

POLA KEMITRAAN DALAM PRAKTEK TANGGUNG JAWAB SOSIAL PERUSAHAAN

**Studi Kasus Program *Community Development*
PT. Toba Pulp Lestari, Tbk. di Kabupaten Toba Samosir**

Pantun Josua Pardede dan Salis Finnahari

ABSTRACT

In Indonesia, corporate social responsibility concept (CSR) has been adopted by a large part of big companies and intermediate; include domestic, national, and also multinational. The community development focuses are among others health service programs, education, economy empowerment and also environment empowerment program. PT. Toba Pulp Lestari, Tbk that concentrates in pulp production is one of the corporate that apply the concept.

Located at Porsea, Toba Samosir regency, PT. Toba Pulp Lestari, Tbk describes the social responsibility trough paradigm commitment in notarial document number 54, dates 29 January 2003. The commitment covered several aspects like; environmentally technology utilization, natural resources management, and social, economy and culture empowerment. One of the commitment implementation is company discretion to allocated 1% net corporate sales per year for community development program. The program implemented by the partnership models that involves several participants, like North Sumatera Government and eight regencies governments that include in corporate operational area, foundation and independent supervisor team that is formed by government.

The conclusion is that PT. Toba Pulp Lestari, Tbk social responsibility applications, through the model, tends as investment oriented then voluntary responsibility. The partnership built more elitist, was not based on a agreement of system of norm as a regulation to tie up entire participants. That makes the model was not belongs conducive, susceptible to conflict and affect to program failure.

**Keywords: Corporate Social Responsibility, Community Development,
Partnership, Stakeholders.**

PENDAHULUAN

Konsep *corporate social responsibility* (CSR) atau tanggungjawab sosial perusahaan telah diadopsi oleh sebagian besar oleh perusahaan besar dan menengah baik domestik maupun multinasional, namun perdebatan seputar paradigma perusahaan masih mengiringi penerapan konsep tersebut. Dikotomi wacana yang menekankan *market* atau *profit* dengan prioritas *shareholders* dengan argumen moral yang memperhatikan *stakeholders* masih belum menemukan solusi konseptualnya.

Paradigma '*the business of business is business*' dari perusahaan sebagai suatu lembaga ekonomi serta tuntutan masyarakat terhadap tanggungjawab sosial perusahaan atas dampak negatif yang mungkin timbul dari proses operasionalnya menjadi proses dinamis relasi antar kedua *stakeholders* negara tersebut. Hal ini cenderung menjadi suatu potensi konflik yang menggiring banyak aktor dan kepentingan untuk terlibat di dalamnya termasuk pemerintah sebagai salah satu *stakeholder* perusahaan.

Konflik-konflik tersebut menjadi bagian dari proses redefinisi bentuk relasi antara masing-masing *stakeholders* negara dalam wacana *governance* menyangkut hubungan pemerintah (*government*), perusahaan-perusahaan swasta, lembaga-lembaga swadaya masyarakat, serta warga negara termasuk menyangkut pelaksanaan konsep tanggungjawab sosial perusahaan. Budimanta (2004: 79) menyebutkan bahwa dalam banyak kasus agenda *corporate social responsibility* tidak lagi hanya dilaksanakan oleh perusahaan saja namun lebih jauh dilaksanakan melalui kerjasama dengan pemerintah, masyarakat sipil, lembaga-lembaga swadaya masyarakat, dan unsur akademika sebagai suatu cara untuk mengintegrasikan konsep CSR tersebut dalam strategi bisnis mereka.

Dinamika sosial yang muncul seperti reformasi, demokratisasi dan desentralisasi telah menghasilkan kesadaran masyarakat sebagai suatu entitas *stakeholders* yang semakin kritis. Kemampuan memposisikan kelompok sebagai subyek dan mitra yang setara dalam setiap bentuk relasinya dengan *stakeholders* lain menjadi bagian dari kesadaran tersebut. Hal ini termasuk dalam bentuk relasi antara masyarakat dengan perusahaan-perusahaan yang beroperasi di sekitar wilayah komunitasnya.

PT. Toba Pulp Lestari, Tbk merupakan suatu industri yang bergerak dalam bidang pengolahan bubur kayu (*pulp*) dan pengusahaan hutan industri di Kecamatan Porsea Kabupaten Toba Samosir, Propinsi Sumatera Utara. Sejak berdiri pada tanggal 26 April 1983, keberadaan perusahaan ini tercatat mengalami banyak konflik. Mulai dari kontroversi penerbitan ijin operasional pabrik dalam internal pemerintah, sampai protes dan perlawanan masyarakat.

Hutabarat (2004) dalam studinya mengenai sumber konflik dalam kasus PT. Inti Indorayon Utama/PT. Toba Pulp Lestari menyimpulkan bahwa sikap negatif masyarakat terhadap perusahaan dibentuk faktor rasional dan irasional. Faktor irasional mencakup etnosentrisme, kecemburuan, solidaritas, dan prasangka. Sedangkan pada faktor rasional hanya mencakup minimnya penerimaan bantuan oleh masyarakat dari perusahaan.

Dalam rentang konflik tersebut operasional pabrik sempat dihentikan sementara oleh pemerintah (*moratorium*) sejak tanggal 19 Maret 1999 - 10 Mei 2000. Reoperasionalisasi pabrik terlaksana setelah mendapat jaminan pemerintah seiring dengan digulirkannya kebijakan paradigma baru perusahaan oleh para pemegang saham. Paradigma baru perusahaan tersebut meliputi komitmen pemanfaatan teknologi yang ramah lingkungan, pengelolaan sumber daya hutan yang berkelanjutan serta tanggung jawab sosial kemasyarakatan.

Salah satu aktualisasi dari komitmen tersebut adalah dengan digulirkannya dana *community development* (CD) sebesar 1% dari *net sales* per tahun. Dana tersebut didistribusikan kepada masyarakat delapan kabupaten yang berada dalam ruang lingkup operasional perusahaan berdasarkan beberapa kriteria dan parameter. Kedelapan kabupaten tersebut adalah Kabupaten Toba Samosir, Kabupaten Samosir, Kabupaten Simalungun, Kabupaten Karo, Kabupaten Tapanuli Utara, Kabupaten Humbang Hasundutan, Kabupaten Dairi dan Kabupaten Pakpak Barat. Dana dikelola dalam bentuk-bentuk kegiatan pemberdayaan masyarakat dengan melibatkan beberapa *stakeholder* seperti pemerintah daerah dan lembaga swadaya masyarakat. Keterlibatan pemerintah dan lembaga masyarakat tersebut tentunya berkonsekuensi pada suatu bentuk atau model kelembagaan kemitraan dalam pengelolaan program.

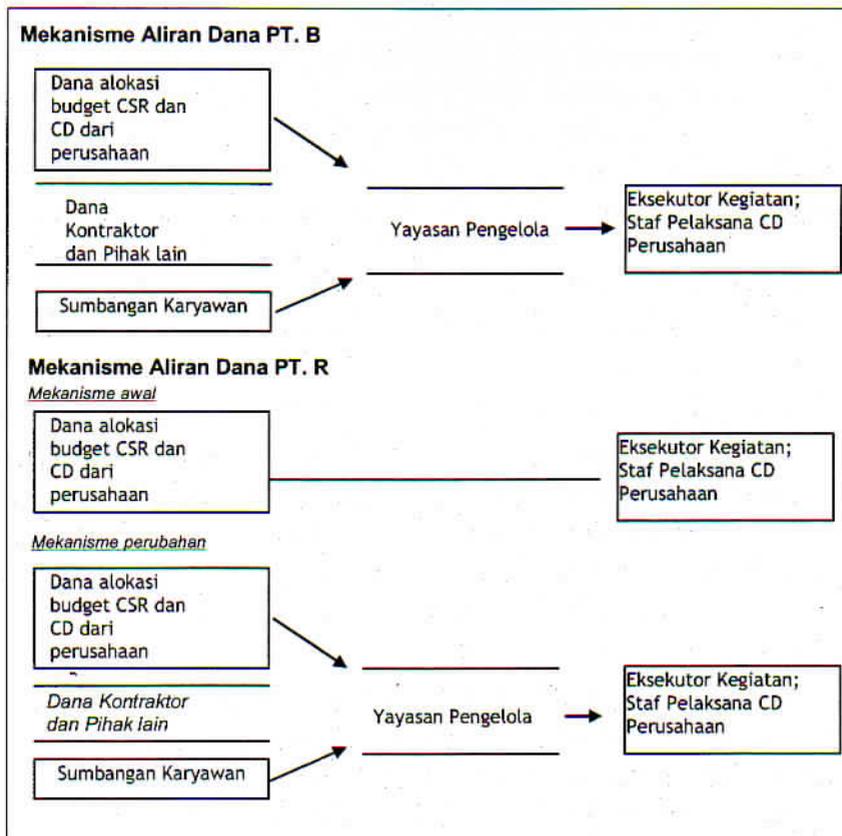
LEAD Indonesia bekerjasama dengan LABSOSIO-FISIP-UI (2005) dalam *report* seminarnya tentang konsep kemitraan *stakeholders* perusahaan, menekankan perlunya kemitraan (*partnership*) antara korporasi dengan *stakeholders* dalam lingkungan bisnis sebagai solusi atas konflik paradigma tersebut. Dari pola kemitraan tersebut diharapkan akan muncul suatu sinergi yang dapat menghasilkan keadilan bagi masyarakat serta keamanan berusaha serta keserasian dengan lingkungan bagi perusahaan.

Konsep kemitraan tersebut menjadi suatu bentuk kelembagaan yang mampu mengakomodasi seluruh kepentingan *stakeholders* perusahaan dalam prinsip-prinsip kesetaraan, yang ditujukan untuk menginternalisasi dampak negatif operasional perusahaan seperti terdesaknya kepentingan publik (*enlightened common interest*), kelangkaan barang jasa publik, dan pencemaran lingkungan.

Namun menurut Mulyadi (2003) keterlibatan banyak pihak dalam pengelolaan CD dengan sendirinya akan mengakibatkan bertemunya kepentingan-kepentingan yang dapat menimbulkan masalah yang cukup serius. Kondisi tersebut akan lebih rumit ketika LSM yang terlibat adalah bentukan dari beberapa birokrat pemerintah daerah. Pemerintah daerah berusaha mengelola realisasi program CSR perusahaan dengan membentuk suatu LSM lokal. Selain LSM tersebut dianggap tidak punya kapasitas yang cukup untuk merealisasi program yang partisipatif. Motif ekonomi yang melatarbelakangi pembentukan LSM menyebabkan realisasi program CSR tidak memihak pada masyarakat dan cenderung mengakibatkan terjadinya kebocoran-kebocoran anggaran dana yang mestinya dialokasikan sepenuhnya pada kegiatan-kegiatan CSR.

Sebagai perbandingan lain, studi komparasi yang dilakukan Jahja (2006) pada dua perusahaan ekstraktif mengemukakan dua model sebagai berikut;

Gambar 1.
Model Mekanisme Aliran Dana CD



Diadopsi dari Jahya (Jurnal Galang, 2006)

Mengacu pada kedua model mekanisme aliran dana tersebut perusahaan terlihat cenderung mengelola program secara internal. Pembentukan yayasan lebih berorientasi administratif untuk memisahkan sistem pengelolaan keuangan perusahaan dengan sistem pengelolaan dana yayasan. Namun demikian pada hakikatnya yayasan masih tetap merupakan bagian tidak terpisahkan dari sistem pengelolaan perusahaan karena orang-orang yang bekerja pada yayasan adalah karyawan perusahaan. Demikian juga halnya dengan eksekutor program yang dikendalikan sepenuhnya oleh staf divisi CD perusahaan menunjukkan bahwa program tidak menyisakan ruang bagi partisipasi aktor lain di luar perusahaan.

Keterlibatan pihak lain hanya sebatas kontributor dana program, yang setiap akhir tahun diberi laporan pertanggungjawaban penggunaan dananya, dengan catatan bahwa kontraktor-kontraktor dan karyawan yang menjadi kontributor dana program secara eksplisit juga merupakan bagian dari sistem bisnis perusahaan yang berkepentingan langsung terhadap keberadaan perusahaan. Hal ini memberi gambaran bahwa model kelembagaan pengelolaan program pada perusahaan-perusahaan tersebut cenderung hanya melibatkan *stakeholders* internal perusahaan.

Masyarakat sepenuhnya hanya berperan sebagai target intervensi program. Ruang partisipasi yang melibatkan *stakeholders* eksternal perusahaan hanya melalui mekanisme "*hearing*" dimana masyarakat, pemerintah, dan lembaga-lembaga masyarakat berkesempatan untuk menyampaikan keluhan-keluhannya kepada perusahaan melalui *community development officer* (CDO) perusahaan. Dalam hal ini, kemitraan menjadi kondisi ideal dalam konteks pemberdayaan masyarakat. Konsep tanggung jawab sosial perusahaan yang sering diimplementasikan dalam bentuk program *community development* idealnya menjadi suatu model sosial yang harus dioptimalkan melalui mekanisme kemitraan untuk menciptakan keberdayaan masyarakat.

COMMUNITY DEVELOPMENT DAN TANGGUNG JAWAB SOSIAL PERUSAHAAN

Konsep *Community Development* sebagai suatu konsep kebijakan publik berbasis komunitas yang ditujukan sebagai upaya membantu komunitas untuk menolong dirinya sendiri (Parsons, 2005: 506). Pada perkembangannya konsep tersebut telah mengalami pergeseran nilai, bukan saja menyangkut domainnya yang bergeser dari monopoli negara menjadi domain masyarakat, namun kini bahkan sudah menjadi domain korporasi yang hakikatnya merupakan lembaga berorientasi laba. Suharto (2005: 38) menyebutkan pengembangan masyarakat, yang dalam

diskursus akademis pekerjaan sosial lebih dikenal sebagai *community organization* atau *community development*, tidak lagi hanya dilakukan oleh para pekerja sosial namun sudah menjadi bagian dari kegiatan profesi lain, seperti: perencanaan kota, pengembangan perumahan, dan bahkan kini sangat populer diterapkan oleh para industriawan di perusahaan-perusahaan besar melalui pendekatan yang dikenal dengan nama *corporate social responsibility* maupun *corporate social investment*.

Masuknya konsep *community development* dalam domain korporasi seiring dengan semakin dinamisnya hubungan bisnis dan masyarakat yang berkembang dalam pergulatan wacana *Corporate Social Responsibility (CSR)*. LEAD Indonesia dan LABSOSIO FISIP-UI (2005) menyebutkan bahwa dalam banyak kasus yang melibatkan industri ekstraktif dengan masyarakat seringkali program CD mendominasi praktek CSR sebagai upaya pendekatan khusus untuk mencegah konflik. Hal tersebut menyebabkan konsep CSR menjadi tersederhanakan atau disamakan dengan kegiatan CD, padahal CSR merupakan konsep yang mencakup berbagai kegiatan dimana salah satunya adalah kegiatan *community development*. Budimanta (2004: 111) menyebutkan bahwa secara umum *community development* adalah kegiatan pengembangan masyarakat yang dilakukan secara sistematis, terencana dan diarahkan untuk memperbesar akses masyarakat guna mencapai kondisi sosial, ekonomi serta kualitas kehidupan yang lebih baik apabila dibandingkan dengan kegiatan pembangunan lainnya.

Community development merupakan salah satu aspek sosial internalisasi yang dilakukan perusahaan sebagai bentuk tanggung jawabnya. Dengan kata lain *community development* merupakan suatu bentuk sarana yang dipergunakan dalam rangka implementasi konsep *corporate social responsibility*. Keberhasilan dalam program *community development* adalah merupakan salah satu keberhasilan penerapan konsep *corporate social responsibility*. Indikator yang dapat dipakai adalah berjalannya roda kehidupan masyarakat dengan segala perubahan sosial dan lingkungan yang dapat diterima dan diatur oleh pranata sosial yang ada yang bersumber dari kebudayaan masyarakat yang bersangkutan.

Rochman Achwan (2006: 83) mengemukakan dua tesis yang melatarbelakangi perkembangan wacana CSR. *Pertama*, konsep CSR merupakan suatu bentuk kemampuan adaptasi perusahaan modern dalam menyesuaikan dirinya dengan perubahan sosial politik yang berkembang ditengah-tengah masyarakat. *Kedua*, konsep CSR merupakan bentuk respon perusahaan modern dalam ekonomi pasar untuk mempertahankan dominasinya terhadap setiap tantangan publik yang mengganggu kekuasaannya (*corporate power*) dengan membangun aliansi dengan lembaga atau aktor strategis.

Pergulatan wacana tersebut bermuara pada tiga definisi dan praktik CSR. Definisi yang pertama berangkat dari asumsi *the business of business is business* bahwa setiap perusahaan pada hakekatnya memiliki tujuan tunggal yaitu memaksimalkan keuntungan kepada pemiliknya dan keberadaannya dipercaya dapat menciptakan lapangan pekerjaan. Inti dari definisi yang pertama ini lebih merupakan penolakan terhadap prinsip-prinsip kedermwanaan perusahaan, *community development* ataupun donasi yang dianggap bertentangan dengan hakekat perusahaan.

Definisi yang kedua adalah *Corporate Voluntarism* yang menekankan aspek kebajikan (*virtue*) dalam mengejar keuntungan. Asumsi dasar definisi ini yang pertama adalah bahwa setiap perusahaan dengan sukarela – sesuai dengan kekuatan dan kelemahannya – dapat mengembangkan CSR dan menolak campur tangan negara dalam mengatur CSR di perusahaan. Asumsi yang kedua beranggapan bahwa kepedulian terhadap masyarakat atau konsumen dapat mendorong keuntungan ekonomi suatu perusahaan. Dan asumsi ketiga adalah bahwa keberadaan perusahaan tidak dapat dilepaskan dari masyarakat tempat perusahaan beroperasi.

Definisi yang ketiga adalah *Corporate Involuntarism* dengan asumsi dasar bahwa setiap perusahaan memiliki kewajiban menjalankan tanggungjawab sosial yang harus dituangkan dalam bentuk undang-undang karena *self regulation* dan *voluntarism* dianggap sudah tidak lagi mencukupi karena dalam konteks kekinian pengaruh *multi nasional corporation* dianggap jauh berpengaruh dibanding negara bangsa.

Konsep CSR sendiri merupakan bentuk kepedulian perusahaan terhadap masyarakat di seputar perusahaan yang keberadaannya telah memunculkan masalah sosial seperti polusi (air, udara, suara, termasuk polusi sosial), kesenjangan sosial ekonomi yang tajam antara ‘masyarakat’ perusahaan dengan penduduk lokal, dan pemiskinan struktural masyarakat setempat lewat eksploitasi dan perusakan lingkungan yang dilakukan oleh perusahaan (Suharto, 2005: 210-211).

Archie B. Carrol dalam (Poerwanto, 2006) membagi tanggungjawab sosial perusahaan ke dalam empat kriteria;

1. Tanggung jawab sosial sebagai tanggungjawab ekonomi dimana perusahaan harus dioperasikan dengan berbasis laba serta dengan misi tunggal untuk meningkatkan keuntungan selama berada dalam batas-batas peraturan pemerintah.
2. Tanggungjawab sosial sebagai tanggungjawab legal dimana kegiatan bisnis diharapkan untuk memenuhi tujuan ekonomi para pelaku dengan berlandaskan

kerangka kerja legal maupun nilai-nilai yang berkembang di masyarakat secara bertanggungjawab.

3. Tanggungjawab sosial sebagai tanggungjawab etika yang didefinisikan sebagai kebijakan dan keputusan perusahaan yang didasarkan pada keadilan, bebas dan tidak memihak, menghormati hak-hak individu, serta memberikan perlakuan berbeda untuk kasus yang berbeda yang menyangkut tujuan perusahaan.
4. Tanggungjawab sosial sebagai tanggungjawab sukarela atau diskresioner dimana kebijakan perusahaan dalam tindakan sosial yang murni sukarela dan didasarkan pada keinginan perusahaan untuk memberikan kontribusi sosial yang tidak memiliki kepentingan timbal balik secara langsung.

Dari keempat kriteria tanggung jawab sosial perusahaan tersebut, tanggung jawab sosial sebagai tanggung jawab sukarela menjadi kriteria ideal untuk membangun suatu pola kemitraan dalam suatu model program pemberdayaan masyarakat. Dengan berbasis pada nilai yang murni sebagai kontribusi sosial, dengan sendirinya kemitraan akan membuka ruang partisipasi yang lebih luas. Melalui kriteria tersebut juga kemitraan akan menjadi garis tegas yang memisahkan motif tanggung jawab sosial perusahaan, antara tindakan ekonomi untuk memaksimalkan keuntungan dengan tindakan sosial sukarela.

Sebagai suatu tindakan sosial sukarela, kemitraan cenderung akan melibatkan partisipan yang tidak berorientasi ekonomi seperti pemerintah, lembaga swadaya masyarakat serta masyarakat itu sendiri. Sebaliknya apabila tanggung jawab sosial lebih berorientasi pada pencapaian tujuan ekonomi perusahaan maka partisipan yang terlibat tentunya merupakan pelaku-pelaku ekonomi. Tindakan sosial sukarela akan menjamin adanya kesesuaian tindakan masing-masing partisipan dengan tujuan pemberdayaan masyarakat sebagai tujuan bersama, sementara dalam tindakan ekonomi masing-masing partisipan lebih menyesuaikan tindakannya dengan nilai ekonomi yang diharapkan dari kemitraan.

Konsep tanggung jawab sosial pada perkembangannya telah memunculkan konsep baru, yakni konsep *corporate social investment (CSI)*. Konsep ini lebih merupakan suatu kritik terhadap konsep CSR yang dianggap terlalu berwajah filantropis dengan hanya melibatkan program-program sosial jangka pendek dan pemberian uang atau barang dari perusahaan bagi sekelompok masyarakat. Berbeda dengan konsep CSR, program-program sosial yang dirancang dalam konsep CSI umumnya memiliki dampak yang berdimensi lebih luas dan jangka panjang (*sustainable*). Konsep CSI juga tidak dipandang semata-mata sebagai bentuk pelunasan tanggungjawab sosial perusahaan, namun lebih jauh sebagai

bagian dari rekayasa sosial dan strategi perusahaan yang rasional, terencana dan berorientasi pada keuntungan sosial jangka panjang bagi pihak perusahaan maupun masyarakat.

KEMITRAAN *STAKEHOLDERS* DALAM PRINSIP TANGGUNG JAWAB SOSIAL PERUSAHAAN (CSR)

Menurut Budimanta (2004: 23), dalam konsep CSR, *stakeholders* dipandang sebagai suatu strategi yang didasari pada pandangan bahwa korporat dan komuniti-komuniti mempunyai keterkaitan satu sama lain dan secara fungsional saling memenuhi kebutuhannya masing-masing. Dalam konteks ini, *stakeholders* diartikan sebagai individu atau kelompok yang mempunyai bagian atau kepentingan pada bentuk korporat sehingga dapat mempengaruhi atau dipengaruhi oleh keberadaan korporat. Suatu entitas yang dapat dianggap sebagai *stakeholders* mempunyai tiga atribut yaitu; kekuasaan, legitimasi, dan kepentingan.

Korporat sebagai suatu sistem, dalam keberlanjutan dan keseimbangannya, tidak bisa berdiri sendiri terkait dengan kedudukannya dalam sebuah masyarakat. Korporat memerlukan kemitraan yang saling timbal balik (*reciprocal*) dengan institusi lain karena selain mengejar keuntungan ekonomi untuk kesejahteraan dirinya, korporat juga memerlukan alam untuk sumberdaya olahannya serta *stakeholders* lainnya dalam mencapai tujuannya. Dalam pola hubungan itu *stakeholders* hendaknya mendapat keuntungan dan tanggung jawab bersama.

Perkembangan perusahaan pada dasarnya sangat dipengaruhi oleh kualitas interaksi perusahaan dengan individu, organisasi, dan berbagai segmen yang ada dalam masyarakat. Interaksi tersebut mencitrakan suatu pola hubungan antara perusahaan dengan *stakeholders*-nya yang dapat mempengaruhi kinerja perusahaan secara keseluruhan dalam pencapaian tujuannya. Dengan demikian keberadaan *stakeholders* dalam konsep CSR, khususnya eksternal *stakeholders*, merupakan elemen penting yang tidak dapat dipisahkan.

Iqbal (2005) menyebutkan paling tidak ada tiga strategi mendasar yang dapat digunakan dalam penyelenggaraan CSR, yaitu: (1) penguatan kapasitas (*capacity building*); (2) kemitraan (*collaboration*); dan (3) penerapan inovasi. Sementara itu, ruang lingkupnya dapat diklasifikasikan atas tiga kelompok kegiatan, yaitu: (1) kegiatan sosial; (2) kegiatan ekonomi; dan (3) kegiatan lingkungan.

KEMITRAAN: PERTEMUAN KONSEP TANGGUNG JAWAB SOSIAL PERUSAHAAN (CSR) DAN GOVERNANCE

Dalam penjelasannya mengenai analisis sistem *delivery* Parsons (2005) menyebutkan empat model campuran kebijakan;

1. Model campuran pemerintah yang menekankan pendekatan dimensi teritorial, sistem politik dan hirarki pemerintahan serta partisipasi lokal.
2. Model campuran sektoral dengan pendekatan kemitraan sektor publik, privat dan sukarela (*voluntary*) dalam implementasi kebijakan.
3. Model campuran pemberlakuan (*enforcement*) dengan empat pendekatan; kekuasaan, administratif, analisis hubungan implementasi dengan tipe kebijakan dan rezim, pendekatan terakhir berupa analisis jenis kekuasaan sebagai penyedia kaitan antara pemberlakuan kebijakan dan organisasi implementator.
4. Model campuran nilai yang menekankan analisis nilai yang mendasari hubungan setiap aktor dalam pemberlakuan kebijakan.

Dalam konteks kerjasama tersebut pemerintah (lokal) dapat mengambil keuntungan berupa kemungkinan dana tambahan dan keahlian dari sektor privat, sedangkan sektor privat selain bisa mendapatkan keuntungan finansial juga bisa mendapatkan keuntungan dari promosi dan pengakuan akan tanggung jawab sosial dan etis bisnis mereka.

Bagi sektor sukarela (sektor ketiga), dalam terminologi Parsons disebut sebagai agen privat dari kebijakan publik, bantuan atau amal (*charity*) juga dapat dilihat sebagai bisnis besar. Bagi sektor komunitas, yang secara umum dirujuk pada kelompok yang menempati lokasi atau ruang fisik yang sama atau memiliki kepentingan yang sama, ciri yang sama, atau karakteristik yang sama, model campuran ini lebih diorientasikan bagi pengembangan komunitas, partisipasi dan penciptaan proses *bottom up* dalam mendefinisikan dan memenuhi kebutuhan serta tujuan mereka.

Dilihat dari sifat kebijakan dan partisipasinya, model campuran sektoral merupakan model yang ideal untuk diterapkan dalam program *community development* PT. Toba Pulp Lestari, Tbk. Sebagai suatu kebijakan sosial program tersebut memungkinkan adanya pertukaran manfaat antara PT. Toba Pulp Lestari, Tbk., pemerintah-pemerintah daerah yang ada di wilayah operasional perusahaan, komunitas lokal serta lembaga swadaya masyarakat.

Dana program sebesar 1% dari penjualan bersih perusahaan per tahun dapat menjadi suatu alternatif sumber pembiayaan pembangunan bagi pemerintah

daerah. Masyarakat juga dapat mengambil keuntungan dari program tersebut untuk lebih memberdayakan komunitasnya sebagai akibat keterbatasan program pemerintah. Sebaliknya bagi lembaga-lembaga swadaya masyarakat program dapat menjadi media untuk mengaplikasikan keahlian yang dimiliki dan mempertukarkannya dengan dana program. Sementara bagi PT. Toba Pulp Lestari, Tbk sendiri program tentunya akan menambah legitimasi perusahaan baik di mata masyarakat maupun di kalangan dunia usaha.

Namun demikian, menurut Parson (2005: 504), dalam penerapan program kemitraan perlu dipenuhi beberapa kondisi, seperti: rasa saling percaya (*mutual trust*), kejelasan (*unambiguity*) dan pencatatan tujuan serta strategi, pembagian biaya, resiko serta hasil, pembagian tanggung jawab dan otoritas, penentuan tahapan kegiatan, aturan konflik, legalitas, perlindungan kepentingan dan hak pihak ketiga, dukungan dan fasilitas kontrol, organisasi proyek yang memadai.

Nilai dan *interest* korporasi akan sangat dikotomis dengan nilai dan *interest* masyarakat lokal di lingkungan operasionalnya, demikian juga tentunya nilai dan *interest* pemerintah yang menjadi otoritasnya. Tuntutan masyarakat atas tanggungjawab sosial perusahaan tentunya akan direspon oleh perusahaan berdasarkan nilai dan *interest*nya sebagai lembaga korporasi. Sedangkan pemerintah sendiri akan melihat interaksi tersebut berdasarkan nilai dan kepentingannya terhadap masyarakat dan perusahaan itu sendiri.

Namun, kompleksitas hubungan kepentingan di antara *stakeholders* dan motif perusahaan merealisasi program CSR tidak terlepas dari substansi dan pendekatan yang diadopsi dalam merealisasi program. Menurut Mulyadi (2002: 227) rendahnya tingkat partisipasi *stakeholders*, khususnya masyarakat dan pemerintah daerah, mengakibatkan tidak terkordinasinya program yang dijalankan perusahaan dengan program pembangunan regional yang dijalankan pemerintah daerah, serta ketidaksesuaian program dengan kebutuhan masyarakat. Namun sebaliknya, banyaknya *satakeholders* yang terlibat sebagai partisipan dalam program CSR perusahaan dapat menjadi potensi konflik baru apabila setiap *stakeholders* memiliki kepentingan yang berbeda, saling berseberangan dan sangat mungkin saling merugikan satu sama lain.

Model kemitraan sendiri idealnya mencerminkan pembagian yang setara kepada tiga aktor pembangunan, yaitu pemerintah, swasta dan masyarakat (Sulistiyani: 2004). Model kemitraan yang setara akan memberi citra positif bagi pemerintah dengan berlaku transparan dan mengembangkan kepemimpinan yang partisipatif. Kemitraan juga memberi ruang kontribusi bagi pihak swasta untuk melaksanakan pemberdayaan bersama pemerintah dan masyarakat. Sementara

bagi masyarakat, kemitraan menjadi peluang untuk berpartisipasi aktif secara koheren dalam memberdayakan dirinya sendiri.

Sejarah mencatat proses operasionalisasi PT. Toba Pulp Lestari, Tbk sangat identik dan sarat dengan konflik yang melibatkan banyak pihak, baik pemerintah, perusahaan, masyarakat luas dan khususnya masyarakat di sekitar lokasi pabrik. Harian Kompas (2003) secara kronologis mencatat 96 (*sembilan puluh enam*) kejadian penting konflik menyangkut operasionalisasi pabrik PT. Toba Pulp Lestari, Tbk yang berlangsung lebih dari dua dekade dari tahun 1983 sampai dengan 2003.

Konflik yang terjadi antara PT. Toba Pulp Lestari, Tbk dengan masyarakat tersebut dapat dikategorikan pada dua fase penting. *Pertama*, konflik yang terjadi pasca terbitnya ijin operasi pabrik sampai keputusan moratorium oleh pemerintah. *Kedua*, konflik yang terjadi pasca Rapat Umum Pemegang Saham Luar Biasa (RUPSLB) PT. Inti Indorayob Utama tanggal 15 November 2000 yang mendeklarasikan paradigma baru perusahaan. Paradigma baru perusahaan tersebut memuat komitmen perusahaan terhadap; (1) kerja sama bisnis dengan masyarakat; (2) dana satu persen dari nilai penjualan setiap tahun untuk masyarakat disalurkan lewat yayasan; (3) mengutamakan putra daerah setempat dalam pengangkatan karyawan; (4) teknologi pabrik yang ramah lingkungan; (5) pengelolaan sumber daya alam berkesinambungan dan berwawasan lingkungan, seperti menebang pohon yang ditanam saja dan menyediakan sebagian HTI (90.576 ha atau 32 persen) untuk konservasi.

Pasca keputusan rapat kabinet pemerintah tentang pemberian ijin reoperasi perusahaan serta dideklarasikannya paradigma baru perusahaan, penolakan dan perlawanan yang dilakukan masyarakat tidak surut dengan sendirinya. Tercatat 13 kali aksi penting penolakan reoperasi pabrik oleh masyarakat sampai akhir Mei 2003, sehingga perusahaan belum dapat beroperasi secara teknis.

Operasional pabrik mulai berjalan efektif pada awal maret 2003 setelah setelah mendapat jaminan keamanan dari pemerintah serta setelah mengalami beberapa proses perubahan, yaitu: (1) perubahan nama perusahaan dari PT. Inti Indorayob Utama menjadi PT. Toba Pulp Lestari, Tbk, (2) pergeseran kepemilikan saham dan restrukturisasi utang perusahaan, (3) perubahan susunan direksi.

Setelah dideklarasikannya paradigma baru perusahaan, seterusnya diikuti dengan ditandatangani 5 butir pernyataan manajemen perusahaan tanggal 16 Oktober 2002 di Jakarta oleh Komisaris Utama PT. Toba Pulp Lestari Tbk, yang memuat komitmen perusahaan dalam rangka operasionalisasi pabrik.

Lima butir pernyataan tersebut mencakup beberapa hal. Butir pertama, masalah manajemen lingkungan, dimana perusahaan akan mengatasi masalah pencemaran akibat aktivitas pabrik melalui penerapan teknologi lingkungan. Dua pendekatan yang akan dilakukan dalam penerapannya, yaitu (a) pengurangan jenis limbah melalui ketepatan pemakaian kadar bahan kimia penyebab bau dan perusakan lingkungan, (b) pengurangan volume limbah, melalui daur ulang, pemekatan lindi hitam yang aman dan penetralisasian limbah cair.

Butir kedua menyangkut masalah pengelolaan hutan sebagai sumber daya produksi melalui penerapan sistem pemanfaatan sumber daya alam yang berwawasan lingkungan. Beberapa pendekatan yang dilakukan antara lain melakukan penebangan dan penanaman sesuai dengan ketentuan pemerintah, pembelian kayu rakyat sesuai dengan ketentuan pemerintah, sosialisasi pengembangan tanaman beragam dan bernilai ekonomis kepada masyarakat, membangun kerjasama dengan masyarakat sekitar HPHTI dalam mengembangkan sistem tumpang sari yang menguntungkan kedua belah pihak, menjalin kerjasama dengan perguruan tinggi dalam bidang penelitian dan pengembangan.

Butir ketiga terkait dengan hutan pada daerah resapan air Danau Toba. Untuk menghindari pengaruh terhadap pasokan air ke Danau Toba, maka perusahaan akan mengelola areal inti di kawasan DTA Danau Toba. Hal ini dilakukan dengan mentaati pola tebang pilih/bergilir sesuai dengan Manajemen Kehutanan (*Forestry Management*) khususnya dalam menghindari kegundulan hutan dan pengutamaan penanaman pohon berdaun lebar.

Butir keempat mengenai *Community Development* melalui pengembangan program kemitraan bisnis dengan masyarakat. Program kemitraan tersebut meliputi; pemasukan bahan baku dan kebutuhan pabrik, bidang pengangkutan dan transportasi, kegiatan penebangan dan penanaman kayu, pemasokan bahan makanan dan minuman, pengadaan pakaian seragam, pengadaan perumahan karyawan, jasa *cleaning service*, pendidikan ketrampilan masyarakat di bidang pertanian, peternakan dan industri, perbengkelan umum serta bidang pekerjaan sipil.

Community Development juga menyangkut penyediaan dana 1% dari nilai penjualan bersih setiap tahun menjadi milik masyarakat. Pemanfaatan dana tersebut antara lain dalam bentuk beasiswa bagi putra-putri teladan dari masyarakat setempat dari SD sampai dengan Perguruan Tinggi, pembangunan fasilitas kesehatan masyarakat, pendidikan dan latihan ketrampilan bagi anggota masyarakat, bantuan sarana produksi pertanian, peternakan dan usaha rakyat, serta proyek-proyek pengembangan masyarakat lainnya yang bersumber dari usulan masyarakat. *Community Development* juga mencakup kebijakan pengutamaan putra/putri daerah

setempat menjadi karyawan dengan memberikan kesempatan untuk menduduki semua jenjang jabatan.

Butir terakhir dari pernyataan tersebut adalah dukungan perusahaan dalam pembentukan Tim Independen yang disetujui oleh pemerintah. Tim ini dibentuk dalam rangka pengawasan terhadap dampak limbah pabrik dan lingkungan, pengawasan terhadap pemanfaatan sumberdaya alam serta pengawasan pelaksanaan *community development*.

Selanjutnya tanggal 24 Januari 2003, perusahaan menegaskan komitmennya terhadap program pengembangan masyarakat (*community development program*) sebagai implementasi paradigma baru perusahaan dengan pernyataan dukungan terhadap pendirian yayasan berbadan hukum sebagai pelaksana program serta penempatan dana sejumlah Rp. 5.000.000.000,- (*lima miliar rupiah*) sebagai modal pangkal yayasan yang diperhitungkan dari alokasi 1% hasil penjualan bersih tahunan perseroan yang akan disetor selambat-lambatnya 7 (*tujuh*) hari setelah yayasan dibentuk.

Komitmen paradigma baru kemudian disistematiskan dan dikuatkan kedudukannya melalui akta hukum yang ditandatangani oleh pejabat notaris dengan Nomor Akta 54 tanggal 29 Januari 2003. Akta tersebut memuat beberapa hal, antara lain: visi perusahaan untuk menjadi produsen pulp terbaik di Asia melalui pengelolaan sumber daya alam hutan dengan teknologi ramah lingkungan dalam konteks penerapan pembangunan yang berkelanjutan, misi perusahaan untuk menciptakan laba yang dapat memberikan kesejahteraan/manfaat bagi para *stakeholders*-nya, serta tiga bidang paradigma perusahaan.

Paradigma pertama adalah teknologi pulp yang ramah lingkungan yang meliputi 3 (tiga) prinsip. Prinsip yang pertama, aplikasi proses produksi ramah lingkungan (*cleaner production*) dengan mesin, alat dan instalasi serta *processing* yang bersifat teknologi bersih (*clean teknologi*) serta penerapan secara bertahap teknologi yang dapat mengurangi bau yang ditimbulkan akibat proses produksi. Prinsip kedua, mengenai limbah ramah lingkungan yang tidak merusak kesehatan sesuai dengan peraturan lingkungan yang berlaku di Indonesia. Prinsip ketiga, peningkatan pengawasan internal serta penerimaan pengawasan tim independen yang disetujui oleh pemerintah.

Paradigma kedua adalah manajemen pemanfaatan sumber daya alam yang meliputi empat prinsip. Keempat prinsip tersebut meliputi pengelolaan Hak Pengusahaan Hutan Tanaman Industri (HPHTI) perusahaan dengan menjaga kelestarian lingkungan, pengembangan ekonomi pertanian masyarakat, penelitian

di bidang sumber daya alam, serta pengawasan yang intensif terhadap aktivitas pengelolaan sumber daya alam.

Paradigma ketiga adalah pemberdayaan sosial, ekonomi dan budaya masyarakat dengan prinsip saling mendukung (*simbiosis mutualistis*), baik antara perusahaan dan masyarakat maupun antara perusahaan dengan pemerintah daerah. Prinsip saling mendukung antara perusahaan dan masyarakat meliputi komitmen perusahaan untuk secara aktif memberdayakan masyarakat agar lebih mampu meningkatkan kerja produktif sesuai dengan budaya masyarakat serta harapan perusahaan untuk diapresiasi masyarakat sebagai aset daerah yang berperan dalam pembangunan daerah dan nasional. Prinsip saling mendukung antara perusahaan dengan pemerintah daerah meliputi komitmen perusahaan untuk mendorong peningkatan kinerja pemerintah daerah dalam melaksanakan tugas-tugas pembangunan serta harapan perusahaan atas pemerintah untuk melindungi hak dan kepentingan perusahaan tanpa mengorbankan kepentingan masyarakat

IMPLEMETASI PARADIGMA BARU PERUSAHAAN SEBAGAI BENTUK TANGGUNG JAWAB SOSIAL PERUSAHAAN (TJSP)

Untuk mengimplementasikan paradigma barunya, PT Toba Pulp Lestari Tbk melaksanakan beberapa program riil, sebagai berikut:

1. Pengendalian Limbah

Optimalisasi pengendalian limbah sebagai salah satu komitmen perseroan sebagaimana tertuang pada paradigma baru perusahaan diterapkan melalui:

- a. Pengendalian Limbah Cair
- b. Pengendalian Limbah Padat;
- c. Pengendalian Limbah Gas/Emisi;

2. Pengelolaan Hutan

Sebagai bentuk komitmen perseroan pada azas pelestarian hutan PT Toba Pulp Lestari menerapkan sistem *sustainable forestry management* dalam pengelolaan sumber daya hutannya. Dengan target produksi bubur kertas (*pulp*) 200.000 ton per tahun dibutuhkan sekitar 1.100.000 ton bahan baku kayu setiap tahunnya. Dengan luas HPHTI 269.060 hektar yang tersebar di enam sektor, hanya seluas 63.343 hektar saja yang dijadikan sebagai sumber tanaman pokok bahan baku pabrik. Selebihnya dimanfaatkan sebagai areal tanaman unggulan, tanaman

kehidupan, kawasan lindung dan areal sarana/prasarana. Dalam pengelolaan areal konsesi hutannya, perusahaan juga melaksanakan kegiatan konservasi keanekaragaman hayati. Usaha tersebut dilakukan antara lain dengan perlindungan areal curam (kelerengan > 25%), memperkaya jenis tanaman pohon serta mempertahankan *species* asli flora dan fauna yang ada di areal konsesi. Selain sumber daya hutan berupa tanaman dan satwa, perusahaan juga mengkonservasi sumberdaya tanah dan air di areal konsesi yang dilakukan pada saat proses pembukaan dan panen hasil hutan.

Untuk mendukung usaha konservasi tersebut perusahaan juga menerapkan kebijakan perlindungan dan pengamanan hutan. Hal ini diwujudkan melalui pembentukan unit teknis Satuan Pengamanan Hutan (*security*) untuk mencegah penebangan dan perburuan liar di areal konsesi, khususnya areal konservasi. Perusahaan juga memiliki unit teknis pencegahan dan penanggulangan kebakaran hutan yang disebut dengan Monitoring Fire Rating Danger Index and Fire Fighting Team. Perusahaan secara intensif juga melakukan usaha-usaha pengembangan dan penelitian tanaman.

Untuk memenuhi kebutuhan bahan baku kayu PT. Toba Pulp Lestari, Tbk juga telah menerapkan program Perkebunan Inti Rakyat (PIR). Pola ini selain untuk mendukung kebutuhan produksi juga dimaksudkan sebagai bentuk kemitraan perusahaan dengan masyarakat yang dapat mendukung program pengembangan hutan industri sekaligus untuk lebih memberdayakan sektor ekonomi masyarakat.

Selain pola PIR, saat ini perusahaan juga sedang mengembangkan program Hutan Tanaman Rakyat (HTR) sebagai pengembangan sistem kemitraan dengan masyarakat dalam pengelolaan hutan industri. Berbeda dengan program PIR, program HTR lebih difokuskan pada pengembangan tananaman jenis *eucalyptus*. Program dijalankan dengan syarat minimum status kepemilikan lahan yang sah serta bersedia kerjasama minimal dua rotasi (14 Tahun). Dalam program ini masyarakat hanya berperan untuk menyediakan lahan seluas 2 hektar untuk dihutankan oleh perusahaan dengan jenis tanaman *eucalyptus* untuk selanjutnya dibeli oleh perusahaan untuk kebutuhan bahan baku pabrik.

Tujuan dari program ini, selain untuk memperluas basis bahan baku kegiatan pabrik juga untuk memberdayakan masyarakat pemilik lahan dalam mengembangkan lahan miskin menjadi hutan baru produktif. Secara keseluruhan sistem pengelolaan hutan tanaman industri PT. Toba Pulp Lestari, Tbk telah disesuaikan dengan standard internasional yang diakui melalui sertifikat ISO 14001:2004 untuk kegiatan *Plantation Forestry for Pulpwood Production* yang diterbitkan oleh SGS United Kingdom, Ltd. Systems and Services Certification.

3. Pemberdayaan Sosial Ekonomi Masyarakat

Dalam bidang pemberdayaan tenaga kerja lokal perusahaan memperkirakan sekitar 8.000 (*delapan ribu*) orang tenaga kerja dilibatkan dalam operasional perusahaan.

Sementara untuk kemitraan bisnis PT. Toba Pulp Lestari, Tbk telah melaksanakan kemitraan bisnis dengan pola saling menguntungkan yang meliputi beberapa bidang kerja seperti pasokan kayu dan kebutuhan pabrik; jasa angkutan; penanaman, perawatan dan penebangan kayu; pengadaan seragam karyawan; jasa *cleaning service* dan tenaga kerja lokal; pendidikan keterampilan dan perbengkelan umum; pekerjaan sipil dan perawatan jalan.

KEMITRAAN PENGELOLAAN PROGRAM PENGEMBANGAN MASYARAKAT

Paradigma baru perusahaan merupakan satu-satunya acuan dari model kelembagaan pengelolaan program yang ditindaklanjuti oleh Pemerintah Kabupaten Toba Samosir dengan memfasilitasi pembentukan Yayasan Pembangunan Masyarakat Toba Samosir (YPMT).

Program dan kegiatan disusun berdasarkan usulan-usulan dari masyarakat dan masukan-masukan dari berbagai pihak seperti pemerintah daerah, DPRD, dan kelompok *stakeholders* lainnya. Usulan-usulan dari masyarakat berupa proposal selanjutnya diseleksi dan dianalisa kelayakannya di lapangan oleh pengurus yayasan untuk kemudian diajukan ke rapat yayasan guna mendapat persetujuan. Usulan kegiatan yang telah disetujui oleh rapat yayasan selanjutnya diajukan kepada pemerintah daerah setempat untuk dikordinasikan dengan kegiatan pembangunan guna menghindari tumpang tindih program dan kegiatan.

Dalam akta 54 tahun 2003 tentang paradigma baru PT. Toba Pulp Lestari, Tbk disebutkan bahwa perusahaan menerima pengawasan tim independen yang disetujui oleh pemerintah, maka dibentuk Tim Independen untuk mengawasi pelaksanaan Paradigma Baru PT. Toba Pulp Lestari, Tbk. Dengan dibentuknya tim independen ini, model relasi dan dinamika kelembagaan antar *stakeholders* dalam konteks pengelolaan dana 1% *net sales* program pengembangan masyarakat PT. Toba Pulp Lestari, Tbk dengan sendirinya juga mengalami perubahan.

Perubahan model kelembagaan pengelolaan dana pengembangan masyarakat ini, khususnya mengenai pengalihan fungsi pengelolaan dana dari yayasan lama, YPMTS, ke Yayasan Toba Mas merupakan kesepakatan bersama tim independen

dengan manajemen PT. Toba Pulp Lestari, Tbk., para bupati terkait serta dengan sepengetahuan Gubernur Propinsi Sumatera Utara.

Perubahan model kelembagaan ini dimaksudkan sebagai upaya untuk meningkatkan efektifitas kinerja program. Berdasarkan evaluasi tim independen pada pelaksanaan program tahun 2003 dan 2004 dinilai bahwa dengan model kelembagaan yang pertama kecenderungan implementasi program dan kegiatan terkonsentrasi di wilayah Kabupaten Toba Samosir saja, sehingga dikhawatirkan akan menimbulkan ketidakpuasan wilayah kabupaten lain.

Alasan berikutnya adalah untuk meningkatkan efisiensi pemanfaatan dana pengembangan masyarakat tersebut, dimana pada model kelembagaan yang pertama dinilai telah terjadi inefisiensi pemanfaatan dana serta adanya kecenderungan penyalahgunaan dana tersebut oleh pengurus yayasan. Sehingga dengan model yang kedua diharapkan akan meningkatkan mutu pengawasan dan pertanggungjawaban pengelolaan program;

Perubahan model kelembagaan ini oleh pihak tim pengawas independen dilakukan berdasarkan kesepakatan bersama seluruh *stakeholders* yang melibatkan pemerintah Propinsi Sumatera Utara, bupati dari delapan kabupaten serta perusahaan. Perubahan ini dilakukan untuk meningkatkan efektivitas dan pengawasan program berdasarkan evaluasi kinerja program selama dari tahun 2003 sampai tahun 2005.

Evaluasi yang dilakukan tim pengawas independen antara lain menyimpulkan bahwa kinerja program tahun 2003-2005 cenderung terkonsentrasi di wilayah kabupaten Toba Samosir saja, sehingga dikhawatirkan dapat mengkitabkan polemik baru dari wilayah kabupaten lain. Implementasi kegiatan juga dinilai oleh tim independen mengindikasikan terjadinya praktek penyalahgunaan anggaran yang tidak bisa dipertanggungjawabkan oleh pengurus yayasan.

Terkait dengan penggunaan anggaran ini telah dilakukan proses audit yang dilakukan oleh auditor independen yang ditunjuk oleh gubernur. Menurut tim independen, hasil audit tidak bisa dipertanggungjawabkan oleh yayasan. Keterangan tersebut dibantah oleh pihak yayasan. Namun diakui beberapa pos pengeluaran, khususnya biaya operasional dewan pembina belum bisa dipertanggungjawabkan karena persoalan komunikasi antara organ-organ yayasan. Hasil audit sendiri oleh pihak yayasan belum bisa disosialisasikan menunggu persoalan pertanggungjawaban selesai secara keseluruhan. Sementara menurut perusahaan maupun tim independen, hasil tersebut tidak perlu disosialisasikan supaya tidak menambah polemik di tengah-tengah masyarakat.

Mengenai pertanggungjawaban pelaksanaan program perusahaan berprinsip bahwa dana tersebut sepenuhnya merupakan dana publik dan demikian akuntabilitas kinerja program diserahkan sepenuhnya kepada masyarakat untuk menilai kinerja setiap *stakeholders* yang terlibat di dalam pelaksanaan program. Perusahaan hanya bertanggungjawab menyediakan dana sebagai bentuk komitmennya terhadap pengembangan masyarakat sesuai dengan butir-butir paradigma baru dan berharap agar melalui program ini komitmen tersebut dapat tersosialisasikan kepada masyarakat.

MEMAKNAI TANGGUNG JAWAB SOSIAL

Merujuk pada sejarah PT. Toba Pulp Lestari, Tbk, munculnya paradigma baru sebagai pernyataan komitmen tanggungjawab sosial perusahaan tidak bisa dilepaskan dari fakta sosial dimana konflik pernah terjadi antara perusahaan dengan masyarakat sekitar operasional pabrik. Orientasi pada pencapaian keuntungan yang sebesar-besarnya oleh perusahaan dinilai oleh masyarakat telah menyebabkan kelangsungan lingkungannya terganggu.

Kapasitas sosial masyarakat untuk mengungkapkan ketidaksetujuan atas perilaku bisnis perusahaan dinyatakan dalam gerakan penolakan dan perlawanan terhadap eksistensi perusahaan. Gerakan tersebut berlangsung efektif dari tahun 1987 sampai tahun 2003. Kerusakan lingkungan akibat aktivitas pabrik menjadi isu utama yang diusung oleh masyarakat dalam penolakannya terhadap perusahaan. Banyaknya kepentingan yang terlibat dalam konflik, termasuk negara, sangat mempengaruhi rentang dan kualitas konflik.

Konflik relatif mereda setelah dinyatakan dan disosialisasikannya paradigma baru perusahaan yang pada prinsipnya menekankan komitmen perusahaan terhadap lingkungan operasionalnya. Pemanfaatan teknologi ramah lingkungan, sistem manajemen pengelolaan hutan yang *sustainable*, serta komitmen kemitraan dan pengembangan masyarakat menjadi pendekatan utama operasional perusahaan.

Stabilitas operasional pabrik pasca sosialisasi paradigma baru sekaligus menguatkan hubungan antara sikap masyarakat dengan perilaku bisnis perusahaan. Namun dengan rentang konflik yang panjang serta besarnya konsekuensi sosial ekonomi yang diakibatkan menunjukkan bahwa praktek tanggungjawab sosial, yang tersurat dalam paradigma baru, lebih pada kemampuan perusahaan mempertahankan dominasinya daripada kemampuan adaptasi perusahaan terhadap perubahan lingkungannya.

Proses digulirkannya kebijakan paradigma baru perusahaan maupun model

kelembagaan pengelolaannya menunjukkan kemampuan perusahaan membangun aliansi dengan aktor-aktor strategis, khususnya negara, untuk mengukuhkan eksistensinya. Paradigma baru menjadi bendera kemenangan perusahaan dari tuntutan penutupan atau relokasi pabrik yang disuarakan masyarakat dalam rentang konflik. Namun demikian, intensitas konflik yang tinggi antara perusahaan dengan masyarakat justru mengaburkan aspek kerelaan (*voluntarism*) dalam paradigma tersebut. Sikap negatif masyarakat terhadap perusahaan serta campur tangan negara yang sangat dominan, menunjukkan bahwa kebijakan paradigma baru merupakan pilihan sulit bagi perusahaan untuk mempertahankan eksistensinya.

Kasus sengketa masyarakat dengan PT. Toba Pulp Lestari, Tbk ini menunjukkan bahwa aspek keharusan (*involuntarism*) tidak dapat dimaknai secara normatif saja. Peraturan perundang-undangan yang ada hanya mengatur BUMN untuk melaksanakan tanggung jawab sosialnya melalui program yang disebut kemitraan dan bina lingkungan sesuai Kepmen BUMN No. Kep - 236/MBU/2003 tanggal 17 Juni 2003. Masyarakat sekitar lingkungan perusahaan dapat mengubah model reaksi (*respons*) perusahaan atas tuntutan sosial yang ditujukan padanya, dari yang sifatnya obstructif menjadi akomodatif (Poerwanto, 2006: 96-97). Interaksi sosial yang sifatnya konflik dapat memaksa perusahaan, baik melalui pemerintah atau tidak, untuk memberikan kompensasi sosial atas dampak operasionalnya terhadap lingkungan. Akomodasi nilai-nilai yang berkembang dalam masyarakat menjadi esensi dari digulirkannya kebijakan paradigma baru perusahaan. Paradigma baru perusahaan juga tidak dengan mudah diterima oleh masyarakat. Paradigma baru tersebut kemudian dipertegas kembali dan disistematisasikan melalui Akta Notaris tahun 2003 dan diikuti rangkaian kegiatan sosialisasi secara intens kepada masyarakat oleh pemerintah, perusahaan dan kelompok elit masyarakat yang mendukung reoperasionalisasi perusahaan. Intensitas konflik yang secara signifikan menunjukkan penurunan pasca sosialisasi paradigma baru menjadi suatu indikasi adanya korelasi antara sosialisasi dengan sikap masyarakat terhadap perusahaan.

Manajemen perusahaan memang menyatakan bahwa keseluruhan program sepenuhnya merupakan komitmen perusahaan terhadap lingkungan dan bukan merupakan suatu kewajiban. Namun fakta sejarah paradigma baru yang mengiringi proses reoperasional pabrik dalam rentang dua dekade (1983- 2003) konflik antara masyarakat dengan perusahaan menjadi indikator penting untuk memaknai tanggungjawab sosial perusahaan yang dideskripsikan dalam paradigma barunya.

Aspek keharusan dari paradigma baru ini dapat juga dicermati dari proses pembentukan model kelembagaan pengelolaan dana pengembangan masyarakat

yang menjadi salah satu butir paradigma baru. Perusahaan pada dasarnya lebih berkeinginan untuk mengelola sendiri dana tersebut. Namun, menurut beberapa menteri ditambah rekomendasi pertemuan elit masyarakat yang difasilitasi Gubernur Sumatera Utara, dana tersebut disepakati untuk dikelola oleh pihak ketiga. Pilihan pada model tersebut dengan sendirinya membatasi peran perusahaan hanya sebagai penyedia dana saja.

Dengan meninjau kembali sejarahnya, paradigma baru PT. Toba Pulp Lestari, Tbk. menjadi suatu keharusan bagi perusahaan untuk mempertahankan operasional pabriknya. Ketergantungan perusahaan terhadap *stakeholders*-nya, terutama pada komunitas lokal dan pemerintah dengan sendirinya telah mengaburkan makna tanggung jawab sosial sebagai sebuah komitmen moral terhadap lingkungan.

PENDEKATAN PROGRAM PENGEMBANGAN MASYARAKAT

Sebagaimana layaknya praktek tanggung jawab sosial di banyak perusahaan, program pengembangan masyarakat (CD) menjadi praktek dominan dari keseluruhan implementasi tanggungjawab sosial perusahaan. Selain karena aspek lain sangat teknis sifatnya, praktek CD juga dianggap sangat informatif dan langsung bersentuhan dengan kepentingan komunitas lokal di sekitar operasional perusahaan. Keberhasilan program CD tentunya tidak dapat diukur hanya dari seberapa besar dana yang dikucurkan. Namun, keberhasilan suatu program pengembangan masyarakat juga sangat ditentukan oleh sejauh mana program dapat disistematisasikan dalam rangka pencapaian tujuan utamanya, yaitu untuk memperbesar akses objek intervensinya guna mencapai kualitas kehidupan yang lebih baik. Program CD diluar 1% *net sales* sebagaimana dinyatakan dalam paradigma baru menjadi nilai lebih tersendiri implementasi tanggung jawab sosial perusahaan. Pemberian dana sebesar 1% (satu persen) dari total nilai bersih penjualan pulp per tahun sebagai dana pengembangan pembangunan ekonomi, sosial dan budaya masyarakat di delapan kabupaten daerah operasionalnya, menjadi isu utama dari keseluruhan paradigma baru perusahaan.

Dana tersebut menjadi fenomenal mengingat sebagian besar perusahaan memperhitungkan anggaran praktek tanggung jawab sosialnya dari persentase keuntungan perusahaan. Artinya PT. Toba Pulp Lestari, Tbk akan tetap memenuhi salah satu tanggungjawab sosialnya dalam kondisi rugi sekalipun. Dengan demikian, dari dimensi anggaran program pengembangan masyarakat, PT. Toba Pulp Lestari, Tbk. dapat dinilai sebagai perilaku bisnis yang sangat responsibel terhadap lingkungan sosialnya.

Secara umum, baik perusahaan maupun pemerintah melalui tim pengawas independen mengatakan bahwa kinerja program selama tahun 2004-2005 dapat dinilai gagal. Namun demikian, tidak adanya standard teknis implementasi dan indikator evaluasi mengakibatkan penilaian tersebut menjadi polemik tersendiri dalam isu kelembagaan pengelolaan CD PT. Toba Pulp Lestari, Tbk.

Untuk mengevaluasi kinerja program sangat dibutuhkan informasi yang valid dan menyeluruh dari implementasi program sebagai dasar evaluasi, baik yang menyangkut pengorganisasian kegiatan maupun penggunaan anggaran. Namun nuansa konflik kelembagaan dalam pengelolaan dana program menjadi kesulitan tersendiri dalam penelitian untuk mendapatkan informasi dan data implementasi program, terutama dari dimensi pengelolaan anggaran program.

POLA KEMITRAAN DALAM MODEL PENGELOLAAN PROGRAM PENGEMBANGAN MASYARAKAT

Model campuran sektoral sebagai salah satu model dalam sistem *delivery* merupakan model yang sangat dinamis dan paling sempurna karena mencakup campuran antara tanggung jawab publik dan privat, dan antara sektor sukarela (lembaga swadaya) dengan agen komunitas. Menurut Parson (1995:502) bidang kebijakan yang sangat memungkinkan terjadinya relasi keempat sektor tersebut relatif terbatas pada bidang kebijakan-kebijakan yang bersifat sosial saja dengan sifat hubungan yang saling menguntungkan.

Mengacu pada model tersebut, dilihat dari keterwakilannya, program *community development* PT. TPL, Tbk merupakan suatu model campuran sektoral. Komposisi partisipannya mereperesentasikan sejumlah *stakeholder* dalam proses penyampaian kebijakan pengembangan masyarakat. Dari tahun 2003 model kelembagaan pengelolaan dana pengembangan masyarakat PT. Toba Pulp Lestari, Tbk. mengisyaratkan keberadaan Pemerintah Kabupaten Toba Samosir sebagai representasi sektor publik, perusahaan sebagai representasi sektor privat, Yayasan Pembangunan Masyarakat Toba Samosir (YPMT) sebagai representasi sektor sukarela, dan kelompok-kelompok masyarakat sebagai representasi komunitas.

Dalam model tersebut perusahaan berperan sumber dana program, YPMT sebagai perumus rencana program sekaligus sebagai implementator kegiatan. Pemerintah Kabupaten Toba Samosir sebagai representasi negara yang berfungsi untuk memfasilitasi dan mengkoordinasikan program dengan kegiatan pemerintahan dan pembangunan. Sedangkan masyarakat berperan sebagai inisiator kegiatan melalui usulan-usulan yang disampaikan kepada YPMT sekaligus sebagai objek intervensi program.

Pada prosesnya program juga melibatkan beberapa *stakeholders* lain yang secara terbatas berperan untuk memberikan usulan, pertimbangan dan masukan kepada yayasan sebagai eksekutor. Kelompok *stakeholders* tersebut antara lain legislatif, media massa, organisasi kemasyarakatan, dan tokoh-tokoh masyarakat. Pembentukan tim pengawas independen oleh Gubernur Sumatera Utara menambah jumlah partisipan dan kompleksitas relasi dalam model kelembagaan. Tim Independen berperan sebagai pengawas yang berfungsi memonitoring serta mengevaluasi program sebagai bagian dari implementasi paradigma operasional perusahaan.

Model kemitraan tersebut mencerminkan pola relasi enam arah sesuai dengan jumlah partisipan yang bermitra. Pola relasi dimulai dari pencairan dana sampai kegiatan pengawasan;

1. PT. Toba Pulp Lestari, Tbk. menyetorkan dana sebesar Rp. 5.000.000.000,- kepada YPMT sebagai dana pangkal program yang diperhitungkan dari 1% penjualan bersih perusahaan tahun ke depan.
2. YPMT menampung usulan-usulan/proposal kegiatan dari masyarakat
3. YPMT menampung masukan-masukan dari kelompok *stakeholder* lain seperti legislatif dan organisasi-organisasi kemasyarakatan.
4. Usulan dan masukan dari masyarakat dan kelompok *stakeholder* lain selanjutnya dirumuskan dalam rencana kegiatan untuk dikordinasikan kepada Pemerintah Daerah Kabupaten Toba Samosir.
5. Rencana kegiatan yang sudah dikordinasikan dan mendapat ijin prinsip (*contra sign*) dari Bupati Toba Samosir selanjutnya diimplementasikan oleh yayasan.
6. Sejak tahun 2004, proses implementasi program diawasi oleh tim independen yang bertanggungjawab kepada Gubernur Sumatera Utara.

Namun model ini tidak dibangun atas dasar suatu legalitas kesepakatan bersama yang dicatat secara jelas dan mengikat seluruh partisipan baik dalam bentuk dokumen kesepakatan maupun perjanjian atau kesepakatan. Akibatnya arah dan mekanisme pertanggungjawaban implementasi program menjadi tidak jelas.

Tahun 2006, berdasarkan penilaian dan rekomendasi dari tim independen model kelembagaan mengalami perubahan seiring pembentukan yayasan baru oleh Pemerintah Kabupaten Toba Samosir. Perubahan model kelembagaan dan pembentukan yayasan baru ini tidak hanya berdampak pada sistem relasi antar partisipan (*stakeholders*), tetapi juga mengakibatkan konflik antara yayasan lama (YPMT) di satu pihak dengan tim pengawas independen dan perusahaan di pihak lain.

Perubahan model kelembagaan ini menurut tim pengawas independen

dilakukan berdasarkan kesepakatan bersama seluruh *stakeholders* yang melibatkan pemerintah Propinsi Sumatera Utara dan bupati dari delapan kabupaten serta perusahaan. Perubahan ini dilakukan untuk meningkatkan efektivitas dan pengawasan program berdasarkan evaluasi kinerja program selama dari tahun 2003 sampai tahun 2005.

Evaluasi yang dilakukan tim pengawas independen antara lain menyimpulkan bahwa kinerja program tahun 2003-2005 cenderung terkonsentrasi di wilayah kabupaten Toba Samosir saja yang dikuatirkan dapat mengkitabkan polemik baru dari wilayah kabupaten lain. Implementasi kegiatan juga dinilai oleh tim independen mengindikasikan terjadinya praktek penyalahgunaan anggaran yang tidak bisa dipertanggungjawabkan oleh pengurus yayasan.

Perubahan lain yang signifikan pada model kelembagaan ini adalah pada alokasi dana per kabupaten dengan komposisi 50% untuk Kabupaten Toba Samosir sebagai kompensasi lokasi pabrik, serta 50% dibagi oleh seluruh kabupaten berdasarkan beberapa parameter yang ditentukan. Perubahan lainnya adalah keikutsertaan 7 (tujuh) pemerintah kabupaten lainnya sebagai partisipan langsung program, dimana pengelolaan kegiatan tidak lagi bertumpu pada yayasan. Setiap pemerintah kabupaten mengelola kegiatannya masing-masing sesuai dengan jumlah dana yang diterima dengan membentuk unit kordinasi pelaksanaan program. Kordinator pelaksana diangkat dari aparat pemerintah daerah setempat dengan sistem pengelolaan anggaran yang terpisah dari sistem APBD.

Peran dan fungsi masing-masing partisipan juga mengalami perubahan seiring dengan perubahan model. Tim pengawas independen yang sebelumnya hanya berfungsi untuk mengawasi implementasi program, maka pada model yang baru selain melaksanakan pengawasan juga berfungsi untuk menilai kelayakan usulan kegiatan serta mengevaluasi pelaksanaannya. Penilaian kelayakan usulan program oleh tim independen menjadi syarat utama proses pencairan dana ke masing-masing pemerintah kabupaten.

Dalam model perubahan ini sistem relasi antar lembaga menjadi lebih sangat kompleks dimana pemerintah sebagai representasi sektor publik tidak lagi merupakan satu kesatuan entitas peran dan fungsi. Melalui model ini Pemerintah Propinsi Sumatera Utara menjadi muara pertanggungjawaban seluruh implementasi program, serta melalui tim pengawas independen mengemban fungsi *assesment* evaluasi dan verifikasi.

Seluruh pemerintah kabupaten yang jadi mitra perusahaan, kecuali pemerintah kabupaten Toba Samosir, berperan menjadi eksekutor kegiatan. Dengan kata lain program tidak lagi dikelola oleh sektor sukarela, kemitraan menjadi

terbatas antara perusahaan dan pemerintah daerah saja. Hal ini menurut tim independen dilakukan karena alokasi dana program kabupaten-kabupaten tersebut tidak begitu besar, sementara bila semua pengelolannya diserahkan kepada yayasan dikuatirkan kinerja program tidak akan efektif.

Peran perusahaan sendiri tidak lagi sekedar sebagai penyedia dana. Bersama dengan tim pengawas independen, perusahaan melakukan fungsi monitoring dan memberikan masukan-masukan kepada eksekutor kegiatan. Kegiatan dengan prioritas pada komunitas-komunitas yang langsung bersinggungan dengan wilayah operasional pabrik menjadi perhatian utama perusahaan dalam masukan-masukannya, yang dimaksudkan untuk memperkuat citra perusahaan di tengah-tengah masyarakat.

Model kemitraan ini juga mencerminkan pola relasi tujuh arah sesuai dengan jumlah partisipan yang bermitra, dengan catatan yayasan dan kordinator pelaksana menjadi suatu kesatuan model partisipan karena memiliki kedudukan, peran dan fungsi yang sama. Demikian juga halnya dengan kedelapan pemerintah kabupaten. Pola relasi dimulai dari pencairan dana sampai muara pertanggungjawaban. Sama dengan model sebelumnya model perubahan ini juga tidak dibangun atas dasar suatu legalitas kesepakatan bersama yang dicatat secara jelas dan mengikat seluruh partisipan baik dalam bentuk dokumen kesepakatan maupun perjanjian atau kesepakatan. Model hanya mengacu pada pernyataan komitmen perusahaan pada akta paradigma baru nomor 54 tahun 2003.

Secara keseluruhan model kelembagaan pengelolaan program ini mengisyaratkan suatu pertukaran manfaat antar partisipan. Secara etis, pemerintah mendapat keuntungan dari keberadaan program sebagai sumber pembiayaan alternatif sebesar 1% net sales PT. Toba Pulp Lestari, Tbk per tahun. Penguatan citra perusahaan atas keberadaan program juga memberi jaminan pemerintah tidak kehilangan investor sebagai sumber devisa negara sebagai suatu aspek legal. Pemerintah sebagai partisipan sistem penyampaian kebijakan menjadi alat legitimasi terhadap komitmen tanggung jawab sosial perusahaan. Selain meningkatkan jaminan operasional perusahaan, legitimasi tersebut sekaligus menjadi bentuk promosi atas citra etis perusahaan yang secara tidak langsung dapat meningkatkan keuntungan finansial perusahaan.

Istilah-sektor ketiga atau agen privat kebijakan publik untuk menggantikan istilah sektor sukarela, dapat membantu menjelaskan keberadaan yayasan dalam proses pertukaran manfaat pada model kelembagaan program. Selain dapat manfaat finansial, yayasan idealnya juga menjadi ruang yang luas bagi masyarakat untuk berpartisipasi secara proaktif dalam usaha-usaha pemberdayaan. Pertanyaannya sejauh mana yayasan mampu merepresentasikan seluruh kepentingan

masyarakat sekitar wilayah operasional perusahaan? Sebaliknya organ yayasan yang terdiri dari unsur-unsur masyarakat lokal dapat meningkatkan citra etis dari PT. Toba Pulp Lestari, Tbk.

Sebagaimana dijelaskan pada halaman-halaman sebelumnya bahwa pilihan untuk melibatkan sektor ketiga dalam pengelolaan program merupakan pilihan pemerintah dan elit politik pada masa konflik. Pertimbangan yang dijadikan pemerintah saat itu adalah untuk lebih mendekatkan program dengan masyarakat.

Inisiatif pembentukan yayasan sepenuhnya berada pada pemerintah daerah, hal ini menunjukkan bahwa yayasan sepenuhnya merupakan assosiasi pemerintah daerah dalam pengelolaan program. Indikasi penyimpangan anggaran pada YPMTS pada prinsipnya cukup menjelaskan salah satu motif keterlibatan organ yayasan dalam program. Namun minimnya data laporan keuangan yayasan membuat interpretasi tersebut tidak begitu kuat

Keberadaan yayasan sebagai sektor ketiga yang dianggap/diharapkan memiliki sensitifitas komunitas pada hakikatnya sangat strategis untuk memberi legitimasi yang kuat terhadap program CD. Selain fungsional dalam memediasi relasi perusahaan dengan komunitas, yayasan juga secara ideal diharapkan menjadi kapasitas kompetensi untuk *manage* program CD sesuai dengan prinsip-prinsip pemberdayaan. Namun bila dicermati pada kasus kelembagaan program CD PT. Toba Pulp Lestari, Tbk ini, yayasan yang asosiatif dengan pemerintah daerah menjadi partisipan dengan tingkat dependensi yang tinggi.

Baik Yayasan Pembangunan Masyarakat Toba Samosir maupun Yayasan Pembangunan Masyarakat Toba Mas masing-masing dibentuk oleh dua bupati yang berbeda. Penunjukan organ yayasan juga cenderung elitis dan lebih mengedepankan kedekatan politis. Bahkan beberapa personal kedua yayasan, pada proses politik pemilihan kepala daerah kabupaten Toba Samosir tahun 2005 adalah aliansi politik bupati lama yang mencalonkan kembali serta tim sukses bupati baru yang terpilih. Dengan kata lain keberadaan yayasan yang assosiatif dengan pemerintah potensial untuk dipolitisasi baik dalam aspek kelembagaan atau penyusunan organ yayasan maupun dalam aspek pengelolaan program.

Dalam konteks pemberdayaan, yayasan sebagai manifestasi sektor swasta (non dunia usaha) idealnya berperan sebagai institusi penyeimbang terhadap pertemuan kepentingan perusahaan, pemerintah dan masyarakat dalam model kemitraan. Yayasan harus terbebas dari ketergantungan salah satu pihak dan menjadi agen pembaharu yang dapat mendinamisasi model kemitraan dalam rangka pencapaian tujuan program, pemberdayaan masyarakat.

Namun dalam kasus ini, seluruh proses relasi perusahaan dengan partisipan lain dalam program tidak mengacu pada suatu norma tertentu yang disepakati bersama oleh seluruh partisipan. Normatifnya suatu model kemitraan yang melibatkan dua atau lebih organisasi selalu memiliki suatu model dokumen kesepakatan atau kesepakatan bersama yang dijadikan acuan relasional.

Resikonya model kelembagaan dapat diubah sewaktu-waktu sesuai dengan peta ordinasi (*power*) pada model, rentan pada situasi konflik antar partisipan, dan dengan sendirinya akan berpengaruh pada efektifitas program. Kouwenhoven (Parsons, 2005) menyatakan bahwa dalam penerapan program kemitraan perlu memenuhi beberapa kondisi seperti; rasa saling percaya (*mutual trust*), kejelasan (*unambiguity*) dan pencatatan tujuan serta strategi, pembagian biaya, resiko serta hasil, pembagian tanggung jawab dan otoritas, penentuan tahapan kegiatan, aturan konflik, legalitas, perlindungan kepentingan dan hak pihak ketiga, dukungan dan fasilitas kontrol, organisasi proyek yang memadai.

Mengacu pada pemenuhan kondisi tersebut pada model kemitraan pengelolaan program pengembangan masyarakat PT. Toba Pulp Lestari, Tbk hampir secara keseluruhan daftar kondisi tersebut tidak terpenuhi. Kekhawatiran perusahaan pada ketidak-mampuan pemerintah dan yayasan untuk mengelola kegiatan sesuai dengan ekspektasi perusahaan ditunjukkan oleh melalui keberadaan program pengembangan masyarakat di luar dana 1% penjualan perusahaan yang dikelola secara langsung oleh perusahaan. Hal tersebut mengindikasikan kurang terpenuhinya kondisi saling percaya (*mutual trust*) dalam penerapan program.

Tujuan dan strategi program memang sudah tercatat dengan jelas pada akta paradigma baru PT. Toba Pulp Lestari, Tbk, demikian juga halnya pada akta pendirian yayasan. Namun tidak adanya pencatatan tujuan dan strategi bersama antara perusahaan, yayasan dan pemerintah sebagai suatu hubungan kemitraan mengakibatkan masing-masing tujuan dan strategi terkesan berjalan sendiri-sendiri. Dengan kata lain konvergensi tujuan tidak terpenuhi sebagai syarat awal dari sebuah kemitraan. Ketidakpuasan perusahaan dan tim pengawas independen terhadap kinerja Yayasan Pembangunan Masyarakat Toba Samosir (YPMTS) menjadi suatu indikasi lain ketidak selarasan tujuan antar partisipan.

Pembiayaan program pada prinsipnya secara keseluruhan ditanggung oleh PT. Toba Pulp Lestari, Tbk namun prosedural dan pertanggungjawaban pembiayaan tidak diatur secara jelas dalam paradigma baru dan tidak juga dalam suatu dokumen tertentu yang dapat dijadikan sebagai acuan baku dalam penerapan program. Dana 1% penjualan bersih perusahaan tidak diatur alokasi pemanfaatannya secara jelas berapa jumlah yang akan didistribusikan langsung kepada

masyarakat dalam bentuk kegiatan, berapa pembiayaan organisasi kegiatan dan bagaimana mekanisme pertanggungjawaban anggaran.

Demikian juga halnya menyangkut pembagian tanggungjawab dan otoritas, penentuan tahapan proyek, aturan konflik, legalitas, dan pengorganisasian secara keseluruhan tidak tercatat dalam suatu dokumen kesepakatan bersama yang dapat dijadikan sebagai dasar dan rujukan pengelolaan program. Meminjam istilah Sulistiyani (2004: 131) model kemitraan yang tercermin pada pengelolaan program *community development* PT. Toba Pulp Lestari, Tbk masih menerapkan hubungan kerjasama *subordinate union of partnership*. Dengan kata lain model tidak memberi ruang terjadinya *share* peran dan fungsi yang seimbang dalam suatu garis lurus antar partisipan satu sama lain.

Ketidak seimbangan peran dan tidak adanya aspek legalitas yang mengatur pembagian peran dan fungsi hanya akan mengakibatkan ketidakstabilan model serta berpotensi pada kegagalan pencapaian tujuan program. Ironisnya PT. Toba Pulp Lestari, Tbk. menjadi satu-satunya partisipan yang diuntungkan apabila program mengalami kegagalan. Dalam kondisi tersebut perusahaan dengan mudah dapat melempar tanggungjawab kepada pemerintah sebagai eksekutor kegiatan atau kepada yayasan dan kordiantor lapangan sebagai perpanjangan tangan pemerintah.

KESIMPULAN

Paradigma baru PT. Toba Pulp Lestari, Tbk yang dituangkan dalam akta notaris Nomor 54 Tanggal 29 Januari 2003 merupakan deskripsi dari tanggung jawab sosial PT. Toba Pulp Lestari, Tbk. Paradigma baru tersebut meliputi tanggung jawab sosial perusahaan dalam beberapa aspek komitmen seperti; pemanfaatan teknologi yang ramah lingkungan, manajemen sumber daya alam, serta pemberdayaan sosial, ekonomi dan budaya masyarakat.

Namun, dalam penerapannya, program tersebut mengalami kegagalan. Persoalan mendasar yang menyebabkan kegagalan pengelolaan program pengembangan masyarakat PT. Toba Pulp Lestari, Tbk lebih disebabkan oleh ketidakjelasan sistem relasi pada model kemitraan pengelolaan program. Mengacu pada hal tersebut, untuk mengoptimalkan kinerja program dibutuhkan penataan kembali pola kemitraan pada pengelolaan program.

DAFTAR PUSTAKA

- Achwan, Rochman, 2006, 'Corporate Social Responsibility: Pertikaian Paradigma dan Arah Perkembangan', *Galang Jurnal Filantropi dan Masyarakat Madani*, 1 (2), Januari.
- Budimanta, Arif, Adi Prasetyo, Bambang Rudito, 2004, *Corporate Social Responsibility, Jawaban Bagi Model Pembangunan Indonesia Masa Kini*, ICSD, Jakarta.
- Hutabarat, Tua Hasiholan, 2003, *Sumber Konflik dan Potensi Penerapan Alternatif Penyelesaian Konflik (APK) dalam Sengketa Lingkungan Hidup: Kasus Sengketa antara Masyarakat Sosor Ladang dengan PT. Inti Indorayon Utama/PT. Toba Pulp Lestari di Kecamatan Porsea Kabupaten Toba Samosir, Sumatera Utara*, Tesis, Program Studi Ilmu Lingkungan Universitas Gadjah Mada, Yogyakarta, (tidak diterbitkan).
- Iqbal, Muhammad, 2005, *Wacana Sinergi Konsep Corporate Social Responsibility dan Payment for Environmental Services dalam Upaya Pelestarian Sumberdaya Air*, Jasa Lingkungan.org
- Jahja, Rusfadia Saktiyanti, 2006, Evaluasi Pelaksanaan Kegiatan Corporate Social Responsibility Perusahaan Ekstraktif: Sebuah Studi Komparasi Pelaksanaan CSR di Perusahaan Pulp dan Kertas di Propinsi Riau dan Perusahaan Tambang Batubara di Propinsi Kalimantan Timur, *Galang Jurnal Filantropi dan Masyarakat Madani*, 1 (2), Januari.
- LEAD INDONESIA, 2005, *Corporate Stakeholder Partnership: Toward Productive Relations*, Report Seminar, LEAD INDONESIA bekerjasama dengan LAB SOSIO FISIP UI, Jakarta.
- Mulyadi, 2003, *Pengelolaan Program Corporate Social Responsibility: Pendekatan, Keberpibakan dan Keberlanjutannya*, PSKK, Yogyakarta.
- Parson, Wayne, 2005, *Public Policy: Pengantar Teory dan Praktek Analisis Kebijakan*, Kencana, Jakarta.
- Poerwanto, 2006, *New Business Administration: Paradigma Baru Pengelolaan Bisnis di Era Dunia Tanpa Batas*, Pustaka Pelajar, Yogyakarta.
- Suharto, Edi, 2005, *Membangun Masyarakat Memberdayakan Rakyat*, Refika Aditama, Bandung.
- Sulistiyani, Ambar Teguh, 2004, *Kemitraan dan Model-model Pemberdayaan*, Gava Media, Jogjakarta