

MODEL KEMITRAAN PT. HOLCIM INDONESIA TBK.

Efrin Umma, Hanny Hafiar, Centurion C. Priyatna

Program Studi Hubungan Masyarakat, Fakultas Ilmu Komunikasi, Universitas Padjadjaran
Jalan Raya Jatinangor-Sumedang KM.21

E-mail: enassalukarahma@gmail.com

ABSTRAK

Tujuan penelitian ini adalah untuk tahap perumusan kebutuhan bersama, pembentukan landasan bersama dan visi misi, penyusunan agenda kegiatan, penyampaian rencana aksi dan evaluasi kemitraan, dan penyusunan strategi penghentian kemitraan. Metode yang digunakan adalah deskriptif. Teknik pengumpulan data yang dilakukan melalui wawancara mendalam, observasi, dan studi pustaka. Teknik validitas data menggunakan triangulasi sumber data.

Berdasarkan penelitian, proses awal adalah dengan merumuskan kebutuhan bersama melalui *social mapping*, mengatasi perbedaan latar belakang kedua pihak dan mengadakan pelatihan. Tahap kedua adalah mengadakan pertemuan tertutup membahas landasan bersama, visi misi, kemudian menyatukan informasi tentang kebutuhan dengan visi misi untuk merencanakan agenda kegiatan. Selanjutnya, kedua pihak menyusun agenda kegiatan lewat *road map* dan *Balanced BussinesPlan*, serta merencanakan struktur kerja formal. Tahap selanjutnya adalah penyampaian rencana aksi berupa pemberian layanan atau jasa pada implentasi program CSR, menjaga keterlibatan pihak bermitra, serta evaluasi kemitraan. Tahap penyusunan *exit strategy* dilakukan dengan langkah perencanaan dan persiapan, perencanaan tindakan lanjut, serta persiapan generasi selanjutnya.

Saran pada penelitian ini adalah agar pihak perusahaan banyak mengadakan pelatihan khususnya mengenai pengelolaan CSR. Perusahaan sebaiknya menggunakan metode audit komunikasi sebagai salah satu cara mengevaluasi kemitraan ini. PKM sebaiknya mengkuantifikasikan ukuran tindakan yang mereka usulkan untuk di lakukan dengan tabel kuantifikasi kebutuha. PKM sebaiknya lebih ulet merencanakan program CSR walau sederhana. Pemerintah sebaiknya mendukung praktik *comdev* seperti ini dengan memberikan kemudahan birokrasi saat pelaksanaan CSR

Kata kunci: Kemitraan, Model, Pengembangan Model Kemitraan, Pengembangan Masyarakat, Hubungan Komunitas

PARTNERSHIP MODEL BY PT. HOLCIM INDONESIA TBK.

ABSTRACT

This study aims to determine the step of a development model for patnrnership. Firstly assessement of common need, to establish the common ground and objective, arrange the agenda for actions, delivery action plan and evaluate the operations of the partnership, and arrange the exit strategy. This research used positivistic paradigm and descriptive research type. The data collection techniques used are indept interview, observation, and study of literature. Validity of the data using sources triangulation.

The result of this research, the firs process overcomes differences in background, assessed of mutual need with social mapping, and created trainings for PKM. Second step is to arrange closed meeting to established the common ground & vison and mission, the united the informations of need with those vison and mission for arranged the agenda. Then, both of member of parthership arranged the agenda of actions trough road map and Balance Business Plan, and arranged the formal framework. Next step is to deliver its action plan by giving out services or some other function in CSR program implementation, the executive arm seeks to maintained the involvement of all partners, and evaluated the partnership operation. The exit strategy arrangement by planning and preaparing including follow up, and prepare for the next generation. Advice can be given coming out from this rersearch are; corporate should arrange training specially CSR management training. The Corporate should use communication audit method as one of the evaluating technique for this partnership. PKM should quintifies the size of the task they propose to undertake by creating a table of quantification need. PKM should more resilient in planning CSR program eventough it just simple planning. The government should support the community development practice by simplified the bureaucracy of CSR implementation

Key words: *Partnership, Model, A development partnership model, community development, community relations*

PENDAHULUAN

Community relations merupakan salah satu bagian dari tanggung jawab sosial perusahaan. Dalam praktik *community relations*, banyak aktivitas-aktivitas yang dijalankan. Salah satunya adalah membentuk kemitraan antara organisasi/ perusahaan/ lembaga dengan komunitas/ masyarakat sekitar dengan tujuan untuk *community development*. Kemitraan ini merupakan bentuk keterlibatan komunitas dari sebuah lembaga/ organisasi bisnis. Lembaga tersebut tidak memosisikan dirinya sebagai lembaga yang hanya mencari keuntungan ekonomi semata, tetapi juga mementingkan dan memperhatikan manfaat untuk komunitasnya. Praktik kemitraan antara organisasi bisnis dan komunitas untuk pengelolaan program CSR bisa kita lihat di Indonesia salah satunya di PT. Holcim Indonesia Tbk. Tuban Plant.

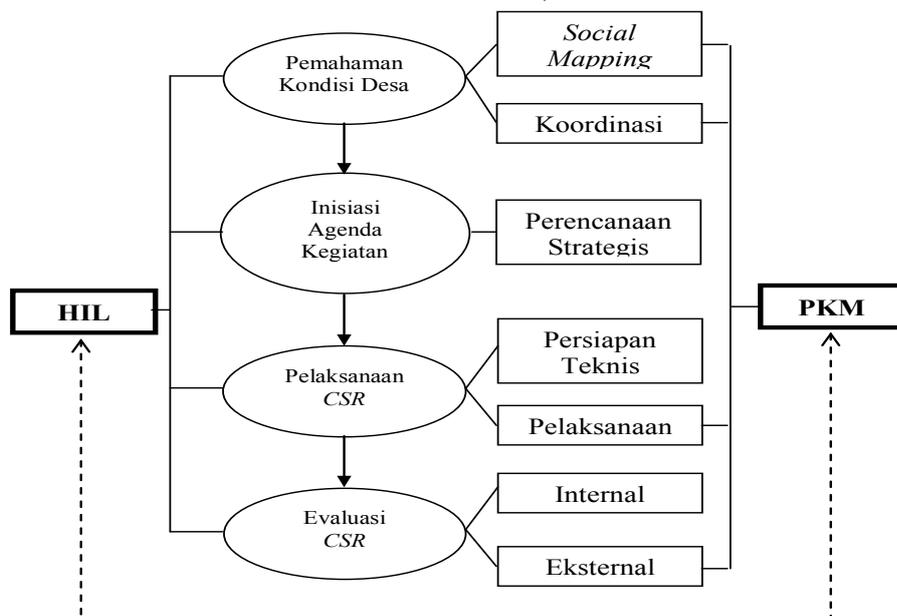
PT Holcim Indonesia Tbk. Tuban Plant mempunyai banyak tantangan ketika pertama kali dibangun di Tuban. Hal ini ditunjukkan dengan adanya masyarakat yang kontra terhadap pembangunan pabrik di sekitar wilayah Tambak boyo. Masyarakat menilai perusahaan akan memberikan dampak buruk terhadap alam dan kelangsungan serta kesejahteraan hidup masyarakat sekitar pabrik. Berdasarkan permasalahan-permasalahan yang timbul, Holcim Tuban segera mengambil langkah dimulai dari menjalankan tanggung jawabnya kepada masyarakat.

Kemudian PT. Holcim Indonesia Tbk. Tuban Plant giat melakukan kegiatan *community development* untuk masyarakat sekitar lewat “Pusat Kegiatan Masyarakat (PKM)”. Dalam membentuk PKM, Holcim mengungkap konsep pemberdayaan *Community Based Organization (CBO)* atau organisasi berbasis masyarakat. PKM merupakan inisiasi antara Holcim Tuban dan masyarakat sekitar. PKM terdiri dari perwakilan tiap desa di ring 1 yang berjumlah enam desa, yaitu Merkawang, Mliwang, Glondonggede, Sawir, Kedungrejo dan Karangasem. Kemudian PKM digandeng Holcim untuk dijadikan sebagai mitra.

“Awalnya, PKM dilibatkan untuk mengawasi dan mengawal kegiatan CSR yang dilakukan perusahaan Seiring berjalannya waktu akhirnya tugas kami sampai pada mengelola kegiatan CSR”¹

Pada awal kemitraan tersebut, Holcim Tuban dan PKM masih menggunakan konsep kemitraan sederhana. PKM hanya bertugas untuk mengawal kegiatan CSR yang akan dilaksanakan. Pada saat melakukan pengkajian dan pemahaman keadaan atau kondisi desa, PKM diberikan kesempatan untuk menyampaikan saran dan pendapat tentang kondisi awal desa kepada Holcim. Holcim kemudian mempertimbangkan pendapat-pendapat tersebut untuk kemudian berupaya mencari konsep yang

¹ Wawancara pertama dengan Makruf, Ketua Pusat Kegiatan Masyarakat (PKM), di kantor PKM Tuban, 20 Januari 2015



Bagan 1.1 Model Kemitraan Awal

Tabel 1. Model Kemitraan Awal PT. Holcim Indonesia Tbk Tuban Plant dan PKM

sesungguhnya dari kegiatan CSR tersebut. PKM hanya menerima informasi kapan pelaksanaan kegiatan dilakukan dan hanya melakukan pemantauan terhadap kegiatan tersebut. Evaluasi kegiatan hanya dilakukan oleh pihak perusahaan. PKM terkadang hanya melakukan evaluasi terhadap CSR dilihat dari aspek budaya dan karakter masyarakat.

Pada kemitraan yang lama, setiap tahapan dalam implementasi aktivitas CSR, PKM kurang dilibatkan. Misalnya pada inisiasi program, PKM tidak mempunyai peran untuk memadukan informasi mengenai kebutuhan mereka sehingga memunculkan sebuah ide untuk agenda kegiatan CSR yang sesuai. Mereka juga minim peran untuk merencanakan sendiri aspek-aspek penting perencanaan strategis dalam menyusun agenda kegiatan tersebut. Pada tahap evaluasi kemitraan dilakukan dengan hanya sebatas obrolan santai mengenai keberlangsungan kemitraan tersebut. Semua aktivitas tersebut memang sebagian besar dijalankan oleh pihak eksekutif kemitraan dalam hal ini adalah PT. Holcim Indonesia Tbk. Tuban Plant.

Tujuan dari dikembangkannya model kemitraan ini adalah perusahaan ingin melibatkan masyarakat lokal dalam mengembangkan inisiatif untuk membuat usulan tentang kebutuhan mereka, tentang sebuah kegiatan yang bisa meningkatkan masyarakat baik dari segi pendidikan, kesehatan, sosial, dll. Perusahaan ingin agar masyarakat lokal tidak semata-mata dilibatkan sebagai objek saja, tetapi juga menjadi subjek dari pelaku kegiatan CSR. Perusahaan ingin mendampingi masyarakat agar berkembang menjadi masyarakat yang mandiri. Masih dalam pertemuan penyusunan *BBP*, Holcim dan PKM merumuskan perencanaan untuk program-program CSR yang akan dilakukan selama satu tahun kedepan. Apa saja yang menjadi tujuan pelaksanaan program tersebut, siapa saja sasaran programnya, apa saja objektifnya, siapa saja yang menjadi penanggungjawab saat pelaksanaan program berlangsung.

“Iya. Jadi mereka *bener-bener* bisa mandiri. Kalau sampai sekarang ini, mungkin kalau *dibikin* persen, paling baru 30-40% inisiasi program yang berasal dari PKM. Sebagian besar memang masih dari Holcim. *Cuman*, dalam hal persiapan, eksekusi, sampai evaluasi memang koordinasi selalu sama PKM. Jadi yang kita harapkan nantinya

lambat laun 100% inisiasi sampai evaluasi itu dari PKM”²

Pengembangan kemitraan dilakukan karena kedua pihak ingin kemitraan ini berhasil dijalankan. Keberhasilan tersebut dapat terwujud jika kemitraan sudah mempunyai karakter-karakter seperti: kejelasan mengenai agenda bisnis yang dihasilkan, *goals* sesuai dengan *objective*, berpotensi untuk melibatkan karyawan, digambarkan dengan jelas dan mempunyai ekspektasi yang realistis, saling menghormati dan ada keinginan untuk saling belajar, partner yang solid melakukan perubahan, hubungan yang saling jujur dan terbuka, hubungan kerja yang fleksibel, berkomitmen untuk tetap berkomunikasi secara terus menerus, investasi dari kedua pihak, berakar pada komunitas (tidak merendahkan potensi perbedaan budaya kedua pihak yaitu budaya perusahaan dan budaya komunitas, kemitraan yang berhasil menunjukkan akulturasi karyawan-karyawan perusahaan terhadap komunitas), serta berkomitmen jangka panjang untuk menerima hasilnya.

Melalui konsep seperti ini masyarakat diharapkan mampu menganalisis tentang kebutuhan dan kondisi mereka sendiri sehingga potensi aset-aset lokal dan keanekaragaman sosial budaya di daerah sekitar pabrik dapat dimanfaatkan bagi pencapaian kemandirian, lepas dari ketergantungan sebagai tujuan pembangunan yang sesungguhnya. Holcim Tuban ingin agar masyarakat benar-benar merasa diberdayakan dan upaya untuk membangun masyarakat yang mandiri dan sejahtera bisa tercapai. Dengan konsep baru ini diharapkan pula masyarakat mampu merasakan *multiplier effect* yang telah diberikan perusahaan, sehingga masyarakat bisa lebih produktif. Konsep ini mengandung pendidikan kemandirian, memposisikan mereka dalam derajat keberdayaan dan bermuatan *bottom up*, serta memiliki pendidikan kemandirian *stakeholder (community development)*.

Tujuan Penelitian

1. Untuk mengetahui tahap **perumusan kebutuhan bersama** dalam pengembangan kemitraan antara PT. Holcim Indonesia Tbk. Tuban Plant dan PKM.

² Wawancara kedua dengan Ninda Luhur, community relations officer PT. Holcim Indonesia Tbk. Tuban Plant, di kantor comrel Holcim Tuban, 16 November 2015

2. Untuk mengetahui tahap **pembentukan landasan bersama dan visi misi** dalam pengembangan kemitraan PT.Holcim Indonesia Tbk. Tuban *Plant* dan PKM.
3. Untuk mengetahui tahap **penyusunan agenda kegiatan** dalam pengembangan kemitraan PT.Holcim Indonesia Tbk. Tuban *Plant* dan PKM.
4. Untuk mengetahui tahap **penyampaian rencana aksi dan evaluasi kemitraan** dalam pengembangan kemitraan PT. Holcim Indonesia Tbk. Tuban *Plant* dan PKM.
5. Untuk mengetahui tahap **penyusunan strategi penghentian kemitraan (exit strategy)** dalam kemitraan PT.Holcim Indonesia Tbk. Tuban *Plant* dan PKM.

KAJIAN PUSTAKA

1. *Public Relations*

John E. Marston (dalam Ruslan, 2013:5) memberikan definisi Humas atau Public Relations : “*Public Relations is planned, persuasive communication designed to influence significant public*”.

2. Hubungan Komunitas (*Community Relations*)

Jerold (dalam Iriantara, 2010:20) menjelaskan definisi *community relations* sebagai “Peningkatan partisipasi dan posisi organisasi di dalam sebuah komunitas melalui berbagai upaya untuk kemas-lahatan bersama bagi organisasi dan komunitas.” Satu prinsip yang hendak dikembangkan melalui *community relations* adalah mengembangkan hubungan bertetangga yang baik, karena hal tersebut bisa memberikan manfaat yang sangat besar.

3. *Exit Strategy*

Definisi *exit strategy* dalam wirausaha dan manajemen strategi menurut web bisnisukm.com (2013) adalah “Langkah yang dipilih para pelaku usaha untuk sengaja meninggalkan bisnisnya guna merencanakan bidang usaha baru atau menyerahkan kendali usaha kepada generasi penerusnya”

Subiyantoro (2013) mengutip pernyataan Rogers dan Macias bahwa ada tiga jenis strategi pengakhiran suatu program, yaitu *phase down* (fase penurunan), *phase over* (fase pengalihan), dan *phase out* (fase penghentian).

4. Pengembangan Masyarakat (*community development*)

Pengembangan masyarakat (*community development*) merupakan bentuk lain dari program *community relations*.

Menurut Iriantara (2010:173) “pengembangan masyarakat pada dasarnya adalah upaya pemberdayaan masyarakat melalui kemampuan dan potensi yang dimiliki masyarakat itu. Masyarakat dalam konteks ini berperan sebagai partisipan sekaligus pemetik manfaat dari pembangunan. Pengembangan masyarakat dipandang sebagai pendekatan pembangunan yang bersifat *bottom-up* atau *down-top*.”

Terkait dengan berdirinya suatu perusahaan di sekitar komunitas lokal, maka perusahaan diharapkan untuk meningkatkan peran serta komunitas dalam kegiatan perusahaan atau untuk menghindar dari munculnya ketidaksetaraan terhadap kondisi sosial ekonomi komunitas dengan perusahaan. Berdasarkan hal tersebut, dalam diperlukan suatu wadah program yang berguna untuk menciptakan kemandirian komunitas lokal untuk menata sosial ekonomi mereka sendiri dengan diciptakan suatu wadah yang berbasis pada komunitas yang sering disebut dengan *community development* yang tujuannya untuk pemberdayaan komunitas (*community empowerment*).

5. Kemitraan (Bisnis-Komunitas)

Dalam review penelitian sejenis oleh Fadilah (2011:160), Hafsa menyatakan : “Kemitraan adalah suatu strategi bisnis yang dilakukan oleh dua pihak atau lebih dalam jangka waktu tertentu untuk meraih manfaat atau keuntungan bersama sesuai prinsip saling membutuhkan dan saling mengisi berdasarkan pada kesepakatan.”

Tetapi untuk konsep *community relations* ini, kemitraan yang dimaksud bukanlah kemitraan dalam konteks usaha besar dan usaha kecil.

“Kemitraan ini dikembangkan sebagai wujud keterlibatan komunitas organisasi bisnis, dan organisasi bisnis memandang dirinya bukan sekedar mesin ekonomi yang bekerja untuk mendapatkan keuntungan tetapi juga memancang dirinya sebagai institusi sosial yang bisa memberikan manfaat secara sosial.” (Iriantara, 2010:167)

Kanter (dalam Rogovsky, 2000: 7) menjelaskan bahwa secara umum, kemitraan dengan komu-nitas lebih kompleks dibandingkan dengan tipe kemitraan organisas bisnis-organisasi bisnis. Kesulitan-kesulitan tersebut bisa diatasi, bagaimanapun, jika kemitraan mempunyai karakter-karakter sebagai berikut:

Tabel 1 Karakteristik Kemitraan Bisnis-Komunitas yang Sukses

Characteristics of Successful Business–Community Partnerships
<ul style="list-style-type: none"> ••A clear business agenda ••Goals which are aligned to business objectives ••Offering the potential for employee involvement ••Clearly defined and realistic expectations ••Mutual respect and a willingness to learn ••Strong partners committed to change ••A transparent and honest relationship ••Flexible working relations ••Commitment to ongoing and regular communications ••Investment by both parties* ••Rootedness in the user community** ••Links to other community organizations*** ••A long-term commitment to sustain and replicate the results

Sumber : Rogovsky (2000:11)

Pengembangan Kemitraan

Mengembangkan kemitraan merupakan salah satu praktik *community relations* yang dilakukan oleh organisasi atau perusahaan. Di dalamnya pun terkandung tujuan untuk kemaslahatan bersama. Criss Gribben dalam (Rogovsky, 2000:11) menyebutkan bahwa dalam pengembangan kemitraan antara organisasi bisnis dan komunitas terdapat tahapan-tahapan seperti :

Tabel 2 Pengembangan Model Kemitraan

Box 2.2 A DEVELOPMENT MODEL FOR PARTNERSHIPS
<p>Stage 1:</p> <ul style="list-style-type: none"> • The partners come together through the mutual recognition of a common need, or in a joint effort to obtain public funds • If they have not worked together before, the partners begin the process of overcoming differences in backgrounds and approach, building trust and respect • There may be a need for training, building each partner's capacity to operate effectively in this new organization
<p>Stage 2:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Through a process of dialogue and discussion, the partners establish the common ground and work towards agreeing a vision and mission statement for the initiative • The original core group of partners might agree on the need to involve more individuals and organizations in the initiative • The partners develop mechanisms for assessing needs and quantifying the size of the task they propose to undertake • The initiative combines the information generated by the needs assessment exercise together with the vision and mission statement to produce an agenda for action
<p>Stage 3:</p> <ul style="list-style-type: none"> • The formal framework and organizational structure of the partnership is designed and put in place • The partners set specific goals, targets and objectives linked into the agenda for action • Where appropriate, the executive arm of the partnership selects or appoints a management team (even if this is one person) to oversee the work of the initiative
<p>Stage 4:</p> <ul style="list-style-type: none"> • The partnership delivers its action plan, whether this be service provision or some other function • The executive arm seeks to maintain the involvement of all partners, formulates policy decisions and ensures the continuing accountability of the partnership • There is an on-going process of assessing, evaluating and refining the operations of the partnership
<p>Stage 5:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Where appropriate, the partners should plan their exit strategy. This involves developing a new set of goals for the survival and continuation of the work of the initiative in some form • They should seek to create "life after death" by transferring assets of the partnership back to the community with which they work

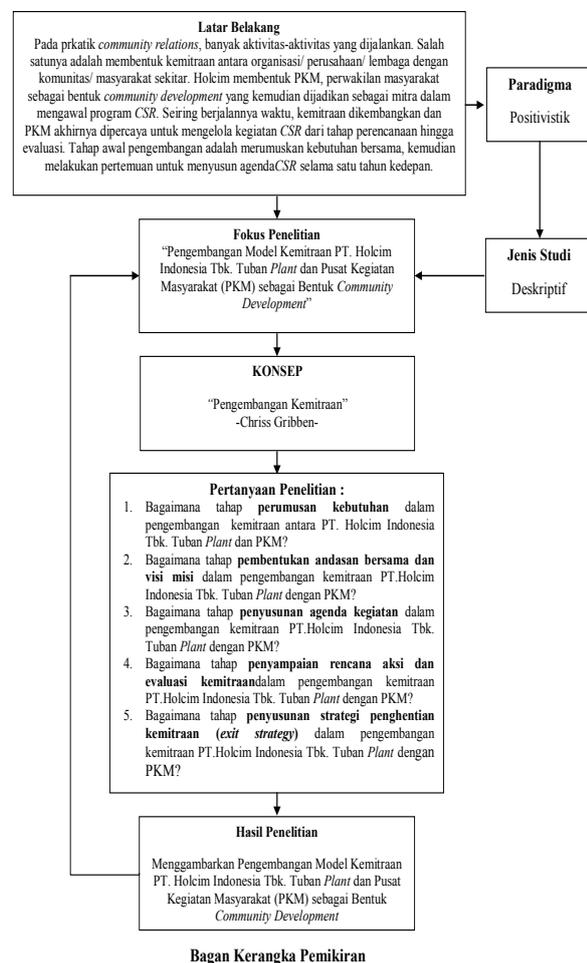
Sumber : Rogovsky (2000:8)

6. Tanggung Jawab Sosial Perusahaan (Corporate Social Responsibility)

Menurut *The World Business Council for Sustainable Development* (WBCSD) dalam Wibisono (2007:7)

“Tanggung jawab sosial perusahaan merupakan komitmen dunia usaha untuk terus menerus bertindak secara etis, beroperasi secara legal dan berkontribusi untuk peningkatan ekonomi, bersamaan dengan peningkatan kualitas hidup dari karyawan dan keluarganya sekaligus juga peningkatan kualitas komunitas lokal dan masyarakat luas.”

Kerangka Pemikiran



Gambar 2 Kerangka Pemikiran

METODOLOGI PENELITIAN

Dalam penelitian ini menggunakan paradigma positivistik. Penelitian yang menggunakan paradigma ini berupaya menunjukkan kebenaran realitas yang ada, dan bagaimana realitas tersebut berjalan sesuai fakta (Salim, 2006:68).

Metode yang digunakan dalam penelitian ini adalah metode deskriptif. Penelitian ini tidak menjelaskan maupun mencari hubungan, tidak pula menguji hipotesis, atau membuat prediksi-prediksi. Idrus (2009:27) menyebutkan bahwa penelitian deskriptif menyajikan satu gambar yang terperinci tentang satu situasi khusus, *setting* sosial, atau hubungan.

Pada penelitian Pengembangan Model Kemitraan PT. Holcim Indonesia dan Pusat Kegiatan Masyarakat ini, sampel dan informan diambil dengan menggunakan teknik *purposive sampling*. *Key informan* yang dipilih adalah empat orang dari divisi *comrel* Holcim, yaitu Isnani Jana Bidari, Ninda Luhur, Kusno Hartoyo, dan Danny M. Goenawan; dan empat orang berasal dari pengurus PKM, yaitu Makruf, Rajut, Muhimah, dan Zenuri.

Data dikumpulkan dengan menggunakan teknik wawancara mendalam, observasi, dan studi pustaka. Penelitian ini menggunakan teknik analisis data “model interaktif” dari Huberman dan Miles yang terdiri dari tiga hal utama, yaitu : (1) reduksi data; (2) penyajian data; dan (3) penarikan kesimpulan/verifikasi.

Dalam hal teknik keabsahan data, peneliti menggunakan teknik triangulasi sumber. Triangulasi sumber untuk menguji kredibilitas data dilakukan dengan cara mengecek data yang telah diperoleh melalui beberapa sumber. Peneliti memilih Yosol Iriantara yang merupakan pakar *comrel* dan *comdev* sebagai triangulator sumber dari penelitian ini.

HASIL DAN PEMBAHASAN

Hasil Penelitian

1. Tahapan Perumusan Kebutuhan Bersama dalam Pengembangan Model Kemitraan PT. Holcim Indonesia Tbk. Tuban *Plant* dan Pusat Kegiatan Masyarakat

Pada tahap ini, terdapat beberapa poin yang dilakukan oleh kemitraan ini, yaitu: Mengatasi perbedaan latar belakang, kebutuhan masing-masing pihak dan aktivitas perumusan kebutuhan.

Untuk mengatasi perbedaan latar belakang, perusahaan melakukan pendekatan informal kepada masyarakat. Dari pendekatan inilah kemudian terbentuk Kelompok Perwakilan Desa

(KPD yang merupakan perwakilan dari enam desa ring 1. Terdapat enam desa, dan masing-masing desa mempunyai lima orang sebagai perwakilan.

Perusahaan mempunyai kebutuhan untuk *secure* dan *social license* juga untuk memenuhi tanggungjawab sosialnya, sedangkan masyarakat mempunyai kebutuhan bukti nyata dan manfaat dari tanggung jawab sosial perusahaan. Untuk itu, perusahaan dan masyarakat lewat KPD membentuk Pusat Kegiatan Masyarakat (PKM). Perusahaan mengukung konsep *CBO* atau *Community Based Organization* untuk mengembangkan masyarakat dan melakukan pendekatan dua arah. Pengurus PKM berasal dari KPD, yaitu dua orang perwakilan tiap desa di ring 1, sehingga jumlah pengurusnya ada 12 orang. PKM kemudian dijadikan mitra oleh perusahaan. Tugas awal PKM adalah untuk mengawal kegiatan *CSR* saja, seiring berjalannya waktu kemitraan dikembangkan dan sampailah tugas PKM kepada pengelolaan *CSR*. Oleh karena itu, PKM mempunyai kebutuhan pelatihan-pelatihan untuk mengasah kemampuannya dalam menghadapi perannya pada pengembangan kemitraan ini. Tujuan dikembangkan kemitraan ini adalah untuk *community development* agar masyarakat khususnya PKM bisa menjadi organisasi yang mandiri, yang kuat dari sisi kelembagaannya.

Dalam merumuskan kebutuhan masyarakat tiga aktivitas, yaitu pemetaan sosial (*social mapping*) oleh PKM lewat KPD, kemudian informasi yang didapat KPD dikoordinasikan dengan PKM untuk menentukan kebutuhan mana yang paling mendesak untuk diusulkan kepada Holcim. Setelah itu, PKM melakukan pertemuan dengan Holcim untuk membahas mengenai kebutuhan tersebut dengan melalui komunikasi formal (*regular meeting*) dan informal (diskusi santai).

2. Tahapan Pembentukan Landasan Bersama dan Visi Misi dalam Pengembangan Model Kemitraan PT. Holcim Indonesia Tbk. Tuban *Plant* dan Pusat Kegiatan Masyarakat

Landasan bersama diperoleh melalui penggalian nilai-nilai yang menjadi dasar bagi HIL dan PKM. HIL dan PKM mempunyai nilai-nilai yang saling bersinergi yaitu kejujuran, keinginan untuk maju bersama dan melibatkan banyak pihak. Kemudian didapati landasan

bersama dari kedua pihak dalam menjalankan kemitraan ini adalah “Kebersamaan memberdayakan masyarakat sesuai kearifan lokal” seperti yang diungkapkan Danny

“Landasan utama kemitraan adalah kebersamaan untuk pemberdayaan masyarakat. Semua kemungkinan dan peluang diarahkan untuk keberdayaan masyarakat. Peran PKM kian penting, tidak saja dalam implementasi. Sejak berdirinya di tahun 2011, PKM terus berkarya memajukan kesejahteraan masyarakat melalui sikap keterbukaan, saling percaya, dan kebersamaan, baik dengan HIL maupun dengan kelompok masyarakat lainnya.”³

Dari landasan ini kemudian terbentuklah visi dari PKM yaitu “Membantu menyejahterakan masyarakat desa ring 1”. Penggalan nilai-nilai sebagai landasan selama ini terjadi pada saat pertemuan untuk pembahasan *Balanced Business Plan (BBP)*. Di dalam pertemuan ini pula terdapat aktivitas penggabungan antara informasi mengenai kebutuhan masyarakat dan visi misi untuk menjadi sebuah agenda kegiatan. Pembuatan *BBP* ini bertujuan agar PKM mempunyai susunan rencana kegiatan apa saja yang akan dilakukan dalam jangka waktu satu tahun, sehingga tidak hanya pihak Holcim saja yang memiliki inisiatif. Akhirnya ketika timbul inisiatif dari masyarakat, maka Holcim akan menyesuaikan kebutuhan masyarakat dengan kebutuhan perusahaan. Selanjutnya kedua pihak menyepakati untuk melibatkan banyak pihak seperti pemerintah, konsultan/ organisasi lain, dan melibatkan banyak penerima manfaat.

3. Tahapan Penyusunan Agenda Kegiatan dalam Pengembangan Model Kemitraan PT. Holcim Indonesia Tbk. Tuban Plant dan Pusat Kegiatan Masyarakat

Tahap ketiga pada pengembangan kemitraan ini adalah penyusunan agenda kegiatan. Di dalam penyusunan agenda kegiatan ini terdapat pula aktivitas perancangan kerangka kerja. Penyusunan agenda kegiatan ini mencakup penyusunan tujuan, sasaran, dan objektif dari kegiatan tersebut.

Masih dalam pertemuan ini, kedua pihak membahas pembentukan *road map* untuk tiga tahun, dan menghasilkan *BBP* pada tahun pertama. Di dalam *BBP* ini kemudian disusun

³ Wawancara pertama dengan Danny Goenawan, Stakeholder Engagement Coordinator PT. Holcim Indonesia Tbk. Tuban Plant. Via E-mail. Selasa, 12 Januari 2016

agenda-agenda kegiatan CSR yang akan dilaksanakan pada *road map* tahun pertama.

“Jadi, dari situ kita kan *bikin* analisis SWOT. Itu kan *nggak cuman* analisis *strength*, *weakness* nya saja. Mereka yang *nge-list* semua. Akhirnya dari situ mereka membuat *road map*. Dari *road map* itu mereka akhirnya membuat *BBP* dengan agenda besarnya. *Cuman*, dalam perjalanan satu tahun pasti ada hal-hal insidental yang memang harus diselesaikan secara insidental pula.”⁴

Dari program-program CSR berkelanjutan sebelumnya tidak terjadi perubahan agenda kegiatan, tetapi terdapat tambahan-tambahan program baru. Dalam penyusunan agenda kegiatan yang baru ini, program-program yang telah di *list* oleh PKM, kemudian di klasifikasikan. Program tersebut adalah *Community Development Program (CDP)*, *Community Social Responsibility (CSR) Project*, *Stakeholder Engagement Program (SEP)*, *Social Activity (SA)*, dan *Various Poultry (VP)*. Program-program tersebut merupakan program-program yang sudah rutin dikerjakan dan sudah masuk kedalam proposal. Program-program tersebut adalah CSR yang melibatkan PKM dari proses inisiasi hingga evaluasi. Ada pula beberapa program CSR yang merupakan program berasal dari Surat Perintah Kerja (SPK).

Selanjutnya pada setiap agenda kegiatan terdapat perencanaan strategis seperti perencanaan mengenai tujuan, *objective*, sasaran, analisis SWOT, strategi, timeline, anggaran dana dan rencana evaluasi, serta terdapat aktivitas pengorganisasian dan pembagian tugas dan peran untuk masing-masing personal.

4. Tahapan Penyampaian Rencana Aksi dan Evaluasi Kemitraan dalam Pengembangan Model Kemitraan PT. Holcim Indonesia Tbk. Tuban Plant dan Pusat Kegiatan Masyarakat

Pada tahap ini, PKM dan HIL menyampaikan aksinya dengan memberikan layanan berupa kegiatan dan program CSR. PKM mempunyai peran sebagai pengelola kegiatan, di mana dalam tahap ini PKM bertugas untuk perencanaan dan persiapan teknis seperti masalah logistik, administrasi, kegiatan *lobby*, dan koordinasi. Sedangkan HIL mempunyai peran sebagai supervisi untuk membimbing

⁴ Wawancara kedua dengan Ninda Luhur, community relations officer PT. Holcim Indonesia Tbk. Tuban Plant, di kantor comrel Holcim Tuban, 16 November 2015.

dan membina PKM agar menjalankan tugasnya sesuai dengan jalur dan rencana awal. Pada tahap ini terdapat pula aktivitas evaluasi program yang dilakukan oleh PKM. Evaluasi program tergantung pada programnya. Penyampaian aksi ini terjadi sesuai dengan kondisi, tak jarang bila dalam pelaksanaannya terdapat hambatan dan halangan yang mengharuskan kedua pihak untuk melakukan aktivitas diluar rencana sesuai dengan kebutuhan dan berjalan secara spontan.

Untuk menjaga keberlangsungan kemitraan kedua pihak melakukan hal-hal yang dianggap penting dan mempengaruhi kemitraan. Seperti untuk akuntabilitas dilakukan dengan melakukan aktivitas *reporting* dan *invoice*. Di dalam menjaga keterlibatan masing-masing pihak, keduanya menerapkan nilai kejujuran dan keterbukaan, serta menerapkan kebijakan dari eksekutif kemitraan yaitu menerapkan *sustainability program* pada saat mengelola CSR.

Sedangkan untuk evaluasi kemitraan ini kedua pihak dilakukan dalam dua cara yaitu formal melalui *monitoring evaluating* dan *reporting* untuk mingguan dan bulanan, serta cara informal yaitu lewat diskusi santai.

“Kita punya progress report. Capaian progressnya, ada grafiknya. Sampai dimananya. Kadang Holcim kasih tau PKM seharusnya saat ini PKM berada di grafik yang mana. Terus ternyata di sana ada kendalanya sehingga menghambat. Jadi kita selalu koordinasi. Kedua belah pihak punya andil untuk saling mengingatkan”⁵

5. Tahapan Penyusunan Strategi Penghentian Kemitraan (*Exit Strategy*) dalam Pengembangan Model Kemitraan PT. Holcim Indonesia Tbk. Tuban Plant dan Pusat Kegiatan Masyarakat

Untuk tahap penyusunan strategi penghentian kemitraan (*exit strategy*), perusahaan menyebutnya dengan strategi keluar.

“Lebih tepatnya adalah “strategi keluar”, atau “*exit strategy*”, bukan penghentian. Inti dari program CBO adalah memperkuat masyarakat lokal. Dengan ini, penghentian dan pengakhiran hanyalah periodisasi untuk menuju tahap berikutnya yang lebih bermanfaat.”⁶

Penyusunan rencana *exit strategy* ini dilakukan dengan bertahap. Tahap awal adalah

dengan perencanaan dan persiapan. Pada tahap perencanaan ini Holcim merumuskan apa saja kegiatan yang akan dilakukan untuk mempersiapkan PKM untuk dilepaskan.

“*Exit strategy* yang paling nyata dan perlu disiapkan, baik oleh PKM maupun HIL adalah: proses pewarisan untuk generasi penerus. Perlu ada PKM pada generasi berikutnya, tidak hanya terhenti dan berakhir di PKM generasi pertama ini. Jadi, ada dua tugas utama PKM dan HIL di masa kekinian: yaitu 1) pengembangan diri PKM untuk mampu menjadi pembawa manfaat dan *share value* pada masyarakat luas, serta 2) persiapan pada generasi berikutnya.”⁷

Selanjutnya adalah tahap merencanakan kegiatan tindak lanjut. Tahap ini yang saat ini sedang dijalankan yaitu dengan pengembangan diri PKM untuk mampu menjadi pembawa manfaat dan *share value* pada masyarakat luas. Holcim sedikit demi sedikit menyerahkan tanggung jawab untuk mengelola kegiatan CSR kepada PKM agar setelah Holcim tidak beroperasi lagi di daerah tersebut, masyarakat lokal mendapatkan ilmu yang bermanfaat untuk memenuhi kebutuhan mereka sendiri.

Tahap selanjutnya adalah persiapan untuk generasi selanjutnya. Strategi CBO tidak hanya berlaku pada generasi pertama ini, yang lantas berakhir dan menguap begitu saja, tetapi perlu terus berkembang dan melahirkan generasi berikutnya. Pada masa depan, melalui strategi CBO ini, tanpa ada Holcim di Tuban pun, masyarakat tetap bisa bertumbuh, berkembang, dan mencapai cita-cita kesejahteraan: sebuah asa kemandirian yang perlu untuk tetap dipupuk.

Pembahasan Penelitian

1. Tahapan Perumusan Kebutuhan Bersama dalam Pengembangan Model Kemitraan PT. Holcim Indonesia Tbk. Tuban Plant dan Pusat Kegiatan Masyarakat

Menurut Chriss Gribben (dalam Rogovsky 2000:11), terdapat beberapa langkah dalam perumusan kebutuhan tersebut yaitu mengatasi perbedaan latar belakang, berkumpulnya pihak yang bermitra untuk merumuskan kebutuhan bersama, dan melakukan pelatihan-pelatihan

⁵ Wawancara pertama dengan Zenuri, Bendahara I PKM, di Kantor PKM, 17 November 2015

⁶ Wawancara pertama dengan Danny Goenawan, stakeholder engagement coordinator PT. Holcim Indonesia Tbk. Tuban Plant. Via E-Mail. 12 Januari 2016.

⁷ Wawancara pertama dengan Danny Goenawan, stakeholder engagement coordinator PT. Holcim Indonesia Tbk. Tuban Plant. Via E-Mail. 12 Januari 2016.

sebagai salah satu bentuk kebutuhan bersama. Rogovsky (2000:10), juga mengatakan bahwa ada beberapa hal yang bisa membuat kemitraan berjalan sukses adalah memperlakukan pihak yang bermitra sebagai kesempatan untuk mengizinkan orang-orang dengan latar belakang yang berbeda untuk belajar satu sama lain, dan dari tekanan dan paksaan yang berbeda mereka menghadapi sektor mereka. Kemitraan yang sering terjadi di Indonesia adalah kemitraan antara usaha besar dan usaha kecil atau kemitraan yang tujuannya adalah bisnis. Tetapi yang terjadi dalam kemitraan antara PT. Holcim Indonesia Tbk dan PKM adalah kemitraan antara organisasi bisnis dan komunitas yang bertujuan untuk kemaslahatan bersama bukan sekedar mencari laba.

Setelah bersama sama mengatasi perbedaan latar belakang, kemudian membentuk sebuah kemitraan, langkah selanjutnya dalam mengembangkan model kemitraan tersebut adalah merumuskan kebutuhan bersama. Ife & Tesoriero (2008: 151) mengatakan bahwa:

“Kebutuhan tidak bersifat obyektif dan juga tidak bebas nilai. Maksudnya kebutuhan harus dimengerti dari suatu perspektif yang mempertimbangkan nilai dan ideologi, dan yang memungkinkan gagasan-gagasan pembebasan ketimbang operasi.”

Salah satu kebutuhan penting adalah pengadaaan pelatihan-pelatihan untuk membangun kemampuan-kemampuan pihak-pihak yang bermitra agar bisa beroperasi secara efektif.

“Pelatihan merupakan peran edukatif yang paling spesifik, karena hal tersebut melibatkan bagaimana mengajarkan penduduk untuk melakukan sesuatu” (Ife & Tesoriero 2008:590).

Sebagai proses pendidikan, kegiatan pemberdayaan masyarakat banyak sekali dilakukan melalui pelaksanaan pelatihan-pelatihan. Mardikanto & Soebiato (2012:204) menyebutkan bahwa setiap kegiatan pemberdayaan masyarakat harus mengacu pada kebutuhan yang sedang dirasakannya dan harus bisa memberikan manfaat untuk kebutuhan tersebut. Oleh karena itu, pelaksanaan pemberdayaan masyarakat harus diawali dengan pencarian pendidikan yang dibutuhkan serta analisis kebutuhan.

2. Tahapan Pembentukan Landasan Bersama dan Visi Misi dalam Pengembangan Model Kemitraan PT. Holcim Indonesia Tbk. Tuban Plant dan Pusat Kegiatan Masyarakat

Landasan bersama yang digunakan dalam kemitraan ini mengarah kepada kearifan lokal masyarakat di mana di dalamnya terdapat pula nilai-nilai yang dijunjung pula oleh PKM. Seperti yang diungkapkan Ife & Tesoreiero dalam bukunya *Community Development*, sebuah pengembangan masyarakat yang dilakukan oleh sebuah perusahaan memerlukan gagasan perubahan *bottom-up*, termasuk di antaranya berkaitan dengan kearifan lokal seputar gagasan menghargai pengetahuan lokal, kebudayaan lokal, sumber daya lokal, keterampilan lokal, dan proses lokal.

Setelah landasan terbentuk, secara otomatis akan terlihat visi dan misi dalam kemitraan. Visi misi yang digunakan adalah visi misi PKM, di mana visinya yaitu ‘mensejahterakan masyarakat Ring 1’. Visi adalah sebuah landasan filosofis operasional sebuah entitas, tetapi dengan tidak memandang jenis entitasnya. Sebagai landasan filosofis, visi menjadi *core value* satu aktivitas sehingga menjiwai sebagai bentuk aktivitas yang menjadi entitas (organisasi) (Hadi, 2009:124). Bagaimana mereka membentuk landasan tersebut terjadi saat pembuatan *Balance Business Plan* (BBP).

Business Plan dalam web entrepreneur.com (2013) adalah “*A written document describing the nature of the business, the sales and marketing strategy, and the financial background, and containing a projected profit and loss statement. A business plan is also a road map that provides directions so a business can plan its future and helps it avoid bumps in the road*”

Dalam pembuatan BBP tersebut, PKM mempelajari bagaimana cara merancang sebuah program dengan langkah-langkah yang tepat. Sehingga, selain mempunyai pengetahuan tentang kebutuhan-kebutuhan, mereka juga mempunyai cara untuk memenuhinya, dan hal ini didapatkan dari *sharing-skill* dengan Holcim untuk perencanaan dan eksekusi program CSR yang baik.

3. Tahapan Penyusunan Agenda Kegiatan dalam Pengembangan Model Kemitraan PT. Holcim Indonesia Tbk. Tuban *Plant* dan Pusat Kegiatan Masyarakat

Penyusunan agenda kegiatan sama halnya dengan perencanaan agenda kegiatan. Menurut Mardikanto & Soebiato (2012:235), perencanaan dimaknai sebagai “Suatu proses pengambilan keputusan yang berdasarkan fakta, mengenai kegiatan-kegiatan yang harus dilakukan demi tercapainya tujuan yang diharapkan.”

Setelah menemukan informasi mengenai kebutuhan kedua pihak dan memadukannya dengan visi misi, maka PKM dibimbing Holcim merencanakan agenda kegiatan yang berupa program atau kegiatan *CSR* dengan perencanaan strategis, perencanaan *community relations* yang diintegrasikan dengan konsep *Business Plan*. Mardikanto & Soebiato (2012: 259) dalam bukunya menjelaskan bahwa sebuah perumusan harus selalu memperhatikan:

“*Strengths* yaitu kekuatan/ potensi yang dimiliki, *weakness* yaitu kelemahan atau kendala yang akan dihadapi, *opportunities* yaitu peluang/ kesempatan yang tersedia, dan *threats* yaitu ancaman/ resiko yang harus di hadapi. Analisis tersebut dikenal dengan analisis SWOT.”

Hal-hal diatas memang telah di susun oleh PKM, tetapi bedanya adalah PKM tidak memasukkan hal-hal yang bersifat pemasaran. Kemitraan berjalan untuk mengelola kegiatan *CSR* perusahaan, sehingga tahap perencanaan ini bisa juga mengadopsi konsep perencanaan *CSR*. Menurut Putri (dalam Untung, 2008:1),

“*Corporate Social Responsibility* adalah komitmen dari perusahaan atau organisasi bisnis untuk berkontribusi dalam pengembangan ekonomi yang berkelanjutan dengan memperhatikan tanggungjawab sosial perusahaan dan menitik beratkan pada keseimbangan antara perhatian terhadap aspek ekonomis, sosial dan lingkungan.”

Melihat definisi seperti ini, Holcim Tuban merasa bertanggungjawab atas segala dampak yang ditimbulkan kegiatan produksi pabrik. Oleh karena itu, *CSR* ini dijalankan PKM dan Holcim untuk sebagai bentuk tanggungjawab dan komitmen perusahaan kepada lingkungan sekitar dengan memperhatikan aspek sosial dan ekonomi.

4. Tahapan Penyampaian Rencana Aksi dan Evaluasi Kemitraan dalam Pengembangan Model Kemitraan PT. Holcim Indonesia Tbk. Tuban *Plant* dan Pusat Kegiatan Masyarakat

Kemitraan menyampaikan rencana aksi, baik berupa pemberian layanan atau beberapa fungsi lain. Layanan tersebut dapat dikategorikan dengan pola *charity*, *social activity*, dan *community development* (Hadi, 2009:145).

Berdasarkan metode PRA Chambers (dalam Cooke and Kothari, 2001:75) menyatakan bahwa PRA adalah pendekatan dengan metode yang mendorong masyarakat pedesaan untuk meningkatkan dan menganalisis pengetahuan mereka mengenai hidup agar mereka bisa membuat rencana dan tindakan. Bagaimana PKM ikut melaksanakan program *CSR* adalah bentuk dari metode tersebut. Setelah mereka membuat rencana atas kebutuhan mereka, kemudian mereka melakukan tindakan yang didasarkan pada rencana tersebut. Setelah menganalisis kebutuhan tersebut, PKM kemudian merencanakan program-program sebagai *CSR* perusahaan.

Menurut Crowther David (dalam Hadi, 2009:59), *accountability* adalah upaya perusahaan terbuka dan bertanggungjawab atas aktivitas yang telah dilakukan. Akuntabilitas dibuthkan, ketika aktivitas perusahaan mempengaruhi dan dipengaruhi lingkungan eksternal.

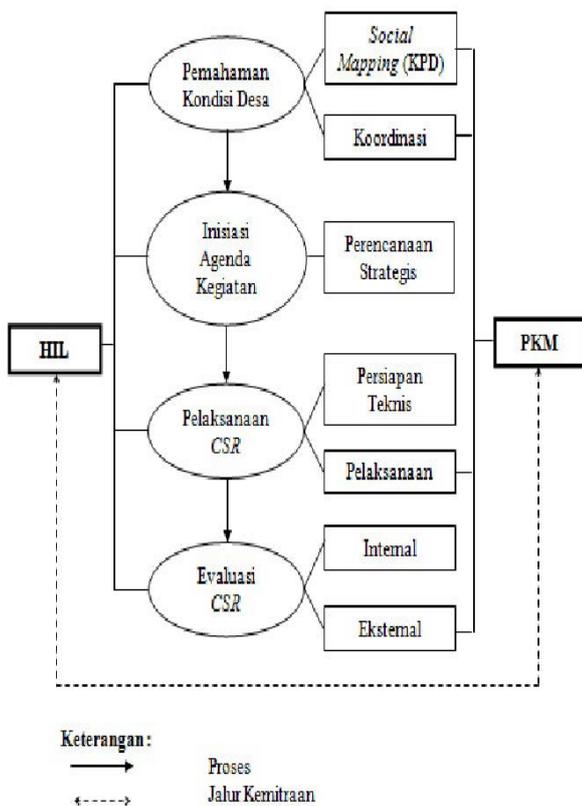
Konsep ini menjelaskan pengaruh kuantitatif perusahaan terhadap pihak internal dan eksternal. Akuntabilitas bisa digunakan sebagai media perusahaan membangun *image* dan *network* terhadap *stakeholder*. Dalam penerapan akuntabilitas dan transparansi, terdapat beberapa aspek yang terlihat di kemitraan ini yaitu sosial, ekonomi, dan lingkungan. Kedua pihak dalam kemitraan ini sangat memegang teguh nilai kejujuran dan saling percaya. Nilai ini akan dapat terwujud dengan adanya saling keterbukaan. Hal itu dilakukan dengan tetap menjalin koordinasi sebagai *progress report*, baik itu bersifat informal biasanya dengan jenis data kualitatif maupun dengan pertemuan formal yang kebanyakan datanya bersifat kuantitatif. PKM dan Holcim mengadakan *progress report* setiap minggu dan setiap bulan dengan berbekal grafik pencapaian. Tahap ini juga membahas bagaimana evaluasi terhadap kemitraan yang di dalamnya terdapa proses menilai, mengevaluasi, dan menyempurnakan operasi kemitraan.

Dalam mengevaluasi kemitraan, HIL menjadikan konsep kemitraan yang sukses menurut Gribben sebagai tolok ukur keberhasilan kemitraan yang dijalankan, yaitu:

Characteristics of Successful Business–Community Partnerships
<ul style="list-style-type: none"> ••A clear business agenda ••Goals which are aligned to business objectives ••Offering the potential for employee involvement ••Clearly defined and realistic expectations ••Mutual respect and a willingness to learn ••Strong partners committed to change ••A transparent and honest relationship ••Flexible working relations ••Commitment to ongoing and regular communications ••Investment by both parties* ••Rootedness in the user community** ••Links to other community organizations*** ••A long-term commitment to sustain and replicate the results

Berdasarkan karakteristik di atas, HIL dan PKM telah memenuhi beberapa poin. Seperti agenda bisnis yang jelas, *goals* sejalan dengan *objectives*, saling menghargai dan keinginan saling belajar, keinginan untuk berubah, hubungan yang terbuka dan jujur, bekerja secara fleksibel, melakukan komunikasi secara terus menerus, berakar pada komunitas, serta terhubung dengan organisasi lain.

MODEL AWAL KEMITRAAN



5. Tahapan Penyusunan Strategi Penghentian Kemitraan (Exit Strategy) dalam Pengembangan Model Kemitraan PT. Holcim Indonesia Tbk. Tuban Plant dan Pusat Kegiatan Masyarakat

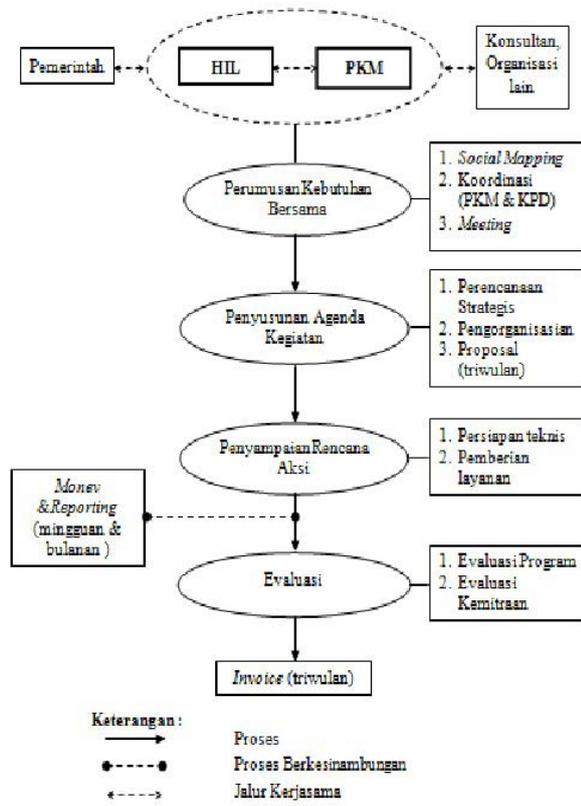
Definisi *exit strategy* dalam wirausaha dan manajemen strategi menurut web Ciputra Entrepreneurship (www.ciputraentrepreneurship.com) adalah

“Penarikan diri yang terencana dari sebuah perusahaan, atau cara tertentu untuk memindahkan kepemilikan seseorang/ pihak tertentu sebuah perusahaan atau operasional sebagian perusahaan.”

Subiyanto mengutip pernyataan Rogers dan Macias bahwa ada tiga jenis strategi pengakhiran suatu program, yaitu *phase down* (fase penurunan), *phase over* (fase pengalihan), dan *phase out* (fase penghentian).

Holcim menganggap bahwa *exit strategy* dalam kemitraan ini merupakan penarikan diri yang terencana dari PT. Holcim Indonesia Tbk Tuban Plant dan kemudian memindahkan kekuasaan operasional kemitraan seutuhnya kepada PKM.

MODEL KEMITRAAN SETELAH DIKEMBANGKAN



Melihat kedua model di atas, terdapat beberapa perbedaan yang cukup signifikan antara. Pada model awal kemitraan Holcim mempunyai peran dalam seluruh proses pengelolaan kegiatan CSR, sedangkan PKM hanya melaksanakan beberapa tahapan saja, seperti proses pemahaman kondisi desa yaitu, PKM juga hanya terlibat sebatas kehadirannya pada hari pelaksanaan kegiatan CSR. Kemudian pada proses evaluasi, PKM mempunyai peran sebatas mengevaluasi masalah eksternal seperti yang berhubungan dengan adat, dan karakteristik masyarakat sekitar. Sedangkan pada model kemitraan yang baru, HIL dan PKM bekerja berdampingan untuk mengelola program dan kegiatan CSR. Holcim mempunyai peran sebagai supervisi untuk PKM sebagai pengelola CSR. PKM dilibatkan dalam setiap proses pengelolaan CSR. Pada proses pengelolaan kali ini juga lebih kompleks kegiatan-kegiatan yang ada di dalamnya.

SIMPULAN

1. Tahapan Perumusan Kebutuhan Bersama telah dilakukan dengan, mengatasi latar belakang. Kebutuhan dari kedua pihak, yaitu perusahaan: mendapat *social license* dari masyarakat, masyarakat: mendapatkan manfaat dari tanggungjawab perusahaan. Setelah itu dibentuk PKM, dijadikan mitra, dan kemitraan dikembangkan. Kemudian terdapat aktivitas perumusan kebutuhan masyarakat. Pelatihan-pelatihan juga sudah dilakukan sebagai kebutuhan untuk membangun kemampuan dari PKM. Hanya saja masih minim pelatihan mengenai pengelolaan CSR yang diadakan Holcim.
2. Tahap kedua adalah pembentukan landasan bersama dan visi misi juga telah dilakukan oleh Holcim dan PKM dengan menggali nilai-nilai yang menjadi landasan bersama sehingga diperoleh landasan bersama berupa kebersamaan untuk memberdayakan masyarakat sesuai kearifan lokal. Sedangkan visinya adalah Membantu menyejahterakan masyarakat desa ring 1. Kemudian mereka menyatukan informasi mengenai kebutuhan bersama dengan visi misi untuk perencanaan agenda kegiatan. Hanya saja dalam pertemuan ini mereka belum mengkuantifikasikan ukuran tindakan yang mereka usulkan untuk dilaksanakan.
3. Tahap selanjutnya adalah penyusunan agenda bersama. PKM dibantu Holcim menghasilkan sebuah *Road Map* dan *Balance Business Planning* yang berisi tentang rencana program atau kegiatan untuk jangka waktu tiga dan satu tahun kedepan. Terdapat dua jenis agenda, yaitu yang termakhtub dalam proposal dan berdasarkan Surat Perintah Kerja (SPK). Masing-masing personil Holcim dan PKM mempunyai tanggungjawab untuk setiap program yang direncanakan sebagai bentuk pengorganisasian.
4. Pada tahapan penyampaian rencana aksi dan evaluasi kemitraan terdapat beberapa langkah yang sudah dilaksanakan oleh kemitraan ini, seperti implementasi program-program CSR yang direncanakan berupa pemberian layanan, dan proses mempertahankan keterlibatan pihak-pihak yang bermitra. Pada tahap penyampaian rencana aksi atau eksekusi dilakukan oleh PKM dengan pengawasan Holcim. Saat melaksanakan program CSR, Holcim sebagai eksekutif kemitraan sudah mempunyai kebijakan yang dirumuskan yaitu keberlanjutan program. Evaluasi kemitraan dijalankan dalam dua bentuk, yaitu pertemuan formal dan informal.
5. Tahap *exit strategy* atau strategi penghentian dilakukan pada tiga tahap, yaitu dengan tahap perencanaan dan persiapan yang dilakukan dengan kegiatan persiapan untuk pelepasan PKM, perencanaan tindak lanjut dan persiapan generasi selanjutnya.

Saran

1. Untuk perusahaan, pada tahap perumusan kebutuhan terdapat kebutuhan pelatihan untuk PKM. Sebaiknya dilakukan lagi pelatihan pengelolaan CSR untuk PKM.
2. Pada tahap pembentukan landasan bersama dan visi misi, terdapat aktivitas yang belum dilakukan yaitu adalah mengkuantifikasikan tindakan yang diusulkan untuk dijalankan. Oleh karena itu, perusahaan lebih baik memberikan pengarahan kepada PKM untuk membuat kuantifikasi dari data mengenai kebutuhan masyarakat.
3. Tahap penyusunan agenda untuk perusahaan adalah mengadakan secara berkala pertemuan dengan PKM untuk membahas inisiasi program yang berasal dari PKM, missal tiap bulan.

4. Tahap penyampaian rencana aksi dan evaluasi, perusahaan bisa menggunakan audit komunikasi sebagai cara untuk mengevaluasi kemitraan.
5. Tahap penyusunan *exit strategy*, sebaiknya segera ditentukan kapan dimatangkan konsep *phase down, phase over, atau phase out*.
6. Untuk PKM, tahap perumusan kebutuhan bersama, pelatihan merupakan kebutuhan PKM sehingga sebaiknya mengikuti semua pelatihan-pelatihan mengenai pengelolaan CSR.
7. Untuk PKM, tahap pembentukan landasan bersama dan visi misi, PKM sebaiknya membuat table kuantifikasi untuk tindakan yang akan diusulkan pada HIL.
8. Untuk PKM, pada tahap penyusunan agenda kegiatan sebaiknya lebih memaksimalkan ide untuk inisiasi program lewat perencanaan strategis yang sederhana.
9. Untuk PKM, pada tahap penyusunan *exit strategy*, sebaiknya ikut aktif menentukan strategi apa yang cocok untuk kemitraan ini, sehingga tidak bergantung pada perusahaan.

DAFTAR PUSTAKA

- Bisnis UKM. 2013. *Exit Strategy Untuk Mengembangkan Bisnis Anda*. Bisnis UKM.com. Diakses pada 4 Januari 2015 pukul:19.20. <http://bisnisukm.com/exit-strategy-untuk-mengembangkan-bisnis-anda.html>
- Cooke, Bill & Kothari, Uma. 2001. *Participation: The New Tyranny?*. London: Zed Books
- Ife, Jim & Tesoriero, Frank. 2008. *Community Development*. Yogyakarta: Pustaka Pelajar
- Iriantara, Yosol. 2010. *Community Relations. Konsep dan Aplikasinya*. Bandung: Simbiosis Rekatama Media.
- Mardikanto, Totok & Soebiato, Poerwoko. 2012. *Pemberdayaan Masyarakat*. Bandung: Alfabeta
- Rogovsky, Nikolai. 2000. *Corporate Community Involvement Programmes : Partnerships for Jobs and Development*. <http://www.ilo.org/inst>
- Subiyantoro, Agus. (6/12/2013). *Phase down, Phase Over atau Phase Out sebagai Exit Strategy?*. Kementerian Pekerjaan Umum dan Perumahan Rakyat, Program Peningkatan Kualitas Pemukiman. Diakses pada 18 Desember 2015, pukul: 19.14. <http://p2kp.org/wartadetil.asp?mid=6225&catid=2&>
- Tunggal, Amin Widjadja. 2007. *Corporate Social Responsibility (CSR)*. Jakarta : Harvarindo