

Corporate Social Responsiveness: Studi Naratif Success Story Transisi Pengalihan Kepemilikan Perusahaan dari Devon Energy Companies in Indonesia ke Petrochina International Companies in Indonesia

Suganda Thalib

Pascasarjana Fakultas Ekonomi dan Bisnis Universitas Brawijaya

Armanu

Surachman

Fakultas Ekonomi dan Bisnis Universitas Brawijaya

Abstract: *The purposes of research are to: (1) identify role from three regulators namely; CSR Driver, CSR Internal Tools and CSR Enabler in influencing critical incident to the company; (2) identify initiative strategy CSR or CSR outcomes in handling the critical incident; and (3) proposed a Model for regulating the critical incidents. This research conduct in depth analysis and examine over one case of success story in handling the critical incident that occurred during transition of stockholder changeover from Devon Energy Companies in Indonesia (DECI) to PetroChina International Companies in Indonesia (PCI). This Research uses the multiple data that are Combining Historical Research and Narrative Inquiry to understand the phenomenon of success story. In this research; key-informans are interviewed to obtain their narratives; and document correspondent and media released are used as sources for constructing the chronicles. Data is analyzed by using Domain, Taxonomic and Componential Analysis. The result of this research indicates: (1) Factors that considered as CSR regulators is; 1a. Transformer, formed factors that lead to improve emphasis to the employee's demand about compensation payment to the company transfer from DECI to PCI; 1b. Rectifier, formed factors that have a role to support, measure and help in handling the employee's demand about compensation payment to the company transfer from DECI to PCI; and 1c. Capacitor/Smoothing, formed factors that have a role to give references/standard in handling the employee's demand about compensation payment to the company transfer from DECI to PCI. (2) DECI's CSR Management could not handle the employee's demand, so that they utilized external parties and involved stakeholder to broke the law and regulation impasse about labour and existing working-agreement between employee and company (3) Proposed a Model about arrangement mechanism on critical incident by CSR Regulator, which is refer to this model by using response strategy of CSR Surgery, time required to handle the employee's demand about compensation payment to the company transfer from DECI to PCI d is not longer than one month from April 16 thru May 17, 2002.*

Keywords: *corporate social responsiveness, corporate social responsibility, oil industry, critical incidents, narrative inquiry, historical research, chronicles*

Abstrak: Tujuan dari penelitian adalah untuk: (1) mengidentifikasi peran dari tiga regulator yaitu; CSR Pengemudi, Alat CSR internal dan CSR Enabler dalam mempengaruhi kejadian penting untuk perusahaan; (2) mengidentifikasi inisiatif CSR strategi atau hasil-hasil dalam menangani insiden kritis; dan (3) mengusulkan Model untuk mengatur insiden kritis. Ini melakukan penelitian di analisis mendalam dan memeriksa lebih dari

Alamat Korespondensi:

*Suganda Thalib, Pascasarjana Fakultas Ekonomi dan
Bisnis Universitas Brawijaya*

satu kasus kisah sukses dalam menangani insiden kritis yang terjadi selama masa transisi dari pemegang saham changeover dari Devon Energy Companies in Indonesia (DECI) ke PetroChina International Companies in Indonesia (PCI). Penelitian ini menggunakan data beberapa yang Menggabungkan Penelitian Sejarah dan Narasi Permintaan untuk memahami fenomena kisah sukses. Dalam penelitian ini informan kunci yang diwawancarai untuk memperoleh narasi mereka; dan dokumen koresponden dan media dirilis digunakan sebagai sumber untuk membangun sejarah. Data dianalisis dengan menggunakan Domain, taksonomi dan analisis komponen. Hasil penelitian ini menunjukkan: (1) Faktor-faktor yang dianggap sebagai regulator CSR adalah; 1a. Transformer, faktor yang menyebabkan meningkatkan penekanan permintaan karyawan tentang pembayaran kompensasi kepada transfer perusahaan dari DECI ke PCI terbentuk; 1b. Rectifier, membentuk faktor yang memiliki peran untuk mendukung, mengukur dan membantu dalam menangani permintaan karyawan tentang pembayaran kompensasi kepada transfer perusahaan dari DECI ke PCI; dan 1c. Capacitor / Smoothing, faktor yang terbentuk yang memiliki peran untuk memberikan referensi / standar dalam menangani permintaan karyawan tentang pembayaran kompensasi kepada transfer perusahaan dari DECI ke PCI. (2) Manajemen CSR DECI ini tidak bisa menangani permintaan karyawan, sehingga mereka dimanfaatkan pihak luar dan melibatkan pemangku kepentingan untuk melanggar hukum dan peraturan kebuntuan tentang tenaga kerja dan kerja-perjanjian antara karyawan dan perusahaan (3). Usulan Model tentang mekanisme pengaturan tentang insiden kritis oleh CSR Regulator, yang mengacu pada model ini dengan menggunakan strategi respon Bedah CSR, waktu yang dibutuhkan untuk menangani permintaan karyawan tentang pembayaran kompensasi kepada transfer perusahaan dari DECI ke PCI tidak lebih lama dari satu bulan dari 16 April–17 Mei 2002.

Kata Kunci: tanggap Perusahaan sosial, tanggung jawab sosial perusahaan, industri minyak, insiden kritis, riset sejarah

Konsep tanggung jawab sosial korporat (*Corporate Social Responsibility/CSR*) mempunyai sejarah yang panjang dan mengesankan dalam literatur manajemen (Carroll, 1999). Sulit dipungkiri bahwa wacana CSR yang sebelumnya merupakan isu marginal kini telah menjelma menjadi isu sentral, makin populer dan bahkan ditempatkan di posisi yang kian terhormat.

Terjadi peningkatan minat dari para sarjana dan praktisi pada masalah ekonomi dari CSR, dan pada beberapa tahun lalu telah terjadi suatu kebangkitan minat pada kinerja sosial korporat, kinerja etika, tanggung jawab, auditing dan pelaporan. Beberapa diantaranya bahkan mengakui bahwa ada suatu paradigma baru yang muncul yang mana menonjolkan tanggung jawab perusahaan kepada beberapa *stakeholder* selain dari pada pemegang saham (Valand & Heide, 2005). Peningkatan pada fokus mengarahkan kepada pertanyaan tentang bagaimana perusahaan bisa meningkatkan *sustainability performance*. Atau lebih khususnya, bagaimana mereka bisa mengidentifikasi, mengelola dan mengukur penggerak (*driver*) dari peningkatan *sustainability performance* dan sistem serta struktur untuk meningkatkan kinerja sosial mereka (Valand & Heide, 2005). Sekalipun ada pergeseran paradigma, akar dari tanggung jawab sosial

untuk perusahaan bukanlah hal yang baru. Peran dari bisnis di dalam masyarakat telah menjadi perhatian untuk waktu yang panjang. Pada tahun 1973, sebuah survey dari perusahaan-perusahaan besar AS menemukan bahwa hampir semua perusahaan telah mencakup beberapa macam aktivitas-aktivitas tanggung jawab sosial didalam operasional mereka (Eilbirt dan Parket, 1973). Selanjutnya, kebangkitan dari tanggung jawab sosial korporat pada akhir 1970-an dan awal 1980-an bersamaan waktu dengan peningkatan perhatian untuk citra korporasi (Clark, 2000).

Tanggung jawab sosial korporat (CSR) adalah satu istilah tidak jelas, sering digunakan dan dipertukarkan dengan konsep lain seperti: *Business Ethics*, *corporate citizenship*, *corporate governance*, *corporate accountability* dan juga *corporate sustainability* (Valand & Heide, 2005). Ada beberapa yang mendefinisikan CSR sebagai "pencapaian keberhasilan komersial dengan cara-cara penghormatan nilai etika dan menghormati orang, komunitas, dan lingkungan alami" (bsr, 2005). Yang lainnya menggambarkan CSR sebagai "tindakan yang nampak untuk kebaikan sosial lebih lanjut, di luar minat dari perusahaan dan yang mana diperlukan oleh hukum" (Paton dan Siegel, 2004). Adapula yang mendefinisikan CSR sebagai "ko-

mitmen yang berkesinambungan dari kalangan bisnis, untuk berperilaku secara etis dan memberi kontribusi bagi perkembangan ekonomi, seraya meningkatkan kualitas kehidupan dari karyawan dan keluarganya, serta komunitas lokal dan masyarakat luas pada umumnya” (WBCSD, 2001). Selain itu ada juga yang mengatakan bahwa konsep dari CSR ini ”meliputi sedikitnya tiga aspek dari hubungan antara perusahaan dan masyarakat. Pertama, bagaimana perilaku dari bisnis merefleksikan pertimbangan etika. Kedua, bagaimana operasi bisnisnya meminimumkan atau mengurangi dampak negatif terhadap lingkungan, dan akhirnya, bahwa operasi tidak mengganggu hak azasi manusia” (Valand dan Heide, 2005 dan Fernando, 2007).

Corporate Social Responsibility (CSR)

Pendapat Bowen ini telah menandai mulainya era literatur periode modern tentang *social responsibility*. Karena Bowen adalah lebih dahulu mendefinisikan tentang CSR dan juga apa yang ia kembangkan mempunyai kemungkinan berkembang dimasa depan (fenomenal) maka dia disebut sebagai ”Bapak CSR” (Carroll, 1999).

Corporate social responsibility lebih memberikan penekanan terhadap suatu kebutuhan untuk memperbesar tanggung jawab (*responsibility*) dan pertanggung jawaban (*accountability*) korporat kepada masyarakat luas (Norris dan O’Dwyer, 2004).

Meskipun definisi *corporate social responsibility* sangat banyak, konsep dari *corporate social responsibility* ini meliputi sedikitnya tiga aspek dari hubungan antara perusahaan dan masyarakat. *Pertama*, bagaimana perilaku dari bisnis merefleksikan pertimbangan etis. *Kedua*, bagaimana operasi bisnisnya meminimumkan atau mengurangi dampak negatif terhadap lingkungan, dan akhirnya, bahwa operasi tidak mengganggu hak azasi manusia (Valand dan Heide, 2005).

Tahap-tahap Adopsi Corporate Social Responsibility dalam Kepentingan

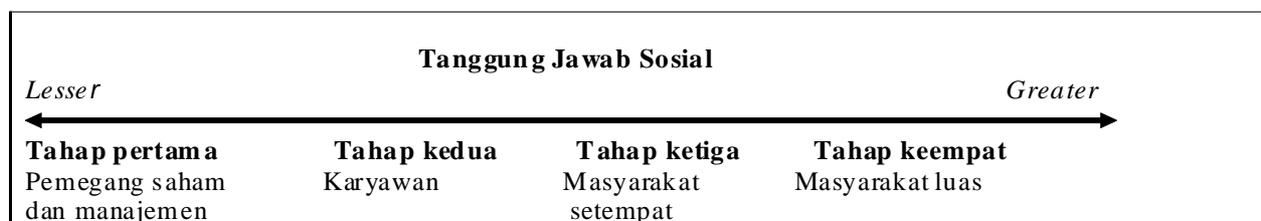
Konsituen dapat digambarkan oleh Robbin dan Coulter (2003) dalam Solihin (2008) sebagai perkembangan *corporate social responsibility* seperti Gambar 1.

Corporate Citizenship

Corporate citizenship atau kewargaan perusahaan sendiri adalah istilah yang tak kurang banyak melahirkan perbedaan pandangan. Menurut Malcolm McIntosh dalam Sukada, *et al.* (2007) bahwa *corporate citizenship* adalah mengacu pada hubungan timbal balik antara perusahaan dengan masyarakat, bekenaan dengan hak dan tanggung jawab masing-masing.

Kalau McIntosh memulai dengan memandang perusahaan sebagai warga negara yang setara dengan individu, Sandra Waddock dalam Sukada, *et al.* (2007) meluaskan konsep itu dengan melihat perusahaan juga memiliki kapasitas untuk bertanggung jawab atas hak-hak warga negara, terutama bila operasinya dijalankan di negara-negara yang kinerjanya tidak memadai menjamin hak-hak politik warganya. Dengan demikian konsep kewargaan perusahaan itu mengandung dua pengertian: perusahaan sebagai warga negara yang memiliki hak dan kewajiban; dan perusahaan sebagai pihak yang harus menjamin hak-hak warga negara di tempatnya bekerja.

Jika perusahaan yang menjalankan *corporate social responsibility* sudah dikelola dengan baik yaitu sudah menjalankan *good corporate governance* yang menjamin tercapainya maksimalisasi laba dan mempertahankan daya saing perusahaan; patuh terhadap peraturan perundang-undangan yang berlaku dengan menjalankan *legal responsibilities*; serta kegiatan usaha perusahaan dijalankan secara etis yaitu dengan



Gambar 1. Tahap Perkembangan Tanggung Jawab Sosial

Sumber: Solihin, 2008 (10)

memenuhi kewajiban *ethical responsibilities*, maka menurut Carroll (1999) dalam Solihin (2008) pada dasarnya *corporate citizenship* adalah identik dengan kewajiban keempat dari *corporate social responsibility* yakni *discretionary responsibilities*. Oleh sebab itu, Carrol merevisi komponen keempat pada tahun 1991 menjadi *corporate citizenship*.

Kendati demikian, berangkali akan lebih tepat bila dikatakan bahwa *corporate citizenship* merupakan pelaksanaan *corporate social responsibility* yang disesuaikan dengan konteks hak dan kewajiban tempat perusahaan beroperasi. Dengan demikian, dasar dari pelaksanaan *corporate citizenship*, tetaplah merupakan berbagai aktivitas *corporate social responsibility* yang dijalankan secara bersamaan dengan kepatuhan perusahaan terhadap peraturan perundang-undangan tempat perusahaan beroperasi.

Corporate Social Performance

Konsep dari *Corporate Social Performance* (CSP) mencakup aspek-aspek yang berbeda dalam maksud dari suatu tanggung jawab bisnis secara sosial. Tiga konsep saling berhubungan dilekatkan di dalam konsep ini yang peduli terhadap cara organisasi-organisasi beroperasi didalam lingkungan-lingkungan mereka. Adapun latar belakang munculnya konsep CSP, pengertian CSP, dan keterkaitan CSP dengan *corporate social responsibility* akan dijelaskan berikut ini.

Pengertian *Corporate Social Performance* muncul berdasarkan kritik terhadap konsep *corporate social responsibility* itu, Carroll (1979) merumuskan "konsep CSP yang merupakan perluasan dari konsep *corporate social responsibility* dengan memasukkan konsep dua dimensi tambahan yaitu dimensi tanggapan perusahaan terhadap isu sosial (*corporate social responsiveness*) dan dalam isu sosial apa perusahaan terlibat" (Solihin, 2008).

Dengan demikian konsep CSP yang dirumuskan oleh Carroll memiliki tiga dimensi antara lain: (1) batasan mengenai pengertian CSR, (2) Dalam isu sosial apa perusahaan terlibat, dan (3) Bagaimana respon perusahaan terhadap tekanan sosial. (Carroll, 1979 dalam Montiel, 2008).

"Model CSP menggambarkan adanya interaksi antara berbagai prinsip tanggung jawab sosial, *process social responsiveness* dan pengembangan berbagai

kebijakan untuk mengatasi berbagai masalah sosial". Kemudian CSP yang dikemukakan oleh Wartick dan Cochran, disempurnakan lagi oleh Wood (1991) yang memberikan rumusan CSP sebagai berikut: "Suatu konfigurasi prinsip-prinsip tanggung jawab sosial, proses *social responsiveness* serta berbagai kebijakan, program, dan hasil-hasil yang bisa diobservasi sebagai hasil dari hubungan sosial yang dilakukan oleh perusahaan" (Solihin, 2008).

"Di dalam paradigma yang memandang manusia sebagai makhluk rasional, itu diakui bahwa dunia nyata dibangun dari teka-teki logis, yang dapat dipecahkan melalui analisa yang tepat dan penggunaan alasan. Analisa Kuantitatif adalah digunakan untuk mengukur kekuatan dari satu argumentasi ke arah membangun kesimpulan dari fakta yang diketahui. Komunikasi dapat diuji secara analitis ketika transfer informasi dari satu orang ke lainnya.

Satu pandangan holistik memerlukan satu koleksi dan refleksi melalui menceritakan, mendengarkan, dan memahami cerita yang membentuk satu kenyataan dibagi bersama. Bentuk naratif dari penyelidikan adalah fleksibel, inovatif, tak dapat diramalkan, dan penuh dengan kekayaan akan detail. Upaya untuk mengorganisir dan mengklasifikasikan narratives dapat berguna untuk menggambarkan bagian dan potongan-potongan. Bagaimanapun, tidak ada standar teknis atau standar perjanjian yang dicapai dalam bentuk protokol untuk penggunaan penelitian naratif karena pemikiran naratif tidak selaras dengan ilmiah, pemikiran abstrak".

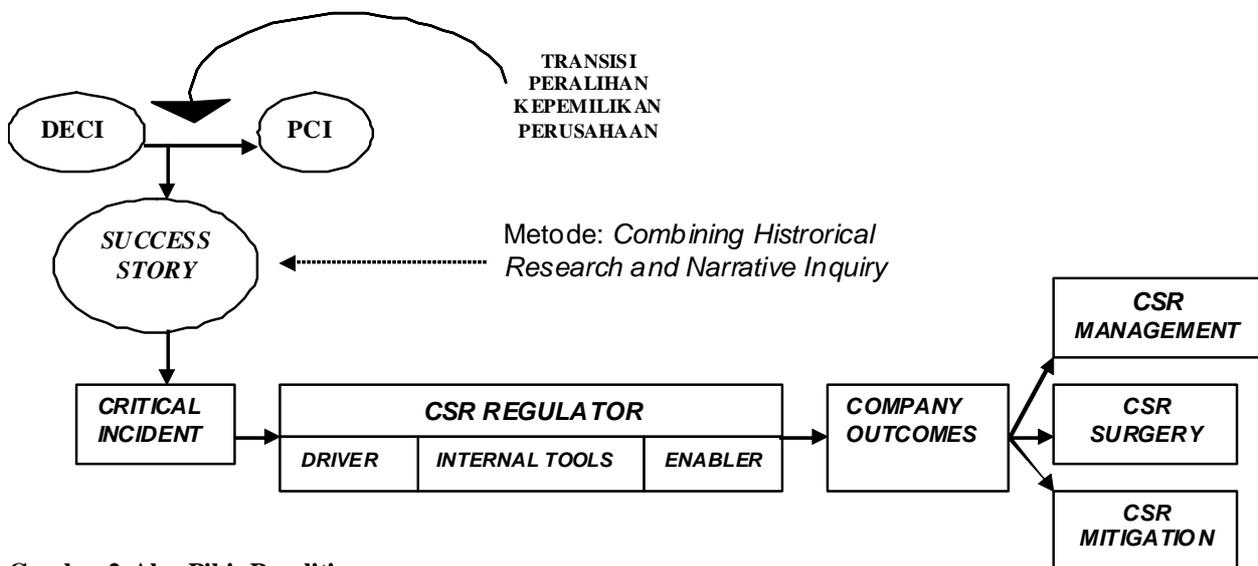
Konsekuensi praktis dari pergeseran filosofis ini adalah bahwa tidak ada cara untuk secara logika atau secara mekanik mengkonversi pertanyaan penelitian ke dalam metoda; metoda anda adalah cara untuk menjawab pertanyaan penelitian anda, bukan satu transformasi logis dari belakangan. Pemilihan Mereka tergantung tidak hanya pada pertanyaan penelitian anda tetapi pada situasi aktual penelitian dan apa yang akan bekerja lebih secara efektif dalam situasi itu untuk memberi anda data yang anda perlukan.

Penelitian ini adalah menggunakan pendekatan Kualitatif Verifikatif untuk menginvestigasi kasus *success story* yang terjadi saat transisi pengalihan kepemilikan perusahaan dari DECI ke PCI, yaitu suatu keberhasilan dalam menangani "tuntutan karyawan tentang pembayaran kompensasi atas pengalihan

kepemilikan perusahaan dari DECI ke PCI”. Peneliti mengkonstruksi format dan strategi penelitian untuk lebih awal memperoleh data sebanyak-banyaknya di lapangan, dengan mengesampingkan peran teori, walaupun peneliti tidaklah buta akan teori, namun peran data lebih penting dari teori itu sendiri. Hal ini sesuai dengan Bungin (2008) bahwa format Kualitatif Verifikatif merupakan upaya pendekatan induktif terhadap seluru proses penelitian yang dilakukan.

Penelitian ini mengikuti alur fikir (*flow of thinking*) penelitian kualitatif penomenologi sebagaimana dijabarkan dalam models pada Gambar 2.

yang menyatakan bahwa suatu peristiwa buruk yang berhubungan dengan isu mengenai *corporate social responsibility* yang ditimbulkan oleh perusahaan secara internal akan melalui tiga pengatur yang mempengaruhi pentingnya dari peristiwa itu. *CSR Driver, Internal Tools* dan *Enabler* merupakan pengatur yang dapat mengurangi ataupun memperkuat efek dari respon CSR. Tergantung kepada penting atau tidaknya peristiwa buruk setelah dipengaruhi oleh regulator, tiga strategi responsif telah tersedia sebagai alternatif pilihan.

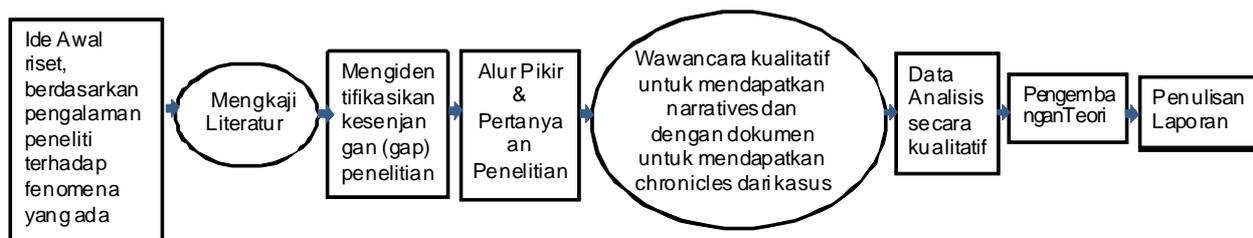


Gambar 2. Alur Pikir Penelitian

Metodologi yang digunakan adalah *Combining Historical Research and Narrative Inquiry*. *Historical Research* untuk membuat *chronicles* dan *Narrative Inquiry* untuk menghadirkan cerita dari *key informan* didalam membangun studi kasus. Teori yang digunakan untuk mengarahkan munculnya jawaban terhadap pertanyaan penelitian adalah teori/model dari Valand and Heide (2005) lihat Gambar 3,

Pelaksanaan penelitian ini mengikuti tahapan seperti diagram alir pada Gambar 3.

Pada awalnya peneliti melihat dan merasakan bahwa fenomena peristiwa buruk terus berlangsung dialami oleh perusahaan-perusahaan didunia bisnis dan seringkali perusahaan tidak siap untuk mengatasinya sehingga peristiwa buruk tersebut mengakibatkan jatuhnya reputasi perusahaan yang telah dibangun



Gambar 3. Diagram Alir Pelaksanaan Penelitian

bertahun-tahun. Kemudian peneliti mencoba mengkaji literatur tentang bagaimana seharusnya perusahaan bersikap bila menghadapi tekanan sosial dan mengidentifikasi kesenjangan penelitian untuk ditindaklanjuti. Dari Fenomena yang dirasakan dan juga kajian literatur, peneliti mengkonstruksi format dan strategi penelitian serta menyiapkan Alur Pikir Penelitian.

Dalam mengumpulkan data, penelitian ini menggunakan wawancara untuk mendapatkan *narratives* dari para *key informan* dan juga menggunakan dokumen korespondensi yang dilakukan oleh manajemen DECI, Serikat Pekerja Devon dan juga Dit. MPS untuk menyusun *chronicles*. Data yang terkumpul kemudian di analisa dengan metode Analisis Domain, Toksonomi dan Komponen dari Spradley (1980) dalam Usman (2008). Kemudian hasil analisa data ini mengarahkan munculnya jawaban terhadap pertanyaan penelitian yang akhirnya mendapatkan suatu proposisi penelitian.

METODE

Seting Penelitian

Penelitian ini dilakukan di perusahaan *Devon Energy Companies in Indonesia (DECI)*. DECI adalah suatu perusahaan asing yang bergerak dibidang eksplorasi dan produksi minyak dan gas bumi dengan pemegang sahamnya terdiri dari beberapa negara yaitu Indonesia, Amerika, Perancis dan Jepang. Di Indonesia sendiri DECI terdiri dari beberapa perusahaan yang wilayah operasinya tersebar di seluruh bagian wilayah Indonesia.

Relevansi metodologis, mengapa DECI dipilih karena: (1) memiliki wilayah operasi yang tersebar di seluruh bagian Indonesia yang memiliki lintas kutub budaya yang berbeda; (2) perusahaan multi-nasional yang kepemilikannya terdiri dari banyak negara seperti Indonesia, Amerika, Perancis dan Jepang, dan (3) perusahaan yang bergerak dibidang eksplorasi dan produksi minyak dan gas bumi adalah bidang usaha yang relatif cukup banyak berinteraksi dengan aspek-aspek CSR di dalam operasinya. Sehingga relatif cukup representatif untuk menggali data dari *key informan* terhadap *incident* di DECI.

Dalam disertasi ini dilakukan analisis dan kajian yang mendalam terhadap satu kasus yang terjadi saat transisi kepemilikan perusahaan dari *Devon Energy*

Companies in Indonesia (DECI) kepada *Petro China International Companies in Indonesia (PCI)*, yaitu "tuntutan karyawan tentang pembayaran kompensasi atas pengalihan kepemilikan perusahaan".

Informan Peneliti

Dalam penelitian kualitatif tidak menggunakan istilah populasi, tetapi oleh Spradley dinamakan "*social situation*" atau situasi sosial yang terdiri atas tiga elemen yaitu: tempat (*place*), pelaku (*actors*), dan aktivitas (*activity*) yang berinteraksi secara sinergis (Sugiono, 2007).

Objek Penelitian

Objek penelitian ini adalah satu *critical incident* yang terjadi saat transisi kepemilikan perusahaan dari DECI kepada PCI yaitu "tuntutan karyawan tentang pembayaran kompensasi atas pengalihan kepemilikan perusahaan".

Informan Penelitian

Menurut Bungin (2008) bahwa ada dua cara dalam memperoleh informan penelitian yaitu (1) *snowballing sampling* yaitu apabila peneliti benar-benar "buta" informasi tentang objek penelitian, dan (2) *key person* apabila peneliti sudah memahami informasi awal tentang objek penelitian maupun informan penelitian. Pada penelitian ini yaitu penelitian kualitatif, informan penelitiannya adalah *key-person* yaitu orang yang paling mengetahui/bertanggung jawab/pengambil keputusan atas *critical incident* di DECI. Dalam hal ini *key person*nya adalah terdiri dari 5 orang antara lain: Dari manajemen perusahaan terdiri dari; *Public Relation Manager* yaitu Erwin Lebe, MBA dan dari *Operation Manager* yaitu Ir. Hendra Wijayanto, MBA. Dari Serikat Pekerja yaitu Asril Basri, S.com, M.com selaku ketua Bidang V SP-Devon. Dari karyawan yaitu Ir. Budi Tyas Utom selaku karyawan senior. Kemudian dari Pakar Bidang CSR dan Lingkungan yaitu Dr. Ir. Widodo Ismanto, MT.

Metode Pengumpulan Data

Penelitian ini menggunakan multi sumber bukti dengan format *Combining Historical Research and*

Narrative Inquiry dimana sumber data diambil dari wawancara dan dokumentasi. Wawancara digunakan untuk mendapatkan *narratives* dari *key informan* dan dokumentasi digunakan untuk menyusun *chronicles* tentang proses transisi pengalihan kepemilikan perusahaan dari DECI ke PCI.

Wawancara

Penelitian ini menggunakan rangkaian dari 3 wawancara terhadap *key informan* untuk mengeksplorasi secara mendalam *narratives* dari para *key informan*. Protokol penelitian yang berisi prosedur dan tahapan wawancara serta daftar pertanyaan wawancara telah disiapkan sebagai panduan dalam melakukan wawancara. Detil cerita dari *key informan* tersebut dapat dilihat pada *Narratives Tentang Transisi Pengalihan Kepemilikan Perusahaan dari DECI ke PCI*, yang dilampirkan pada Lampiran IV disertasi ini.

Dokumentasi

Sejarah tentang proses transisi pengalihan kepemilikan perusahaan dari DECI ke PCI telah dikonstruksikan dari dokumen korespondensi yang dilakukan oleh Serikat Perkerja (SP), Manajemen DECI, *Management Production Sharing* (MPS) dan Departemen Tenaga Kerna (DEPNAKER). Demikian juga pemberitaan dari surat kabar telah menjadi sumber tambahan data dalam konstruksi sejarah. Detil konstruksi sejarah tersebut dapat dilihat pada *Chronicles Tentang Transisi Pengalihan Kepemilikan Perusahaan dari DECI ke PCI*, yang dilampirkan pada Lampiran III disertasi ini.

Instrumen Penelitian

Sebagaimana telah disebutkan pada Bab 3 bahwa peneliti dalam penelitian kualitatif adalah merupakan instrumen utama untuk pengumpulan dan analisis data. Pada penelitian ini selain peneliti sendiri yang bertindak sebagai instrumen, satu protokol penelitian yang berisi prosedur dan pertanyaan-pertanyaan penelitian yang disusun dengan merefleksikan alur pikir digunakan sebagai panduan atau instrumen penelitian untuk melakukan penelitian.

Supaya hasil wawancara dapat terekam dengan baik, dan peneliti memiliki bukti telah melakukan

wawancara kepada informan atau sumber data, maka diperlukan bantuan alat-alat berupa: (1) buku catatan: berfungsi untuk mencatat semua percakapan dengan sumber data. Komputer kecil juga akan digunakan untuk membantu pencatatan data hasil wawancara, dan (2) tape rekorder: berfungsi untuk merekam semua percakapan atau pembicaraan.

Teknik Analisa Data

Model penelitian Spradley (1980) digunakan dalam penelitian kualitatif ini. Menurut Spradley (1980) dalam Maleong (2008) bahwa model penelitian itu mengikuti suatu lingkaran dan lebih dikenal dengan proses penelitian *siklikal*. Menurut Maleong (2008) dalam penelitian kualitatif penulis tidak membedakan proses penelitian, kegiatan pengumpulan datanya terlebih dahulu, namun menyatupadukan kegiatan pengumpulan data dengan analisis data.

Empat jenis analisis data yang disajikan oleh Spradley (1980), yaitu: analisis domain, analisis taksonomi analisis komponen dan analisa tema. Pada penelitian ini dalam melakukan analisis, peneliti menyesuaikan tipe analisisnya dengan data yang dikumpulkan lewat wawancara. Adapun jenis pengumpulan dan analisis data yang dilakukan dalam penelitian ini, yaitu secara berturut-turut: wawancara deskriptif, analisis domain, wawancara terstruktur, analisis taksonomi, wawancara kontras, analisis komponen dan analisa tema.

HASIL DAN PEMBAHASAN

CSR Critical Incident

Dalam kasus tuntutan karyawan tentang pembayaran kompensasi atas pengalihan perusahaan dari DECI ke PCI, awalnya kasus itu tidak begitu penting (*low magnitude*) karena karyawan hanya menginginkan bertemu muka dengan manajemen DECI dan PCI untuk membicarakan hak normatifnya berupa pembayaran pesangon dari majikannya yang lama yaitu DECI sebelum perusahaan diambil alih oleh pemilik baru yaitu PCI. Tetapi kasus ini baru berubah menjadi masalah dikarenakan derajat *discreteness*-nya menjadi meningkat setelah keinginan karyawan tersebut kurang mendapat respon dari manajemen DECI, sehingga keinginan karyawan tersebut berubah menjadi suatu *critical incident* ketika karyawan

menuntut yang disertai ancaman aksi mogok secara damai. Hal ini diikhtisarkan dalam Tabel 1.

CSR Regulator

Setelah mendapatkan penekanan awal dari *magnitude* dan tingkat *discreteness*-nya sendiri, *Critical Incident* yaitu tuntutan karyawan dipengaruhi oleh *CSR Regulator* melalui mekanisme pengaturan sebagai berikut: *Pertama*, tuntutan karyawan tersebut telah ditingkatkan bobotnya dari persoalan yang biasa menjadi isu nasional oleh *CSR Driver*. *Kedua*, perusahaan melalui *CSR Internal Tools* dan *CSR External Tools*-nya telah berusaha secara maksimal dalam mengimbangi atau menekan peningkatan bobot tuntutan karyawan yang telah diperbesar bobotnya oleh *CSR Driver*. *Ketiga*, *CSR Enabler* yang terdiri dari Kepmen No.150 Tahun 2000 dan Undang-undang No. 22 tahun 1957 telah digunakan untuk menyelesaikan dampak akhir dari tuntutan karyawan setelah upaya peredaman yang dilakukan oleh perusahaan melalui *CSR Internal Tools* dan *CSR External Tools*-nya.

CSR Driver

Faktor-faktor yang bertindak sebagai *CSR Driver* yang telah mendorong sehingga tuntutan karyawan tentang pembayaran kompensasi atas pengalihan kepemilikan perusahaan dari DECI ke PCI menjadi isu nasional atau isu penting untuk ditangani adalah dikelompokkan kedalam lima faktor pendorong yaitu; *Internal Actions*, *Media Actions*, *Stakeholder Awareness/Authorities's Actions*, *High Interdependency Among Actors*, dan *Political Actions*. Faktor yang mempunyai peran paling pertama dalam mendorong sehingga kasus tuntutan karyawan tersebut menjadi isu yang penting adalah faktor *Internal Actions*, yang kemudian diikuti oleh keempat faktor yang lain baik secara bersama-sama maupun secara sendiri-sendiri. Hal ini diikhtisarkan dalam Tabel 2.

CSR Internal Tools

Terdapat empat faktor yang bertindak sebagai *CSR Internal Tools* yang telah melidungi perusahaan dari kasus tuntutan karyawan terhadap pembayaran kompensasi atas pengalihan kepemilikan perusahaan dari DECI ke PCI, yaitu; kebijakan perusahaan (*company policy*), perjanjian kerja bersama (PKB),

company strategy dan *company organization*. Hal ini diikhtisarkan dalam Tabel 3.

CSR External Tools

Ada dua faktor dari *external* yang telah sangat berperan aktif membantu perusahaan dalam penyelesaian dari kasus tuntutan karyawan terhadap pembayaran kompensasi atas pengalihan kepemilikan perusahaan dari DECI ke PCI, yaitu; Serikat Pekerja Devon (SP-Devon) dan Direktorat *Management Production Sharing (Dit. MPS)*. Hal ini diikhtisarkan dalam Tabel 4.

CSR Enabler

Aturan-aturan yang bertindak sebagai *CSR Enabler* yang digunakan untuk menyelesaikan tuntutan karyawan tentang pembayaran kompensasi atas pengalihan kepemilikan perusahaan adalah sebagai berikut: (1) Keputusan Menteri Tenaga Kerja No.150 Tahun 2000 tentang Penyelesaian Pemutusan Hubungan Kerja, dan Penetapan Uang Pesangon, Uang Penghargaan Masa Kerja dan Ganti Kerugian di Perusahaan, dan (2) Undang-undang No. 22 tahun 1957 Tentang Penyelesaian Perselisihan Perburuan dimana terdapat Panitia Penyelesaian Perselisihan Perburuan Daerah (P4D). Hal ini dapat dilihat pada ikhtisar dalam Tabel 5.

CSR Outcomes

Tindakan-tindakan/inisiatif-inisiatif yang telah diambil untuk mengatasi tuntutan karyawan tentang pembayaran kompensasi atas pengalihan kepemilikan perusahaan dari DECI ke PCI dapat dibagi menjadi beberapa kelompok, yaitu *Incident Reductions* dan *Adjustment of Internal Tools and Enabler*, sebagaimana telah diikhtisarkan pada Tabel 6.

Kejadian *adanya Incident Reduction* pada kasus tuntutan karyawan pada penelitian ini disebabkan oleh manajemen DECI telah melakukan upaya-upaya dalam memanfaatkan peran dari *CSR Internal Tools*-nya (lihat Tabel 3) untuk berusaha menekan pengaruh yang ditimbulkan oleh *CSR Driver* terhadap *Critical Incident*. Tetapi karena pengaruhnya sudah begitu besar yaitu telah menjadi suatu isu nasional, maka manajemen DECI juga memanfaatkan peran dari *CSR External Tool*-nya (seperti Tabel 4) untuk

Tabel 1.

<i>Incident</i>	<i>Action Result</i>
Core Incident	<p>Munculnya isu mengenai rencana pengalihan kepemilikan perusahaan dari DECI ke PCI dimulai pada bulan Maret 2002, pada saat itu seluruh blok milik DECI ditawarkan kepada beberapa perusahaan asing maupun nasional (termasuk PERTAMINA). Pihak perusahaan belum menjelaskan secara resmi tentang penjualan ini, sehingga banyak karyawan yang merasa cemas, was-was dan bertanya-tanya akan nasibnya sehubungan dengan penjualan ini terutama dengan nasib dari TID (termination indemnity fund) yang sekarang dikelola oleh perusahaan, mereka sambil mengamati proses tender yang dilakukan yang dimulai dengan tahapan due diligent, dimana para bidder mengirimkan konsultan independennya melakukan survey ke lapangan dan melakukan sejumlah wawancara kepada karyawan senior untuk mendapatkan gambaran yang akurat dibidang keuangan, cadangan hidrokarbon, operasi, lingkungan dan sosial politik dilapangan tempat perusahaan beroperasi.</p> <p>Tanggal 16 April 2002 Managemen DECI mengumumkan akan menjual sahamnya di Indonesia kepada PCI melalui suratnya kepada seluruh karyawan Ref. No. 010/IOM/P/2002.</p> <p>Tanggal 20-4-2002 untuk mengatasi rasa kecewa, cemas dan was-wasnya karyawan menyikapi surat managemen Devon Ref. No.10/IOM/P/2002 tertanggal 16 April 2002. Mereka meminta tatap muka dengan managemen DECI, Pertamina MPS dan wakil dari PCI untuk membuat suatu kesepakatan sebelum peralihan kepemilikan perusahaan.</p>
Follow Up Incident	<p>Kurangnya sosialisasi rencana pengalihan kepemilikan perusahaan yang dilakukan oleh DECI sebagaimana yang diutarakan oleh pengamat perminyakan Kurtubi dalam harian Kompas tanggal 1 Mei 2002</p> <p>Perusahaan tidak menanggapi surat karyawan tertanggal 20 April 2002 dan bahkan perusahaan mengeluarkan pernyataan dalam suratnya No.013/IOM/P/2002 tanggal 25 April 2002 bahwa Managemen DECI hanya bersedia mendiskusikan masalah ketenagakerjaan dengan Serikat Pekerja Devon (SP-Devon) dan tidak mau menanggapi surat-surat karyawan yang dikirim secara perorangan. Managemen DECI akan melibatkan Managemen PCI untuk menyelesaikan masalah ketenagakerjaan. Hal ini ditanggapi negatif oleh karyawan karena mereka menganggap Managemen DECI mengulur-ulur waktu dan mencoba mengalihkan permasalahan dengan melibatkan Managemen PCI.</p> <p>Adanya preseden buruk terdahulu yaitu sudah dua kali mengalami pengalihan kepemilikan perusahaan yaitu dari <i>Petromer Trend</i> ke <i>Sanfa Fe</i> dan dari <i>Santa Fe</i> ke <i>Devon</i> tetapi karyawan tidak mendapatkan kompensasi apa-apa. Kemudian preseden yang terakhir adalah telah ada suatu kesepakatan Kartika Chandra (KCK) pada tanggal 26 Juni 2000 dimana karyawan seharusnya mendapat suatu pembayaran atas peralihan kepemilikan perusahaan, tetapi tidak terlaksana karena penjualan Blok Kepala Burung dari SFER telah dibatalkan sebagai akibat dari PEARL sebagai calon pembeli tidak dapat memenuhi kewajibannya.</p> <p>Alasan penjualan bukan karena perusahaan kesulitan keuangan, tetapi untuk menghasilkan suatu keuntungan/modal baru untuk ditanamkan di daerah lain sebagaimana diungkapkan oleh semua responden dan juga dalam surat karyawan tanggal 4 Februari 2000.</p>

Tabel 2.

CSR Driver	Action Result
Internal actions	<p>Karyawan lapangan KMT/Arar/Matoa menghentikan aktivitas rutin (mogok) mulai tanggal 23 April 2002 jam 23.00 WIT setelah mereka tidak menerima tanggapan dari Management DECI. Kegiatan operasi terhenti, suplai minyak mentah ke Kilang Kasim milik PERTAMINA Unit Pengolahan VII (UP-VII) dan suplai gas ke PT. Kayu Lapis (PT.KLI) Indonesia jadi terhenti.</p> <p>Selain melakukan aksi mogok, pada tanggal 24 April 2002 karyawan juga berkirim surat kepada Presiden DECI dengan tembusan kepada Menteri ESDM, Menteri Tenaga Kerja, Dirjen. MIGAS, Dirut. PERTAMINA, Direktorat MPS, Gubernur Papua, Ketua DPRD Tingkat I Papua, Bupati Sorong, DPRD Tingkat II Sorong yang isinya menyatakan bahwa tanggal 23 April 2002 jam 12.00 WIT karyawan menghentikan aktivitas operasi dan kondisi dilapangan menjadi sangat membahayakan.</p> <p>Pada tanggal 24 April 2002 karyawan juga berkirim surat kepada PT. Kayu Lapis Indonesia (PT.KLI) dan PERTAMINA UP-VII yang isinya memberitahukan bahwa suplai gas ke PT.KLI dan suplai minyak mentah ke Kilang UP VII Kasim tidak bisa dilakukan sampai batas waktu yang tidak ditentukan karena karyawan tidak melakukan aktivitas (tidak bekerja) dan sedang menunggu jawaban permintaan karyawan dari Presiden DECI.</p>
Media Actions	<p>Surat kabar terkemuka yaitu; Harian Kompas, Koran Tempo, Suara Pembaruan, Detik baik dalam bentuk cetak maupun on-line memuat kasus pemogokan ini dan menggambarkan bahwa pemogokan ini sebagai sesuatu yang berdampak luas.</p> <p>Manager Hubungan Pemerintah dan Masyarakat (PR Manager) DECI berusaha menyeimbangkan pemberitaan yang negatif dari media masa dan membuat informasi itu menjadi lebih seimbang dengan menyampaikan kepada media bahwasanya pihak perusahaan sedang melakukan negosiasi dengan pihak karyawan, tuntutan-tuntutan apa yang diminta dan meminta karyawan juga untuk tidak melakukan aksi mogok dan bekerja kembali sambil bernegosiasi membicarakan tuntutan-tuntutan karyawan</p>
Stakeholder Awareness/Authorities's Actions	<p>Adanya perhatian luas dari para Pemangku Kepentingan terhadap kasus pemogokan di DECI yang mengakibatkan terhentinya aktifitas operasi di wilayah operasi Kepala Burung. Para Pemangku Kepentingan itu yaitu terdiri dari; DPR RI, Pemerintah Lokal yang antara lain adalah Dinas Tenaga Kerja Kabupaten Sorong dan Wali Kota Sorong; PERTAMINA UP-VII; dan PT.KLI, yang meminta agar Management DECI dapat segera menuntaskan permasalahan ketenagakerjaan di DECI.</p>
High Interdependency Among Actors	<p>PERTAMINA sangat tergantung kepada DECI untuk mensuplai kebutuhan bahan baku Kilang Kasim di Sorong, sehingga PERTAMINA meminta pertanggung jawaban management DECI untuk menyelesaikan kasus ketenagakerjaan di DECI yang diberitakan pada harian Kompas tanggal 27 April 2002 dan juga Koran Tempo tanggal 1 Mei 2002.</p> <p>PT. KLI sangat tergantung kepada DECI untuk mensuplai kebutuhan gas bagi pembangkit listrik pabriknnya di Arar.</p> <p>Masyarakat lokal khususnya yang ada di Sorong dan sekitarnya dan Indonesia bagian Timur pada umumnya sangat membutuhkan BBM dari Kilang Kasim dan lapangan kerja dari PT. KLI yang mempekerjakan sekitar 4600 karyawan dengan total 13.800 anggota keluarga.</p>
Political Action	<p>Pemda Kota Sorong dalam hal ini Walikota Sorong meminta kepada Manajemen DECI untuk mengacu kepada otonomi khusus daerah untuk menghindari pemogokan dan tuntutan masyarakat adat demi kelancaran operasinya di daerah Sorong. Dalam otonomi khusus pemanfaatan hak-hak adat untuk kepentingan Pemerintah atau Swasta harus dilakukan melalui musyawarah antara masyarakat adat dengan pihak yang membutuhkan.</p>

Tabel 4.

<i>CSR External Tools</i>	<i>Action Result</i>
Serikat Pekerja Devon (SP-Devon)	Atas usaha keras dari manajemen DECI untuk memanfaatkan peran positif dari Serikat Pekerja Devon (SP-Devon), maka SP-Devon telah membantu menghubungkan komunikasi antara Management DECI dengan karyawan, antara Management DECI dengan Dit.MPS, antara karyawan dengan Dit.MPS sehingga komunikasi menjadi lancar dan masing-masing mencari titik temu untuk pemecahan masalah.
Direktorat Jendral Management Production Sharing Contract (Dit. MPS).	Atas usaha keras dari manajemen DECI untuk memanfaatkan peran positif dari Dit. MPS, maka Dit. MPS telah memberikan petunjuk pilihan alternatif kepada Management DECI untuk menyelesaikan masalah ketenagakerjaan di DECI yaitu berupa tiga opsi pilihan buat karyawan.

Tabel 5.

<i>CSR Enabler</i>	<i>Action Result</i>
Peraturan Perundang-undangan	Keputusan Menteri Tenaga Kerja No.150 Tahun 2000 tentang Penyelesaian Pemutusan Hubungan Kerja, dan Penetapan Uang Pesangon, Uang Penghargaan Masa Kerja dan Ganti Kerugian di Perusahaan telah digunakan sebagai pedoman penyelesaian tuntutan karyawan.
	Undang-undang No. 22 tahun 1957 Tentang Penyelesaian Perselisihan Perburuan dimana terdapat Panitia Penyelesaian Perselisihan Perburuan daerah (P4D) telah dijadikan pedoman untuk penyelesaian tuntutan karyawan.

meredam pengaruh tersebut yang mana hasilnya adalah ketegangan itu mulai mereda yang ditandai dengan adanya kesepakatan antara karyawan dan manajemen DECI untuk melakukan perundingan yang dilaksanakan di hotel Salak Bogor pada tanggal 17 Mei 2002.

Strategy Responsive

Adanya *Adjustment* terhadap PKB tanggal 22 Nopember 2001 dan juga Kepmen No. 150 Tahun 2000 pada kasus tuntutan karyawan di DECI adalah disebabkan oleh tuntutan karyawan tersebut yang disertai pemogokan telah menjadi isu nasional, datangnya cukup cepat yaitu 7 hari setelah pengumuman resmi dari perusahaan tentang pengalihan perusahaan dari DECI ke PCI, dan manajemen DECI berlombah dengan waktu untuk segera menyelesaikan transisi pengalihan kepemilikan perusahaan dari DECI ke PCI yang mempunyai dateline yang singkat. Penyebab lain adalah *Internal Tools* yang dimiliki DECI masih tidak memadai sehingga manajemen DECI harus melibat-

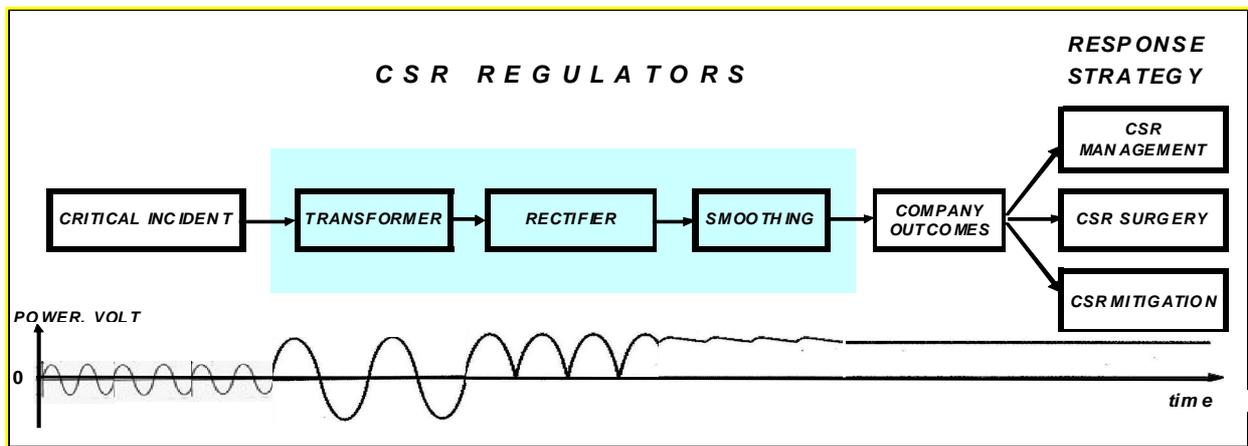
kan berbagai pihak luar yaitu, SP-Devon, Dit. MPS, dan pemerintah lokal untuk membantu merumuskan formula penyelesaian, yang akhirnya dilakukan *adjustment* PKB yaitu memperbolehkan karyawan untuk bekerja kembali pada posisi semula walaupun karyawan itu telah diberi pesangon 100%. Karena kasus ini tidak bisa diselesaikan dengan *CSR Management* yang sudah ada dan harus membuat terobosan terhadap kebuntuan aturan di PKB dan Keputusan Menteri, sehingga *response strategy* yang telah diambil oleh manajemen DECI untuk menyelesaikan tuntutan karyawan adalah *CSR Surgery*.

Model CSR Regulator

Sebagaimana yang telah diuraikan bahwa telah teridentifikasi dengan jelas tentang mekanisme pengaturan yang dilakukan oleh *CSR Regulator* terhadap *CSR Critical Incident* dalam hal ini tuntutan karyawan tentang pembayaran kompensasi atas pengalihan kepemilikan perusahaan dari DECI ke PCI

seperti pada Gambar 3. Dinyatakan bahwa *CSR Driver* akan bertindak sebagai *CSR Transformer*, *CSR Internal Tools* akan bertindak sebagai *CSR Rectifier* dan *CSR Enabler* akan bertindak sebagai *CSR Smoother/Capacitor*. Gambar 4 ini dapat lebih jelas menerangkan urutan-urutan pengaruh dari masing-masing faktor *CSR Regulators* terhadap *CSR Critical Incidents* ketimbang Model dari Valand & Heide (2005) dan Fernando (2007), sehingga penulis mengusulkan suatu Model sebagai modifikasi dari model Valand dan Heide (2005) dan Fernando (2007) untuk menerangkan mekanisme pengaturan yang dilakukan oleh *CSR Regulator* terhadap *Critical Incident* sebagaimana Gambar 4.

karyawan tentang pembayaran kompensasi atas pengalihan kepemilikan dari DECI ke PCI” pada tanggal 16 April 2002 itu bukanlah hal yang relatif penting (*low magnitude*) karena hanya bersifat normatif saja yaitu tuntutan pembayaran pesangon, tetapi tingkatan *discreteness*-nya meningkat cukup tinggi karena tidak direspon dengan cepat oleh manajemen DECI sehingga aksi pemogokan karyawan terjadi begitu cepat yaitu terjadi pada tanggal 23 April 2002 atau 7 hari setelah manajemen DECI mengumumkan secara resmi tentang rencana pengalihan kepemilikan perusahaan dari DECI ke PCI. Selanjutnya secara keseluruhan penekanan (*pressure*) terhadap tuntutan karyawan tersebut masih cukup tinggi sehingga telah



Gambar 4. Model Pengaturan *CSR Regulator* terhadap *Critical Incident*, Oleh Suganda Thalib (2011)

Proposisi Penelitian

Hasil penelitian terhadap kasus *Success Story* yang terjadi saat transisi pengalihan kepemilikan perusahaan dari DECI ke PCI adalah seperti ditampilkan pada Gambar-7. Proposisi penelitian yang dihasilkan terdiri dari dua macam yaitu proposisi minor berupa jawaban atas pertanyaan penelitian nomor 1 dan nomor 2, dan proposisi mayor berupa sebuah model pengaturan suatu *CSR critical incident* oleh *CSR Regulator* yang merupakan jawaban atas pertanyaan penelitian nomor 3.

Proposisi minor dan mayor tersebut dapat diuraikan seperti di bawah ini.

Proposisi Minor

Pada awalnya, suatu *Critical Incident* yang terjadi di DECI, yang dalam hal ini adalah ”tuntutan

memancing perhatian berbagai pihak baik di lokal daerah Papua maupun di pusat atau Jakarta untuk ikut terlibat didalamnya yang juga telah menjadi perhatian serius dari pihak manajemen DECI. Suatu analogi dengan hukum ilmu fisika bahwa momentum dari objek sangat bergantung kepada dua variabel yaitu masa dan kecepatan adalah berlaku dalam kasus ini, dimana *magnitude*-nya yaitu tuntutan pembayaran pesangon yang bersifat normatif bertindak sebagai masa dan *discreteness*-nya yaitu pemogokan dilakukan oleh perusahaan terjadi begitu cepat atau hanya 7 hari setelah pengumuman resmi dari manajemen DECI tentang rencana pengalihan kepemilikan perusahaan bertindak sebagai kecepatan, sehingga bobot secara keseluruhan dari kasus tuntutan karyawan ini atau momentumnya yang merupakan perkalian masa dengan kecepatan masih cukup besar hal ini ditandai

dengan kasus ini telah menjadi perhatian serius dari berbagai pihak.

P1 a : *CSR Transformer* merupakan faktor yang berperan mendorong peningkatan tekanan terhadap tuntutan karyawan tentang pembayaran kompensasi atas pengalihan kepemilikan perusahaan dari DECI ke PCI. Makin meningkatnya tekanan dari *CSR Transformer*, maka bobot tuntutan karyawan tersebut akan makin meningkat pula atau makin menjadi perhatian publik.

Kemudian setelah mendapatkan penekanan pada saat awal dari *magnitude* dan tingkat *discreteness*-nya sendiri, *Critical Incident* yaitu tuntutan karyawan tersebut telah memancing perhatian luas dari berbagai faktor yang disebut sebagai *CSR Transformer*, yang antara lain: media masa, *stakeholder*, *customer*, aksi internal dari karyawan lokal di Papua dan gerakan politik lokal di daerah Papua untuk mendorong sehingga tuntutan tersebut menjadi suatu isu yang sangat penting atau bahkan menjadi isu nasional yang sangat penting, adapun aksi dari masing-masing faktor *CSR Transformer* seperti yang telah dirinci pada Tabel 2.

Kemudian manajemen DECI telah berpacu dengan waktu dalam memanfaatkan peran dari faktor *CSR Rectifier*, yaitu; (1) *CSR Internal Tools*-nya yang berupa kebijakan perusahaan, Perjanjian Kerja Bersama (PKB), strategi perusahaan dan fungsi organisasinya; dan (2) *CSR External Tool*-nya yang terdiri dari Serikat Pekerja Devon dan Direktorat Jenderal *Management Production Sharing*, untuk meredam/mengendalikan tuntutan karyawan yang telah menjadi isu nasional tersebut sehingga tidak menjadi suatu kejadian yang fatal yaitu tindakan yang dapat menimbulkan kerusakan fasilitas produksi ataupun korban jiwa, peran dari *CSR Internal tools* dan *CSR External Tool* seperti yang telah dirinci pada Tabel 9 dan Tabel 4.

P1b : *CSR Rectifier* merupakan faktor yang berperan mendukung, mengukur, dan membantu di dalam menangani tuntutan karyawan tentang pembayaran kompensasi atas pengalihan kepemilikan perusahaan dari DECI ke PCI. Makin besarnya kemampuan *CSR Rectifier*, maka makin cepat pula tuntutan karyawan tersebut dapat diatasi.

Faktor yang lain yaitu faktor *CSR Capacitor/Smoothing* yang berupa: Peraturan-peraturan mengenai ketenagakerjaan yaitu Keputusan Meteri Tenaga Kerja No. 150 tahun 2000 dan Undang-undang No. 22 tahun 1957 telah berperan sebagai acuan yang digunakan untuk menyelesaikan masalah tuntutan karyawan tersebut, seperti yang telah dirinci pada Tabel 5.

P1c : *CSR Capacitor/Smoothing* merupakan faktor yang berperan memberikan acuan/dasar referensi dalam menyelesaikan tuntutan karyawan tentang pembayaran kompensasi atas pengalihan kepemilikan perusahaan dari DECI ke PCI. Makin lengkapnya referensi yang diberikan oleh *CSR Capacitor/Smoothing*, maka makin cepat pula tuntutan karyawan tersebut dapat diatasi.

Setelah "tuntutan karyawan terhadap pembayaran kompensasi atas pengalihan kepemilikan perusahaan dari DECI ke PCI" dipengaruhi oleh ketiga faktor dari *CSR Regulator*, maka inisiatif-inisiatif CSR telah dilakukan dalam rangka menyelesaikan kasus tuntutan karyawan tersebut. Sebagai contoh; *Incident Reduction* yaitu perusahaan bersedia melakukan perundingan dan memenuhi tuntutan karyawan melalui hasil perundingan; dan *Adjustment Internal Tools* yaitu semua pihak sepakat terhadap hasil perundingan yang dilakukan di Bogor pada tanggal 17 Mei 2002 antara karyawan, perusahaan yang disaksikan oleh Pemda Sorong dan juga Dit MPS sebagai *win-win solution*. Inisiatif-inisiatif CSR atau *CSR Outcomes* tersebut seperti telah dirinci pada Tabel-6.

Adanya *Adjustment* terhadap PKB tanggal 22 Nopember 2001 dan juga Kepmen No. 150 Tahun 2000 pada penyelesaian kasus tuntutan karyawan di DECI adalah disebabkan oleh tuntutan karyawan tersebut yang disertai pemogokan telah menjadi isu nasional, datangnya cukup cepat yaitu 7 hari setelah pengumuman resmi dari perusahaan tentang pengalihan perusahaan dari DECI ke PCI, dan manajemen DECI berlomba dengan waktu untuk segera menyelesaikan transisi pengalihan kepemilikan perusahaan dari DECI ke PCI yang mempunyai *dateline* yang singkat. Penyebab lain adalah *Internal Tools* yang dimiliki DECI masih tidak memadai sehingga manajemen DECI harus melibatkan berbagai pihak luar

yaitu, SP-Devon, dan Dit. MPS untuk membantu merumuskan formula penyelesaian, yang akhirnya dilakukan *adjustment* PKB yaitu memperbolehkan karyawan untuk bekerja kembali pada posisi semula walaupun karyawan itu telah diberi pesangon 100%. Karena kasus ini tidak bisa diselesaikan dengan *CSR Management* yang sudah ada dan harus membuat terobosan terhadap kebuntuan aturan di PKB dan Keputusan Menteri, sehingga *response strategy* yang telah diambil oleh manajemen DECI untuk menyelesaikan tuntutan karyawan adalah *CSR Surgery*.

P2 : *CSR Management* yang dimiliki oleh Perusahaan tidak mampu mengatasi tuntutan karyawan, maka tindakan segera yang telah digunakan adalah *CSR Surgery*.

Proposisi Mayor/Model Penelitian

Tuntutan karyawan yang mulai muncul pada tanggal 16 April 2002 yaitu sejak manajemen perusahaan mengumumkan secara resmi rencana pengalihan kepemilikan ke pihak lain, telah dipengaruhi oleh ketiga faktor dari *CSR Regulators*. Masing-masing faktor dari *CSR Regulators* mempengaruhi tuntutan karyawan sesuai dengan urutan dan fungsinya masing-masing. *CSR Transformer* telah bekerja lebih dahulu untuk memberikan penekanan terhadap tuntutan karyawan yaitu sejak tanggal 16 April sampai dengan 30 April 2002 sehingga tuntutan karyawan menjadi lebih penting bobotnya bahkan menjadi isu nasional yang harus segera diselesaikan. Kemudian oleh *CSR Rectifier* sejak tanggal 1 hingga 14 Mei 2002, tuntutan karyawan yang telah mengalami penekanan oleh *CSR Transformer* tersebut diredam, dikurangi atau dicegah konsekuensi negatifnya melalui aturan yang dimiliki oleh perusahaan, proses serta struktur yang dapat melindungi tanggung jawab perusahaan secara sosial. Selanjutnya dari tanggal 15 hingga 16 Mei 2002 dalam suatu perundingan di Bogor antara karyawan dan perusahaan, *CSR Smoothing/Capacitor* telah memberikan suatu ukuran/standar yang berguna untuk mengoreksi konsekuensi negatif dari tuntutan karyawan. Sehingga pada tanggal 17 Mei 2011 telah dicapai suatu kesepakatan *CSR Outcomes* dan *Response Strategy* antara karyawan dan perusahaan terhadap penyelesaian tuntutan karyawan tentang kompensasi

pembayaran atas peralihan kepemilikan perusahaan dari DECI ke PCI yang dikenal

P3a : Dengan Menggunakan tindakan segera *CSR Surgery*, waktu yang diperlukan untuk mengatasi tuntutan karyawan tentang kompensasi atas pengalihan kepemilikan perusahaan dari DECI ke PCI paling lama 1 bulan yaitu dari 16 April hingga 17 Mei 2002.

dengan nama "Kesepakatan Bogor".

P3b : Masing-masing faktor *CSR Regulator* mempengaruhi *Critical Incident* sesuai dengan urutan dan fungsinya masing-masing. *CSR Transformer* akan bekerja lebih dahulu untuk memberikan penekanan terhadap *CSR Critical Incident* sehingga *Critical Incident* menjadi lebih penting bobotnya. Kemudian oleh *CSR Rectifier*, *Critical Incident* yang telah mengalami penekanan oleh *CSR Transformer* tersebut akan diredam, dikurangi atau dicegah konsekuensi negatifnya. Selanjutnya *CSR Smoothing/Capacitor* akan memberikan suatu ukuran/standar yang berguna untuk mengoreksi konsekuensi negatif dari *CSR Critical Incident*.

Penelitian ini telah menghasilkan Model Pengaturan *CSR Regulator* terhadap *Critical Incident* seperti pada Gambar 9 pada sub Bab 5.2.9 yang dapat menerangkan mekanisme pengaturan yang dilakukan oleh *CSR Regulator* yang terdiri dari *CSR Transformer*, *CSR Rectifier* dan *CSR Capacitor/Smoothing* terhadap *CSR Critical Incident*. Menurut Model Pengaturan *CSR Regulator* terhadap *Critical Incident* oleh Suganda Thalib (2011) seperti pada Gambar 9:

Asumsi-asumsi yang harus dipenuhi untuk Model Pengaturan *CSR Regulator* terhadap *Critical incident* ini adalah: (1) *Critical incident* itu harus berhubungan dengan isu mengenai CSR yang meliputi isu; etika bisnis, hak azasi manusia dan lingkungan, sedangkan untuk isu non-CSR model ini tidak berlaku; (2) *Critical incident 'one magnitude'* itu harus datang dari internal perusahaan atau perusahaan sendirilah yang secara internal mengakibatkan suatu *critical incident 'one magnitude'*, sedangkan untuk penyebab *'high magnitude'* yang datang dari eksternal model ini tidak berlaku.

KESIMPULAN DAN SARAN

Kesimpulan

Tuntutan karyawan tentang pembayaran kompensasi atas pengalihan kepemilikan perusahaan dari DECI ke PCI, setelah mengalami penekanan dari faktor *magnitude*-nya yaitu tuntutan pembayaran pesangon yang bersifat normatif (*low magnitude*) dan tingkatan *discreteness*-nya yaitu tindakan pemogokan yang dilakukan oleh karyawan dalam kurun waktu yang singkat yaitu hanya 7 hari setelah manajemen DECI mengumumkan secara resmi tentang rencana pengalihan kepemilikan perusahaan sendiri pada saat awal, dia selanjutnya dipengaruhi oleh faktor *CSR Regulator* sebelum diambil tindakan yang berupa inisiatif-inisiatif untuk menangani tuntutan karyawan tersebut. Faktor-faktor yang dipertimbangkan sebagai *CSR regulator* adalah: *Pertama, CSR Transformer* merupakan faktor yang berperan mendorong kearah untuk meningkatkan penekanan terhadap tuntutan karyawan sehingga ia menjadi isu nasional yang sangat penting yaitu terdiri dari *Internal Actions, Media Actions, Stakeholder Awareness/Authorities's Actions, High Interdependency Among Actors* dan *Political Action*. *Kedua, CSR Rectifier* merupakan faktor yang mendukung, mengukur dan membantu didalam menyelesaikan tuntutan karyawan yaitu terdiri dari *Internal Tools* dan *External Tools*. *Ketiga, CSR Capacitor/Smoothing* merupakan faktor yang berperan memberikan acuan/dasar referensi dalam menyelesaikan tuntutan karyawan tentang pembayaran kompensasi atas pengalihan kepemilikan perusahaan dari DECI ke PCI.

Inisiatif-inisiatif yang diambil dalam rangka untuk mengatasi tuntutan karyawan tentang pembayaran kompensasi atas pengalihan kepemilikan perusahaan yang telah dipengaruhi lebih dahulu oleh *CSR Regulator* adalah terdiri dari *Incident Reductions* dan *Adjusment of Internal Tools and Enabler*. *Response strategy* atau tindakan segera yang akan dilakukan oleh perusahaan untuk mengatasi tuntutan karyawan adalah *CSR Sugery*, hal ini dikarenakan kasus tuntutan karyawan tersebut mempunyai bobot yang besar, sudah menjadi perhatian publik, tidak bisa diselesaikan oleh *CSR Management* yang sudah ada dan harus membuat terobosan terhadap kebuntuan aturan di PKB dan Keputusan Menteri.

Saran

Disarankan kepada para CEO perusahaan hendaknya lebih responsif (bertindak cepat dan tidak menunda-nunda), transparatif (tidak ada yang ditutup-tutupi) dan juga terukur (mengikuti protokol yang ada) dalam menyikapi setiap *core incident* yang menimpa perusahaannya supaya *core incident* itu sejak dini sudah diatasi sehingga tidak berkembang menjadi *critical incident* yang dapat menyebabkan kerugian lebih besar baik itu menyangkut citra perusahaan atau pun materi dapat dihindari. *Critical incident* dapat terjadi sebagai hasil *follow up actian* dari *core incident* yang dilakukan oleh perusahaan sendiri secara internal. Oleh karenanya disarankan

Penelitian ini menyarankan suatu model seperti Gambar 12 untuk mengeksplorasi dinamika dari *critical incident*. Dalam model tersebut *Internal Tools* dan *External Tools* dapat digunakan oleh perusahaan untuk mengimbangi atau menekan bobot dari *critical incident* yang telah dipengaruhi oleh *CSR Transformer* supaya tidak berkembang menjadi kejadian yang fatal. Oleh karenanya disarankan kepada para CEO perusahaan hendaknya menyiapkan *Internal Tools*-nya dengan baik, sebagai contoh kebijakan perusahaan (di bidang CSR, Lindungan Lingkungan dan Keselamatan Kerja/LK-3), peraturan perusahaan yang mengatur secara detil hubungan perburuan antara karyawan dan perusahaan, *company strategy* (di bidang operasi, pengembangan dan Investasi jangka panjang) dan *company organization* (struktur organisasi yang mempertimbangkan dengan kebutuhan perusahaan dalam menjawab tantangan internal dan eksternalnya. Selain itu disarankan pula hendaknya para CEO perusahaan selalu menjaga hubungan yang baik dengan pihak-pihak eksternal perusahaan yang dapat dimanfaatkan untuk membantu dalam menangani *critical incident*, sebagai contoh adalah Serikat Pekerja, Asosiasi yang mewadahi perusahaan dan lain-lain.

Disarankan kepada perusahaan untuk dapat memilih inisiatif CSR yang tepat dalam mengatasi *critical incident* dengan menggunakan protokol yang baku yang telah disiapkan sebelumnya, hal ini akan sangat bermanfaat apabila perusahaan menggunakan Model yang disarankan pada penelitian ini sebagai Strategi untuk membuat protokol baku guna mengatasi suatu *critical incident*.

Kepada Pemerintah, NGO, Asosiasi bisnis yang perannya mendukung dan membantu dunia bisnis dalam pelaksanaan dan peningkatan tanggung jawab sosial disarankan untuk selalu melibatkan dunia bisnis didalam mereka menyiapkan aturan-aturan yaitu: *Conventions, standard, Code of Conduct* dan *Law* dan *provision* yang mengikat untuk diikuti oleh dunia bisnis, sehingga semua yang disiapkan tersebut dapat diaplikasikan secara praktis.

Perlu diadakan penelitian lebih lanjut tentang pengaturan CSR Regulator terhadap Critical Incident pada kasus *CSR Critical incident* yang berhubungan dengan isu hak azasi manusia, lingkungan dan etika bisnis di sektor industri lain selain industri minyak dan gas bumi guna mendapatkan generalisasi aplikasi model tersebut pada isu CSR secara menyeluruh.

DAFTAR RUJUKAN

- Ackerman, R.W. 1975. *The Social Challenge to Business*, Harvard University Press, Cambridge MA.
- Ambadar, J. 2008. *CSR dalam Praktek di Indonesia*, Kompas Gramedia.
- BPMIGAS. 2006. *CSR Masuk Strategi Bisnis*. Buletin (16), Desember 2006.
- Blair, D.V. 2010. Narrative Inquiry in Music Education: Troubling Certainty: A Review Essay. *International Journal of Education & the Art 11*(Review1).
- Bsr. 2005. www.bsr.com.
- Bungin, B. 2008. *Penelitian Kualitatif Komunikasi, Ekonomi, Kebijakan Publik, dan Ilmu Sosial Lainnya*. Jakarta: Kencana.
- Bungin, B. 2000. *Metodologi Penelitian Kualitatif*. Jakarta: PT Raja Grafindo Persada.
- Carroll, A.B. 1979. A three-Dimensional Conceptual Model of Corporate Performance. *Academy of Management Review*4(4), 497–505.
- Carroll, A.B. 1999. Corporate Social Performance and Stakeholder Thinking: The Work and Influence of Max B. E. Clarkson, *Business and Society* 38(1), 15–17.
- Clark, C.E. 2000 Differences Between Public Relations and Corporate Social Responsibility: An Analysis, *Public Relations Review* 26(3), 363–380.
- Clarkson, M.B.E. 1995. A Stakeholder Framework for Analyzing and Evaluating Corporate Social Performance, *Academy of Management Review*, Mississipi State.
- Daymon, C., and Holloway, I. 2002. *Qualitative Research Methods in Public Relation & Marketing Communication*, Routledge.
- Fernando, M. 2007. Corporate Social Responsibility in the Wake of the Asian Tsunami: A Comparative Case Study of Two Sri Lankan Companies, *European Management Journal* 25(1), 1–10.
- James, H.S., Jr. 2000. Reinforcing Ethical Decision Making Through Organizational Structure, *Journal of Business Ethics* 28, 43–58.
- Knox, S., and Maklan, S. 2004. Corporate Social Responsibility: Moving Beyond Investment Towards Measuring Outcomes. *European Management Journal*, 22 (5), 508–516.
- Kolk, A., and Pinkse, J. 2006. Stakeholder Mismanagement and Corporate Social Responsibility Crisis. *European Management Journal*, 24 (1), 59–72.
- MCCLUSKEY, M.M. 2007. *Development of Adult School Professionals And Their Attitudes Toward Homosexuality and Their Sexual Minority Counterparts*, A Dissertation for Doctoral Degree at University of Greogia.
- Miles, M., and Huberman, M. 1994. *Qualitative Data Analysis*. London: Sage.
- Maleong. L.J. 2008. *Metodologi Penelitian Kualitatif*. Bandung: PT Remaja Rosdakarya.
- Montiel, I. 2008. Corporate Social Responsibility: Separate Past, Common Futures, *Organization & Environment* 21(3)245–269.
- Norris, C., and O’Dwyer, B. 2004. Motivating Socially Responsive Decision Making: The Operation of Management Controls in a Social Responsive Organization, *The British Accounting Review* 36(2), 173–196.
- Patilima, H. 2007. *Metode Penelitian Kualitatif*. Bandung: Penerbit Alfa Beta.
- Paton, D., and Siegel, D.S. 2004. The Economics of Corporate Social Responsibility: An Overview of The Special Issue. *Structural Change and Economic Dynamics*, article in press.
- Preston, L.E., and O’Bannon, D.P. 1997. The Corporate Social-financial Performance Relationship: a Typology and Analysis, *Business and Society* 36(4), 419–429.
- Priest, S. 2009. Etika Bisnis Jadi Sorotan di Amerika Serikat, *Kompas 29 Januari 2009*.
- Ramitha, V. 2009. Bos Susu Cina Divonis Mati, <http://www.inilah.com/berita/politik/2009/01/23/78284/bos-susu-melamin-cina-divonis-mati/>
- Reuters. 2008. Skandal Susu Bubuk Formula Tercemar Melamin: 6200 Bayi Terserang Ginjal, *Kompas 21 September 2008*.
- Richmond, H.J. 2002. Learners’ Lives: A Narrative Analysis. Qualitative Report 7(3). (<http://www.nova.edu/ssss/QR/QR7-3/richmond.html>)
- Salzmann, O., Lonescu-Somers, A., and Steger, U. 2005. The Business Case for Corporate Sustainability: Literature Review and Research Options, *European Management Journal* 23(1), 27–36.

- Sethi, S.P. 1975. Dimensions of Corporate Social Responsibility. *California Management Review* 15(2).
- Sugiono. 2007. *Metode Penelitian Bisnis*. Bandung: Penerbit Alfabeta
- Suyanto dan Sutina. 2008. *Metode Penelitian Sosial: Berbagai Alternatif Pendekatan*. Jakarta: Penerbit Kencana.
- Sukada, et al. 2007. CSR for Better Life: Indonesian Context, Membumikan Bisnis Berkelanjutan: Memahami Konsep & Praktik Tanggung Jawab Sosial Perusahaan. *Indonesia Business Links*.
- Solihin, I. 2008. *Corporate Social Responsibility from Charity to Sustainability*. Jakarta: Salemba Empat.
- Spradley, J. 1980. *Participant Observation*.
- Szekely, F., & Knirsch, M. 2005. Responsible Leadership and Corporate Social Responsibility: Metrics for Sustainable Performance, *European Management Journal* 23(6) 628–647.
- Tunggal, A.W. 2008. *Corporate Social Responsibility*. Jakarta: Harvarindo.
- Undang-Undang RI Nomor 40 tahun 2007. *Tentang Perseroan Terbatas*. Bandung: Penerbit Citra Umbara.
- Untung, H.B. 2008. *Corporate Social Responsibility*. Jakarta: Sinar Grafika.
- Usman, H., dan Akbar, P.S. 2008. *Metode Penelitian Sosial*. Edisi kedua. Jakarta: Penerbit Bumi Aksara.
- Valand, T., and Heide, M. 2005. Corporate Social Responsiveness: Exploring the Dynamics Of Bad Episodes, *European Management Journal* 23(5), 495–506.
- Vaus David De, et al. 2006. *Research Design, Blaikie NW, Chapter-80, A critique of the use of triangulation in sosial reasearch*, Volum-IV. London: Sage Publication.
- Werther, W.B., and Chadler, D. 2005. Strategic Corporate Social Responsibility as Global Brand Insurance. *Business Horizon* 48, 317–324.
- Wood, D. 1991. Corporate Social Performance Revisited. *Academy of Management Review* 16(4), 691–719.