan pedoman dari BPMIGAS.

Dalam filosofinya, PT CPI ingin mendukung program pemerintah dalam meningkatkan kesejahteraan masyarakat dan mendorong masyarakat untuk mandiri. Artinya, program CD PT CPI tidak dimaksudkan untuk menggantikan program pemerintah yang sudah ada, oleh karena itu sifatnya hanya mendukung atau sebagai komplimen.

CD PT CPI juga tidak bergerak dalam bidang keuangan. Untuk kegiatan CD yang terkait dengan UMKM, kebijakan yang digariskan perusahaan dalam memberikan bantuan untuk kegiatan ekonomi adalah tidak memberikannya dalam bentuk uang tunai. Bentuk-bentuk bantuan dalam program CD perusahaan ini harus

berbentuk natura seperti barang atau peralatan. Jadi, kegiatan CD harus dalam bentuk *in-kinds*.

CD yang terkait dengan kegiatan ekonomi dilakukan PT CPI dalam dua bentuk yakni pembinaan usaha kecil dan menengah yang ditangani secara spesifik oleh unit yang disebut *Local Business Development (LBD)*, dan CD dalam bentuk *charity*. Karena formatnya berbeda maka ukuran kesuksesannya pun akan berbeda satu sama lain.

Dilihat dari *Corporate Social Responsibility (CSR)* yang ada di Chevron Corporation sebagai perusahaan induk PT CPI, pusat perhatian (*area of concern*) dalam kebijakan CSR dari perusahaan ini meliputi:

- (1) *Community Engagement*
- (2) *Diversity*
- (3) *Human Rights*
- (4) *Health and Safety*
- (5) *Environment*
- (6) *HIV/AIDS dan*
- (7) *Energy Efficiency & Conservation*

Namun demikian CSR yang ada di Chevron Corporation tidak persis sama dengan yang ada di PT CPI. CSR yang diaplikasikan di PT CPI lebih terfokus pada *community engagement*. Ini tidak berarti bahwa komponen lainnya tidak dilakukan, karena seperti *diversity* juga diadopsi di PT CPI yang dalam praktik biasanya dilakukan kepada setiap individu pegawai. Sebagai contoh, di PT CPI dikenal istilah PMP (*Personal Management Process*) yakni semacam surat kontrak antara individu pegawai dengan perusahaan yang di dalamnya memuat kolom *diversity action*. Jadi pegawai ditanya oleh pemimpinnya (*leader*) sebagai wakil perusahaan tentang apa yang akan dikerjakan pegawai tersebut dalam satu tahun berjalan dan dimasukkan di dalam kontrak. Di dalam PMP tersebut juga diharuskan memasukkan *diversity action* yang akan dilakukan pegawai bersangkutan dalam setahun. Bentuk tindakan (*action*)

tersebut adakalanya keterlibatan di dalam organisasi sosial, atau hanya masuk ke dalam situs (*website*) tentang *diversity*, dan sebagainya.

Demikian pula halnya dengan *human rights*. Ini tidak dilakukan melalui program *public affair*, tetapi ada bagian lain yang menjalankannya. Kemudian PT CPI juga memiliki *Health and Safety* tetapi tidak dilakukan oleh unit CSR melainkan oleh tim tersendiri yang bernama HES (*Health, Environment and Safety*). Tim inilah yang melaksanakan CSR PT CPI yang terkait dengan *Health, Safety and Environment*. Kemudian, kegiatan seputar *HIV/AIDS* di PT CPI tidak merupakan program CSR secara spesifik tetapi dihandle oleh *Medical*. Sementara itu, ada program-program di bawah *public affairs* yang masuk kategori CE (*Community Enggement*) yang scopenya adalah program *HIV/AIDS*. Dalam pada itu, *Energy Efficiency & Conservation* juga terdapat di dalam salah satu butir program CD tetapi tidak dianggap sebagai satu program yang spesifik. Dengan begitu, CSR yang dilakukan PT CPI secara spesifik adalah *Community Enggement* (CE).

### **3.3. Manajemen *Community Development***

#### **3.3.1. Manajemen Organisasi CD PT CPI**

Chevron di Indonesia ada dua badan hukum, yang *pertama* adalah Chevron Pacific Indonesia (PT CPI) yang beroperasi di Riau dan dulu bernama Caltex Pacific Indonesia; yang *kedua* adalah Chevron Indonesia Company (CICo) yang beroperasi di Sumatera dan sebelumnya bernama Unocal yang kemudian berganti nama setelah dibeli oleh Chevron Corporation.

Secara struktural pada tingkat *corporate*, CSR PT CPI berada di bawah *General Manager Government and Public Affairs*. Karena posisinya pada tingkat *corporate* maka secara hierarkhi dia harus melapor kepada dua atasan, yakni ke CICo yang eks Unocal dia melapor kepada *Senior VP Business Advices*, sementara kepada PT CPI dia melapor kepada Presdir PT CPI. *General Manager*

*Government and Public Affairs* sendiri memiliki 4 bawahan langsung yakni *Manager Communication*; *Manager CRCE*, dan *Manager* untuk *Government Relation*. Selain itu dia memiliki bawahan di lokasi produksi yakni *Manager Policy, Government, and Public Affairs* (PGPA) di Kalimantan dan di Riau. Dari sisi level organisasional para manager tersebut baik yang berada di tingkat korporasi maupun tingkat operasional di lapangan berada pada level hierarki yang sama dan bertanggungjawab langsung kepada *General Manager Government and Public Affairs*.

Pada tataran korporasi, operasional CSR dilaksanakan oleh *Manager CRCE* dan dibantu oleh 4 orang *CR specialist* yang membantu memberikan dan melaksanakan fungsi-fungsi CR. Sementara pada tataran operasional lapangan CSR tersebut dilaksanakan oleh *Manager Public Affairs* yang ada di dalam unit *Policy, Government, and Public Affairs* (PGPA) di lokasi operasi PT CPI. Untuk kepentingan kelancaran operasional, *manager CRCE* korporasi bekerja sama dengan manager PGPA di lokasi produksi.

Yang membedakan pekerjaan antara *manager* yang mengemban tugas CSR di tingkat korporasi dengan yang di lokasi eksplorasi adalah jenis pekerjaannya. *Manager* yang ada di lokasi operasi perusahaan tugasnya terkait langsung dengan penyusunan dan pelaksanaan program CD. Jadi bila misalnya setiap tahun terdapat program CD sebesar 3 juta Dollar AS, maka merekalah yang merencanakan dan melaksanakan program tersebut. Sementara manager CRCE korporasi bertugas memeriksa agar perencanaan dan pelaksanaan program tersebut konsisten dengan tema-tema dan peraturan yang digariskan oleh pusat atau *Head Office*, serta kebenaran alokasi dan realisasi anggaran dananya. Selain itu *manager CD* (PGPA) yang ada di lapangan fungsinya cenderung generalis, sementara manager CRCE lebih spesialis karena khusus menangani CD. Oleh karena itu bobot pekerjaan *manager CRCE* di tingkat korporasi (Jakarta) tidak seberat *manager PGPA* yang di lapangan karena harus menjalankan berbagai fungsi termasuk *government relation*. *Manager CRCE* lebih berfungsi memberikan *support* kepada

manager CD (PGPA) di lapangan dan kepada *Head Office*. Namun bagaimana pun yang lebih dikenal sebagai pengelola CD pada level BPMIGAS adalah *manager* CRCE karena dalam proses program CD PT CPI dialah yang mengajukan permohonan, perundingan, negosiasi, dan diberi persetujuan oleh BPMIGAS. Tampaknya, meskipun secara struktural *manager* CRCE ini berada pada satu level yang sama dengan *manager* PGPA di lokasi, tetapi secara fungsional *manager* CRCE ini berada pada level yang lebih tinggi karena memiliki kewenangan untuk menyetujui atau tidak menyetujui usulan yang diajukan dari bawah, khususnya yang menyangkut kegiatan CR.

Dalam penanganan program CD, karena *manager* PGPA tersebut menjalankan beberapa tugas pekerjaan sekaligus yaitu *Government Relation; Communication; Public Relation; dan Community Relation* maka yang menangani atau mengelola perencanaan dan kegiatan CD di lapangan tidak langsung ditangani oleh manager PGPA, tetapi dilakukan oleh tim *manager* yang ada di bawahnya yang bertugas khusus menangani CR. Oleh karena itu selain dengan *manager* PGPA, *manager* CRCE korporasi juga bekerjasama secara langsung dengan bawahan *manager* PGPA yang memiliki kegiatan CD di lapangan karena realitasnya merekalah yang menyampaikan dan berhubungan langsung dengan *manager* CRCE di Jakarta. Meskipun demikian, secara organisasional hubungan dengan *manager* CRCE tersebut bukan garis lini (komando), melainkan lebih berupa garis koordinasi. Untuk memperlancar kegiatan CD tersebut maka ada mekanisme koordinasi yang dilakukan secara rutin 2 kali setahun sekitar bulan Juni dan Oktober yang diikuti oleh berbagai pengelola CD, termasuk dari unit bisnis lainnya seperti geothermal dan yang di Kalimantan.

Bila dilihat dari struktur organisasi perusahaan, unit CSR ini dimasukkan ke dalam bagian *business support*, bukan bagian produksi atau eksplorasi. Dari sisi posisi kedudukan memang bagian produksi atau eksplorasi mempunyai kedudukan kelas yang paling tinggi, baru kemudian ada *support*. Tetapi di dalam group pimpinan, CSR ini juga menjadi salah satu anggota manajemen yaitu

Manajemen *Public Affair* Chevron. Dengan demikian unit CSR ini selalu ikut di dalam rapat-rapat manajemen dan ikut serta dalam proses pengambilan keputusan. *Positioning* yang baik dari *Public Affair* ini terjadi karena kebetulan perusahaan ini merupakan perusahaan Amerika di mana di *head officenya* penghargaan terhadap *public affair* ini sudah tinggi. Jadi CSR PT Chevron di Indonesia pun mendapat manfaat yang sama.

Deskripsi di atas memperlihatkan bahwa dengan keterlibatan CSR pada tingkat pimpinan/manajemen berarti ada koordinasi dengan unit kerja yang lainnya. Oleh karena itu, logikanya, masalah sosialisasi program CSR yang dilakukan oleh *Public Affair* harusnya otomatis dapat diketahui oleh unit lainnya. Atau sebaliknya unit CSR pun dapat saja mendapat *input* dari unit lain seperti bagian eksplorasi mengenai perlunya unit CSR melakukan kegiatan CD di suatu tempat eksplorasi, karena mereka lebih dulu mengetahui kebutuhan masyarakat yang ada di daerah eksplorasi. Dalam kaitan ini pada dasarnya proses komunikasi semacam itu, katakanlah seperti identifikasi mengenai kebutuhan masyarakat, sudah berjalan hanya saja menyangkut masalah sosialisasi dan komunikasinya para praktisi CR/CDnya memang agak terkendala karena memang beban kerja (*workload*)nya agak berat dan mereka bukan orang yang terlatih untuk melakukan sosialisasi dalam artian dia menguasai teknik-teknik melakukan komunikasi. Oleh karena itu baik di pusat maupun di lapangan ada bagian komunikasi tersendiri yang diharapkan, antara lain, mengambil salah satu fungsi komunikasi untuk sosialisasi tersebut. Pemisahan ini dilakukan karena merekalah yang lebih tahu mengenai komunikasi, misalnya *tools* apa yang digunakan untuk komunikasi internal atau eksternal. Jadi bagian CRlah yang menyiapkan bahannya menjadi program komunikasi sendiri untuk ke luar dan ke dalam, terutama program-program yang berhasil dilaksanakan dan berlanjut.

Dari hasil studi yang telah dilakukan UI menghasilkan temuan bahwan bagian CR terlalu fokus kepada publik di luar perusahaan, sementara komunikasi internalnya kurang dilakukan

sehingga banyak pegawai yang tidak mengetahui program CD yang sudah dilakukan perusahaan ini. Implikasinya pihak perusahaan tidak dapat menaruh harapan kepada pegawai lainnya untuk menyebarluaskan kepada masyarakat mengenai program CD yang dilakukan perusahaan, padahal itu penting untuk penciptaan reputasi perusahaan (*corporate image*). Konsekuensinya ketika terjadi serangan ataupun tuduhan seperti dari media terhadap perusahaan maka mereka pun tidak dapat meng*counter* berita tersebut karena mereka tidak mempunyai informasi yang dibutuhkannya.

### 3.3.2. Manajemen SDM *Community Development* PT CPI

Dalam kaitannya dengan rekrutmen pegawai untuk pelaksana CD sejauh ini tidak ada kriteria atau persyaratan khusus. Dalam pengisian formasi pegawai pelaksana CD ada yang langsung melalui rekrutmen pegawai baru, ada pula yang pindahan dari departemen lain. Dalam konteks pengisian personal untuk PGPA PT CPI melalui perpindahan secara internal perusahaan, rekrutmennya menggunakan sistem yang disebut *job posting*. Dalam *job posting* ini bila bagian CD membutuhkan orang maka kebutuhan tersebut dimasukkan ke dalam jaringan intranet, seperti misalnya, PGPA membutuhkan PA *officer* dengan *requirement* tertentu termasuk preferensi. Jadi seperti iklan lowongan pekerjaan namun dalam lingkup internal. Atas dasar itu biasanya akan datang beberapa *applicant* yang kemudian akan direview oleh *board level manager* yang disebut *people development committee* (PDC) untuk diambil keputusan siapa yang akan diterima. Namun demikian *applicant* yang bersangkutan harus seijin atasan di tempat awal bekerja. Persetujuan mutasinya cukup disetujui oleh manajer HRD. Setelah itu barulah dia bekerja.

Pemindahan dari departemen lain tersebut sebenarnya merupakan bagian dari peningkatan karir. Bisa juga itu merupakan rotasi ataupun promosi lateral dalam arti sebenarnya dia tidak naik pangkat tetapi pindah pekerjaan atau dia mendapat promosi kenaikan pangkat. Namun demikian harus diakui bahwa memang ada sejumlah kecil kasus di mana departemen lain menawarkan pegawainya yang

kurang berprestasi untuk bekerja di unit CD. Tetapi secara *overall* mereka merupakan pekerja yang memiliki kompetensi atau bukan pegawai buangan. Kondisi ini terjadi karena berangkat dari kesadaran bahwa kegiatan CD tidak dapat digarap sembarangan. Di samping karena dananya besar, manfaatnya pun besar bila berhasil.

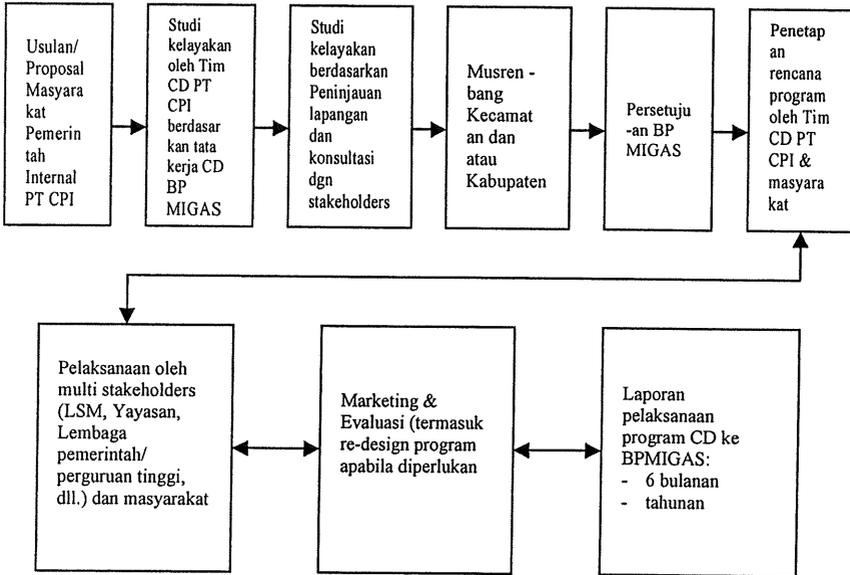
Untuk menjadi CD *officer* ada standar kompetensi yang harus dipenuhi yang termuat dalam *competency matrix* dan berdasarkan *grade class*. Misalnya untuk kelas 15 maka harus memiliki kompetensi atau beberapa keahlian tertentu, kemudian untuk kelas 16 kompetensinya lain lagi, dan seterusnya. Namun selama ini SDM pelaksana CD kebanyakan merupakan pemain alam, artinya mereka baru diberikan *training* setelah masuk menjadi pegawai. Untuk itu di PT CPI ada *Skill Gap and Training Need Analysis (SGTNL)*. Jadi, dalam melaksanakan pekerjaannya, setiap pegawai (CD) PT CPI menandatangani kontrak kerja setiap tahun di mana di dalamnya terinci mengenai apa yang akan dikerjakannya dalam tahun yang bersangkutan. Misalnya tahun ini, seorang pelaksana CD harus mengerjakan pekerjaan tertentu, untuk itu *skill* atau kompetensi apa saja yang harus dia miliki, kemudian dibandingkan dengan *skill* yang sekarang dimilikinya. Kemudian setiap tahun akan dievaluasi untuk melihat gap yang terjadi antara perencanaan dan implementasinya. Dengan begitu dapat dilihat seberapa besar *gap*-nya dan bagaimana kemudian mengisi *gap* itu dengan serangkaian pelatihan. Setelah itu barulah di tahun berikutnya gap tersebut akan diusahakan diperkecil melalui mekanisme program *training* yang diselenggarakan setiap tahun.

### 3.3.3. Manajemen Perencanaan Program *Community Development* PT CPI

Dalam membangun program CD, PT CPI mengacu pada prinsip bahwa pembuatan program harus terstruktur, terencana, berdasarkan kebutuhan masyarakat, dan berkelanjutan untuk menumbuhkan kemandirian masyarakat. Proses program CD menggunakan alur perencanaan, pemantauan dan evaluasi.

Proses perencanaan program CD dilakukan melalui tiga tahap. *Pertama*, program disusun berdasarkan masukan yang datang dari masyarakat baik melalui proposal kegiatan CD yang diajukan masyarakat maupun melalui diskusi dengan warga tempatan. *Kedua*, melakukan penilaian internal terhadap proposal yang masuk dan atau sudah dibuat dengan mempertimbangkan masukan dari para pemangku kepentingan. *Ketiga*, Mengkomunikasikan proposal yang masuk dari masyarakat kepada pemda melalui jalur musyawarah perencanaan pembangunan baik di tingkat kecamatan maupun kabupaten. Hal ini penting karena berdasarkan pedoman Tata Kerja dari BPMIGAS No.017/PTK/III/2005 tentang Pengembangan Masyarakat dan arahan strategis dari Chevron *Corporation*, program CD yang dibuat harus bersifat melengkapi atau mendukung program pemda, bukan mengambil alih peran pemda. Bila dalam tiga tahapan tersebut proposal yang bersangkutan dinilai layak untuk dilaksanakan, baru kemudian diajukan ke BPMIGAS untuk mendapat persetujuan. Bila digambarkan dalam bentuk diagram maka tampak seperti diagram di berikut ini.

### Bagan Proses Program *Community Development* PT CPI



Untuk membuat perencanaan program CD, mekanisme penjangkaran aspirasi dari masyarakat dilakukan melalui CD *planner* yaitu beberapa orang praktisi di lapangan yang melakukan kegiatan pertemuan dengan tokoh-tokoh masyarakat di sekitar daerah operasi untuk menjangkari daftar kebutuhan masyarakat sekitar. Dalam proses menjangkari aspirasi masyarakat tersebut, CD *planner* PT CPI menggunakan metode *brainstorming* dan wawancara dengan masyarakat. Biasanya mereka mengadakan pertemuan di balai desa yang diselenggarakan berdasarkan inisiatif dari PT CPI. Materi yang disurvei juga didasarkan pada perencanaan kegiatan individu karyawan unit CD PT CPI mengenai apa yang akan dilakukannya (khususnya yang terkait dengan pemberdayaan masyarakat) selama setahun. Selain itu proses penjangkari aspirasi tersebut bisa juga dilaksanakan ketika CD *planner* melakukan pekerjaan ke suatu wilayah desa tertentu di mana pada kesempatan tersebut dia juga membicarakan rencana usulan program CD atau mendapat *input* dari

tokoh masyarakat ketika menyerahkan bantuan. Jadi pada dasarnya penyusunan perencanaan program dilakukan baik melalui jalur formal maupun informal. Langkah ini ditempuh antara lain karena kendala waktu. Kadangkala ketika penduduk desa dan lurahnya punya waktu, bisa jadi CD *planner* ini tidak ada waktu, atau sebaliknya.

Langkah berikutnya, daftar aspirasi masyarakat yang sudah terinventarisasi kemudian dilaporkan atau dibicarakan dengan tim *leadernya* dan dibuat perencanaan program CDnya oleh tim CD *planner* untuk kemudian disampaikan kepada managernya. Selain disusun oleh tim CD *planner*, suatu program CD bisa juga disusun oleh satu orang CD *planner* di wilayahnya sendiri, baru kemudian mereka kumpulkan di koordinator *budgetnya*. Atau dapat juga pihak PT CPI yang berinisiatif mengajukan usulan program sendiri yang kemudian ditawarkan kepada masyarakat dan setelah tercapai kesepakatan dengan masyarakat kemudian dijadikan usulan program CD. Namun demikian selama ini mayoritas (sekitar 65 persen) program CD PT CPI merupakan usulan masyarakat.

Selanjutnya, usulan kegiatan yang sudah dibangun dari bawah tersebut masih akan di bicarakan lagi di dalam tim CD dan disesuaikan dengan skala prioritas dan dana yang tersedia untuk kemudian diseleksi oleh pimpinan. Dalam proses seleksi ini menggunakan kriteria yang akan membedakan antara *wants* dan *need* karena bisa saja usulan muncul hanya merupakan keinginan dari segelintir orang atau individu tertentu. Perbedaan ini penting karena banyak juga usulan program yang berasal dari anggota masyarakat namun setelah diverifikasi ternyata tidak didukung atau tidak menjadi kebutuhan dari masyarakat pada umumnya. *Wants* ini diharapkan tidak masuk dalam *planning* mengenai CD, yang dipertimbangkan untuk masuk adalah *needs*. Namun tidak ada kriteria yang eksak untuk membedakan antara *wants* dan *needs*, jadi lebih merupakan justifikasi dan *common sense* saja. *Needs* ini diketahui melalui semacam intelegen baik melalui survei ke masyarakat dan pemerintahan maupun melalui kerjasama yang sudah dilakukan dengan pemda. Kalau mayoritas dari berbagai sumber mengusulkan

hal yang sama berarti itu merupakan *need* dari masyarakat. *Needs* itulah yang menjadi *input* dalam perencanaan program CD PT CPI. Kalau itu usulannya dari pemerintah maka tidak lagi dibedakan antara *wants* dan *need* dengan asumsi bahwa bila pemerintah sudah mengusulkan suatu program dengan serius tentunya tidak mungkin hanya berdasarkan *wants* dari para pejabatnya saja, karena program itu biasanya disusun melalui musrenbang yang terdiri dari berbagai komponen. Jadi *input* untuk perencanaan program CD PT CPI meliputi hasil survei dari masyarakat dan pemerintahan, masukan dari manajemen, ketersediaan *budget*, dan kegiatan program yang telah lalu.

Yang menarik, selain berdasarkan aspirasi masyarakat, rencana program CD tersebut juga disesuaikan dengan program pemda dengan menanyakan ke bagian program di pemda tentang program pemberdayaan apa saja yang akan dilakukan pemda. Bila program yang dibuat tim PT CPI sudah ada dalam program pemda maka program tersebut tidak akan dilaksanakan oleh PT CPI, artinya PT CPI hanya akan melaksanakan program yang tidak ada dalam perencanaan kegiatan pemda sehingga tidak *overlapping* dengan program pemda.

Selain dibahas dalam internal perusahaan, hasil penjarangan aspirasi masyarakat dan rencana program kegiatan CD juga dibawa ke dan dibicarakan dalam musyawarah perencanaan pembangunan (musrenbang) dan dibuat dalam bentuk usulan tertulis. Jalur musrenbang ini ditempuh karena berdasarkan PP No. 35 mengharuskan bahwa penyusunan CD itu merupakan hasil kerjasama antara 3 pihak yaitu pemerintah, perusahaan, dan masyarakat. Selain itu jalur musrenbang tersebut dipilih di samping untuk menjarang aspirasi dan sosialisasi kegiatan CD perusahaan, juga karena PT CPI melihat bahwa sudah ada forum resmi yang telah dapat diterima oleh berbagai pihak, sehingga dirasakan akan lebih efisien bagi perusahaan untuk menggunakan jalur itu daripada kalau harus membuat forum lagi sendiri. Dalam forum musrenbang ini biasanya pihak perusahaan diberikan waktu sekitar setengah jam untuk presentasi menjelaskan

dan tanya jawab dengan *audience*. Keterlibatan dalam musrenbang ini dapat dikatakan rutin setiap tahun, namun yang sudah lebih mapan keterlibatannya adalah dalam musrenbang di daerah Kalimantan. Hal ini mungkin karena kegiatan yang di Kalimantan operasinya jauh lebih kecil dibanding yang di Sumatera.

Keterlibatan dalam musrenbang ini umumnya pada level musrenbang desa dan kabupaten. Memang dalam hal ini Chevron tidak terlalu ketat harus mengikuti pada setiap level musrenbang, karena waktunya memang tidak memungkinkan mengingat kegiatan Chevron ini meliputi sekitar 10 kabupaten dan atau kota. Mungkin dalam satu atau dua kasus ada pula keterlibatan pada musrenbang kecamatan tetapi itu tidak merupakan prosedur resmi.

Setelah melalui berbagai langkah seperti tersebut di atas, kemudian disusun perencanaan program CD untuk periode yang akan datang sehingga menjadi WP & B (*Work Program & Budget*) dari unit CD PT CPI. Langkah berikutnya, rencana program CD yang sudah dibangun di daerah operasi tersebut diserahkan kepada manager CRCE di Jakarta untuk diverifikasi keseluruhan rencana program dan kelengkapan dokumen-dokumen pendukungnya. Verifikasi ini dilakukan agar program CD yang dibuat tidak menyimpang dari kebijakan dan peraturan yang ada. Jadi walaupun suatu kegiatan sudah menjadi program CD yang diusulkan oleh pemerintah daerah, belum tentu menjadi program CD PT CPI karena masih difilter lagi oleh pimpinan dan manajemen PT CPI. Dengan kata lain, meskipun prosesnya telah melalui berbagai kesepakatan yang dicapai baik melalui forum formal seperti rapat maupun forum informal seperti komunikasi melalui email, telepon, dan lain sebagainya. Atau dapat saja dibicarakan ketika ada rapat pimpinan, namun karena adanya fungsi fasilitasi yang harus dijalankan oleh manager CRCE maka dialah yang pada akhirnya memilih dan mengusulkan program CD yang akan diimplementasikan kepada BPMIGAS. Dalam melakukan verifikasi atau penilaian terhadap proposal program CD tersebut, manager CRCE menggunakan kriteria yang sudah ditentukan dari kantor pusat (*Head Office*). Misalnya

untuk kegiatan CD tersebut kantor pusat sudah menentukan bidang atau tema kegiatannya yang kemudian dijadikan fokus yakni kegiatan pendidikan, kesehatan, dan usaha ekonomi kecil. Jadi program yang diusulkan dari bawah harus disesuaikan dengan tema-tema tersebut. Akan tetapi tentunya dengan mempertimbangkan usulan yang muncul dari masyarakat. Namun walaupun fokus kegiatan telah ditentukan dari bawah dan disesuaikan dengan tema-tema yang telah ditentukan, usulan perencanaannya tetap saja harus dikomunikasikan kepada *head office*. Pendekatan semacam ini dianggap penting karena keputusan akhirnya akan bersifat mengikat pada operasi perusahaan.

Selanjutnya, bila WP & B tersebut telah disetujui oleh manajemen baru kemudian diajukan ke BPMIGAS. Jadi meskipun program CD tersebut sudah berhasil dirumuskan dan disetujui baik di tingkat operasi PT CPI dan dalam musrenbang serta di tingkat korporasi, tidak berarti sudah final karena usulan tersebut masih harus diverifikasi dan diseleksi oleh BPMIGAS. Artinya bisa saja ada beberapa di antara usulan tersebut yang tidak disetujui oleh BPMIGAS yang tentunya didasari berbagai alasannya.

Di level BPMIGAS verifikasi biasanya terkait dengan ketepatan dari program. Misalnya ada program perbaikan lingkungan fisik seperti penanaman pohon bakau, biasanya dia keberatan karena itu dianggap tidak ada sangkut pautnya dengan pemberdayaan masyarakat dan dianggap sebagai program lingkungan yang seharusnya menjadi tanggungjawab dari departemen lingkungan baik yang ada di Chevron maupun di BPMIGAS. Atau misalnya ada kegiatan *family day*, kegiatan itu tidak bisa dianggap sebagai kegiatan *Public Affair* karena kegiatan itu harus dianggap sebagai kegiatan HR. Atau ada yang di sini disebut *Facility Management* seperti bagian rumah tangga, kegiatan itu pun tidak dapat dimasukkan ke dalam kegiatan bagian ini meskipun itu merupakan kegiatan internal karena itu merupakan bagian dari pembinaan. Contoh lain kegiatan pelatihan karyawan tidak dapat dimasukkan dalam kegiatan CD tetapi merupakan kegiatan HR. Pada prinsipnya dana CD itu khusus untuk pemberdayaan masyarakat.

BPMIGAS dapat mengetahui bahwa suatu usulan program CD memang benar merupakan usulan dari masyarakat atau bukan berdasarkan dokumen-dokumen pendukung yang diberikan oleh manager CRCE ketika mengusulkan program CD. Biasanya pihak PT CPI melakukan presentasi 2 atau 3 bulan sebelum akhir tahun dalam bentuk *summary* program. Pada kesempatan itu juga disertakan berbagai dokumen pendukung dari setiap usulan program, termasuk di dalamnya isi surat dari masyarakat.

Kuatnya otoritas BPMIGAS dalam persetujuan program CD ini karena dia merupakan perwakilan pemerintah yang menanamkan modalnya di PT CPI sebesar 90 persen. Berdasarkan *production sharing contract* 90 persen biaya operasinya milik pemerintah sedangkan PT CPI hanya 10 persen. Demikian pula dalam pembagian keuntungannya pun *splitnya* 90 : 10. Dalam hal suatu usulan program tidak mendapat persetujuan dari BPMIGAS maka program tersebut sudah pasti tidak akan dilakukan. Jadi *approval* terakhir adalah dari BPMIGAS. Penolakan terhadap usulan program CD oleh BPMIGAS ini relatif sering terjadi. Sebagai contoh usulan CD tahun 2007 yang tidak disetujui untuk Kalimantan dan Riau, (tidak termasuk geothermal dan Philipina) mencapai 1 juta dollar dari total usulan sekitar 8,35 juta dollar, termasuk di dalamnya untuk kebutuhan komunikasi, *public relation*, pameran, media relation. Total usulan tersebut termasuk untuk Jakarta, karena meskipun di Jakarta tidak ada program CD tapi ada kegiatan *community relation* (CR).

Proses selanjutnya setelah mendapat persetujuan BPMIGAS proposal program CD tersebut kemudian dibawa dan dikomunikasikan kepada Pemda bahwa program yang sudah disetujui itulah yang akan dilakukan oleh PT CPI.

#### **3.3.4. Manajemen Anggaran (*Budgeting*) Program CD**

Dana CD tahun 2007 untuk seluruh kegiatan Chevron termasuk yang di Kalimantan mencapai sekitar 8 juta Dollar AS. Namun jumlah sebesar itu tidak menjadi ukuran bahwa setiap tahun menerima besaran jumlah yang sama karena akan tergantung dari

kebutuhan masyarakat dan kemampuan perusahaan, sehingga jumlah angkanya fluktuatif. Alokasi *budget* untuk CD tidak berdasarkan persentase tertentu. Untuk referensi dalam besaran alokasinya melihat pada anggaran yang diberikan pada tahun yang lalu.

Dalam kaitannya dengan *budgeting*, sebetulnya persetujuan pendanaan sudah lebih dulu dilakukan oleh tim *corporate* baik di Chevron maupun di BPMIGAS yang meliputi seluruh kebutuhan perusahaan Chevron di mana di dalamnya termasuk dana untuk keperluan CD, sehingga tim CD tinggal melakukan rincian program karena dananya sudah diplot. Oleh karena itu rincian program yang diusulkan tidak boleh melebihi jumlah dana yang sudah disediakan. Bila terjadi usulan program CD melebihi budget tersebut maka dilakukan pemangkasan program yang ditempuh melalui forum pimpinan (*leader forum*) dengan cara memverifikasi dan mengkaji ulang dari setiap usulan.

Dalam alokasi pendanaan untuk kegiatan CD pada masing-masing bidang tidak ada pembagian persentase khusus karena alokasinya *drive* oleh kebutuhan yang ada. Jadi kalau banyak kebutuhan untuk kegiatan pendidikan maka dapat dipenuhi relatif lebih mudah karena tidak ada batasan persentase alokasi pendanaan sehingga lebih fleksibel. Keluwesan anggaran tersebut penting karena pendekatan penyusunan programnya dilakukan dengan *community engagement* dan survei di lapangan dalam artian melakukan komunikasi dengan masyarakat secara intens baik melalui jalur formal maupun informal.

Biasanya setiap bulan Juni sudah ada gambaran besarnya dana CD untuk kegiatan tahun depannya, karena pada bulan tersebut sudah mulai menyusun rencana program ke depan meskipun draftnya masih kasar. Jadi mulai Januari sudah mulai menjajagi untuk kegiatan CD tahun depan dan angka awalnya mulai masuk pada bulan Juni. *Draft* tersebut masih disempurnakan angkanya pada bulan Oktober. *Draft* tersebut dibuat berdasarkan kombinasi dari usulan aspirasi dari bawah dengan *trend* dan realisasi program yang sudah dan sedang

berjalan. Memang walaupun dana yang tersedia terlalu besar pun akan menyulitkan dalam realisasinya karena adanya kendala terbatasnya tenaga pelaksana yang dimiliki.

Dalam kaitannya dengan *budgeting* untuk sumbangan bantuan yang bersifat *charity* ada anggaran tertentu yang tersedia namun dialokasikan dalam program prioritas. Artinya anggaran yang disusun terlebih dahulu dibagi berdasarkan alokasi anggaran untuk program prioritas yakni pendidikan, kesehatan, dan *income generation* (LBD). Kemudian dari masing-masing tema anggaran tersebut dibuat anggaran *detailnya*, misalnya untuk kesehatan ada item untuk (*charity*) operasi bibir sumbing dan lain sebagainya. Anggaran untuk ketiga program prioritas tersebut ditempatkan di bagian CD, sementara untuk kegiatan yang sifatnya *charity* ada di bagian humas atau CR. Contoh lain, anggaran yang bersifat *charity* untuk kegiatan yang sifatnya kultural dimasukkan dalam anggaran program prioritas pendidikan. Walaupun kategorisasinya sulit untuk dimasukkan dalam tiga program prioritas, maka biasanya dimasukkan ke dalam anggaran lain-lain (*others*). Sejauh ini alokasi anggaran terbesar diberikan pada program pendidikan. Diperkirakan alokasi anggaran untuk CD pendidikan berkisar sekitar 50 persen dari total anggaran CD. Alokasi anggaran terbesar kedua adalah untuk program CD kesehatan, dan yang paling kecil adalah alokasi untuk CD *income generation*.

Mengenai sumber dananya, selain sumber dana yang berasal dari BPMIGAS yang bersifat *cost recovery* dari pemerintah, CD PT CPI juga masih mendapat bantuan pendanaan yang bersumber dari Yayasan Darma Bakti Karyawan Caltex, dan bantuan dana langsung dari kantor pusat Chevron (*Chevron Global Fund*). Variasi pendanaan untuk CD seperti itu memang diperlukan karena dana yang bersumber dari pemerintah dan Chevron (BPMIGAS dan PT CPI dengan split 90 : 10) kebijakan dan peraturannya diprioritaskan untuk kegiatan CD di daerah operasi yang disebut ring satu. Padahal yang membutuhkan dana CD tersebut juga muncul dari tempat lain di luar ring satu, bahkan hingga keluar Riau seperti bantuan gempa bumi di

Yogyakarta, Pangandaran, Aceh, dan sebagainya. Sehingga bila mengikuti aturan BPMIGAS maka program CD yang dilakukan menjadi sangat kaku, karena tidak memungkinkan untuk memberikan bantuan kepada masyarakat di luar area yang sudah ditentukan. Untuk kepentingan seperti itulah para karyawan Chevron berinisiatif membentuk Yayasan Darma Bakti Karyawan Caltex yang berupaya mendapatkan dana dari sumbangan para karyawan, termasuk karyawan *expatriate* PT CPI, yang dilakukan melalui pemotongan gaji mereka. Dana yayasan ini digunakan untuk CD karena dari sejak awal pendirian yayasan ini keinginan mereka seperti itu. Persoalannya dana yayasan ini relatif terbatas karena hanya dari potongan gaji pegawai. Sementara ini yang dapat diharapkan memberikan bantuan dana CD relatif besar adalah dari Chevron pusat. Sebagai contoh seperti sekarang ini ada bantuan kegiatan CD dari Chevron pusat untuk kegiatan CD di Aceh sekitar 14 juta Dollar AS yang dananya harus dihabiskan sepanjang tahun 2005 sampai dengan 2007, tetapi pengerjaan proyeknya dapat dilakukan hingga tahun 2009 – 2010. Jadi sebenarnya besarnya realisasi pengeluaran (*expenditure*) untuk kegiatan CD PT CPI lebih besar daripada anggaran yang sudah dicanangkan karena seringkali ada juga bantuan yang diberikan oleh unit lain untuk kegiatan CD.

### 3.3.5. Monitoring dan Evaluasi

Sesuai dengan prinsip *Auditable*; maka fungsi pengawasan atas pelaksanaan operasi dan program CD PT CPI dilakukan oleh:

- (1) *Internal Control & Compliance Audit* - IBU
- (2) External/Independent Audit (KPMG)
- (3) Auditor BPMIGAS
- (4) Auditor BPKP
- (5) Auditor BPK
- (6) Auditor dari DJP (Direktorat Jendral Pajak)

Jadi terhadap program CD tersebut setiap tahun dilakukan audit tidak hanya dari pemegang saham atau internal PT CPI tetapi juga oleh auditor independent dari eksternal perusahaan. (KPMG).

Banyaknya lapisan pengawasan tersebut juga karena pendanaannya melibatkan penggunaan uang negara. Sistem audit yang berlapis seperti di atas sebenarnya tidak hanya berlaku untuk program CD saja melainkan berlaku untuk seluruh operasi PT CPI.

Untuk kepentingan evaluasi, sampai saat ini di sektor migas belum ada indikator yang disepakati bersama dan diimplementasikan secara penuh. Hal ini perlu diperhatikan mengingat kepuasan itu sangat berbeda-beda dan itu merupakan pengalaman praktisi CD PT CPI di lapangan. Kalau di bagian CFCD indikator yang diimplementasikan adalah per proyek. Dan itu pun yang menentukan dan mengakui indikatornya baru mereka sendiri, bukan semua pihak seperti misalnya si penerima harus mengakui indikator bersama. Sementara ini indikator yang ada hanya merupakan indikator dari perusahaan saja yang kebenarannya masih perlu diuji. Kalau indikator keberhasilannya harus diterima semua pihak, maka CD yang dilakukan PT CPI belum sampai ke sana. Selama ini yang menjadi salah satu indikator keberhasilan CD adalah berkurangnya gangguan dari masyarakat terhadap operasi perusahaan. Oleh karena itu yang dilakukan para praktisi CD PT CPI hanya melakukan program CD *sesimple* mungkin agar semua pihak bisa menerima sehingga gangguan dari masyarakat dapat berkurang.

Dalam mengevaluasi CD PT CPI, Keberhasilan CD diukur dengan KPI (*Key Performance Index*). KPI ini dibangun oleh BPMIGAS bersama-sama dengan UI sejak 2 tahun lalu. Tetapi dalam pelaksanaannya ada beberapa kendala. Dulu KPI untuk mengukur keberhasilan program CD itu dipisahkan antara CD wilayah daratan dan CD wilayah pesisir. Hal ini dilakukan karena operasi migas itu ada dua yakni yang *offshore* yang di lepas pantai dan *onshore* yang di daratan. Karena karakteristiknya berbeda maka pada saat itu BPMIGAS memisahkan di antara keduanya menjadi CD di daratan dan CD wilayah pesisir.

Dalam konteks monev terhadap pemberdayaan masyarakat yang dilakukan PT CPI selama ini ditempuh melalui forum koordinasi

antara PT CPI dengan pemerintah daerah yang diakui berjalan cukup baik. Sebagai contoh, ketika ada pertemuan ramah tamah antara PT CPI dengan pemda maka ada semacam evaluasi dari pihak pemda mengenai program CD yang dilakukan PT CPI di wilayah yang bersangkutan. Kemudian pada kesempatan seperti itu petugas CD PT CPI pun memberikan penjelasan berbagai program yang dilaksanakannya dan bahwa mereka terutama membantu pemberdayaan masyarakat yang ada di daerah ring 1 yaitu yang dekat dengan daerah operasional PT CPI. Lokasi ring 1 tersebut, seperti daerah Bangko Balam, daerah Wujud, yang umumnya jauh dari lokasi kabupaten. Koordinasi yang dilakukan biasanya dilakukan dengan Asisten II yang menangani pembangunan di kabupaten. Contoh lain dalam konteks monev ini, pada bulan Mei 2007 PT CPI akan melakukan rapat pertemuan antara manajemen PT CPI dengan Bupati Rokan Hilir untuk membicarakan bagaimana pengembangan program CD PT CPI dan operasional PT CPI di daerah Rokan Hilir. Selain bermanfaat untuk monev CD karena merupakan salah satu faktor dalam analisis pelaksanaan CD, bagi PT CPI koordinasi semacam itu juga dianggap penting karena akan melancarkan kepentingan bisnis PT CPI dengan pemerintah daerah. Apalagi di waktu yang akan datang PT CPI membutuhkan perluasan lahan yang cukup banyak untuk pengembangan lokasi mengingat produksi dari lapangan minyak yang sekarang ada sudah mulai menurun.

### **3.4. Respons Masyarakat terhadap Program CD**

#### **3.4.1. Permintaan Bantuan CD dan *Handling* PT CPI**

Selama ini permintaan masyarakat untuk mendapatkan bantuan CD dari PT CPI sangat banyak. Sebagai contoh untuk kantor PT CPI yang di Rumbai saja rata-rata per bulan menerima 50 proposal permintaan bantuan. Belum lagi proposal yang masuk di kantor Minas, Duri, Dumai dan Jakarta. Umumnya dari total proposal yang masuk yang kemudian direspons oleh PT CPI berkisar sekitar 10 persen.

Seleksi terhadap proposal tersebut dilakukan oleh manajer operasi (CD) di masing-masing area yang terbagi atas tiga area manajer yakni manajer operasi di ring satu Duri dan Dumai, manajer operasi di Sumatera, dan manajer operasi di luar kedua daerah operasi tersebut. Dalam implementasinya masing-masing manajer tidak bisa mengevaluasi proposal CD yang ada di luar *areanya*. Oleh karena itu seminggu atau dua minggu sekali beberapa pelaksana CD berkumpul untuk melihat proposal yang masuk dan kemudian memilahnya untuk menentukan proposal mana yang harus ditangani oleh manajer operasi yang bersangkutan, mana yang harus *direject*, dan mana yang bisa dibantu. Dalam menyeleksi proposal tersebut selain memperhatikan kebutuhan dan kelayakannya juga disesuaikan dengan program CD yang ada di PT CPI karena bila program yang diminta tersebut tidak ada dalam program PT CPI maka tidak dapat diberikan bantuan. Akan tetapi bila usulan program CD betul-betul dibutuhkan tetapi tidak ada dalam program CD PT CPI yang sedang berjalan, maka proposal tersebut akan ditampung dan diusulkan untuk program CD di tahun yang akan datang. Sementara untuk usulan program CD yang mendesak maka akan diusulkan pada semester berikutnya. Kalaupun terpaksa harus dilakukan, mengingat urgensinya, maka implementasinya ditempuh dengan membatalkan program yang lain. Kebijakan semacam ini harus ditempuh karena bila sebelum tahun 2005 sistem anggaran yang diberikan itu berupa *block* tidak harus ada rinciannya, namun mulai tahun 2005, karena tuntutan reformasi dan transparansi, setiap usulan anggaran tersebut harus ada rinciannya sehingga tidak mudah untuk merubah program yang ada.

Untuk kelancaran pembuatan proposal permintaan bantuan CD, masyarakat diberi pembinaan oleh petugas PA, seperti misalnya dalam pembuatan proposal diusahakan tidak melibatkan pemerintahan. Sebagai contoh, untuk proposal bantuan untuk kegiatan sosial kemasyarakatan seperti sunatan masal tidak perlu disetujui camat karena lebih terkait dengan masalah nurani. Kemudian, misalnya panitia pembangunan mesjid, komite sekolah, dan sebagainya ingin meminta bantuan CD dari PT CPI, maka lebih baik

dibuat langsung oleh yang meminta bantuan. Namun mengenai bentuk dan isi dari proposalnya dibebaskan kepada pembuat proposal, tidak ada bimbingan khusus dari petugas CD PT CPI. Dalam pengusulan proposal bantuan CD boleh saja pemerintah dilibatkan tapi sebatas mengetahui saja, seperti misalnya diketahui oleh camat. Namun khusus untuk proposal bantuan untuk pembangunan rumah ibadah, kebijakan yang digariskan justru harus diketahui oleh kepala desa dan camat, atau paling tidak diketahui oleh KUAAny karena tersangkut dengan peraturan pemerintah mengenai ijin pembangunan rumah ibadah. Kalau sudah ada ijin dari pemerintah barulah permintaan yang bersangkutan dipertimbangkan, sedangkan yang tidak ada ijinnya tidak akan dipertimbangkan oleh PT CPI. Kebijakan ini diambil setelah dilakukan koordinasi dengan pemerintah daerah.

Pada tataran implementasi proseduralnya, sejauh ini bila masyarakat ingin mengajukan proposal bantuan CD prosedur tetapnya sudah ada, namun tampaknya masih tidak begitu dipahami oleh masyarakat. Sebagai contoh, prosedur tetap pengajuan proposal bantuan langkah awalnya harus diajukan kepada bagian administrasi yang kemudian dicatat dan dikumpulkan *filenya*. Kemudian setiap minggu *review board* melakukan penilaian terhadap semua proposal yang masuk untuk menentukan apakah proposal yang bersangkutan akan dibantu atau tidak, dan kalau dibantu berapa besar bantuan yang akan diberikan. *Review board* ini terdiri dari beberapa orang yang mewakili dari beberapa bagian yang terkait. Selanjutnya *review board* tersebut membuat rekomendasi mana yang bisa langsung dikerjakan dan mana yang perlu dibawa langsung ke jenjang yang lebih tinggi. Prosedur yang demikian berlaku untuk semua kegiatan termasuk *sponsorship*. Kemudian pada saat realisasi program, implementasi kegiatan yang dilakukan harus disertai bukti administratif seperti surat-surat, *invoice*, simbol Chevron, termasuk juga photo, dan sebagainya. Namun realitasnya implementasi prosedur tersebut belum berjalan sebagaimana yang diharapkan karena selama ini ada proposal yang disampaikan kepada petugas lapangan, ada yang disampaikan langsung kepada tim manajer kemudian ditindaklanjuti dengan

audiensi, ada pula yang disampaikan langsung kepada manajer PA. Akan tetapi biasanya oleh manajer PA dikembalikan lagi kepada prosedur yang ada. Oleh karena itu masih dibutuhkan sosialisasi dan pembinaan tentang prosedur tersebut kepada komunitas sasaran CD.

Pada tataran implementasi program CD, selama ini PT CPI lebih banyak mengerjakan sendiri, dan jarang melakukan kerjasama dengan LSM. Walaupun bermitra, yang diajak adalah lembaga pemerintah yang terkait dengan jenis program CD yang akan dilaksanakan. Misalnya bila kegiatannya menyangkut kegiatan pembuatan jalan dan jembatan maka mitranya adalah Kimpraswil, kalau menyangkut kesehatan maka yang menjadi mitranya adalah DinKes, dan sebagainya. Namun demikian koordinasi dengan Pemda tersebut lebih bersifat insidental. Selama ini koordinasi antara pihak PT CPI dengan Pemda hanya terjadi bila PT CPI mendapat undangan dari Pemda, terutama undangan dari kabupaten karena sekarang ini yang paling berpengaruh adalah kabupaten.

Dalam upaya meningkatkan program CD, sejak sekitar 3 tahun lalu (2004) PT CPI menempatkan perwakilan PA di daerah operasi. Jadi meskipun Divisi PA sendiri sudah ada sejak dulu dari awal sekitar tahun 1970 yang cikal bakalnya diberi nomenklatur *government relation*, namun penempatan orang PA di lokasi lapangan minyak baru 3 atau 4 tahun terakhir ini, yakni di era IBU. Hal ini terjadi karena mulai tahun 1995 sampai 2004 pola manajemen yang diadopsi PT CPI adalah manajemen SBU dengan sistem sentralisasi sehingga semua kegiatan seperti *drilling*, eksplorasi, dan sebagainya diatur dari Rumbai yang dianggap sebagai kantor pusat. Sekarang polanya dirubah menjadi IBU dengan sistem desentralisasi di mana masing-masing SBU mempunyai kewenangan masing-masing. Sebelumnya persoalan CD ditangani langsung dari Rumbai dan petugasnya hanya sekali-sekali saja datang ke lokasi operasi. Mereka seringkali baru datang ketika bagian operasi sudah kerepotan menghadapi berbagai permintaan dari masyarakat. Oleh karena itu muncul permintaan dari divisi operasi agar PA menempatkan orangnya di lapangan untuk menangani CD. Hasilnya sekarang

setelah ada penempatan petugas PA di daerah operasi, maka semua masalah yang terkait dengan masyarakat langsung ditangani oleh petugas PA dan bahkan tidak mengijinkan masyarakat berhubungan langsung dengan petugas operasi. Dengan demikian karena *core business* PT CPI adalah minyak, maka orang-orang operasi dapat berkonsentrasi pada pekerjaan mengurus manajemen minyak seperti bagaimana mempertahankan tingkat produksi agar tidak turun, atau bagaimana meningkatkan produksi minyak, dan sebagainya tanpa harus memikirkan bagaimana pengelolaan berbagai bantuan yang diminta baik dari masyarakat maupun pemerintah. Kalaupun terlibat, bagian operasi hanya sebatas membantu menyampaikan surat ataupun proposal permintaan bantuan yang masuk ke bagian operasi kepada bagian PA.

Dalam konteks kerjasama antara divisi operasi dengan *public affair*, bagian operasi merasakan pentingnya peran PA tersebut. Dikatakan oleh responden bahwa sebelum adanya divisi PA di lapangan, banyak keluhan baik yang muncul dari masyarakat maupun dari divisi operasi sendiri yang terkait dengan masalah penanganan bantuan atau CD. Namun dengan adanya divisi yang menangani PA seperti sekarang ini, maka divisi operasi tidak harus terlibat kontak langsung dengan masyarakat.

Mengenai respons masyarakat terhadap implementasi CD diakui masih ada ketidakpuasan dari masyarakat terhadap program CD yang dilakukan PT CPI, namun umumnya ketidakpuasan tersebut lebih banyak muncul dari kalangan yang berpendidikan seperti akademisi, pejabat pemerintah, tokoh masyarakat, dan pers. Mereka selalu mengatakan tidak cukup, tidak tepat, kurang banyak. Padahal ketika ditanyakan langsung kepada masyarakatnya, mereka mengakui merasakan manfaat dari CD yang sudah dilakukan perusahaan ini dan bahkan mereka berterima kasih. Persoalan mencuatnya ketidakpuasan tersebut, karena orang berpendidikan dan media masa lebih bisa memanfaatkan publik opini, sehingga mereka seolah-olah mendominasi opini masyarakat.

### 3.4.2. Konflik Antara Masyarakat dengan PT CPI

Bentuk konflik yang dapat dikatakan berlangsung terus menerus umumnya terkait dengan masalah tanah. Persoalannya, ketika perusahaan pertama kali datang ke satu daerah operasi biasanya tanah itu merupakan hutan perawan, tapi kemudian tiba-tiba datang orang yang mengklaim bahwa tanah itu adalah miliknya dengan mengatakan bahwa tanah tersebut merupakan warisan dari leluhurnya. Di pihak lain, perusahaan menolak klaim tersebut dengan alasan bahwa klaim itu harus ada buktinya. Sementara itu mereka hanya memberikan bukti seperti semacam surat pernyataan dari raja tertentu pada tahun 1800an atau 1900an yang bagi perusahaan bukti tersebut sulit untuk dipercayai karena, misalnya, dilihat dari surat tersebut tampak sudah di tik atau di tip-ex yang pada tahun tersebut belum ada mesin tik ataupun tip ex. Selain itu, misalnya, tulisannya ada yang menggunakan ejaan lama dan ada ejaan baru yang tidak merepresentasikan keaslian dari surat tersebut. Kasus semacam itu akhir-akhir ini semakin sering terjadi, terutama setelah makin banyaknya provokator. Bahkan kasus-kasus tanah yang dahulu sudah selesai, dengan adanya provokator maka bisa diungkit lagi dengan mengajukan berbagai alasan. Konflik mengenai masalah tanah ini dari waktu ke waktu semakin menumpuk karena kemampuan PT CPI untuk menyelesaikan masalah tanah dapat dikatakan seperti deret hitung dibandingkan dengan pertumbuhan jumlah masalah tanah yang seperti deret ukur. Dalam penyelesaian sengketa pertanahan tersebut pihak PT CPI sendiri hanya mengandalkan keputusan pengadilan. Artinya kalau pengadilan memutuskan harus ada perintah bayar, maka perusahaan langsung membayarnya karena itulah yang mengesahkan pengeluaran keuangan.

Konflik juga pernah ada karena adanya tuduhan dari masyarakat di suatu daerah bahwa PT CPI melakukan pencemaran, tetapi ketika dilakukan pengecekan di lapangan baik dari kementerian, pemda, perguruan tinggi, LSM, dan pers, ternyata tidak ada pencemaran apapun. Kalaupun dia menuduh ada pencemaran, dia merekayasanya secara amatiran seperti misalnya dengan mengambil

sembarang minyak atau kadangkala oli dan kemudian ditumpahkan ke sungai. Persoalan semacam ini mencuat ke permukaan karena Chevron merupakan perusahaan raksasa, apalagi ketika penanganannya menggunakan jasa polisi sehingga menjadi tampak seperti mendominasi. Yang menarik dari kasus tersebut bahwa akhirnya terungkap ternyata mereka melakukan hal itu hanya karena ingin meminta bantuan CD dari PT CPI. Padahal tidak adanya program CD di daerah itu karena baik dari forum musrenbang maupun perusahaan menilai bahwa desa/daerah yang bersangkutan tidak layak untuk diberi program CD. Sebagai contoh kenapa tidak layak, pernah terjadi di mana di suatu desa terdapat figur kepala desa yang sangat dominan sehingga pemimpin lainnya, baik pemuda maupun tokoh tua, menjadi tidak nampak lagi perannya. Kemudian kepala desa tersebut meminta kepada PT CPI untuk melakukan pelebaran sungai di daerahnya dengan alasan agar dapat menampung air lebih banyak sehingga tidak menyebabkan banjir ke desa. Namun setelah diselidiki ternyata dia bekerja sama dengan pengusaha cina untuk mencuri kayu (*illegal logging*), sehingga tujuan terselubungnya bahwa dengan sungai yang lebih lebar maka akan dapat menampung kayu ilegal dalam jumlah yang lebih banyak.

Akhir-akhir ini muncul masalah di Duri Kecamatan Mandau, yang berpenduduk sekitar 200.000 orang dan terdiri dari Suku Sakai, Melayu, Batak, Padang, Jawa dan sebagainya, dengan mayoritas adalah Suku Minang, yang terkait dengan keinginan masyarakat untuk melakukan pemekaran wilayah. Di pihak lain Bupati Bengkalis yang sekarang tidak mau melakukan pemekaran karena bila itu terjadi maka akan menyebabkan *collapsenya* Kabupaten Bengkalis, mengingat daerah Duri merupakan sumberdaya ekonomi yang besar bagi Kabupaten Bengkalis. Akibatnya masyarakat marah kepada DPR pusat sehingga mereka mengancam akan melakukan penyetapan produksi PT CPI. Ekspektasinya melalui tindakan tersebut DPR mau memasukan agenda pemekaran kecamatan ke dalam agenda pembahasan DPR. Implikasinya PT CPI terseret masuk ke dalam konflik pemekaran wilayah Kabupaten Bengkalis. Dalam konteks itu

PT CPI diminta untuk mendukung usulan tersebut dengan mengirim surat ke Pusat. Tetapi PT CPI tidak mau melakukan hal itu karena buat Chevron perusahaan ini milik negara, apalagi atas dasar ancaman.



---

---

## BAB 4

---

---

# ANALISIS

Uraian pada bagian terdahulu menjelaskan bahwa PT CPI telah memiliki panduan yang jelas terhadap CSR/CD yakni bahwa CSR harus dilakukan sejak awal proses bisnis berlangsung. Dalam menjalankan usahanya, PT CPI memiliki acuan baku yakni visi dan *values statement* perusahaan yang disebut *The Chevron Way*. Oleh karena itu masalah CD di PT CPI dari dulu sudah menjadi bagian dari usaha, sehingga *support* dari pihak manajemen terhadap kegiatan CD sudah tidak menjadi isu persoalan lagi. Hal ini menunjukkan bahwa ditinjau dari strategi dalam konsep model CD telah memenuhi salah satu persyaratannya, karena sudah memperlihatkan adanya tekad yang kuat dari pihak perusahaan itu sendiri, mulai dari jajaran yang terendah hingga jajaran puncak, untuk melakukan pengembangan masyarakat sekitar dalam bentuk program CD yang dipersiapkannya. Dengan kata lain, program CD ini di PT CPI sudah melekat pada kultur perusahaan.

Pada tingkat operasional, pemahaman terhadap *value the Chevron Way* yang antara lain "*benefit to community where we work*" sudah dipahami mulai dari tingkat manajemen sampai pada tingkat operasional di level bawah. Meskipun demikian diakui mungkin terjadi perbedaan pada level pemahamannya, karena seperti terungkap dari hasil studi yang terakhir telah dilakukan oleh UI<sup>1</sup>, mereka, pegawai, yang berada di luar unit CD merasa kurang informasi mengenai apa yang sudah dilakukan perusahaan mengenai kegiatan CD tersebut dan apa yang sudah dilakukan perusahaan terhadap masyarakat. Tetapi paling tidak, nilai tersebut sudah diketahui sampai pada tingkat bawah. Kondisi demikian barangkali terjadi karena perusahaan menganggap lebih penting untuk

---

<sup>1</sup> Lihat laporan penelitian LPEM-FEUI), Dampak Ekonomi PT Caltex Pacific Indonesia, LPEM-FEUI, Jakarta, 2005.

mengkomunikasikannya kepada pihak di luar perusahaan daripada ke dalam, padahal pegawai sendiri membutuhkan informasi itu.

Seperti telah diungkapkan terdahulu, dalam upaya memberdayakan masyarakat, sejak awal PT CPI menggunakan motto “*tumbuh dan berkembang bersama masyarakat*”. Untuk merealisasikan motto tersebut PT CPI menurunkannya ke dalam program *community development* (CD). Dalam kaitan itu program CD yang dikembangkan PT CPI berlandaskan pada kebutuhan (*need-based*) masyarakat di daerah operasi, bukan pada harapan (*wish-based*). Kebijakan ini tentunya sesuai dengan tujuan *community development* yang dikembangkan Alberta, yakni selain menekankan partisipasi dan inisiatif masyarakat, CD juga diarahkan untuk memenuhi *needs* dari masyarakat, bukannya *wish*.

Hasil penelitian ini memperlihatkan bahwa program CD yang bersifat *need-based* tersebut bukan hanya hidup pada tataran kebijakan saja namun juga nampak dalam implementasinya. Hal ini terbukti ketika tahun 1990 PT CPI melakukan evaluasi terhadap program CDnya. Dan kemudian berdasarkan evaluasi tersebut menghasilkan perubahan fokus dalam pengembangan program CDnya karena menemukan bahwa sudah terjadi perubahan kebutuhan (*needs*) dari semula *neednya* adalah infrastruktur kemudian berubah menjadi perbaikan kualitas SDM. Oleh karena itu fokus program CD PT CPI kemudian diarahkan pada 3 bidang yakni bidang pendidikan (*education*), kesehatan (*health*), dan peningkatan pendapatan (*income generation*).

Dari sisi manajemen, memperlihatkan bahwa PT CPI telah berupaya mengimplementasikan *Total Quality Managemen*. Dalam hal ini perusahaan sudah melengkapi diri dengan kebijakan-kebijakan operasional yang menjamin bahwa operasionalisasi dan perawatan program CDnya memperhatikan dan memfokuskan diri pada kebutuhan dan kepuasan sasaran program, dan lebih berorientasi pada kualitas pelayanan yang diberikan sebagaimana yang dipersyaratkan dalam konsep model kegiatan CD.

Konteks programnya yang disesuaikan dengan filosofi program CD PT CPI yakni: mendukung (*to support*) program-program pemerintah, mendorong komunitas untuk mampu memenuhi kebutuhan sendiri (*self-sufficiency*), dan mencapai keseimbangan antara performa ekonomi dan sosial perusahaan, turut mempertegas pemenuhan persyaratan konseptual model kegiatan CD tersebut karena dalam implementasinya PT CPI paling tidak, berupaya menggalang suatu hubungan yang sinergis antara pihak perusahaan dan masyarakat sekitar, serta merangkul “*stakeholders*” lainnya sehingga terjadi kerjasama antar stakeholders. Hal ini tampak jelas dari kegiatan CR di mana seiring dengan program CD, PT CPI juga menjalankan program hubungan masyarakat (*Community Relations/CR*) untuk memelihara hubungan baik dengan instansi pemerintah, lembaga pendidikan, kelompok masyarakat, dan komunitas lokal, serta tokoh-tokoh masyarakat agama dan masyarakat adat.

PT CPI menggunakan istilah *community engagement* (CE) untuk kegiatan CDnya. Dilihat dari nomenklaturanya, CE tampak agak sedikit membingungkan karena kalau orang lain menggunakan terminologi CSR atau CD, tetapi di PT CPI tidak menggunakan istilah itu, meskipun konsepnya hampir sama. PT CPI pun menggunakan batasan yang sedikit berbeda dari batasan CSR yang umumnya berlaku. Secara teoritis di dalam CSR meliputi juga kegiatan atau program-program yang ditujukan untuk kepentingan internal pegawai, termasuk untuk kesejahteraan mereka. Teori CSR tersebut pada prakteknya berbeda dengan yang dilakukan PT CPI. Sebagai contoh, di Chevron tidak dibenarkan melakukan kegiatan CD untuk pegawai. Dalam praktek CD di PT CPI kegiatan semacam itu tidak dimasukkan ke dalam CSR. Sementara definisi CD di PTP, misalnya, agak berbeda dengan yang di Chevron karena paradigmanya lain, di perkebunan kegiatan untuk karyawan boleh dimasukkan ke dalam program CD. Memang PT CPI memiliki juga program untuk kesejahteraan pegawai tetapi itu di *treat* melalui program non-CSR dalam pengertian itu dilakukan sebagai bagian dari paket HR berupa

kompensasi secara keseluruhan. Kondisi ini memperlihatkan bahwa CD PT CPI sangat fokus terhadap pemberdayaan komunitas masyarakat semata.

PT CPI menempatkan program CD temporer dalam kategori *community relations* (CR) untuk membangun hubungan saling menguntungkan dengan instansi pemerintah, lembaga pendidikan, kelompok masyarakat, dan komunitas lokal, serta tokoh-tokoh masyarakat agama dan masyarakat adat. Melalui program CR ini pada tahun 2001 CPI memberikan dana sebesar 1 juta US dollar untuk pembuatan master plan Riau 2020. Program CD yang lain dalam bingkai CR adalah bantuan dana dan peralatan untuk melestarikan nilai-nilai budaya dan membangun masyarakat lokal yang harmoni melalui kegiatan-kegiatan sosial agama dan kemasyarakatan.

Bila di lihat dari sisi konflik antara PT CPI dengan masyarakat maka tampak bahwa isu konflik terkait dengan tiga hal, yakni:

- Persoalan lahan yang terkena aktivitas pertambangan
- Persoalan terjadinya degradasi lingkungan dan
- Persoalan pemberdayaan masyarakat.

Dari ketiga persoalan tersebut, maka sebenarnya aktivitas pemberdayaan masyarakat (*empowerment*) yang dilakukan PT CPI menjadi salah satu aspek penting yang berfungsi dalam meredakan dua persoalan konflik lainnya di kawasan pertambangan. Melalui *community development* perusahaan membuka peluang bagi masyarakat untuk turut menikmati sedikit hasil eksploitasi migas yang dilakukan PT CPI. Masalahnya, aktivitas CD tersebut ternyata tidak selalu terarah pada proses *empowerment* yang mendorong masyarakat menjadi mandiri. Seringkali program CD di daerah konflik diluncurkan hanya sebagai pemadam kebakaran yang bersifat jangka pendek. Sebagai contoh, dalam konteks CD yang bersifat pembinaan di daerah Mandau. Dulu di desa ini ada usaha tenun kain songket dan kemudian meminta bantuan bangunan untuk kegiatan pertenunan kepada CPI. Namun PT CPI hanya memberikan bantuan

untuk fondasinya sebagaimana yang diminta dalam proposal, tanpa ada pembinaan untuk kelanjutannya. Sementara masyarakat mengharapkan PT CPI dapat memberikan bantuan fasilitasi lainnya seperti dibangun SMK untuk bidang pertenunan. Jadi bantuan yang diberikan meskipun hanya dalam satu bidang tapi berupa satu paket kegiatan yang lengkap/mantap dan terarah, tidak setengah setengah sehingga tidak tuntas. Memang hal semacam ini menjadi persoalan karena di satu sisi masyarakat ingin mendapat bantuan penuh, sementara kebijakan di CPI menginginkan adanya partisipasi masyarakat sehingga tidak pernah memberikan bantuan secara penuh.

Contoh lain, di desa tersebut, PT CPI juga meluncurkan program CD berupa pembangunan mesjid. Mesjid ini dibangun sebesar 8 x 8 meter sebagai pengganti dari mesjid lama yang dibebaskan Caltex. Tanpa disadari mesjid Al'Ikhlash di kilometer 17 yang merupakan bantuan dari PT CPI dengan dana sebesar 145 juta rupiah tersebut justru memunculkan potensi konflik baru. Masalahnya mesjid ini dibangun tanpa diberi pagar, padahal tetangga sebelahnya berlainan agama sehingga memiliki peliharaan anjing yang mungkin saja memicu konflik di masyarakat.

Deskripsi di atas memperlihatkan bahwa dalam beberapa kasus, belum ada kesesuaian antara pelaksanaan program CD PT CPI dengan perencanaan yang mempertimbangan kebutuhan masyarakat sekitar terkait dengan tujuan dasar program CD yang mengarah pada pengembangan kemandirian dan pemberdayaan masyarakat. Implikasinya, bukan saja tidak menciptakan kemandirian melainkan, karena masyarakat merasa kurang dibina, memunculkan persepsi masyarakat yang negatif sebagai akibat dari adanya ketidak-puasan terhadap apa yang dilakukan PT CPI yang cenderung bersifat instrumental. Untuk itu pihak PT CPI perlu mere-evaluasi program CDnya yang diluncurkan di daerah konflik agar tidak lepas dari mekanisme perencanaan, pelaksanaan, monitoring, dan evaluasi yang telah dirancang sehingga program CD yang dilakukan dapat berlangsung secara efisien dan efektif, serta terarah pada tujuan CD itu sendiri.

Meskipun begitu, tidak berarti bahwa seluruh program CD PT CPI tidak menciptakan kemandirian karena pada beberapa kasus lain ada juga program CD yang menghasilkan kemandirian ekonomi. Hal ini dapat dilihat pada kasus yang dialami mitra binaan dalam salah satu kegiatan CD PT CPI untuk kegiatan ekonomi. Mitra binaan ini adalah pengusaha bis yang usahanya terus berkembang, karena awalnya terus mendapat kontrak dari PT CPI. Sekarang ini bisnis yang terkait dengan PT CPI hanya sedikit saja sedangkan bisnis angkutan yang lebih besar justru yang berkembang di luar PT CPI, seperti pengelolaan angkutan luar kota, sehingga dia bisa tumbuh menjadi pengusaha besar.

Contoh lain ada juga yang semula hanya menjadi tukang jahit baju pumper untuk di lapangan, kemudian dia ikut dalam kegiatan bisnis di bidang lain dan mendapatkan kontrak yang dari waktu ke waktu semakin besar, sehingga kualifikasi perusahaannya pun semakin besar. Bahkan dia sudah memiliki bisnis kelapa sawit yang pabriknya meluas hingga ke Sumatera dan Malaysia. Sekarang ini malah mampu ikut kegiatan dalam bisnis inti PT CPI yaitu dalam pengeboran minyak. Namun sayangnya kemandirian mitra binaan tersebut sebenarnya lebih karena *entrepreneurship* yang dimiliki individu yang bersangkutan, dalam artian bukan hasil dari rancangan program CD PT CPI. Implikasinya, keberhasilan ekonomi mitra binaan tersebut tidak dapat dijadikan lokomotif yang dapat membantu menarik gerbong ekonomi komunitas mitra binaan lainnya. Oleh karena itu barangkali ada baiknya dibangun satu forum mitra binaan yang memungkinkan untuk terjadinya *learning process* baik di antara sesama mitra binaan, maupun mitra binaan dengan pelaksana CD PT CPI. Dengan demikian dapat diharapkan terjadinya efek berantai dari satu cerita keberhasilan kepada penciptaan keberhasilan lainnya sehingga keberhasilan yang dicapai merupakan keberhasilan komunitas.

PT CPI juga merancang program-program CD untuk meningkatkan pendapatan (*income generation*) masyarakat lokal melalui pembangunan ekonomi di sektor riil. Perusahaan ingin

masyarakat Riau di sekitar wilayah operasi dapat menerima manfaat ekonomi secara langsung sebagai dampak berantai (*multiplier effects*) dari kehadirannya di tengah-tengah mereka, supaya kehidupan mereka lebih sejahtera. Apalagi ekonomi mereka tidak mungkin meningkat tajam jika dibiarkan berkembang secara alamiah tanpa bantuan dari luar. Karena itu, pelatihan di bidang pertanian, peternakan, perikanan dan berbagai jenis keterampilan diadakan sesuai kebutuhan dan kemampuan mereka. Pelatihan dalam berbagai bidang usaha tersebut merupakan program CD perangkat lunak yang bertujuan untuk membangun semangat kewirausahaan (*entrepreneurship*) masyarakat lokal dan menciptakan lapangan kerja sendiri.

Program-program CD yang beragam itu ternyata belum mampu memberdayakan komunitas sasaran secara optimal. Di samping itu, bantuan yang diberikan tidak menjamin mereka dapat berkembang dan mandiri. Banyak program CD yang bertujuan untuk meningkatkan pendapatan gagal karena berbagai faktor, termasuk etos kerja mereka yang lemah. Karena itu, mereka justru banyak yang kemudian sangat bergantung kepada pengguliran bantuan CD berikutnya. Sungguhpun demikian, PT CPI terus berusaha mencari terobosan sambil tetap menjalankan program-program CD yang sesuai dengan kebutuhan masyarakat.

Konsep model kegiatan program CD seperti diutarakan di Bab I mensyaratkan bahwa status dari pelaksanaan program CD harus dipertegas sebagai suatu unit kerja di bawah Perusahaan. Persyaratan ini tampak sudah dipenuhi dalam pengelolaan program CD di PT CPI. Hal ini diperlihatkan dengan adanya struktur organisasi yang jelas yang menempatkan unit pelaksana CD pada tingkat korporasi di bawah *General Manager Government and Public Affairs*. Pada tingkat *corporate*, *General Manager Government and Public Affairs* sendiri berada pada posisi yang cukup tinggi yaitu pada lapis kedua karena secara hierarki dia hanya melapor kepada dua atasan, yakni kepada *Senior VP Business Advices* CICO yang eks Unocal dan kepada Presdir PT CPI. Selanjutnya, meskipun dilihat dari struktur

organisasi perusahaan, unit CSR ini dimasukkan ke dalam bagian *business support*, tetapi dia berada di dalam group pimpinan, karena CSR ini juga menjadi salah satu anggota manajemen yaitu *Manajemen Government and Public Affair* Chevron. Dengan demikian unit CSR ini selalu ikut di dalam rapat-rapat manajemen dan ikut serta dalam proses pengambilan keputusan. *Positioning* yang baik dari *Public Affair* ini terjadi karena perusahaan ini merupakan perusahaan Amerika di mana *head officenya* (Chevron) telah memiliki penghargaan yang tinggi terhadap posisi dan manfaat *public affair*. Implikasinya CSR PT CPI di Indonesia pun mendapat manfaat yang sama. Logika dari menempatkan unit CDnya pada jenjang struktural yang tinggi seperti tersebut tentunya mengindikasikan bahwa PT CPI pun memiliki tekad yang sangat serius dalam mengelola program CDnya. *Positioning* seperti itu juga mengindikasikan adanya persepsi kesejajaran prioritas urusan yang menempatkan Unit Kerja pengelola program CD dengan unit-unit lainnya. Dengan demikian diharapkan tidak muncul persaingan di antara mereka karena keberadaannya tidak mengganggu eksistensi Unit Kerja atau kepentingan lainnya. Bahkan dapat diharapkan adanya keterbukaan dan kerjasama di antara unit kerja yang ada sehingga tekad pengembangan dan pencapaian tujuan CD dapat berjalan dengan efisien dan efektif.

Langkah strategis berikutnya tentu saja mengupayakan agar rancangan program CD yang dibuat dapat dituangkan atau dioperasionalisasikan dalam suatu sistem organisasional perusahaan yang memadai, dalam arti didukung oleh suatu sistem manajemen yang mengarah pada upaya tercapainya tujuan dasar dari program CD itu sendiri. Dalam konteks sistem manajemen CD yang relatif terfokus tersebut dapat dilihat pada struktur di bawahnya di mana *General Manager Government and Public Affairs* memiliki 4 bawahan langsung yakni *Manager Communication*; *Manager CRCE*, dan *Manager* untuk *Government Relation*. Selain itu dia memiliki bawahan di lokasi produksi yakni *Manager Policy, Government, and Public Affairs* (PGPA) di Kalimantan dan di Riau. Selanjutnya, pada tataran korporasi, operasional CSR dilaksanakan oleh *Manager CRCE*

dan dibantu oleh 4 orang CR *specialist* yang membantu memberikan dan melaksanakan fungsi-fungsi CR. Sementara pada tataran operasional lapangan CSR tersebut dilaksanakan oleh *Manager Public Affairs* yang ada di dalam unit *Policy, Government, and Public Affairs* (PGPA) di lokasi operasi PT CPI.

Dari deskripsi organisasional dan struktural tersebut memperlihatkan adanya upaya spesialisasi yang diimplementasikan dalam penanganan CD oleh PT CPI. Model organisasi seperti itu memungkinkan terwujudnya keterlibatan dan pemberdayaan petugas atau karyawan yang bertanggung jawab atas program CD tersebut sebagaimana yang dituntut dalam *Total Quality Management*. Dengan pola ini memungkinkan masing-masing unit untuk mengembangkan keahliannya yang kemudian dapat bersinergi dalam upaya pengembangan masyarakat. Selain itu pembagian tugas yang ada juga memberikan ruang dan keahlian yang cukup untuk melakukan koordinasi baik secara internal maupun dengan pihak eksternal (*stakeholders*). Dalam hal ini koordinasi yang efektif memiliki urgensi dalam upaya mencapai keberhasilan implementasi program CD yang dilakukan PT CPI, karena program CD yang ditawarkan adalah program CD yang bersifat "*bottom-up*" sehingga dibutuhkan suatu hubungan yang sinergis di antara pihak perusahaan, masyarakat sekitar dan pihak-pihak lain yang berkepentingan dan bertanggung jawab dalam pengembangan masyarakat sekitar. Berdasarkan pertimbangan tersebut dari sisi organisasional model organisasi CD PT CPI ini dapat dikatakan sangat kondusif untuk efektivitas upaya pemberdayaan masyarakat. Seperti telah dikatakan secara teoritis bahwa sistem manajemen yang dibutuhkan dalam rangka mewujudkan kinerja Perusahaan (Unit Kerja yang bertanggung jawab pada program CD) yang efektif dan berkualitas haruslah bermuara pada apa yang disebut sebagai *Total Quality Management*. Organisasi unit CD PT CPI merepresentasikan adanya tekad yang kuat dalam diri setiap pihak di dalam perusahaan, dari jajaran yang terendah hingga jajaran puncak yang terkait dengan kepentingan program CD untuk melakukan pengembangan masyarakat sekitar.

Dalam kaitannya dengan rekrutmen pegawai untuk pelaksana CD, PT CPI tidak menggunakan kriteria tertentu. Oleh karena itu tidak heran bila selama ini SDM pelaksana CD kebanyakan merupakan pemain alam. Kondisi ini tentunya agak memprihatinkan, namun untungnya PT CPI memiliki kebijakan sumberdaya manusia yang terarah pada peningkatan efektivitas dan kualitas kerja. Untuk menjadi CD *officer* ada standar kompetensi yang harus dipenuhi yang termuat dalam *competency matrix* dan berdasarkan *grade class*. Untuk itu di PT CPI ada *Skill Gap and Training Need Analysis* (SGTNL). Dengan demikian kelemahan dalam kompetensi dari para pemain alam tersebut dapat di *upgrade* atau terkoreksi karena pada akhirnya mereka harus memiliki kompetensi tertentu yang diperoleh melalui proses *training* yang diberikan setelah masuk menjadi pegawai unit CD. Oleh karena itu dapat diharapkan bahwa Unit Kerja yang bertanggung jawab atas program CD di PT CPI mampu melaksanakan pekerjaannya dengan lebih efisien dan efektif.

Dalam membangun program CD, PT CPI mengacu pada prinsip bahwa pembuatan program harus terstruktur, terencana, berdasarkan kebutuhan masyarakat, dan berkelanjutan untuk menumbuhkan kemandirian masyarakat. Proses program CD menggunakan alur perencanaan, pemantauan dan evaluasi. Dilihat dari prinsip pembuatan program CD PT CPI tersebut tampak jelas bahwa perusahaan ini dalam membangun program CDnya sangat kental menggunakan pendekatan manajemen di mana semuanya harus ada keteraturan dan terukur dari tahap awal sampai akhir program. *Input* untuk perencanaan program CD PT CPI meliputi hasil survei dari masyarakat dan pemerintahan, masukan dari manajemen, ketersediaan *budget*, dan kegiatan program yang telah lalu. Kondisi ini tentunya mengindikasikan bahwa program CD yang dilakukan oleh PT CPI bukan hanya sekedar kosmetik yang hanya mengejar pencitraan perusahaan yang baik, melainkan dilakukan secara serius, terarah pada upaya merealisasikan tujuan CD sendiri yaitu mengembangkan masyarakat yang mandiri.

Secara garis besar, PT CPI melakukan proses perencanaan program CD melalui tiga tahap. *Pertama*, program disusun berdasarkan masukan yang datang dari masyarakat baik melalui proposal kegiatan CD yang diajukan masyarakat maupun melalui diskusi dengan warga tempatan. *Kedua*, melakukan penilaian internal terhadap proposal yang masuk dan atau sudah dibuat dengan mempertimbangkan masukan dari para pemangku kepentingan. *Ketiga*, Mengkomunikasikan proposal yang masuk dari masyarakat kepada pemda melalui jalur musyawarah perencanaan pembangunan baik di tingkat kecamatan maupun kabupaten. Langkah pertama yang ditempuh dalam proses perencanaan tersebut menunjukkan hal yang baik, walaupun tidak dikatakan ideal, karena salah satu syarat untuk program pengembangan komunitas yang sukses memerlukan “keikutsertaan *bottom-up* yang asli”. Hal ini sangat mendasar karena salah satu elemen keberhasilan CD ditentukan oleh adanya partisipasi masyarakat yang bersangkutan. Mereka sendirilah yang harus berupaya untuk memperbaiki kehidupannya, sehingga inisiatifnya harus muncul dari komunitas tersebut, sementara yang lainnya lebih berfungsi untuk memfasilitasi apa yang ingin mereka capai.

Yang menarik, dalam tahap kedua dan ketiga, selain berdasarkan aspirasi masyarakat, rencana program CD tersebut juga disesuaikan dengan program pemda dengan menanyakan ke bagian program di pemda tentang program pemberdayaan apa saja yang akan dilakukan pemda. Bila program yang dibuat tim PT CPI sudah ada dalam program pemda maka program tersebut tidak akan dilaksanakan oleh PT CPI, artinya PT CPI hanya akan melaksanakan program yang tidak ada dalam perencanaan kegiatan pemda. Langkah yang diambil pada tahapan perencanaan program CD seperti ini tentu saja sangat bagus karena dapat mencegah terjadinya *overlapping* dengan program pemda. Selain itu, karena program CD yang ditawarkan adalah program CD yang bersifat “*bottom-up*” maka di samping harus ada suatu hubungan yang sinergis di antara pihak perusahaan, masyarakat sekitar, maka langkah penyesuaian program CD perusahaan dengan program pemda sendiri menjadi mutlak

dilakukan karena dia merupakan pihak yang paling berkepentingan dan bertanggung jawab dalam pengembangan masyarakatnya. Implikasi dari langkah perencanaan seperti itu, selain dapat menghindari terjadinya benturan kepentingan antara PT CPI dengan pihak pemda, juga sangat mungkin mendapat respon yang baik dari pemerintah daerah, yang pada gilirannya, diharapkan dapat memberikan dukungan politis dan normatif terhadap program CD yang dilakukan perusahaan yang sangat dibutuhkan dalam mensukseskan implementasi program CD PT CPI. Di samping itu, dengan tidak adanya *over lapping* program CD juga berarti langkah perencanaan CD tersebut dapat menciptakan efisiensi program dan biaya.

Meskipun proses perencanaan program CD telah melalui berbagai kesepakatan yang dicapai baik melalui forum formal seperti rapat maupun forum informal, kemudian kegiatan program CD yang diusulkan sudah disepakati bersama di level bawah (unit pelaksana CD, pemerintah daerah, dan masyarakat), namun ternyata belum tentu menjadi program CD PT CPI karena masih difilter lagi oleh pimpinan dan manajemen PT CPI, dan BPMIGAS, serta dikomunikasikan kepada *head office* Chevron. Pendekatan semacam ini dianggap penting karena keputusan akhirnya akan bersifat mengikat pada operasi perusahaan.

Deskripsi di atas memperlihatkan bahwa pada dasarnya pendekatan yang digunakan PT CPI dalam perencanaan program CD meliputi pendekatan *top down* dan *bottom up*, meskipun yang lebih dominan digunakan adalah pendekatan *bottom up*. Hal ini dilakukan agar dapat mengakomodasi berbagai kepentingan dari para *stakeholders*. Kendati pada tataran praktis lebih merepotkan bagi praktisi CD, tetapi secara teoritis pendekatan *bottom up* tentunya merupakan pendekatan yang paling tepat dengan asumsi bahwa orang yang berada di lokasi lebih mengetahui kebutuhan yang ada di daerahnya. Melalui pendekatan *bottom up* yang memperhatikan aspirasi masyarakat maka dapat menangkap apa yang betul-betul menjadi kebutuhan masyarakat untuk mencapai kemandirian baik

secara sosial maupun ekonomi. Melalui pendekatan ini dapat pula dideteksi sejauh mana komunitas yang bersangkutan memiliki kemampuan untuk menemu-kenali permasalahannya, potensi swadaya gotong royong dalam upaya mengatasi permasalahannya, serta potensi untuk melakukan upaya produktif guna memenuhi kebutuhannya. Secara teoritis diadopsinya pendekatan *bottom up* ini juga memenuhi batasan yang diberikan Alberta *Community Development* sebagaimana yang telah dikemukakan di bagian terdahulu bahwa, <sup>2</sup> “*Community Development aims at getting people together to identify their own needs and make decisions regarding leadership, source and use of resources and priorities*”.

Selain keunggulan di atas, dengan *bottom-up approach* sangat memungkinkan untuk melakukan pemetaan mengenai kondisi sosial, ekonomi, dan budaya dari komunitas masyarakat yang menjadi sasaran CD sehingga dapat menjadi input yang memadai baik dalam merancang suatu program maupun dalam implementasi CD yang sesuai dengan karakteristik masyarakatnya (*user friendly*). Dengan demikian maka dapat diharapkan bahwa program CD yang diluncurkan dapat membangkitkan rasa kebersamaan yang pada gilirannya mampu mendorong partisipasi aktif masyarakat dalam melaksanakan program CD yang bersangkutan. Kondisi demikian tentunya menjadi prasyarat bagi keberhasilan implementasi suatu program CD, karena kebersamaan dan partisipasi tersebut dapat menjadi *trigger* bagi timbulnya *sense of belonging* terhadap program CD yang diluncurkan yang pada gilirannya dapat membangkitkan tanggung jawab sosial komunitas dalam upaya meningkatkan kualitas kehidupan dan kesejahteraan mereka secara mandiri. Hal ini sesuai dengan penjelasan *UN ad hoc Group of experts on Community Development* <sup>3</sup> yang menyatakan *This complex of processes is*

---

<sup>2</sup> Edmonton Alberta, *Alberta Community Development*, Brochure 1999, hlm. 14

<sup>3</sup> UN Ad hoc Group of Experts on Community Development *Community Development and National Development*, NY UN, New York, 1963, hlm. 4.

*therefore, made up of two essential elements: the participation by the people themselves in efforts to improve their level of living, with as much reliance as possible on their own initiative and the provision of technical and other services in ways which encourage: initiative, self-help and mutual help and make these more effective. It is expressed in programs designed to achieve a wide variety of specific improvements.*" Dalam konteks ini, penyelenggara *Community Development* cukup mengambil peran sebagai penyedia bantuan dan dukungan teknis dalam rangka mendorong inisiatif, menolong diri sendiri, dan saling tolong menolong di antara partisipan.

Yang menjadi persoalan dalam proses perencanaan CD tersebut adalah masih diadopsinya pendekatan *top-down* yang relatif kuat. Kondisi ini memang sulit dihindari karena untuk sinkronisasi program CD PT CPI ada tiga pihak yang harus diakomodasi. Kantor pusat mempunyai tema kegiatan CSR yang sudah ditetapkan, sementara pihak pemda Riau sendiri memiliki tema tersendiri sebagai sasaran pembangunan daerahnya, selain itu BPMIGAS juga memiliki aturan sendiri. Implikasinya, manager CRCE harus mampu berupaya meramu tiga kepentingan tersebut agar program yang diciptakan bisa memfasilitasi ketiga wilayah kekuasaan, sehingga paling tidak program yang dibuat dapat berjalan secara paralel. Namun yang lebih penting untuk diperhatikan adalah berbagai kepentingan yang sebenarnya lebih bernuansa politis tersebut tidak menegasikan aspirasi yang muncul dari bawah. Artinya perlu ada rambu-rambu yang jelas dan tegas yang disepakati bersama yang membatasi semakin menguatnya politik kepentingan dari atas yang dapat mengikis tujuan hakiki dari program pemberdayaan masyarakat yang aspiratif.

Model teoritis kegiatan program CD mensyaratkan bahwa harus adanya mekanisme kontrol yang siap dilaksanakan terhadap tugas dan tanggung jawab dari perusahaan. Mekanisme kontrol ini harus dilakukan baik oleh tingkat Perusahaan maupun pada tingkat Pelaksana (yang bisa saja terdiri dari berbagai perwakilan: perusahaan, masyarakat, LSM dan pemda setempat). Mekanisme

kontrol ini akan efektif apabila sistem koordinasi tugas dapat dijalankan dengan baik.

Dari data hasil penelitian memperlihatkan bahwa probabilitas pengelolaan program CD PT CPI yang efisien dan efektif relatif besar karena adanya fungsi pengawasan atas pelaksanaan operasi dan program CD PT CPI dilakukan secara berlapis oleh:

- (1) *Internal Control & Compliance Audit* - IBU
- (2) *External/Independent Audit* (KPMG)
- (3) Auditor BPMIGAS
- (4) Auditor BPKP
- (5) Auditor BPK
- (6) Auditor dari DJP (Direktorat Jendral Pajak)

Berdasarkan kenyataan normatif tersebut, dari sisi kontrol, tampaknya PT CPI sudah memiliki mekanisme kontrol yang cukup banyak yang barangkali dapat memenuhi sebagian dari yang diharapkan dalam konsep model kegiatan CD yang ideal. Namun dalam konteks program CD kontrol semacam itu belum tentu memadai karena perlu melibatkan kontrol sosial.

Sementara itu dari realitas sosial memperlihatkan bahwa selama ini PT CPI telah melakukan forum koordinasi antara PT CPI dengan pemerintah daerah dengan tujuan untuk meningkatkan kontrol terhadap pemberdayaan masyarakat yang dilakukan perusahaan. Koordinasi yang dilakukan biasanya dilakukan dengan Asisten II yang menangani pembangunan di kabupaten. Sebagai contoh, ketika ada pertemuan ramah tamah antara PT CPI dengan pemda maka ada semacam evaluasi dari pihak pemda mengenai program CD yang dilakukan PT CPI di wilayah yang bersangkutan. Kemudian pada kesempatan seperti itu petugas CD PT CPI pun memberikan penjelasan berbagai program CD yang dilaksanakannya dan bahwa mereka terutama membantu pemberdayaan masyarakat yang ada di daerah ring 1 yaitu yang dekat dengan daerah operasional PT CPI. Forum ini diakui berjalan cukup baik karena dari forum ini dapat diperoleh masukan yang digunakan sebagai salah satu faktor dalam

analisis pelaksanaan CD. Dalam konteks kontrol ini sebenarnya forum tersebut masih menyimpan kelemahan, mengingat bahwa program CD yang ditawarkan adalah program CD yang cenderung bersifat “*bottom-up*”. Dalam model ini, di samping harus ada koordinasi sinergistik antara pihak perusahaan dengan pemerintah daerah, seharusnya juga melibatkan pihak-pihak lain yang ikut berkepentingan dan bertanggung jawab dalam pengembangan masyarakat seperti LSM dan tokoh masyarakat. Melalui forum yang lebih lengkap tersebut maka input implementasi CD yang dapat digunakan untuk analisis monev pengelolaan CD menjadi lebih holistik sehingga mempermudah dalam melakukan penyesuaian program CD perusahaan dengan *real needs* dari komunitas masyarakat yang menjadi partisipan program CD PT CPI. Dengan demikian tentu saja dapat diharapkan bahwa efisiensi dan efektivitas program CD akan semakin baik.

Dalam konteks evaluasi, deskripsi yang dikemukakan pada bab terdahulu memperlihatkan bahwa program pengembangan masyarakat yang dilakukan PT CPI masih mengalami kendala dalam melakukan pengukuran berhasil atau tidaknya program yang CD yang dijalankan, karena belum menggunakan indikator-indikator pencapaian yang baku yang disepakati bersama. Padahal secara teoritis, gambaran yang akurat dari suatu program pengembangan masyarakat yang berhasil/sukses harus menggunakan indikator-indikator pencapaian yang dapat menunjukkan, misalnya, jumlah pihak yang berpartisipasi dalam program, peningkatan penghasilan atau ketersediaan fasilitas tertentu. Selama ini yang menjadi salah satu indikator keberhasilan CD hanyalah berkurangnya gangguan dari masyarakat terhadap operasi perusahaan. Oleh karena itu tidak mengherankan bila yang dilakukan para praktisi CD PT CPI hanya melakukan program CD *sesimple* mungkin agar semua pihak bisa menerima, sehingga gangguan dari masyarakat dapat berkurang. Hal ini perlu diperhatikan mengingat kepuasan itu sangat berbeda-beda. Sebagai contoh, pada proses perencanaan harusnya meliputi definisi dan kriteria yang disepakati bersama untuk digunakan pada saat

melakukan evaluasi terhadap implementasi program. Dengan demikian dapat diketahui secara jelas bagaimana program tersebut memberikan dampak multidimensional terhadap masyarakat sekitar dan memberikan *feedback* guna dilakukan perbaikan bagi perusahaan. Implikasi dari ketiadaan indikator keberhasilan tersebut mengakibatkan kita tidak dapat secara pasti menyimpulkan apakah kegiatan-kegiatan tertentu sudah mencapai target atau belum. Dalam ketiadaan indikator-indikator tersebut sebenarnya masih dapat menggunakan indikator yang merupakan penilaian subyektif yang diberikan oleh pihak-pihak yang terlibat dalam program. Namun hal tersebut pun belum dilakukan secara sistematis atau terancang. Meskipun begitu apresiasi masih perlu diberikan kepada PT CPI karena sudah berupaya menyusun instrumen pengukuran untuk evaluasi program CD tersebut dengan menggunakan KPI (*Key Performance Index*) yang dibangun oleh BPMIGAS bersama-sama dengan UI, meskipun masih menghadapi kendala dalam implementasinya. Diharapkan ke depan akan ada upaya dari PT CPI untuk mereformulasi instrumen pengukuran tersebut agar lebih *applicable*.



---

---

## **BAB 5**

---

---

### **KESIMPULAN DAN REKOMENDASI**

#### **5.1. Kesimpulan**

Ilustilah yang digunakan PT CPI untuk CD adalah *Community Engagement* (CE) yang terdiri dari dua hal: (1) *Community Development* (2) *Community Relation* (CR). Kedua aspek tersebut dipilih karena sesuai dengan pedoman dari BPMIGAS.

Filosofi PT CPI dalam melakukan kegiatan CD adalah ingin mendukung program pemerintah dalam meningkatkan kesejahteraan masyarakat dan mendorong masyarakat untuk mandiri. Artinya program CD PT CPI tidak dimaksudkan untuk menggantikan program pemerintah yang sudah ada, oleh karena itu sifatnya hanya mendukung atau sebagai komplimen.

Beberapa prinsip program CD yang dijadikan acuan dalam pelaksanaan CD oleh PT CPI adalah sebagai berikut :

- (1) Merupakan komitmen KKKS (Kontraktor Kontrak Kerja Sama) di wilayah operasi dan sekitarnya
- (2) Diberikan dalam bentuk in-kind. Artinya program CD tidak diberikan dalam bentuk uang atau cash tetapi dalam bentuk barang
- (3) Apolitik, tidak berorientasi pada ideologi dan SARA. Artinya karena sifatnya apolitik, maka ketika ada kegiatan yang sifatnya politis maka PT CPI tidak boleh ikut serta dalam kegiatan tersebut.
- (4) Diupayakan sinergis dengan program pemerintah setempat. Misalnya bila pemerintah membangun fisik sekolah maka PT CPI dapat memberikan bantuan untuk perabotannya.
- (5) Bersifat parsial; ada sharing tanggungjawab dengan masyarakat/pemerintah dan PT CPI sebagai dunia usaha. Jadi bila pemerintah, misalnya, ingin membangun sarana atau lapangan olah raga di Rumbai maka bisa dilakukan kerjasama seperti

tanahnya dari pemerintah, bangunan dari PT CPI dan masyarakat memberikan kontribusi lainnya. Contoh yang paling konkrit adalah ketika membangun Polyteknik Caltex Riau di mana tanahnya diberikan oleh pemerintah, bangunannya dari Chevron, masyarakat diharapkan untuk memaintain universitasnya dalam artian bukan biaya tetapi upaya bagaimana supaya PCR tersebut tetap eksis.

- (6) *Cost recoverable* dengan pemerintah RI dalam koridor kontrak kerja sama (PSC). Artinya selama program CD itu diatur dalam kontrak PSC maka dia sifatnya *cost recovery*. Misalkan dana CD untuk satu tahun sebesar 1 milyar, maka dari jumlah tersebut sebetulnya akan displit pendanaannya dari pemerintah dan dari PT CPI sesuai aturan yang ada dalam kontrak PSC.
- (7) *Auditable*

Dalam menjalankan usahanya, PT CPI memiliki acuan baku yang disebut *The Chevron Way* yakni nilai-nilai universal yang diyakini yang mensyaratkan pencapaian dan tingkat integritas tertinggi dari karyawannya dalam bekerja bersama pemerintah, mitra kerja, masyarakat, pelanggan, dan rekan sekerja. Dalam *The Chevron Way* tersebut PT CPI menghormati dan mentaati hukum, mendukung hak asasi manusia yang universal, melindungi lingkungan, dan memberi manfaat kepada masyarakat di tempatnya beroperasi. Dengan menjalankan nilai-nilai utama perusahaan tersebut PT CPI berupaya memaksimalkan dampak positif dari operasi perusahaan baik bagi generasi saat ini maupun yang akan datang; mengintegrasikan pertimbangan sosial, lingkungan, dan ekonomi ke dalam praktek bisnis dan pengambilan keputusan; dan memperhatikan kebutuhan *stakeholders* perusahaan. Bagi CPI, program CD adalah sebagai upaya untuk mengimplementasikan nilai-nilai yang terkandung dalam *The Chevron Way* tersebut. Oleh karena itu masalah CD di PT CPI dari dulu sudah menjadi bagian dari usaha, sehingga *support* dari pihak manajemen terhadap kegiatan CD sudah tidak menjadi isu persoalan lagi. Hal ini menunjukkan sudah ada tekad yang kuat dari pihak perusahaan itu sendiri, mulai dari

jajaran yang terendah hingga jajaran puncak, untuk melakukan pengembangan masyarakat sekitar dalam bentuk program CD yang dipersiapkannya. Dengan kata lain, program CD ini di PT CPI sudah melekat pada kultur perusahaan.

Program CD yang dikembangkan PT CPI berlandaskan pada kebutuhan (*need-based*) masyarakat di daerah operasi, bukan pada harapan (*wish-based*). Konteksnya disesuaikan dengan filosofi program CD yang dikembangkan PT CPI yakni : mendukung (*to support*) program-program pemerintah, mendorong komunitas untuk mampu memenuhi kebutuhan sendiri (*self-sufficiency*), dan mencapai keseimbangan antara performa ekonomi dan sosial perusahaan. Untuk mewujudkan tujuan program yang sesuai dengan filosofi tersebut maka fondasi program CD difokuskan pada peningkatan kualitas SDM komunitas masyarakat melalui kegiatan program CD yang lebih partisipatif dan memberikan peran aktif kepada komunitas, sementara PT CPI lebih mengambil peran sebagai fasilitator saja. Kebijakan ini sesuai dengan tujuan *Community Development* yang dikembangkan Alberta yakni selain menekankan partisipasi dan inisiatif masyarakat, CD juga diarahkan untuk memenuhi *needs* dari masyarakat, bukannya *wish*.

Ada tiga aspek utama yang menjadi fokus kegiatan CD PT CPI. *Pertama*, PT CPI melihat bahwa pendidikan merupakan kunci dalam melakukan perbaikan kualitas SDM.

*Kedua*, PT CPI juga melihat bahwa dalam upaya meningkatkan kualitas SDM perlu memperhatikan bidang kesehatan. Dalam konteks ini program CD PT CPI memberikan berbagai pelayanan kesehatan bagi komunitas masyarakat yang berada di daerah operasinya.

Dalam model CSR yang menggunakan pendekatan manajemen isu dan *stakeholders*, program CD seperti di atas dapat dianggap sebagai CD “integratif” karena program-program yang disusun merupakan bagian integral yang tak terpisahkan dari kebutuhan riil masyarakat sarannya.

Bidang *ketiga* yang menurut PT CPI penting diperhatikan dalam upaya meningkatkan kualitas SDM adalah peningkatan pendapatan (*income generation*). Dalam konteks ini program CD PT CPI menyelenggarakan berbagai pelatihan bagi generasi muda agar mereka memiliki kemampuan dalam upaya mencari kerja atau menciptakan lapangan kerja mandiri. Melalui program CD ini para partisipan diberikan pelatihan keterampilan dalam bidang elektronik, otomotif, menjahit, pertukangan, kerajinan, kecantikan, dan pertanian. Selain itu kepada mereka juga diberikan berbagai bantuan yang dibutuhkan untuk meningkatkan pendapatan.

Program-program CD yang beragam itu ternyata belum mampu memberdayakan komunitas sasaran secara optimal. Di samping itu, bantuan yang diberikan tidak menjamin mereka dapat berkembang dan mandiri. Banyak program CD yang bertujuan untuk meningkatkan pendapatan gagal karena berbagai faktor, termasuk etos kerja mereka yang lemah. Karena itu, mereka justru banyak yang kemudian sangat bergantung kepada pengguliran bantuan CD berikutnya. Sungguhpun demikian, PT CPI terus berusaha mencari terobosan sambil tetap menjalankan program-program CD yang sesuai dengan kebutuhan masyarakat.

CD yang terkait dengan pengembangan sosial budaya memang tidak menjadi fokus yang tersendiri tetapi masuk di bidang pendidikan. Contohnya CPI melakukan upaya pelestarian budaya melayu, pembinaan pengrajin kain tenun songket dengan memberikan pelatihannya. Hanya saja yang masih menjadi persoalan adalah *sustainability*-nya. Artinya tidak semua usaha yang dibantu dapat bertahan sampai beberapa tahun karena masalah usaha biasanya mengalami naik turun. Sementara CPI berpendapat bahwa bila usaha tersebut diberikan bantuan terus menerus menjadi tidak bagus juga karena masih banyak pihak lain yang masih mengharapkan mendapat bantuan dari CPI.

PT CPI telah berupaya mengimplementasikan *Total Quality Management*. Dalam hal ini perusahaan sudah melengkapi diri

dengan kebijakan-kebijakan operasional yang menjamin bahwa operasionalisasi dan perawatan program CD nya memperhatikan dan memfokuskan diri pada kebutuhan dan kepuasan sasaran program, dan lebih berorientasi pada kualitas pelayanan yang diberikan sebagaimana yang dipersyaratkan dalam konsep model kegiatan CD.

Konsep model kegiatan program CD mensyaratkan bahwa status dari pelaksanaan program CD harus dipertegas sebagai suatu unit kerja di bawah Perusahaan. Persyaratan ini tampak sudah dipenuhi dalam pengelolaan program CD di PT CPI. Hal ini diperlihatkan dengan adanya struktur organisasi yang jelas yang menempatkan unit pelaksana CD pada tingkat korporasi di bawah *General Manager Government and Public Affairs. Positioning* seperti itu mengindikasikan adanya persepsi kesejajaran prioritas urusan yang menempatkan Unit Kerja pengelola program CD dengan unit-unit lainnya. Dengan demikian diharapkan tidak muncul persaingan di antara mereka karena keberadaannya tidak mengganggu eksistensi Unit Kerja atau kepentingan lainnya. Bahkan dapat diharapkan adanya keterbukaan dan kerjasama di antara unit kerja yang ada sehingga tekad pengembangan dan pencapaian tujuan CD dapat berjalan dengan efisien dan efektif.

Secara garis besar, PT CPI melakukan proses perencanaan program CD melalui tiga tahap. *Pertama*, program disusun berdasarkan masukan yang datang dari masyarakat baik melalui proposal kegiatan CD yang diajukan masyarakat maupun melalui diskusi dengan warga tempatan. *Kedua*, melakukan penilaian internal terhadap proposal yang masuk dan atau sudah dibuat dengan mempertimbangkan masukan dari para pemangku kepentingan. *Ketiga*, mengkomunikasikan proposal yang masuk dari masyarakat kepada pemda melalui jalur musyawarah perencanaan pembangunan baik di tingkat kecamatan maupun kabupaten. Langkah pertama yang ditempuh dalam proses perencanaan tersebut menunjukkan hal yang baik, walaupun tidak dikatakan ideal, karena salah satu syarat untuk program pengembangan komunitas yang sukses memerlukan “keikutsertaan *bottom-up* yang asli”. Hal ini sangat mendasar karena

salah satu elemen keberhasilan CD ditentukan oleh adanya partisipasi masyarakat yang bersangkutan. Mereka sendirilah yang harus berupaya untuk memperbaiki kehidupannya, sehingga inisiatifnya harus muncul dari komunitas tersebut, sementara yang lainnya lebih berfungsi untuk memfasilitasi apa yang ingin mereka capai.

Pendekatan yang dilakukan dalam perencanaan program CD menggunakan baik *top down* maupun *bottom up* agar dapat mengakomodasi berbagai kepentingan. Meskipun demikian yang lebih dominan digunakan adalah pendekatan *bottom up* karena asumsinya orang yang berada di lokasi lebih mengetahui kebutuhan yang ada di daerahnya.

Dari data hasil penelitian memperlihatkan bahwa probabilitas pengelolaan program CD PT CPI yang efisien dan efektif relatif besar karena adanya fungsi pengawasan atas pelaksanaan operasi dan program CD PT CPI dilakukan secara berlapis oleh:

- (1) *Internal Control & Compliance Audit* - IBU
- (2) *External/Independent Audit* (KPMG)
- (3) Auditor BPMIGAS
- (4) Auditor BPKP
- (5) Auditor BPK
- (6) Auditor dari DJP (Direktorat Jendral Pajak)

Berdasarkan kenyataan normatif tersebut, dari sisi kontrol, tampaknya PT CPI sudah memiliki mekanisme kontrol yang cukup banyak yang barangkali dapat memenuhi sebagian dari yang diharapkan dalam konsep model kegiatan CD yang ideal. Namun dalam konteks program CD kontrol semacam itu belum tentu memadai karena perlu melibatkan kontrol sosial.

Dalam konteks evaluasi, program pengembangan masyarakat yang dilakukan PT CPI masih mengalami kendala dalam melakukan pengukuran berhasil atau tidaknya program yang CD yang dijalankan, karena belum menggunakan indikator-indikator pencapaian yang baku yang disepakati bersama. Padahal secara teoritis, gambaran yang akurat dari suatu program pengembangan masyarakat yang berhasil/

sukses harus menggunakan indikator-indikator pencapaian yang dapat menunjukkan, misalnya, jumlah pihak yang berpartisipasi dalam program, peningkatan penghasilan atau ketersediaan fasilitas tertentu. Selama ini yang menjadi salah satu indikator keberhasilan CD hanyalah berkurangnya gangguan dari masyarakat terhadap operasi perusahaan. Oleh karena itu tidak mengherankan bila yang dilakukan para praktisi CD CPI hanya melakukan program CD *sesimple* mungkin agar semua pihak bisa menerima, sehingga gangguan dari masyarakat dapat berkurang.

Sejauh ini bila masyarakat yang ingin mendapat bantuan CD dari PT CPI dapat membuat proposal dan mengajukan proposal tersebut kepada unit CD PT CPI. Prosedur tetap pengajuan proposal ini sudah ada namun bagi masyarakat mekanismenya masih tidak begitu jelas. Implikasinya proposal yang dibuat masyarakat ada yang disampaikan kepada petugas lapangan kemudian ditindaklanjuti dengan audiensi sebagaimana yang diatur dalam prosedur tetapnya, namun ada pula yang disampaikan langsung kepada tim manajer, atau bahkan banyak yang menyampaikannya secara langsung kepada manajer PA. Kondisi tersebut tentunya mengindikasikan masih kurangnya sosialisasi tentang prosedur pengajuan proposal tersebut kepada masyarakat.

Terkait dengan masalah sosialisasi CD ini PT CPI masih kurang melakukan komunikasi internal mengenai kegiatan CD yang dilakukannya sehingga banyak pegawai PT CPI yang tidak mengetahui program CD yang sudah dilakukan perusahaan ini. Implikasinya pihak perusahaan tidak dapat menaruh harapan kepada pegawai lainnya untuk menyebarluaskan kepada masyarakat mengenai program CD yang dilakukan perusahaan, padahal itu penting untuk penciptaan reputasi perusahaan (*corporate image*). Konsekuensinya ketika terjadi serangan ataupun tuduhan seperti dari media terhadap perusahaan maka mereka pun tidak dapat *mengcounter* berita tersebut karena mereka tidak mempunyai informasi yang dibutuhkan.

Dari sisi lain, dalam menyeleksi proposal CD selain memperhatikan kebutuhan dan kelayakannya, juga dilihat kesesuaiannya dengan program CD yang ada di PT CPI, karena bila program yang diminta tersebut tidak ada dalam program PT CPI maka tidak dapat diberikan bantuan. Namun untuk usulan program CD yang dibutuhkan tetapi tidak ada dalam program CD PT CPI yang sedang berjalan, maka proposal tersebut akan ditampung dan diusulkan untuk program CD di tahun yang akan datang. Tetapi untuk usulan program CD yang mendesak maka akan diusulkan pada semester berikutnya. Kalaupun terpaksa harus dilakukan karena urgensinya maka implementasinya ditempuh dengan membatalkan program yang lain.

Sementara ini PT CPI sudah melakukan langkah positif dengan meminta masyarakat agar dalam mengajukan permintaan suatu program CD supaya merembukkan terlebih dahulu dengan kepala desa. Dengan begitu, ketika masyarakat memengajukan proposal bantuan CD maka PT CPI dapat meyakini bahwa permintaan masyarakat tersebut serius dan mereka memiliki keahlian yang dibutuhkannya sehingga PT CPI dapat meluncurkan program yang bersangkutan.

Pelibatan LSM untuk menjadi pendamping dalam pelaksanaan program CD dapat membantu kelancaran program CD karena sejauh ini sangat sedikit LSM yang terlibat dalam program CD PT CPI. Kendalanya memang LSM yang ada di Duri lebih *concern* dengan masalah advokasi tenaga kerja, seperti mempertanyakan sedikitnya masyarakat lokal yang bekerja di PT CPI, atau advokasi penggantian lahan masyarakat oleh PT CPI. Sangat jarang LSM yang tertarik dengan masalah CD, atau LSM yang dilibatkan malah turut mengambil keuntungan dari program CD yang ada di PT CPI, dan LSM semacam ini biasanya tidak mau pekerjaannya dimonitor. Di samping itu, PT CPI sendiri tidak mau program CDnya dicampuri oleh LSM. Tampak ada rasa antipati dari PT CPI terhadap LSM yang mungkin terjadi karena komitmen LSMnya tidak jelas atau abu-abu

sehingga hubungan antara PT CPI dengan LSM menjadi tidak harmonis

Seiring dengan program CD, PT CPI juga menjalankan program hubungan masyarakat (*Community Relations/CR*) dengan maksud untuk memelihara hubungan baik dengan instansi pemerintah, lembaga pendidikan, kelompok masyarakat, komunitas lokal, dan tokoh-tokoh masyarakat agama serta masyarakat adat. Melalui program CR ini, antara lain, pada tahun 2001 PT CPI memberikan dana sebesar 1 juta Dollar AS untuk pembuatan master plan Riau 2020. Melalui program ini pula PT CPI memberikan bantuan finansial sebesar 10 juta Dollar AS untuk rehabilitasi dan rekonstruksi Aceh pasca Tsunami, di samping bantuan tenaga kesehatan dan alat-alat berat.

Mengenai pendanaan untuk mendukung kegiatan program CD, PT CPI memiliki tiga sumber utama yakni, *pertama*, dari PT CPI dan atau BPMIGAS. Dalam konteks ini, kegiatan program CD didanai langsung dari anggaran PT CPI bersama-sama dengan BPMIGAS yang bersifat *cost recovery* dari pemerintah dengan proporsi sebagaimana yang berlaku dalam kontrak bagi hasil (*production sharing contract*). Sementara sumber yang *kedua* adalah dari Yayasan Darma Bakti Karyawan Caltex (YDBKC). YDBKC memperoleh dana dari sumbangan yang dikumpulkan secara rutin sukarela dari seluruh karyawan PT CPI, termasuk *expatriate* yang hasilnya kemudian digunakan untuk mendanai program CD PT CPI. *Ketiga*, selain dua sumber dana di atas, CD PT CPI juga masih mendapat bantuan pendanaan yang bersumber dari bantuan dana langsung dari kantor pusat Chevron (*Chevron Global Fund*).

Dalam alokasi pendanaan untuk kegiatan CD pada masing-masing bidang yang menjadi prioritas, tidak ada pembagian persentase khusus karena alokasinya di-*drive* oleh kebutuhan eksisting. Pola seperti ini dianggap positif karena dirasakan lebih fleksibel bagi kegiatan CD sehingga ketika, misalnya, banyak kebutuhan untuk kegiatan pendidikan maka dapat dipenuhi relatif

lebih mudah karena tidak ada batasan persentase alokasi pendanaan yang rigid. Keluwesan anggaran tersebut menjadi urgensi karena pendekatan penyusunan programnya dilakukan dengan *community engagement* dan survei di lapangan, dalam artian melakukan komunikasi dengan masyarakat secara intens baik melalui jalur formal maupun informal sehingga variasi kegiatannya pun menjadi sangat fleksibel.

Melihat pandangan masyarakat umum terhadap PT CPI yang nampak menjadi persoalan adalah masalah tenaga kerja. Artinya di satu sisi masyarakat lokal menuntut agar mereka dapat bekerja di PT CPI sementara di sisi lain ada sistem seleksi yang diimplementasikan oleh PT CPI untuk menjaring hanya orang-orang yang berkualitas yang direkrut PT CPI. Bagi perusahaan mempekerjakan tenaga yang tidak berkualitas akan membawa kehancuran bagi perusahaan, sementara masyarakat tidak memperhatikan hal itu, yang penting bagi mereka adalah dapat bekerja di PT CPI. Implikasinya terjadi kecemburuan dalam masyarakat yang diekspresikan dalam bentuk demonstrasi sampai dalam bentuk pemblokiran jalan, terutama di daerah Duri. Apalagi ketika terjadi PHK maka berimplikasi pada tuntutan pesangon dan sebagainya sehingga lebih sering terjadi demonstrasi dari masyarakat. Tetapi itu terjadi di masa yang lalu karena sekarang tidak terdengar lagi ada demo masyarakat. Oleh karena itu dapat dikatakan bahwa sekarang ini perusahaan PT CPI cukup baik dalam memperhatikan ekonomi masyarakat. Sebagai contoh dia tidak memonopoli pekerjaan dalam artian dia tidak mengerjakan seluruh pekerjaannya sendiri. Kemudian, dari berbagai pekerjaan yang ada untuk dikerjakan kontraktor pun didistribusikan kepada banyak perusahaan kontraktor dan sub-kontraktor sehingga tidak dimonopoli oleh segelintir kontraktor saja dan terjadi penyerapan tenaga kerja yang cukup luas.

Program CD, CR dan LBD melibatkan masyarakat lokal sebagai komunitas sasaran. Proses penyusun dan pelaksanaannya turut melibatkan aparat pemerintahan dari tingkat provinsi hingga ke kecamatan dan kelurahan/desa. Intensitas koordinasi dan kerjasama

antara tim CD dengan aparat pemerintahan pada setiap tingkatan tidaklah sama. Koordinasi dan kerjasama dengan aparat kecamatan dan kelurahan/desa lebih intensif dibanding dengan pemerintah daerah kabupaten (pemkab) dan pemerintah provinsi (pemprov) karena tim CD menjalankan strategi pendekatan dari bawah. Akibatnya, program CD PT CPI dan program pemkab atau pemprov cenderung terpisah dan berjalan sendiri-sendiri. Pendekatan yang bersifat *bottom-up* ini dipilih untuk memungkinkan mereka menangkap aspirasi murni warga komunitas lokal tanpa intervensi dari luar, khususnya aparat pemerintahan.

Sungguhpun demikian, warga komunitas lokal tidak bertindak sendiri. Mereka selalu menginformasikan aspirasi dan kebutuhan mereka kepada aparat pemerintahan di tingkat paling bawah untuk memperoleh dukungan dan legalitas. Langkah ini mereka lakukan untuk menyesuaikan program CD dengan program pembangunan yang dilakukan pemerintah sehingga tumpang tindih kegiatan yang memboroskan energi dan anggaran dapat dihindari.

Koordinasi antara tim CD dengan aparat pemerintahan seringkali berlangsung secara individual dalam suasana informal. Observasi dan kunjungan lapangan yang senantiasa dilakukan tim CD membuka ruang cukup luas bagi kedua pihak untuk bertemu dan bertukar pendapat seputar program CD dan pelaksanaannya. Adakalanya koordinasi antar mereka berlangsung formal dalam forum musrenbang di setiap tingkat yang membahas rancangan pembangunan daerah dari berbagai aspek, termasuk pembangunan SDM komunitas di tingkat lokal.

## 5.2. Rekomendasi

Agar suatu program CD tidak berhenti hanya pada satu periode saja sehingga bisa lebih memandirikan masyarakat sebaiknya PT CPI melakukan pengembangan sosial ekonomi masyarakat seperti pengembangan peternakan, pertanian yang terencana secara berkesinambungan dengan sistem perguliran. Persoalan yang dialami

PT CPI seringkali sistem perguliran tersebut tidak berjalan sebagaimana yang diharapkan. Untuk itu sebaiknya sebelum PT CPI meluncurkan suatu program maka terlebih dahulu dilakukan semacam studi kelayakan sehingga dapat diketahui secara persis layak tidaknya peluncuran suatu program CD, baik menyangkut sumberdaya manusia masyarakat yang meminta programnya maupun jenis dan keberhasilan programnya sendiri.

Sungguhpun orientasi program CD dalam tataran paradigma bertujuan untuk memberdaya dan memandirikan masyarakat lokal, akan tetapi ia tidak menjadi prioritas dalam pelaksanaannya. Oleh karena itu, program-program bantuan CD PT CPI ke depan sepatutnya mampu menjadi stimulan bagi penerima bantuan untuk berkembang dan mandiri. Kebergantungan yang tidak selamanya kepada PT CPI akan menjamin program CD tetap berlanjut kepada komunitas sasaran yang lain. Agar ini menjadi nyata, tim CD perlu melakukan langkah-langkah strategis berikut:

- (a) Membentuk komunitas penerima bantuan secara bergilir
- (b) Menyediakan dana bergulir (*revolving fund*) yang dapat digunakan oleh komunitas sasaran program CD secara berganti-ganti
- (c) Menyusun program bergulir pemberdayaan masyarakat
- (d) Melakukan koordinasi dan kerjasama intensif dengan dinas-dinas yang berkaitan dan
- (e) Menyediakan tenaga pendampingan, monitoring dan evaluasi.

Dalam konteks kontrol sebenarnya forum koordinasi dengan pemda masih menyimpan kelemahan, mengingat bahwa program CD yang ditawarkan adalah program CD yang cenderung bersifat “*bottom-up*”. Dalam model ini, di samping harus ada koordinasi sinergistik antara pihak perusahaan dengan pemerintah daerah, seharusnya juga melibatkan pihak-pihak lain yang ikut berkepentingan dan bertanggung jawab dalam pengembangan masyarakat seperti LSM dan tokoh masyarakat. Melalui forum yang lebih lengkap tersebut maka input implementasi CD yang dapat digunakan untuk analisis monev pengelolaan CD menjadi lebih

holistik sehingga mempermudah dalam melakukan penyesuaian program CD perusahaan dengan *real needs* dari komunitas masyarakat yang menjadi partisipan program CD PT CPI. Dengan demikian tentu saja dapat diharapkan bahwa efisiensi dan efektivitas program CD akan semakin baik.



---



---

## DAFTAR PUSTAKA

---



---

- Alberta, Edmonton (1999). *Community Developmen*, Brochure.
- Alfred, Chandler (1962). *Strategy and Structure*, Cambridge MIT Press.
- Badan Penelitian dan Pengembangan Provinsi Riau (2005). *Pendataan Penduduk/Keluarga Miskin*, Pemerintah Provinsi Riau.
- Beauchamp, Tom L. & Norman E. Bowie (eds.) (1997). *Ethical Theory and Business*, Fifth Edition, Prentice Hall, Inc. Upper Saddle River, New Jersey.
- BP MIGAS-Chevron (t.th.). *Pengembangan Masyarakat (CD) dan Pembinaan Hubungan Publik (CR): Tumbuh dan Berkembang Bersama Masyarakat*, Brosur PT. Caltex Pacific Indonesia
- , (t.th.). *Politeknik Caltex Riau Brings you to Global Competition*, Brosur PT. Caltex Pacific Indonesia
- , (t.th.). *Politektik Caltex Riau Meraih Pengakuan Nasional dan Internasional*, brosur PT. Caltex Pacific Indonesia.
- BPS (2006). *Riau Dalam Angka 2006*, Kerjasama Biro Pusat Statistik dengan Badan Perencanaan Pembangunan Daerah Provinsi Riau.
- BPS (2006). *Bengkalis Dalam Angka*, Kerjasama Biro Pusat Statistik dengan Badan Perencanaan Pembangunan Daerah Kabupaten Bengkalis.

- BPS (2006). *Pendapatan Regional Riau Menurut Lapangan Usaha 2001-2005*, Kerjasama Biro Pusat Statistik dengan Badan Perencanaan Pembangunan Provinsi Riau.
- BPS (2006). *Laporan Tahunan Sosial Ekonomi Kabupaten Bengkalis*, Kerjasama Biro Pusat Statistik dengan Badan Perencanaan Pembangunan Daerah Kabupaten Bengkalis.
- Coleman, James (1988). "Social Capital in the Creation of Human Capital", *American Journal of Sociology*, Vol. 94.
- Craig, G. dan M. Mayo (eds.) (1995). *Community Empowerment: A Reader in Participation and Development*, London, Zed Books.
- Christenson, James A. (1982). "Community Development", dalam Dillman, Don A. dan Daryl J. Hobbs (eds.) (1982). *Rural Society in the U.S.: Issues for the 1980s*, Boulder, Colorado, Westview Press.
- Crowther, David, (2006). "Special Issue of Social Responsibility", *Social Responsibility Journal*, De Montfort University, UK, Homepage of the Social Responsibility Research Network (SRRNet)
- Eaton, Joseph W (ed.) (1986). *Pembangunan Lembaga dan Pembangunan Nasional: Dari Konsep ke Aplikasi*, Diterjemahkan oleh Pandam Guritno dan Aldi Jeni, UI Press, Jakarta.
- Fulmer, Robert M. (1988). *The New Management*, Fourth Edition, Macmillan Publishing Company, USA.

- Goudy, Willis J. dan Vernon D. Ryan (1982). "Changing Communities" dalam Don A Dillman. and Daryl J. Hobbs (eds.), 1982, *Rural Society in the U.S.: Issues for the 1980s*, Boulder, Colorado, Westview Press.
- Hay, Robert dan Ed Gray (March 1974). "Social Responsibilities of Business Managers," *Academy of Management Journal*.
- Khisna, Anirudh, dan Elizabeth Shrader (1999). "Social Capital Assessment Tool", Makalah dalam Conference on Social Capital and Poverty Reduction, The World Bank, Washington, D.C., 22-24 Juni 1999.
- Kretzmann, J dan J. McKnight (1993). *Building Communities from the inside out: A path toward finding and mobilizing a community's assets*, Chicago. IL, ACTA Publishers.
- Nadj, Shobirin (2002). "Pemberdayaan Masyarakat dalam Konteks Otonomi Daerah", Makalah dalam *Workshop Otonomi Daerah dan Akuntabilitas Publik dalam Perspektif Lokal*, Kedepatian Ilmu Pengetahuan Sosial Kemanusiaan Lembaga Ilmu Pengetahuan Indonesia (IPSK-LIPI), Jakarta, 20 Agustus 2002.
- Caltex Pacific Indonesia, PT (2004). *Community Development PT Caltex Pacific Indonesia Menjalin Kemitraan Mencapai Tujuan 2001-2003*, Communication & Media relations dan Public & Government Affairs, Rumbai, Riau
- , (t.th). *Local Business Developemnt*, PT. Caltex Pacific Indonesia.

- , (t.th). *Pengembangan Usaha Tempatan (LBD/Local Business Development) Program Kemitraan dengan Usaha Kecil dan Koperasi*, PT Caltex Pacific Indonesia.
- UN Ad hoc Group of Experts on Community Development (1963). *Community Development and National Development*, NY UN, New York.
- Van Rees, W (1991). "Neighbourhood, the State and Collective Action", *Community Development Journal*, Vol. 26, No. 2.
- Widianarko, Budi (2005). "Air: Hak Asasi Versus Komodifikasi", *Renai, Kajian Politik Lokal dan Sosial Humaniora*, Tahun V, No.1.
- Woolcock, Michael dan Deepa Narayan (2000). "*Social Capital: Implications for Development Theory, Research and Policy*", *The World Bank Research Observer*, Vol. 15, No. 2.
- Zainal, H.M. Rusli (2006). "Kemiskinan, Kebodohan dan Infrastruktur (K2I) di Provinsi Riau", dalam *Teori, Fakta dan Alternatif Penanggulangan*, Cet. I, LPNU Press.
- Zulkarnain dkk, Iskandar (2005). *Konflik di Kawasan Pertambangan Timah Bangka Belitung: Persoalan dan Alternatif Solusi*, Lembaga Ilmu Pengetahuan Indonesia, Lipi Press, Jakarta.
- Kompas*, Rabu, 22 Februari, 2006.
- Kompas*, Kamis 23 Februari, 2006.



