NEWMONT

Kajian Hubungan Masyarakat

Laporan Ringkasan Global

Maret 2009

Direktur Studi

Gare A. Smith
Daniel Feldman

FOLEY HOAG LLP

Daftar Isi

I. Ringkasan Eksekutif 1

II. Pendahuluan 4
- A. Gambaran Umum Laporan 4
- B. Manajemen Konflik 5
- C. Tujuan Pelaksanaan CRR 7

III. Gambaran Umum dan Metodologi CRR 8
- A. Peserta Kunci dalam CRR 8
- B. Metodologi Laporan Global 12
- C. Tambahan mengenai Minahasa 12
- D. Mengidentifikasi Faktor-faktor Konflik: Kerangka Kerja pelaksanaan CRR 13

IV. Manajemen Hubungan Masyarakat 16
- A. Manajemen ESR 16
- B. Struktur Manajemen Korporasi 17
- C. Maksud dan Tujuan Strategis 18
- D. Kebijakan dan Standar Internal 19

V. Penentuan Lokasi dan Ringkasan Hasil Temuan 22
- A. Gambaran Umum Proses Penentuan Lokasi 22
- B. Tambang Martha – Selandia Baru 26
- C. Operasi Carlin – Amerika Serikat 31
- D. Tambang batu hijau - Indonesia 37
- E. Tambang Ahafo - Ghana 43
- F. Minera Yanacocha - Peru 49
- G. Pascapenutupan Tambang: Masukan Internal Tambang Minahasa Raya - Indonesia 54

VI. Mengelola Hubungan dengan Masyarakat: Pelajaran Yang dapat Dipetik 58
- A. Rencana Strategis 62

Pelajaran 1: Setiap lokasi tambang Newmont harus memiliki rencana manajemen hubungan masyarakat yang strategis dan komprehensif yang mampu mengidentifikasi tujuan dan tanggung jawab dari masing-masing departemen fungsional dan memperhatikan kondisi dan faktor-faktor tertentu yang ada di setiap lokasi tambang. 63

1. Mengapa Hal ini Penting? 63
2. Risiko apa yang dapat dipelajari? 63
3. Membangun Hubungan Masyarakat –Evaluasi Kapasitas Newmont dan Efektivitas Sistem yang Ada 64
4. Rekomendasi dan Peluang – Saran untuk Langkah ke Depan 72

VI. Mengelola Hubungan dengan Masyarakat: Pelajaran Yang dapat Dipetik (lanjutan)

Pelajaran 2: Penilaian dampak sosial dan penilaian risiko yang dilakukan secara komprehensif dan reguler harus mampu memberikan informasi terkait rencana strategis lintas-fungsi di semua lokasi operasional Newmont. 72

1. Mengapa Hal ini Penting? 72
2. Risiko Apa yang Dapat Dipelajari dari Hal Ini? 72
3. Membangun Hubungan Masyarakat –Evaluasi Kemampuan Newmont dan Keefektifan Sistem yang Ada 73
4. Rekomendasi dan Peluang – Saran untuk Langkah ke Depan 80

Pelajaran 3: Manajer lokal dan regional di semua area fungsional harus mampu mewujudkan tujuan strategis perusahaan terkait dengan upaya membangun hubungan dengan masyarakat 81

1. Mengapa Hal ini Penting? 81
2. Risiko Apa yang Dapat Dipelajari dari Hal Ini? 81
3. Membangun Hubungan Masyarakat –Evaluasi Kemampuan Newmont dan Keefektifan Sistem yang Ada 82
4. Rekomendasi dan Peluang – Saran untuk Langkah ke Depan 87

B. Keterlibatan yang Bertanggung-jawab 88

Pelajaran 4: Lokasi operasi Newmont mampu mengidentifikasi harapan dan berhubungan dengan pemangku kepentingan dalam upaya memahami merespon persepsi dan keiginan mereka secara efektif 88

1. Mengapa Hal ini Penting? 88
2. Risiko Apa yang Dapat Dipelajari dari Hal Ini? 89
3. Membangun Hubungan Masyarakat –Evaluasi Kemampuan Newmont dan Keefektifan Sistem yang Ada 89
4. Rekomendasi dan Peluang – Saran untuk Langkah ke Depan 95

Pelajaran 5: Keterlibatan Newmont dengan masyarakat harus mencerminkan nilai-nilai dan tanggung jawab Newmont serta menyuarakan secara jelas apa yang diharapkan dari perusahaan dalam perannya sebagai pemangku kepentingan bagi masyarakat 95

1. Mengapa Hal ini Penting? 95
2. Risiko Apa yang Dapat Dipelajari dari Hal Ini? 96
3. Membangun Hubungan Masyarakat –Evaluasi Kemampuan Newmont dan Keefektifan Sistem yang Ada 96
4. Rekomendasi dan Peluang – Saran untuk Langkah ke Depan 106

VI Mengelola Hubungan dengan Masyarakat: Pelajaran Yang dapat Dipetik (lanjutan)

C. Mengelola konflik dengan penuh tanggung-jawab....107
Pelajaran 6: Lokasi operasi Newmont harus mampu mengidentifikasi konflik dan mengelola harapan masyarakat sebelum timbul konflik terbuka dan pada saat yang sama menghargai hak para pemangku kepentingan yang menentang operasi.....108

1. Mengapa Hal ini Penting?....108
2. Risiko Apa yang Dapat Dipelajari dari Hal Ini?....108
3. Membangun Hubungan Masyarakat –Evaluasi Kemampuan Newmont dan Keefektifan Sistem yang Ada....109
4. Rekomendasi dan Peluang – Saran untuk Langkah ke Depan....116

Pelajaran 7: Newmont harus memastikan bahwa di setiap Lokasi operasinya memiliki mekanisme penyampaian keluhan yang mudah diakses dan responsif.....117

1. Mengapa Hal ini Penting?....117
2. Risiko Apa yang Dapat Dipelajari dari Hal Ini?....118
3. Membangun Hubungan Masyarakat –Evaluasi Kemampuan Newmont dan Keefektifan Sistem yang Ada....118
4. Rekomendasi dan Peluang – Saran untuk Langkah ke Depand....122

Pelajaran 8: Manajemen dampak lingkungan pertambangan terhadap kualitas air dan sumber daya alam lainnya berhubungan langsung dengan manajemen hubungan masyarakat; Newmont harus mengevaluasi dan merespon permasalahan pemangku kepentingan terkait dampak operasi tambang terhadap lingkungan yang nyata maupun yang dianggap terjadi......123

1. Mengapa Hal ini Penting?....123
2. Risiko Apa yang Dapat Dipelajari dari Hal Ini?....123
3. Membangun Hubungan Masyarakat –Evaluasi Kemampuan Newmont dan Keefektifan Sistem yang Ada....124
4. Rekomendasi dan Peluang – Saran untuk Langkah ke Depan....129

VII. Kesimpulan dan Pengamatan Akhir....130
A. Pelajaran Utama: Mengelola Hubungan Masyarakat dengan Efektif Sangat Penting Bagi Operasi Newmont....130
B. Newmont Harus Mengevaluasi Ulang Pendekatannya terhadap Hubungan Masyarakat dan Konflik....130
C. Mengevaluasi dan Membangun Kapasitas Korporasi untuk Mengelola Hubungan Masyarakat....131
D. Pengamatan Akhir....132

Daftar Istilah

AEP	Amenity Effects Program
CER	Hubungan Masyarakat & Eksternal
CERD	Komite PBB tentang Penghapusan Diskriminasi Rasial
CLO	Petugas Penghubung Masyarakat
CRR	Kajian Kinerja Hubungan Masyarakat
CSR	Tanggung Jawab Sosial Perusahaan
ESR	Tanggung Jawab Lingkungan & Sosial
FPIC	Prinsip Persetujuan Tanpa Paksaan
GMO	General Manager Operasi
GRI	Inisiatif Pelaporan Global
ICMM	Dewan Internasional tentang Pertambangan dan Logam
IFC	Korporasi Finansial Internasional
IMS	Standar Manajemen Terpadu
Newmont	Korporasi Newmont
NGO	Organisasi Nonpemerintah
NWG	Tambang Emas Newmont di Waihi
PMT	Penelusuran Manajemen Kinerja
PTNMR	PT Newmont Minahasa Raya, Indonesia
SIA	Penilaian Dampak Sosial
STP	Penempatan Tailing di Dasar Laut
Waihi	Tambang Newmont di site Martha, Waihi, Selandia Baru
WVT	Waihi Vision Trust
WCCC	Komite Konsultatif Masyarakat Waihi
WCV	Visi Masyarakat Waihi

Hubungan kami dengan masayarakat lokal di seluruh dunia kompleks dan dinamis. Kami memahami hubungan yang kami bangun sangat penting bagi keberhasilan bisnis kami. Hubungan tersebut memerlukan kerendahan hati, saling menghormati, keinginan untuk mendengar, dan komitmen dari masing-masing pihak untuk keberhasilan di masa mendatang.

- Richard O'Brien
Chief Executive Officer, Newmont Mining Corporation

I. Ringkasan Eksekutif

Kajian Hubungan Masyarakat / Community Relationships Review ("CRR") adalah tanggapan atas resolusi pemegang saham pada Newmont Mining Corporation ("Newmont") untuk melakukan kajian global terhadap kebijakan dan kegiatannya yang berhubungan dengan masyarakat yang menentang usaha pertambangan yang dilakukan Newmont. [1] Atas arahan dari Direksi Newmont, disepakati bahwa ruang lingkup Kajian diperluas agar dapat mencakup studi yang lebih komprehensif mengenai faktor-faktor yang berkiatan dengan hubungan perusahaan dengan masyarakat yang terkena dampak dari usaha pertambangannya.

CRR mengevaluasi konflik dan ketegangan yang menggambarkan hubungan antara Newmont dan masyarakat sebagai pemangku kepentingan. Studi intensif tentang hubungan masyarakat Newmont yang dilakukan di lima lokasi tambang Newmont menjadi dasar terhadap pelaksanaan serangkaian observasi lapangan tentang kebijakan yang diterapkan Newmont dalam menjalin hubungan masyarakat sekitar tambang.[2] Laporan tersebut juga membahas tentang "lisensi sosial untuk beroperasi" dimana Newmont mendefinisikannya sebagai penerimaan dan kepercayaan masyarakat, khususnya masyarakat lokal terhadap penciptaan nilai atau manfaat operasi tambang bagi masyarakat lokal sehingga Newmont dapat terus melakukan kegiatan penambangan dan mengekstrak sumber daya mineral ." CRR mengkaji kebijakan, standar, dan sistem manajemen terkait hubungan masyarakat yang diterapkan Newmont dan mengevaluasi kapasitas perusahaan dalam mendapatkan "lisensi sosial untuk beroperasi" tersebut."

Meskipun CRR mengevaluasi kinerja hubungan masyarakat Newmont saat ini, namun studi ini pada dasarnya adalah sebuah upaya untuk menentukan arah/kebijakan Newmont dalam mengelola hubungan dengan masyarakat di masa mendatang. Dalam kajian ini, Direktur Studi berusaha mengidentifikasi risiko dan peluang yang

[1] Pada bulan April 2007, sesuai rekomendasi dari Dewan Direksi, sekitar 92% pemegang saham Newmont memutuskan resolusi tersebut. Resolusi para pemegang saham dan tanggapan dari Dewan Direksi dapat dilihat di Lampiran 3.
[2] Kelima tambang yang dipilih untuk dilibatkan dalam CRR adalah: Minera Yanacocha di Peru; Tambang Ahafo di Ghana; Tambang Martha di Selandia Baru; Tambang Batu Hijau di Indonesia; dan Operasi Carlin di Amerika Serikat. Evaluasi terbatas dilakukan pada lokasi keenam, yaitu Tambang Minahasa Raya di Indonesia.

menggambarkan bagaimana praktek Newmont dalam menjalin hubungan dengan masyarakat saat ini dan menyoroti pelajaran utama dari praktek yang dilakukan selama ini untuk dijadikan perhatian dari Dewan Direksi karena Dewan Direksi bertanggung jawab mengawasi pelaksanaan hubungan masyarakat Newmont di masa mendatang. Pelajaran tersebut berusaha menjawab kelemahan-kelemahan yang berhasil diidentifikasi terkait penerapan kebijakan perusahaan dalam membangun hubungan dengan masyarakat sebagai pemangku kepentingan dan memuat kesimpulan yang dibuat oleh Direktur Studi bahwa perusahaan dapat, dan harus menyempurnakan kebijakannya selama ini melalui penerapan suatu strategi dimana strategi ini, Newmont diharapkan dapat membangun hubungan dengan masyarakat secara bertanggung jawab, menyusun rencana strategis yang komprehensif, menetapkan mekanisme pertanggungjawaban yang lebih baik, dan meningkatkan kapasitas dapat melakukan penilaian dan menanggapi perhatian/kekhawatiran masyarakat. Direktur Studi berpendapat bahwa demi keberhasilan bisnis Newmont di masa mendatang, Newmont harus segera mengambil langkah-langkah secara transparan melalui suatu proses pelibatan pemangku kepentingan secara berkelanjutan. Newmont memang pernah melakukan kesalahan dalam berhubungan dengan masyarakat dan Newmont masih memiliki peluang untuk membangun kredibilitas dan meraih kembali kepercayaan dari pemangku kepentingan yang menentang Newmont dengan cara mengakui kesalahan yang telah diperbuat dan melakukan tindakan perbaikan yang diperlukan dalam upaya mengembalikan citra baik Newmont.

Dalam menatap masa depan, Newmont harus menyadari bahwa di mana pun Newmont beroperasi, Newmont akan tetap berhubungan dengan masyarakat sebagai pemangku kepentingan, dan dalam hubungan tersebut, dalam kondisi tertentu, tidak akan dapat dihindari adanya ketegangan antara Newmont dengan masyarakat. Keberhasilan bisnis Newmon dipengaruhi langsung oleh kemampuan Newmont dalam mengelola hubunganya dengan masyarakat secara tepat dan efektif oleh pemangku kepentingan internal dan eksternal. Akuntabilitas terhadap masyarakat dan pemangku kepentingan yang terkena dampak operasi tambang adalah hal yang sangat penting dalam membangun hubungan dengan masyarakat. Salah satu syarat agar dapat membangun hubungan masyarakat secara efektif adalah perlunya suatu pengakuan dari perusahaan bahwa perusahaan akan bertanggung jawab terhadap dampak yang ditimbulkan oleh operasi tambang yang mungkin dapat mempengaruhi kehidupan masyarakat. Dalam kondisi tertentu, akuntabilitas ini diperkuat melalui sistem hukum dan peraturan. Namun dalam kondisi lain, akuntabilitas terkadang diwujudkan semata-mata oleh kewajiban moral perusahaan dimana para pemangku kepentingan mengharapkan Newmont untuk memperlakukan mereka secara adil dan penuh rasa hormat, dan Newmont akan dinilai sesuai dengan kemampuannya dalam memenuhi harapan-harapan tersebut. Akuntabilitas eksternal memainkan peran yang sangat penting dalam mempertahankan lisensi sosial untuk beroperasi yang telah dipegang Newmont.

Direktur Studi berpendapat bahwa standar dan kebijakan Newmont saat ini sudah cukup baik. Namun demikian, Newmont perlu memastikan bahwa sistem manajemen mampu menjalankan standar perusahaan dalam upaya mencapai tujuan bisnis yang telah ditetapkan yakni membangun dan mempertahankan hubungan masyarakat yang kuat. Sejauh ini, penyusunan standar dan manajemen sistem telah berjalan dengan baik namun diketahui masih terdapat kesenjangan yang cukup signifikan antara standar Newmont dan praktek yang berlaku di lokasi tambang.

Rencana strategis perusahaan harus disusun dengan baik dan bersifat lintas-fungsi: fungsi hubungan masyarakat tidak boleh terpisah dan harus padu dengan fungsi departemen lain di lingkup perusahaan. Korporasi dan site harus memiliki rencana strategis. Untuk mendapatkan informasi yang diperlukan terkait penyampaian rencana strategis perusahaan, Newmont harus melakukan Penilaian Dampak Sosial (Social Impact Assessment/SIA) dan Penilaian Risiko secara reguler dan memastikan validitas asumsi yang telah dibuat melalui dialog yang digelar secara terbuka dengan masyarakat sebagai pemangku kepentingan.

Semua karyawan Newmont di semua tingkatan, secara internal, memikul tanggung jawab untuk menerapkan tujuan perusahaan yang berkaitan dengan hubungan masyarakat. Untuk mengembangkan sistem akuntabilitas yang efektif, perusahaan perlu menetapkan indikator utama keberhasilan kinerja dan metrik terkait agar dapat menilai bagaimana kinerja hubungan masyarakat di setiap area fungsional utama perusahaan. Meskipun Newmont memiliki banyak kebijakan yang bermuara pada aspek akuntabilitas, Direktur Studi masih menemukan lemahnya akuntabilitas dalam hal implementasi tujuan Newmont di bidang hubungan masyarakat.

Selain itu, Newmont harus memastikan bahwa kapasitas dan sumber daya manusia yang dimiliki perusahaan harus mampu mewujudkan tujuan hubungan masyarakat yang telah ditetapkan. Pelatihan yang berbasis pada penilaian kinerja dan tujuan peningkatan berkelanjutan berfungsi sebagai mekanisme utama dalam rangka memastikan kapasitas karyawan. Untuk memenuhi kapasitas tersebut, perlu dipastikan bahwa personel memiliki sumber daya yang memadai agar mereka dapat memenuhi tanggung

jawab yang diemban: sumber daya yang dimaksud diantaranya alokasi dana sampai mekanisme penilaian sosial sehingga karyawan mendapatkan informasi yang dibutuhkan untuk dapat menyelesaikan pekerjaan mereka secara efektif. Akhirnya, Newmont diharapkan lebih memprioritaskan karyawan nasional untuk menduduki jabatan di tingkat manajemen sebagai upaya untuk mengembangkan kapasitas mereka agar perusahaan dapat lebih responsif ketika menangani permasalahan yang berkaitan erat dengan kondisi lokasi tambang setempat.

Memperhatikan beberapa tujuan di atas, Direktur Studi menetapkan delapan (8) pelajaran berikut sebagai panduan bagi Newmont dalam mengelola hubungan dengan masyarakat sebagai pemangku kepentingan:

Pelajaran 1: Setiap lokasi tambang Newmont harus memiliki rencana manajemen hubungan masyarakat yang strategis dan komprehensif yang mampu mengidentifikasi tujuan dan tanggung jawab dari masing-masing departemen fungsional dan memperhatikan kondisi dan faktor-faktor tertentu yang ada di setiap lokasi tambang.

Pelajaran 2: Penilaian dampak sosial dan penilaian risiko yang dilakukan secara komprehensif dan reguler harus mampu memberikan informasi terkait rencana strategis lintas-fungsi di semua lokasi operasional Newmont.

Pelajaran 3: Manajer lokal dan regional di semua area fungsional harus mampu mewujudkan tujuan strategis perusahaan di bidang hubungan masyarakat.

Pelajaran 4: Lokasi operasional Newmont harus mampu mengidentifikasi harapan pemangku kepentingan dan berhubungan dengan pemangku kepentingan eksternal agar dapat memahami dan merespons persepsi dan keinginan mereka secara efektif .

Pelajaran 5: Keterlibatan Newmont dengan masyarakat harus mencerminkan nilai-nilai dan tanggung jawab Newmont serta menyuarakan secara jelas apa yang diharapkan dari perusahaan dalam perannya sebagai pemangku kepentingan bagi masyarakat.

Pelajaran 6: Lokasi Operasional Newmont harus mampu mengidentifikasi konflik dan mengelola harapan masyarakat sebelum timbul konflik terbuka dan pada saat yang sama menghargai hak para pemangku kepentingan yang menentang operasi tambang.

Pelajaran 7: Newmont harus memastikan bahwa di setiap Lokasi operasinya memiliki mekanisme penyampaian keluhan yang mudah diakses dan responsif.

Pelajaran 8: Manajemen dampak lingkungan pertambangan terhadap kualitas air dan sumber daya alam lainnya berhubungan langsung dengan manajemen hubungan masyarakat: Newmont harus mampu memahami dan merespons keinginan pemangku kepentingan terkait dampak operasi tambang terhadap lingkungan, baik dampak yang nyata atau yang diprediksi.

Pelajaran paling berharga dari pelaksanaan CRR ini adalah apabila Newmont ingin terus tumbuh dan berkembang sebagai suatu perusahaan yang mampu mempertahankan kelancaran proses produksi dan keberhasilan operasi bisnisnya di seluruh dunia saat ini dan di masa mendatang, maka hubungan masyarakat Newmont harus dikelola secara lebih efektif. Newmont harus mampu bertindak cepat untuk memastikan bahwa pelibatan pemangku kepentingan dan upaya membangun hubungan dengan masyarakat setempat adalah bagian yang integral dari keseluruhan operasi bisnis Newmont.

Akhirnya, Direktur Studi mengucapkan terima kasih kepada Dewan Direksi atas kesediaannya untuk melakukan kajian ini secara terbuka. CRR ini adalah suatu langkah berani yang mencerminkan Newmont sebagai perusahaan tambang papan atas dan komitmen perusahaan terhadap upaya peningkatan berkelanjutan.

II. Pendahuluan

A. Gambaran Umum Laporan.....4
B. Manajemen Konflik.....5
C. Tujuan Pelaksanaan CRR.....7

Direktur Studi menyusun Laporan Ringkasan Global atas permintaan Dewan Direksi Newmont.[1] Analisis dan kesimpulan yang disampaikan dalam laporan ini memuat perspektif dari Direktur Studi berdasarkan riset yang telah dilakukan di enam (6) lokasi tambang Newmont di seluruh dunia oleh tim studi independen. Pendapat yang disampaikan dan kesimpulan yang diambil oleh Direktur Studi bukan bertujuan untuk menggambarkan kebijakan perusahaan, dan tidak harus diterima oleh Newmont.

Meskipun laporan ini disusun untuk kepentingan Newmont, dan Dewan Direksi tentunya akan menanggapi laporan ini sesuai saran yang diberikan, Direktur Studi memahami bahwa Dewan Direksi berkeinginan untuk menyampaikan laporan ini kepada publik. Karena itu, Direktur Studi berusaha untuk menyusun laporan ini sedemikian rupa agar publik dapat mengakses laporan ini dengan mudah.

A. Gambaran Umum Laporan

Selama satu dekade yang lalu, konflik yang terjadi antara perusahaan tambang dengan masyarakat lokal telah menelan korban jiwa di pihak masyarakat, seperti yang terjadi di Peru dan Ghana, menimbulkan tuntutan hukum dan penahanan eksekutif Newmont di Indonesia, klasifikasi ulang dua juta ons cadangan bijih terbukti dan terkira di Peru, dan pemberitaan negatif tentang Newmont oleh media internasional. Berpijak pada kejadian dan fakta di atas, para pemegang saham Newmont sepakat untuk melakukan studi CRR dan berpendapat bahwa ”Kelangsungan operasi tambang Newmont di seluruh dunia tidak hanya bergantung pada faktor perizinan dan persetujuan operasional, tetapi ditentukan pula oleh bagaimana masyarakat lokal yang terkena dampak operasi tambang bersedia “menerima dan bekerja sama” dengan Newmont.[i]

Dalam industri pertambangan, khususnya Newmont, tantangan nyata bagi kelangsungan operasi tambang di masa mendatang adalah bagaimana masyarakat

[1] Dewan Direksi meminta Direktur Studi untuk melakukan penilaian obyektif dan melaporkan temuan yang ada, baik positif maupun negative yang berhubungan dengan CRR. Sampai titik itu, Direktur Studi bertindak secara independen / mandiri, bukan dalam kapasitas sebagai perwakilan dari perusahaan dalam kaitannya dengan CRR..

lokal dapat menerima dan bersedia bekerja sama terkait kehadiran operasi tambang di sekitar mereka dan juga tantangan lain seperti kondisi sosial dan politik negara dimana Newmont beroperasi. Tanpa adanya hubungan yang kuat dengan masyarakat lokal, perusahaan dapat dipastikan akan menghadapai risiko lain, seperti tindak kekerasan yang dilakukan masyarakat lokal hingga tuntutan hukum sebagaimana diatur dalam Undang-Undang (Alien Tort Claims Act). Karena itu, penting bagi Newmont untuk perlu segera mengambil langkah-langkah yang sistematis dalam upaya memperkuat hubungannya dengan para pemangku kepentingan dan mengelola konflik yang timbul dengan pemangku kepentingan secara lebih efektif.

Mempertahankan "lisensi sosial untuk beroperasi" bentuk lain lain dari upaya membangun kepercayaan dan kerja sama dengan masyarakat - telah menjadi pertimbangan yang sangat penting bagi perusahaan tambang.[2] Meskipun terdapat beragam perspektif mengenai arti dari istilah tersebut dan kepatuhan yang dipersyaratkan,[3] Newmont telah mendefinisikan istilah tersebut sebagai "penerimaan dan kepercayaan masyarakat, khususnya masyarakat lokal terhadap Newmont, terkait penciptaan nilai (manfaat positif) atas kegiatan operasi tambang, sehingga Newmont dapat terus mengakses dan menambang sumber daya mineral."[ii] Kebijakan manajemen yang memadukan pemahaman tentang pentingnya lisensi sosial untuk beroperasi mengakui bahwa masyarakat memiliki kepentingan mutlak dalam operasi tambang, utamanya, kinerja perusahaan tambang di bidang sosial dan lingkungan. Perusahaan tambang – melalui mekanisme sosial atau hukum - dituntut untuk bertanggung jawab terhadap dampak yang ditimbulkan oleh operasi tambang yang dialami oleh para pemangku kepentingan. Karena itu, perusahaan tambang saat ini telah mulai mempertimbangkan persepsi masyarakat ke dalam rencana bisnis mereka karena menyadari bahwa persepsi masyarakat dapat berdampak terhadap kelangsungan operasional perusahaan dan bahwa persepsi ini lemah dan dapat dipengaruhi secara negatif oleh suatu kejadian dan praktek yang dilakukan oleh perusahaan dalam jangka waktu yang lama.

Agar dapat mengatasi pelbagai tantangan ekonomi, sosial dan politik, Newmont harus mampu menjalankan kegiatan penambangan sedemikian rupa, yang mempertimbangkan perspektif dan harapan/keinginan para pemangku kepentingan. Laporan ini dimaksudkan sebagai kerangka kerja dalam mengevaluasi kebijakan, proses, dan alat bantu yang diterapkan Newmont dalam menjalin hubungan dengan pemangku kepentingan dan membangun hubungan dengan masyarakat serta menilai sejauh mana efektivitas penerapannya di setiap lokasi tambang. Laporan ini juga mengidentifikasi risiko dan peluang peningkatan yang dihadapi Newmont serta rekomendasi tentang bagaimana Newmont dapat meningkatkan kinerja di bidang hubungan masyarakat di masa mendatang.

B. Manajemen Konflik

Newmont adalah salah satu penghasil emas terbesar di dunia, dan memiliki banyak proyek, mulai proyek eksplorasi hingga lokasi tambang yang telah berproduksi. Pada 1 Januari 2008, Newmont mempekerjakan 34.000 karyawan dan kontraktor. Operasi tambang Newmont telah mempengaruhi kehidupan lebih puluhan ribu masyarakat yang tinggal di sekitar lokasi tambang. Dalam operasinya, Newmont juga berhubungan dengan pemerintah daerah dan pemerintah pusat, organisasi nonpemerintah (LSM), dan pelbagai organisasi sebagai pemangku kepentingan.

Hubungan yang telah dibangun Newmont dengan para pemangku kepentingan bersifat dinamis, beragam aspek (multifaceted), dan timbal balik (reciprocal). Tindakan perusahaan akan berdampak pada pemangku kepentingan dan tindakan pemangku kepentingan pun berdampak pada Newmont dan kegiatan tambangnya. Masyarakat, berikut lembaga yang ada di dalamnya, telah memiliki riwayat, konflik, dan harapan yang telah ada sebelum Newmont hadir di tengah mereka dan hal ini dapat dijadikan landasan bagi operasi Newmont dan dalam membangun hubungan dengan masyarakat lokal. Karena itu, perusahaan harus mampu memahami dan menyesuaikan diri dengan sejumlah variabel yang muncul di setiap lokasi tambangnya. Pada saat yang sama, Newmont juga bertanggung jawab terhadap masyarakat yang terkena dampak operasi tambang agar mereka melepaskan diri dari sejarah. Di samping itu, agar perusahaan bisa mendapatkan lisensi sosial untuk beroperasi, perusahaan harus menghormati hak dan harapan dari masyarakat sebagai pemangku kepentingan. Sehingga, hubungan Newmont dengan masyarakat harus mencerminkan: 1) sejarah dan konteks, dimana dalam hal ini perusahaan hanya bisa sedikit atau bahkan

[2] Perlu dicatat, eksekutif Newmont telah membantu untuk mempromosikan konsep ini sebagai paradigma manajemen yang dimunculkan untuk sektor tersebut. Lihat, Pierre Lassonde, *How to Earn Your Social License*, Mining Review (2003)).

[3] Definisi mengenai "lisensi sosial untuk beroperasi" umumnya berpusat pada penerimaan dari para pemangku kepentingan pada tingkat "penerimaan," minimum, atau "persetujuan" pada tingkat yang lebih tinggi, pada projek pertambangan khusus. Lihat e.g. Business for Social Responsibility, *The Social License to Operate* (San Francisco, Business for Social Responsibility, 2003); S. Joyce and I. Thomson, *Earning a social license to operate: Social acceptability and resource development in Latin America*, The Canadian Mining and Metallurgical Bulletin, Volume 93, Number 1037 (February 2000).

tidak memiliki kendali; 2) efektivitas manajemen dalam menerapkan standar dan kebijakan Newmont di bidang hubungan masyarakat –suatu proses yang dapat dikendalikan oleh perusahaan. Newmont harus menyadari bahwa meskipun tidak dapat mengubah faktor sejarah, sosial dan budaya yang mempengaruhi kinerja Newmont dalam berinteraksi dan berhubungan dengan masyarakat, namun perusahaan dalam hal ini masih memiliki kapasitas untuk menyusun kebijakan dan petunjuk pelaksanaan yang tepat untuk mempertimbangkan keinginan/harapan masyarakat.

Asumsi dasar CRR adalah bahwa hubungan perusahaan dengan masyarakat kerapkali diwarnai konflik dalam beragam bentuk dan intensitas. Konflik yang timbul menjadi latar belakang hubungan antara Newmont dengan masyarakat, dan di lain pihak, Newmont juga bisa menjadi pemicu konflik yang diawali tatkala Newmont menyatakan keinginannya untuk membangun tambang di kawasan tertentu. Sepanjang konflik tersebut merefleksikan persaingan antara kebutuhan dan harapan, maka hal itu merupakan konsekuensi alami yang timbul dari interaksi antara pelbagai pemangku kepentingan dengan perusahaan tambang. Konflik bisa timbul dalam beragam bentuk, mulai dari penyampaian keluhan sederhana hingga permusuhan terbuka. Selama suatu konflik disebabkan oleh kurangnya harmoni antara keinginan dan harapan masyarakat dengan respons yang diberikan perusahaan, maka konflik semacam ini dapat diatasi dengan cara meningkatkan kualitas komunikasi dengan masyarakat dan menata harapan masyarakat secara lebih baik sehingga dapat meminimalkan terjadinya konflik, atau paling tidak, mencegah terjadinya hal-hal yang merugikan dan tidak diinginkan yang berujung pada kekerasan.

Untuk dapat menata konflik dengan baik, Newmont harus memahami komponen hubungan masyarakat, sumber dan pendorong terjadinya konflik, dan mengapa konflik tersebut diwujudkan dengan cara seperti itu. Lisensi sosial untuk beroperasi yang telah dikantongi Newmont dapat dipertahankan melalui upaya manajemen konflik yang konstruktif, saling menghargai. Namun sebaliknya, lisensi itu akan hilang jika konflik yang timbul tidak segera ditangani dengan baik dan/atau di luar kendali perusahaan. Tetapi, ada sebuah paradoks bahwa konflik timbul seiring dengan fakta bahwa operasi tambang seringkali mendorong terjadinya pertumbuhan ekonomi dan pembangunan bagi masyarakat sekitar tambang. Mengatur keseimbangan antara harapan yang tumbuh lantaran adanya janji akan peningkatan pembangunan dan tantangan yang dihadapi untuk mendapatkan footprint dan sumber daya yang diperlukan untuk membangun tambang adalah tantangan yang berat bagi Newmont.

Petani dan masyarakat menggelar protes terkait perluasan tambang Yanacocha Newmont di Cajamara, Peru, 2006.[iii]

"Newmont = Penghancuran + Kematian" –Pengunjuk rasa demo di luar Kantor Pusat Newmont di Colorado, Denver, 25 April 2006.[iv]

Seorang aktivis di Indonesi memegang poster bertuliskan "Newmont datang, lingkungan rusak dan rakyat miskin," saat demo di Jakarta, 25 Oktober 2007.[v]

C. Tujuan Pelaksanaan CRR

Konflik antara Newmont dan masyarakat sekitar tambang menjadi faktor pendorong dilaksanakannya CRR. Sebagaimana disampaikan sebelumnya, pada April 2007 silam, atas rekomendasi Dewan Direksi, 92% pemegang saham Newmont mendukung gagasan Dewan Direksi untuk melakukan kajian terhadap kebijakan dan kegiatan Newmont yang mendapat penentangan dari masyarakat.[4] Resolusi tersebut mengungkapkan keprihatinan " bahwa selama beberapa tahun terakhir, sejumlah proyek Newmont di negara berkembang mengalami hambatan karena ditentang oleh masyarakat" dan mengamati "pola penentangan masyarakat terhadap operasi perusahaan, terutama di Peru, Indonesia, dan Ghana…."[vi] Untuk menjawab resolusi tersebut, Dewan Direksi menggagas dilakukannya suatu kajian yang komprehensif tentang kinerja hubungan Newmont dengan masyarakat sebagai pemangku kepentingan di beberapa lokasi tambang yang ditunjuk.

Bekerja sama dengan Tim Environmental and Social Responsibility (ESR) Newmont, Komite ESR Dewan Direksi Newmont, kami menyusun konsep dan garis besar pelaksanaan CRR. Dalam proses tersebut, Komite berusaha memastikan bahwa CRR dapat memberikan kerangka kerja/platform untuk dua dialog di masa mendatang: pertama, dialog antara Newmont dengan pemangku kepentingan mengenai sifat dan potensi hubungan mereka; dan kedua, dialog di lingkup internal Newmont mengenai proses dan keinginan dalam mengelola hubungan dengan masyarakat sebagai pemangku kepentingan. Komite ESR menyetujui hal-hal berikut sebagai panduan dalam pelaksanaan CRR:

- Menilai dan menjabarkan hubungan yang ada sekarang antara lokasi tambang Newmont yang telah dipilih dengan masyarakat sekitar, dan konteks perkembangan dari hubungan yang telah terbangun ;
- Melakukan penilaian risiko dan peluang peningkatan yang dapat dilakukan Newmont dalam membangun hubungan dengan masyarakat lokal;
- Menganalisis hubungan antara kebijakan, sistem, dan kontrol perusahaan – Apakah kebijakan, sistem dan kontrol tersebut sudah efektif dalam memandu dalam pelaksanaan program pengembangan masyarakat dan hubungan masyarakat Newmont?
- Mengidentifikasi dampak dari kapasitas, sumberdaya dan manajemen perusahaan dalam penerapan kebijakan dan kontrol terhadap pelaksanaan program pengembangan masyarakat dan hubungan masyarakat.

Tujuan di atas menjadi misi penting dalam pelaksanaan CRR. Lampiran 2 memaparkan penilaian awal laporan ini terhadap tujuan-tujuan yang ditetapkan. Pada dasarnya, kajian ini berusaha untuk memastikan bahwa Newmont telah memiliki kapasitas dan sistem yang diperlukan untuk mempertahankan lisensi sosial untuk beroperasi yang diterima dari masyarakat sekitar tambang . Karena kajian ini sifatnya iteratif dan memakan waktu yang lama, maka hasil kajian ini juga dapat digunakan Newmont untuk melembagakan komitmen terhadap upaya peningkatan berkelanjutan guna mempertahankan lisensi tersebut melalui interaksi positif dengan pemangku kepentingan internal dan ekternal Newmont.

[4] Resolusi pemegang saham diajukan oleh Christian Brothers Investment Services dan beberapa anggota Interfaith Center of Corporate Responsibility. Anggota dari Interfaith Center of Corporate Responsibility antara lain: CatCatholic Health East; Sisters of Saint Joseph of Chestnut Hill, Philadelphia; Mercy Investment Program; CHRISTUS Health; General Board of Pension and Health Benefits; United Methodist Church; Presbyterian Church (USA); Missionary Oblates; Unitarian Universalist Service Committee; Evangelical Lutheran Church in America; John E. Fetzer Institute, Inc.; dan Catholic Healthcare West..

III. Gambaran Umum dan Metodologi CRR[1]

A. Peserta Kunci dalam CRR.....8
B. Metodologi Laporan Global 12
C. Tambahan mengenai Minahasa.....12
D. Mengidentifikasi Faktor-faktor Konflik: Kerangka Kerja pelaksanaan CRR.....13

A. Peserta Kunci dalam CRR

Pada resolusi pemegang saham 2007 lalu, Dewan Direksi Newmont membentuk Komite ESR,[2] yang bertanggung jawab untuk "mengkaji kebijakan dan sistem manajemen risiko hubungan masyarakat yang terkait dengan kegiatan perusahaan" dan "menyiapkan penilaian publik terkait hubungan masyarakat perusahaan." Lima Ketua Tim Peneliti Independen yang merupakan anggota Komite ESR antara lain: James V. Taranik, Chair; Robert J. Miller; Veronica M. Hagen; John B. Prescott; and Joseph Carrabba.[3]

Pada Juli 2007, Komite ESR secara resmi menyetujui garis-garis besar pelaksanaan CRR. Di samping itu, Komite ESR juga menetapkan tujuan dan metodologi, membentuk "Kelompok Kerja," yang terdiri atas satu orang Ketua Tim Peneliti Independen dan Tim Peneliti Independen untuk melakukan penelitian di masing-masing lokasi tambang Newmont yang ditunjuk.

Yang paling penting, Laporan Global Lengkap yang akan disusun hanya berfungsi sebagai awal dan bukan akhir dari proses CRR. Dewan Direksi akan menggunakan informasi yang dipaparkan di dalam laporan untuk mengevaluasi efektivitas program dan kebijakan yang telah dijalankan dan diterapkan selama ini dan memberikan masukan demi perbaikan di masa mendatang. Laporan tersebut juga berfungsi sebagai platform untuk berdialog dengan para kepentingan kepentingan yang terlibat dalam kajian ini.[4]

[1] Informasi lebih lanjut tentang Metodologi CRR dapat dilihat di Lampiran 5A.
[2] Pada 2007 resolusi para pemilik sahan, komite ini disebut Komite Lingkungan, Kesehatan dan Keamanan Setelah restrukturisasi Dewan Komite yang diadakan baru-baru ini, komite ecara langsung mengawasi CRR adalah Komite ESR.
[3] Informasi biografi untuk anggota Komite ESR tersedia dalam Lampiran 4.
[4] Sebagaimana yang telah diungkapkan di awal, Laporan Global dibuat untuk para pemilik saham pada Rapat Tahunan di tahun 2008 Namun, sasaran-sasaran ini, terbukti terlalu agresif dalam hal waktu yang diperlukan untuk mengkoorinasikan usaha penelitian global dan menganalisis temuan. Sebagai tambahan, perubahan dalam Direktur Studi mengubah jadwal yang sebelumnya disusun. Akhirnya, sebuah keputusan dibuat oleh Komite ESR di akhir tahun 2007 untuk mempersiapkan laporan dalam waktu yang telah dimodifikasi, yang akan diberikan kepada pemilik saham yang dijadawalkan untuk Rapat Tahunan tahun 2009.

1. Penunjukan dan Peran Ketua Tim Penelitian

Pada Agustus 2007, Komite ESR menunjuk Jim Rader, Presiden Avanzar Consulting (Canada) Ltd., untuk menjabat sebagai Direktur Studi CRR. Tanggung jawab awal Rader saat itu adalah merancang suatu kerangka kerja penelitian guna mengevaluasi kebijakan, proses, dan alat bantu Newmont dalam hal membangun hubungan dengan pemangku kepentingan dan kinerja hubungan masyarakat Newmont. Dalam kajian ini, dilakukan analisis kinerja hubungan masyarakat, untuk mengetahui sejauh mana implementasi kebijakan dan prosedur korporasi dan bagaimana efektivitas kebijakan dan prosedur tersebut di lokasi tambang yang telah ditunjuk.

Rader menjabat sebagai Direktur Studi CRR hanya sampai Desember 2007. Ia mengundurkan diri karena jadwal dan pekerjaannya sangat padat. Ketika Rader mengundurkan diri, kunjungan lapangan untuk melakukan penilaian pada lima lokasi tambang telah dirampungkan, demikian halnya wawancara di tingkat regional, namun tidak satupun laporan yang berhasil dibuat dan Ringkasan Laporan Global pun belum dimulai.

Pada Januari 2008, setelah mengevaluasi sejumlah kandidat sebagai pengganti Rader, Newmont mengajukan Gare Smith dan Dan Feldman, mitra kerja bidang ESR pada firma hukum Foley Hoag LLP, untuk menjabat sebagai Direktur Studi CRR yang baru dan disetujui oleh Komite ESR.[5,6] Selama menjabat sebagia Ketua Tim, mereka didukung oleh kolega mereka, Sarah Altschuller, yang memainkan peran penting dalam penyusunan naskah Laporan ini.

2. Penentuan Lokasi Tambang dan Penunjukan Tim Penelitian

Salah satu keputusan awal terpenting dalam pelaksanaan CRR adalah menentukan lokasi tambang Newmont mana yang harus dinilai untuk mengumpulkan data-data yang diperlukan dalam CRR. Pada musim panas 2007, Direktur Studi bekerja sama dengan Komite ESR dan staf ESR untuk mengidentifikasi lokasi tambang yang menggambarkan keragaman hubungan masyarakat Newmont. Kriteria dan pertimbangan yang ditetapkan terkait proses penentuan lokasi disajikan di Bagian V.

Akhirnya, lima lokasi tambang ditentukan yang mewakili keragaman kondisi sosial, budaya, politik, operasional, dan lingkungan tempat Newmont beroperasi, yaitu Minera Yanacocha di Peru; Ahafo di Ghana; Martha di Selandia Baru; Tambang Batu Hijau di Indonesia; dan Operasi Carlin di Amerika Serikat. Informasi lebih lanjut mengenai proses penentuan lokasi disajikan di Bagian V.

[5] Informasi biografi untuk ketiga Direktur Studi terdapat dalam Lampiran 4. Meskipun Mr. Smith dan Mr. Feldman adalah pengacara, yang dipekerjakan oleh Newmont, mereka menjabat dalam kapasitas independen dalam peran mereka sebagai Direktur Studi. Untuk menjamin kredibilitas laporan ini, dan menunjukkan posisi mereka yang independen dan transparan, Direktur Studi membuat surat yang ditandatangani mereka guna merespon sejumlah petanyaan oleh Advisory Panel. Dalam surat ini, Direktur Studi menyatakan bahwa mereka memiliki hubungan kontraktual untuk merancang sebuah laporan yang sesuai dengan ruang lingkup kerja, ketentuan referensi dan parameter lain yang ditetapkan oleh Newmont. Newmont telah meminta mereka untuk melaksanakan sebuah penilaian obyektif, dan melaporkan temuan-temuan baik yang positif maupun negatif yang berhubungan dengan CRR. Dengan mandat yang diberikan, mereka memiliki otonomi penuh dalam membuat temuan dan rekomendasi dalam laporan tersebut, mereka menyatakan bahwa Newmont menginstruksikan mereka untuk bersikap independen dalam peran mereka.

[6] Pada saat pengunduran dirinya, Mr. Rader menyegel produk hasil kerja dan material-nya dalam sebuah amplop dan menyimpannya dalam sebuah lokasi yang aman menunggu sampai pemilihan Direktur Studi yang baru. Mr Rader secara sukarela melakukan peran sebagai seorang sumber bagi Direktur Studi berikutnya, dan membagi hasil penelitiannya kepada Direktur Studi yang baru . Pada 5 Pebruari 2008, Direktur Studi yang baru membuka bahan-bahan rahasia yang sebelumnya disegel oleh Mr. Rader. Hal ini disaksikan oleh Mr. Steve D'Esposito, dari Advisory Panel, untuk menjamin bahwa tidak ada hal-hal rahasia yang dilanggar. Setelah pembukaan materi tesebut, Direktur Studi yang baru berbicara dengan Mr. Rader dalam beberapa kesesmpatan, untuk menjamin transisi material dan pengetahuan yang lengkap dan mulus.

Setelah memilih lokasi, tim penilai ditugaskan untuk melakukan penelitian di lokasi tambang yang telah ditentukan. Sesuai rekomendasi Ketua Tim Penelitian, tim ini bertanggung jawab utama untuk mengumpulkan informasi yang dibutuhkan dalam rangka penyusunan laporan ini. Beberapa personel yang dipilih sebagai anggota tim antara lain :[7]

Tim Studi untuk Evaluasi Hubungan Masyarakat Newmont

Ahafo Mine, Ghana

Paul Kapelus,
Senior Consultant, Synergy Global Consulting Ltd., South Africa

Graeme Rodgers,
Social Anthropologist, Synergy Global Consulting Ltd., United States

Minera Yanacocha, Peru

Bernarda Elizalde,
Independent Consultant, Abbotsford, Canada

Christina Sabater,
Independent Consultant, Avanzar Consulting Ltd., United States

Melissa Whellams,
Associate, Canadian Business for Social Responsibility, Canada

Tambang Batu Hijau, Indonesia

Catherine Macdonald,
Community Development Consultant, Social Sustainability Services, Australia

Arian Ardie,
Strategic Risk Consultant, Pacific Century Limited, Indonesia

Luciana Ferrero,
Social Development Consultant and Certified Translator, Indonesia

Martha Mine, Selandia Baru

Deanna Kemp,
Senior Research Fellow, Centre for Social Responsibility in Mining, University of Queensland, Australia

Robin Evans,
Senior Research Fellow, Centre for Social Responsibility in Mining, University of Queensland, Australia

Carlin Operations, United States

Matt Jeschke,[8]
Former Director, Energy and Extractives Team, Business for Social Responsibility, United States

Terry Nelidov,
Manager, Energy and Extractives Team, Business for Social Responsibility, United States

Tim Buchanan,
Director, Energy and Extractives Team, Business for Social Responsibility, United States

[7] Informasi biografi dari anggota tim studi tersedia dalam Lampiran 4. .
[8] Pada Januari 2008, Matt Jeschke keluar dari Bussines for Social Responsibility dan digantikan oleh Tim Buchanan.

3. Pengangkatan Dewan Penasehat

Pada awal pembentukan CRR, Komite ESR Newmont memutuskan untuk mengangkat Penasehat Independen untuk memberikan saran kepada Dewan Direksi. Komite ESR mempertimbangkan pentingnya melibatkan sekelompok orang dengan beragam pengalaman dan keahlian , individu yang tidak memiliki kepentingan terhadap perusahaan (independen), tim penelitian, masyarakat lokal, yang kaya akan pengalaman dan pengetahuan khusus di bidang pertambangan dan hubungan masyarakat untuk memberikan penilaian dan saran/masukan yang jujur kepada Komite ESR, Ketua Tim, dan tim peneliti selama proses penelitian.

Pada Agustus 2007, Anthony Hodge, Ph.D., P.Eng., profesor di bidang pertambangan dari Universitas Queen diangkat oleh Komite ESR untuk menjabat sebagai Ketua Dewan Penasehat. Selain bertugas untuk mengkoordinasi tugas Dewan Penasehat, Dr. Hodge juga bertangung jawab penghubung utama antara Ketua Tim, Tim Peneliti, Komite ESR, dan Newmont.[9]

Berikut ini adalah nama-nama yang dipilih sebagai anggota Dewan Penasehat:

- **Cristina Echavarria,**
  Executive Director, Alliance for Responsible Mining, Medellin, Colombia;
- **Steve D'Esposito,**
  President/RESOLVE, Washington, DC, USA;
- **Chris Jochnick,**
  Director, Private Sector Team, Oxfam America, Boston, Massachusetts, USA;
- **Caroline Rees,**
  Director, Governance and Accountability Program, Corporate Social Responsibility Initiative, Harvard Kennedy School, Harvard University, Cambridge, MA;
- **Steve Rochlin,**
  Head, AccountAbility North America, Washington, DC, USA[10];
- **Julie Tanner,**
  Corporate Advocacy Coordinator, Christian Brothers Investment Services, New York, New York, USA; and
- **Ignacio Rodriguez,**
  Community Representative, Colorado, USA.[11]

Dalam membentuk Dewan Penasehat, Komite ESR berusaha memastikan agar semua anggota memiliki pengetahuan yang mendalam terkait hubungan antara industri pertambangan dan masyarakat yang sangat dinamis, memiliki pengalaman yang luas pada satu atau beberapa bidang yang terkait dengan CRR, dan mewakili pelbagai lembaga. Anggota Dewan Penasehat bekerja sesuai kapasitas/disiplin/keahlian masing-masing dan bukan mewakili lembaga tertentu atau pemangku kepentingan mana pun.

Anggota Dewan Penasehat dipilih setelah penentuan lokasi tambang yang akan diteliti. Karena itu, anggota Dewan Penasehat tidak terlibat dalam penyusunan metodologi atau penentuan lokasi studi.

[9] Pada awal Mei 2008, Dr. Hodge ditunjuk menjadi Presiden dan CEO dari International Council of Mining and Metals dengan tanggung jawab yang penuh mulai 1 Oktober 2008. Untuk membantu sebagai cadangan apabila tugas ini menimbulkan suatu konflik kepentingan, yang disebabkan oleh dilipilihnya Caroline Rees sebagai Wakil Ketua Dewan Penasehat.
[10] Pada Mei 2008, sebuah keputusan dicapai oleh Dewan Penasehat yang memberikan batasan waktu untuk. Rochlin, dia tidak lagi menjabat sebagai anggota Dewan Penasehat.
[11] Rodriguez disertakan menjadi Dewan Penasehat beberapa bulan pascapemilihan anggota Dewan Penasehat yang lain. Dalam "Laporan Sementara"yang pertama yang dissun oleh Dewan Penasehat, yang diserahkan pada 15 Oktober 2007, salah satu "isu prioritas" yang diidentifikasi adalah untuk "memperkuat kapasitas Dewan Penasehat." Kenyataannya, Laporan Sementara tersebut merekomendasikan bahwa "keanggotaan Dewan Penasehat sebaiknya ditambah oleh satu orang lagi, orang itu haruslah orang yang memiliki berpengalaman dan bekerja langsung di tengah masyarakat yang terkena dampak pertambangan." Newmont setuju dengan rekomendasi ini, dan kemudian menunjuk. Rodriguez sebagai Dewan Penasehat. *Setting the Foundation*, Interim Report No. 1, Newmont Community Relationships Review (October 15, 2007).

Tanggung jawab utama Dewan Penasehat adalah untuk memberikan masukan/saran mengenai mutu dan integritas proses penelitian dan penyampaian hasil temuan, menyiapkan laporan (tanpa disunting terlebih dahulu oleh Newmont) yang menggambarkan pendapat anggota Dewan Penasehat terkait proses penelitian dan hasil temuan dan juga rekomendasi terkait rencana ke depan yang perlu dilakukan oleh Newmont.

B. Metodologi Laporan Global

Pada Agustus 2007, Rader bertemu dengan Komite ESR, Ketua Dewan Penasehat, dan Tim ESR Newmont untuk merumuskan draf metodologi penelitian dan menentukan tenggat waktu proyek. Pada September 2007, Dewan Penasehat menggelar pertemuan pertamanya. Dari serangkaian pertemuan yang digelar dihasilkan sebuah metodologi dan template dokumen penelitian untuk dijadikan pedoman bagi Tim Penilai yang bertugas melakukan penilaian di lokasi tambang yang telah ditentukan. Gambaran umum metodologi penelitian, termasuk garis-garis besar dokumen template disajikan di Lampiran 5B.

C. Tambahan mengenai Minahasa

Sebagaimana disebutkan sebelumnya, lima lokasi tambang telah ditentukan dalam CRR. "Laporan Awal yang dibuat oleh Dewan Penasehat dan dirilis pada 15 Oktober 2007, Dewan mempertanyakan mengapa Tambang Minahasa yang berlokasi di pulau Sulawesi, Indonesia,tidak diikutsertakan ke dalam lima lokasi tambang yang telah ditentukan sebelumnya.[ii]

Kekhawatiran Dewan Penasehat dengan tidak dimasukkannya Minahasa ke dalam kajian CRR menjadi bertambah. Dewan Penasehat berpendapat bahwa "perlu mendalami hal-hal yang berkaitan dengan pengalaman yang terjadi pada proyek tambang Minahasa Raya, khususnya dalam hal hubungan masyarakat." Selain itu, Dewan Penasehat menyimpulkan bahwa keputusan untuk tidak mengikutsertakan Minahasa akan "menimbulkan risiko tinggi" "dapat mencoreng kredibilitas gagasan pelaksanaan CRR ini terkait tidak disertakannya Minahasa dalam kajian CRR."[iii]

Selanjutnya, sesuai saran dari Dewan Penasehat, dan dengan persetujuan dari Komite ESR, disetujui bahwa evaluasi tambahan akan dilakukan sebagai hikmah bagi perusahaan terkait pengalaman dengan kasus di tambang Minahasa Raya. Studi kasus Minahasa berbeda jauh dengan kajian yang dilakukan di lima lokasi tambang lain karena, (a) tambang Minahasa berada dalam masa pemantauan pascapenutupan tambang dan bukan merupakan tambang yang masih aktif beroperasi, (b) tambang Minahasa sudah memasuki masa penutupan saat standar dan kebijakan ESR Newmont ditetapkan, dan (c) tambang Minahasa sedang menghadapi tuntutan hukum.

Dengan pertimbangan ini, Komite ESR, Ketua Tim Penelitian, dan Dewan Penasehat sepakat mengadakan konsultasi guna membahas ruang lingkup kajian yang akan dilakukan dengan belajar dari pengalaman kasus Minahasa Raya. Dewan Penasehat mengajukan suatu kajian mendalam, termasuk wawancara awal dengan pemangku kepentingan internal, dan dilanjutkan dengan pemangku kepentingan eksternal. Akhirnya, disepakati oleh semua pihak bahwa wawancara hanya akan dilakukan kepada pemangku kepentingan internal dan keputusan apakah akan dilanjutkan dengan wawaraca pemangku kepentingan eksternal akan ditentukan oleh Newmont. Hal ini karena pertimbangan 1) perusahaan sedang menghadapi tuntuan hukum terkait operasional PTNMR di Indonesia serta pertimbangan lain.

Pada Maret 2008, Center for Social Responsibility in Mining bekerjasama dengan OfforSharp ditunjuk untuk melakukan wawancara internal ini. Individu-individu yang berpartisipasi dalam evaluasi ini adalah:

Tim Evaluasi Minahasa

- **Deanna Kemp**,
  Senior Research Fellow, Centre for Social Responsibility in Mining, University of Queensland, Australia;
- **Robin Evans**,
  Senior Research Fellow, Centre for Social Responsibility in Mining, University of Queensland, Australia;
- **Julia Plavina**,
  Research Assistant, Centre for Social Responsibility in Mining, University of Queensland, Australia; and
- **Barbara Sharp**,
  Director, OfforSharp, Australia.

Tujuan kajian terbatas ini adalah untuk mendapatkan informasi penting dan belajar dari pengalaman dari tambang Minahasa bersama informasi dari kasus lain untuk dipadukan ke dalam laporan CRR.

D. Mengidentifikasi Faktor-faktor Konflik: Kerangka Kerja pelaksanaan CRR

1. Memahami Konflik

Di awal pelaksanaan CRR, Newmont mengeluarkan dua laporan sebagai gambaran pelaksanaan penelitian di lokasi proyek tambang Newmont. International Alert, pegiat LSM Internasional yang bergerak di bidang konflik bisnis, mengeluarkan laporan *Perusahaan Tambang dan Konflik: Sebuah Ulasan*. Laporan yang dibuat oleh *The Internasional Alert*, yang dibahas berikut ini dapat dilihat di Lampiran 9, dan membantu memperjelas asumsi bahwa konflik adalah sumber pokok dalam hubungan masyarakat dengan perusahaan. Laporan kedua, Evaluasi Permasalahan Hubungan Masyarakat di Ghana, Indonesia, Nevada, Selandia Baru, dan Peru, disusun oleh Fund for Peace, sebuah organisasi yang bergerak di bidang pendidikan dan penelitian.[12]

Laporan yang dibuat oleh The International Alert memberikan gambaran kepada Newmont dan Direktur Studi tentang jenis konflik yang dapat mengilustrasikan dan menjelaskan hubungan antara perusahaan tambang dengan masyarakat sebagai pemangku kepentingan. Tema yang ditetapkan dalam penelitian, yang disampaikan di bawah ini memberikan kerangka kerja yang sangat berguna untuk hasil temuan khusus CRR. Dalam mengkaji kinerja hubungan dengan masyarakat, Newmont harus mendefinisikan sifat dan dasar penyebab konflik yang berkembang antara masyarakat dengan operasi tambang.

Newmont sangat serius dalam memahami apa sebenarnya yang menyebabkan terjadinya konflik, apakah terkait dengan kegiatan atau kehadiran Newmont di tengah masyarakat dapat menciptakan dan/atau memperparah konflik dan bagaimana tindakan tersebut dapat meredam konflik. Perusahaan juga harus memahami pengaruh operasi tambang terkait hal-hal pokok yang menjadi akar penyebab konflik seperti dinamika sejarah, politik, institusi sipil dan kapasitas yagn dihadapi Newmont di beberapa negara tempat Newmont beroperasi dan dari aspek di atas, mana yang membentuk hubungan dengan masyarakat. Akhirnya, Newmont harus mengidentifikasi faktor penyebab konflik dan bagaimana Newmont dapat mengatasi konflik hubungan masyarakat secara efektfi, baik saat ini dan di masa mendatang.

[12] Direktur Studi telah meninjau makalah Fund for Peace, yang menyediakan sebuah pandangan dari konteks lokal dan nasional dari kelima pertambangan yang sebelumnya dipilih untuk CRR. Pada akhirnya, untuk alasan metodologi, Direktur Studi memutuskan untuk tidak menggunakan penelitian dari Fund for Peace untuk mengkontekstualiasi studi lokasi dalam laporan akhir ini.

2. Pertambangan dan Konflik

International Alert merumuskan analisis bahwa terdapat empat jenis konflik yang dapat ditimbulkan oleh operasi tambang, sebagaimana halnya dampak operasi tambang terhadap konflik yang telah timbul di tengah masyarakat.

Uang: Pertama, industri pertambangan menghasilkan uang yang sangat besar melalui pembayaran pajak dan royalti dan kontrak penyediaan barang dan jasa. Menjalankan proyek yang bernilai besar di tengah situasi politik yang tidak stabil bisa "menghasilkan insentif sekaligus membuka peluang terjadinya pertentangan."[iv]

Ekstraksi mineral: Kedua, "sifat dari industri ini yang mengekstraktif sumber daya mineral dari perut bumi, dapat menjadi sumber kemarahan dan ketegangan. Terlepas apakah itu karena masyarakat di sekitar tambang menganggap bahwa ada manfaat ekonomi terkait kehadiran tambang hanya dinikmati oleh orang luar (non-lokal) atau karena hubungan masyarakat asli dengan tanah , maka perusahaan dapat menjadi sumber kemarahan masyarakat karena menjalankan bisnis di wilayah mereka."[v]

Tapak Kaki: Ketiga, "dampak fisik dari kegiatan penambangan sangat luas, mulai dari hadirnya alat berat pemindah tanah, kontraktor dan pekerja dalam jumlah yang sangat besar, kerusakan lingkungan hingga perubahan tatanan kehidupan tradisional masyarakat sekitar tambang dan pemukiman kembali seluruh masyarakat."[vi] Jika digabungkan, faktor-faktor tersebut dapat menjadi pemicu konflik.

Fungsi dan Mandat: Akhirnya, "perusahaan telah berkembang, dan disiapkan untuk beroperasi dengan mengikuti parameter tertentu, misalnya [harus mematuhi] peraturan lingkungan yang ketat, tanggap terhadap stabilitas politik, aturan hukum, penegakan hukum dan pembagian tanggung jawab yang jelas dimana negara [tempat Newmont beroperasi] mampu dan bersedia menjalankan fungsi-fungsi di atas." [vii] Negara yang tengah atau rentan menghadapi konflik kerapkali tidak mampu memenuhi fungsi-fungsi tersebut dan memaksa "perusahaan untuk berhadapan dengan tantangan-tantangan tersebut dengan atau tanpa pengalaman, tanpa legitimasi, dan tanpa keahlian untuk mengatasinya." [viii] Dalam keadaan seperti ini, maka tindakan perusahaan hanya akan memperparah masalah.

3. Faktor Utama dalam Konflik antara Perusahaan dan Mayarakat

Internasional Alert mengidentifikasi beberapa faktor utama yang harus menjadi pertimbangan perusahaan ketika berencana untuk beroperasi di negara-negara yang sensitif. Faktor-faktor tersebut antara lain:

Warisan: Perusahaan tambang harus mempertimbangkan sejarah konflik dalam negara/kawasan tempat mereka beroperasi, termasuk konflik internal masyarakat dan antar-masyarakat, masyarakat dengan negara-baik di tingkat lokal maupun nasional. Seringkali, pandangan "masyarakat" satu sama lain dan perusahaan dipengaruhi oleh persepsi mereka terhadap masa lalu perusahaan yang sama sekali tidak ada hubungannya dengan perusahaan dengan paradigma barunya."[ix]

Ketidakpedulian Negara: Infrastruktur publik yang sudah baik di daerah tempat perusahaan biasa beroperasi di kawasan yang sudah berkembang seringkali tidak tersedia di daerah pedalaman. Terlebih lagi jika dampak positif investasi seperti manfaat ekonomi, uang, pekerjaan, dan infrastruktur hanya dinikmati komunitas elit di ibu kota kabupaten atau provinsi dan bukan oleh masyarakat lokal yang notabene terkena dampak langsung dari operasi tambang, "situasi ini sangat berpotensi menyebabkan konflik kekerasan antara pihak yang diuntungkan dengan mereka yang merasa dirugikan, atau dengan perusahaan itu sendiri."[x]

Hubungan Antar-Masyarakat: Perusahaan bisa jadi secara tidak sengaja memicu konflik dengan memberikan keuntungan – yang menurut beberapa pemangku kepentingan dianggap sebagai golongan masyarakat yang tidak tepat. Hal ini dapat membawa ketegangan antar masyarakat, antara masyarakat dengan perusahaan, dan/atau dalam golongan berbeda pada suatu golongan masyarakat. Perselisihan akibat hal ini dapat menimbulkan konflik kekerasan antar-masyarakat atau masyarakat dengan perusahaan.

Proses Konsultasi: Proses konsultasi yang kurang dapat memicu konflik. International Alert menemukan bahwa meskipun banyak perusahaan yang bertanggungjawab berusaha untuk menyelesaikan masalah melalui proses konsultasi dengan masyarakat lokal, namun seringkali proses konsultasi tersebut mengalami kegagalan. Faktor-faktor yang dapat merusak efektivitas konsultasi adalah hadirnya aparat bersenjata, pejabat pemerintah, atau terkadang pejabat perusahaan. Konsultasi bisa bejalan kurang efektif apabila dilakukan dengan "tata cara budaya tidak tepat, seperti pertemuan dilakukan di gedung pertemuan, yang menghalangi mereka yang ingin berbicara secara rahasia (atau mereka yang tidak mempunyai kemampuan untuk melakukan hal tersebut, seperti ibu-ibu, pemuda di hadapan tokoh masyarakat, atau kalangan minoritas) untuk dapat mengungkapkan pandangan mereka di depan umum." [xi] Terlebih lagi, "juru bicara yang mewakili masyarakat seringkali terlalu banyak bicara sehingga menghalangi perusahaan untuk mendengarkan pandangan dari mereka yang tidak terlalu vokal." [xii]

Harapan: Mengelola harapan masyarakat seringkali menjadi sebuah tantangan tersendiri bagi perusahaan tambang. Perusahaan tambang seringkali tidak mampu memberikan pekerjaan yang berkelanjutan bagi masyarakat lokal. Apalagi fakta menyatakan bahwa masyarakat seringkali tidak memiliki keahlian yang dibutuhkan oleh perusahaan tambang untuk mengerjakan suatu pekerjaan yang memerlukan keterampilan khusus. Selain itu, produk yang dapat dijual oleh masyarakat ke perusahaan sangat terbatas, dan masyarakat mungkin tidak mampu menyediakan produk-produk yang diperlukan perusahaan. International Alert mengingatkan bahwa "tidak adanya keterikatan ekonomi yang berarti juga dapat menyebabkan terjadinya konflik kekerasan." [xiii]

Penggunaan Tanah dan Sumber Daya dan Pemindahan: Pembukaan operasi tambang di kawasan tertentu meningkatkan persaingan terhadap sumber daya seperti tanah, jalan, air, dan makanan. Kepentingan perusahaan untuk mengamankan wilayah kerjanya demi alasan keamanan dapat menimbulkan keresahan masyarakat karena hal itu akan mengurangi akses dan suplai ke masayarakat. Pemindahan orang dan relokasi masyarakat dapat menmbulkan konflik yang rumit.

Penggunaan Aparat Pengamanan: Penggunaan satuan pengamanan harus dipertimbangkan secara hati-hati oleh perusahaan tambang karena interaksi antara anggota masyarakat dengan aparat keamanan dapat menyebabkan terjadinya tindak kekerasan. "apabila masyarakat merasa bahwa harapannya tidak terpenuhi, maka kemungkinan mereka akan melakukan aksi protes.. terhadap fasilitas perusahaan. Perusahaan tidak dapat menahan orang untuk tidak melakukan demonstrasi, dan sesuai UU Hak Asasi Manusia memperbolehkan unjuk rasa damai…." [xiv] Walaupun seringkali "unjuk rasa damai berubah menjadi tindak kekerasan: terkadang tindak kekerasan terjadi akibat provokasi aparat penjaga keamanan atau oleh masyarakat itu sendiri." [xv]

Pembagian Pendapatan: Masyarakat terkadang membenci perusahaan karena mereka tidak menyadari kontribusi perusahaan terhadap negara dalam bentuk pajak, pembagian penghasilan, atau royalti, atau mereka tidak menerima pembagian tersebut dari negara.

Internasionalisasi Masalah: International Alert menyimpulkan dan mewanti-wanti: "LSM internasional telah menyusunan mekanisme yang kuat melalui jaringan LSM, politisi, dan media lokal untuk memantau kegiatan operasi tambang di beberapa wilayah yang masih sensitif. Bahkan, kesalahan kecil apa pun yang dilakukan oleh perusahaan dapat memicu unjuk rasa masyarakat lokal di area perusahaan, dan informasi tersebut akan cepat tersebar luas." [xvi]

Banyak dari faktor ini berkaitan dengan operasi tambang Newmont yang dikaji dalam evaluasi ini, dan memberi kontribusi terjadinya konflik antara perusahaan tambang dengan masyarakat lokal. Pengelolaan konflik yang efektif menjadi hal yang sangat penting demi keberhasilan Newmont di masa depan.

IV. Manajemen Hubungan Masyarakat

A. Manajemen ESR 16
B. Struktur Manajemen Korporasi..... 17
C. Maksud dan Tujuan Strategis..... 18
D. Kebijakan dan Standar Internal 19

Bagian ini memuat ulasan singkat tentang personel, standar, dan sistem yang diterapkan Newmont yang dijadikan sebagai panduan dalam menjalin hubungan dengan masyarakat yang berkepentingan. Hubungan masyarakat Newmont dan persepsi dan harapan pemangku kepentingan di sekitar tambang terbentuk berdasarkan struktur dan sistem tata kelola korporasi guna mewujudkan nilai-nilai dan tujuan perusahaan.

A. Manajemen ESR

1. Komite ESR

Tanggung jawab pengawasan tertinggi terhadap masalah manajemen hubungan masyarakat Newmont berada di tangan Dewan Direksi, terutama Komite ESR. Saat dibentuk, Komite ESR memiliki tiga direktur independen. Saat ini, seperti telah disebutkan, terdapat lima direktur di Komite ESR, yaitu James V. Taranik, Chair; Robert J. Miller; Veronica M. Hagen; John B. Prescott; dan Joseph Carrabba.

Newmont telah menetapkan tanggung jawab utama Komite ESR yaitu "pengelolaan pembangunan yang berkelanjutan, lingkungan, hubungan masyarakat, dan permasalahan komunikasi."[i] Untuk mengemban tanggung jawab ini, Komite diharapkan dapat "mengkaji tanggung jawab tersebut dengan tujuan manajemen, kebijakan dan program-program Newmont yang berhubungan dengan pembangunan berkelanjutan, pengelolaan lingkungan, hubungan masyarakat, dan permasalahan komunikasi."[ii] Komite juga harus mengkaji "kebijakan-kebijakan Newmont yang berhubungan dengan penilaian risiko dan manajemen risiko" dan "pihak-pihak, khususnya masyarakat lokal, yang berpotensi menentang operasi Newmont" serta "langkah-langkah yang telah diambil manajemen Newmont untuk memantau dan mengendalikan permasalahan tersebut."[iii]

Sehubungan dengan Komite ESR yang telah menjalankan fungsinya dengan berpedoman pada mandat yang dipegang, perangkat utama pengawasannya adalah melalui briefing lisan oleh eksekutif ESR. Untuk kajian lingkungan, Komite dapat menilai laporan yang dibuat dan membandingkannya dengan indikator kinerja utama yang telah ditetapkan. Laporan ini mencakup evaluasi kinerja eksekutif dan manajer terpilih yang bertanggung jawab mengawasi pengelolaan lingkungan. Meskipun terdapat beberapa indikator kinerja utama yang berlaku di lokasi tambang dan Newmont secara global, namun dalam hal hubungan masyarakat, tidak terdapat indikator kinerja utama yang ditetapkan dalam kajian kinerja manajemen.

B. Struktur Manajemen Korporasi

1. Kantor Pusat[1]

Pada 2004, Newmont menyatukan fungsi manajemen lingkungan dan tanggung jawab sosial menjadi grup ESR. Newmont menyadari bahwa bisnis pertambangan menimbulkan sosial dan lingkungan yang tidak dapat dipisahkan. Karena itu, Newmont berupaya untuk fokus dan memadukan aspek kinerja lingkungan dan sosial di bawah ESR.

Di tingkat korporasi, fungsi ini dipimpin oleh seorang Vice President ESR, yang juga menjabat sebagai Chief Sustainability Officer. Vice President ESR melapor kepada Executive Vice President bidang Hukum dan Hubungan Eksternal. Executive Vice President melapor langsung kepada Chief Executive Officer (CEO).

Dua orang manajer di tingkat korporasi bertanggung jawab terhadap masalah-masalah hubungan masyarakat, dan melapor kepada Vice President ESR adalah: Director Community Relations and Social Development dan Manager Environmental Affairs & Sustainable Development. Secara kolektif, keduanya memikul tanggung jawab terhadap hubungan masyarakat di kantor pusat Denver. Selian itu juga terdapat Manajer ESR, berada di bawah Exploration Dept. di kantor pusat Denver, yang bertanggung jawab mendukung kegiatan eksplorasi, khususnya bidang pengelolaan lingkungan dan tanggung jawab sosial.

Staf ESR di kantor pusat bertanggung jawab menyusun seluruh strategi pendekatan ESR, seperti rencana strategis hubungan masyarakat, kebijakan, standar dan memastikan bahwa seluruh operasi tambang Newmont menerapkan dan mematuhi kebijakan korporasi di bidang hubungan masyarakat dan pembangunan berkelanjutan secara konsisten. Fungsi ESR mewakili komitmen Newmont terkait penyusunan kebijakan yang memadukan praktek yang bertanggung jawab diterapkan dalam kegiatan bisnis perusahaan sehari-hari dan melaporkan perkembangan yang dicapai dengan fokus pada kelangsungan aspek sosial, ekonomi, dan lingkungan.

2. Manajemen Regional dan Lokal[2]

Pada 2006, Newmont melakukan reorganisasi struktur manajemen global. Dalam struktur manajemen yang baru ini, operasi Newmont dibagi menjadi empat Wilayah Operasi: Amerika Utara, Amerika Selatan, Afrika dan Asia-Pasifik. Untuk tiap-tiap Wilayah Operasi, terdapat Regional Senior Vice President yang membawahi Regional Director (atau di beberapa kawasan disebut Regional Vice President) bidang Bisnis, Operasi, Sumberdaya Manusia, Hukum, dan ESR.[3] Beberapa jabatan penting ini disebut Tim Manajemen Regional Newmont.

Regional Director ESR melapor langsung kepada Regional Senior Vice President dan secara tidak langsung kepada Vice President ESR di tingkat korporasi. Direktur Regional ESR bertanggung jawab terhadap pengelolaan pembangunan berkelanjutan, lingkungan, pengembangan masyarakat, hubungan masyarakat, rencana penutupan tambang dan reklamasi, hubungan dengan pemerintah, komunikasi internal dan eksternal, hubungan dengan media, dan kesehatan masyarakat.

[1] Struktur organisasi tingkat korporasi dapat dilihat di Lampiran 7.
[2] Struktur organisasi tingkat regional dan site dapat dilihat di Lampiran 7.
[3] Dalam laporan ini, ketika mengacu ke manajemen tingkat ini, Direktur Studi menggunakan istilah "Direktur Regional."

Di tingkat lokasi tambang, Newmont telah membentuk tim manajemen yang serupa dengan tingkat regional. Newmont tidak lagi mengangkat General Manager yang bertanggung jawab mengawasi semua fungsi di lokasi tambang, yang ada adalah General Manager mengawasi hanya salah satu fungsi saja (misalnya, GM Operations, GM Business, GM ESR). Masing-masing manajer di lokasi tambang memiliki hubungan pelaporan langsung dengan counterpart di tingkat regional. Selain itu, manajer-manajer ini memiliki wewenang yang sama dalam tim manajemen lintas-fungsi di setiap lokasi tambang. Manajer ESR bertanggung jawab menjalin komunikasi dengan area fungsional lainnya di lokasi tambang untuk memastikan bahwa standar Newmont dipatuhi dan praktek terkait berhubungan dengan masyarakat diterapkan secara efektif.[4]

Kapasitas manajemen Newmont dalam hal hubungan masyarakat sangat berbeda, baik dari aspek ukuran dan ruang lingkup di setiap lokasi tambang. Misalnya, di Nevada, terdapat jabatan General Manajer Hubungan Eksternal yang bertanggungjawab terhadap pelaksanaan program hubungan masyarakat di beberapa fasilitas tambang, sementara di Afaho, Ghana, jumlah staf hubungan masyarakat mencapai lebih dari 100 orang.

Pada 2006, Newmont membentuk "Tim ESR Global" untuk mengkoordinasi kegiatan di tingkat kawasan dan korporasi terkait program tanggung jawab sosial dan lingkungan. Anggota Tim ESR Global antara lain empat orang Regional Director ESR, Executive Vice President bidang Hukum dan Eksternal; Vice President ESR; dan Manajer ESR, ESR untuk Eksplorasi. Tim ESR Global diketuai oleh Vice President ESR, dan mengadakan pertemuan setiap triwulan, atau kurang dari itu sesuai kebutuhan. Selain itu, juga terdapat pertemuan Regional Senior Vice President triwulanan yang membahas permasalahn terkait ESR.

C. Maksud dan Tujuan Strategis

Di Newmont, istilah "hubungan masyarakat" digunakan untuk mendefinisikan proses menjalin dan menjaga hubungan dengan pemangku kepentingan eksternal, utamanya masyarakat di sekitar tambang.

Di tingkat korporasi, Newmont telah memiliki Rencana Strategis tahun 2006-2008 yang saat ini sedang dikaji sementara Rencana Strategis tahun 2009-2011 sedang dalam proses penyusunan. Rencana Strategis tahun 2006-2008 mencakup pernyataan misi ESR "untuk mendorong peningkatan kinerja di bidang sosial dan lingkungan secara berkelanjutan sejalan dengan prinsip-prinsip pembangunan berkelanjutan dengan penekanan yang sama seperti pada aspek finansial dan produksi tambang, membangun modal reputasi, memastikan kemampuan kami untuk beroperasi di seluruh dunia, saat ini dan di masa depan."[iv] Perusahaan menetapkan dua tujuan pokok, yaitu: unggul dalam hal tanggung jawab perlindungan lingkungan dan menjadi mitra pilihan bagi pemerintah, masyarakat, dan industri.

Meskipun aspek lingkungan menjadi komponen penting dalam dialog antara masyarakat dengan perusahaan, CRR ini tidak menitikberatkan pada pada sistem manajemen dan kebijakan lingkungan Newmont. Namun demikian, kajian CRR ini juga tetap mempertimbangkan permasalahan lingkungan khusus yang terjadi dalam konteks hubungan antara masyarakat dan perusahaan.

Newmont menetapkan lima tujuan terkait menjadi mitra pilihan bagi pemerintah, masyarakat, dan industri. Pertama, mendorong upaya peningkatan kinerja sosial secara berkelanjutan. Kedua, menyusun rencana penutupan [tambang] dari aspek sosial dan lingkungan secara terpadu agar tercipta tata guna lahan pascatambang dan peluang bagi masyarakat lebih baik. Ketiga, melibatkan pemangku kepentingan dan dan NGO secara konsisten. Keempat, melibatkan partisipasi masyarakat di setiap kegiatan selama masa operasi tambang. Kelima, mengupayakan tercapainya kesamaan persepsi dan pemahaman terhadap isu HAM terkait kegiatan operasional tambang dan menerapkan mekanisme untuk meningkatkan kesadaran dan sikap/perilaku karyawan, kontraktor, dan mitra rantai suplai. Tujuan tersebut dan sasaran yang ingin dicapai sejalan dengan praktek terbaik di sektor pertambangan.

[4] Di beberapa site, Manajer Dept. Lingkungan dan Manajer Hubungan Eksternal/Hubungan Kemasyarakatan saling bekerja sama, berbagi tanggung jawab.

Di awal penyusunan rencana strategis, Newmont menyadari bahwa"dengan melibatkan pemangku kepentingan, kami dapat mempelajari cara meningkatkan kinerja kami. Ini adalah proses yang berkesinambungan - walaupun kami tidak bisa sempurna, namun kami mampu dan akan berusaha keras untuk menjadi lebih baik."[v]

D. Kebijakan dan Standar Internal

Standar dan kebijakan Newmont berlandaskan pada dua pernyataan penting terkait nilai-nilai korporasi perusahaan; Pertama: Pernyataan Nilai Newmont, yang direvisi pada 2007 di bawah kepemimpinan Chief Executive Officer yang baru dan kedua adalah Kebijakan Tanggung Jawab Sosial Newmont, yang mulai diterapkan pada 2003, dan petunjuk teknis pelaksanaan. Kedua pernyataan tersebut dapat dilihat di Lampiran 6.

Pernyataan Nilai tidak secara langsung mengulas bagaimana perusahaan harus berhubungan dengan masyarakat sebagai pemangku kepentingan namun menyatakan bahwa Newmont akan "bertindak atas dasar integritas, kepercayaan dan rasa hormat." Selain itu, Newwont juga menyatakan "mewujudkan kepemimpinan di bidang keselamatan kerja, perlindungan lingkungan, dan tanggungjawab sosial." Dan "mengutamakan dan mewujudkan kerja tim serta komunikasi yang jujur dan terbuka."[vi]

Kebijakan Tanggung Jawab Sosial Newmont menyatakan "masa depan Newmont bergantung pada kemampuan Newmont untuk membangun, mengoperasikan, dan menutup tambang sesuai dengan komitmen terhadap pembangunan berkelanjutan, perlindungan terhadap kehidupan manusia, kesehatan, dan lingkungan, dan memberikan nilai tambah bagi masyarakat setempat." Kebijakan Newmont juga menunjukkan bahwa setiap operasi Newmont akan "mendidik SDM dan menyiapkan tenaga kerja terampil yang siap memenuhi tujuan dan target tanggung jawab sosial";"menghormati hak sosial, ekonomi dan budaya masyarakat adat": "berbagi manfaat melalui kerja sama dengan pemangku kepentingan dalam pelaksanaan program pengembangan masyarakat"; "berkonsultasi dengan pemangku kepentingan terkait hal-hal yang berpotensi berdampak kepada mereka"; dan "mengkomunikasikan kinerja perusahaan secara akurat, transparan, dan tepat waktu."[vii]

Pedoman Tanggung Jawab Sosial Newmont yang memuat panduan tentang Kebijakan Tanggung Jawab Sosial perusahaan menyatakan bahwa perusahaan "percaya bahwa prinsip pembangunan berkelanjutan terdiri atas prinsip-prinsip yang diakui secara luas yaitu: konservasi dan perlindungan sumber daya alam dan lingkungan; pembagian keuntungan yang adil dari kegiatan ekonomi; dan peningkatan taraf hidup masyarakat." Pedoman itu juga menyatakan bahwa "kami harus berusaha keras agar dapat memberikan nilai tambah kepada masyarakat dan masyarakat percaya bahwa mereka menjadi lebih baik dengan adanya operasi Newmont di wilayah mereka." Akhirnya, Pedoman menetapkan tujuan korporasi untuk "meningkatkan keuntungan para pemegang saham sekaligus memberikan nilai tambah kepada pemangku kepentingan yang lebih luas melalui upaya pemenuhan semua tanggung jawab sosial perusahaan."[viii]

1. Standar Sistem Manajemen Terpadu Bintang Lima

a. Gambaran Umum

Pada 2003, Newmont menerapkan Sistem Manajemen Terpadu Bintang Lima sebagai sistem yang diterapkan Newmmont secara global untuk mengelola kinerja di bidang hubungan masyarakat dan eksternal, K3, dan lingkungan. Sistem Bintang Lima disusun secara internal, dan didasarkan pada model ISO, yang mencakup Standar Manajemen Terpadu (IMS), standar kinerja di bidang Hubungan Masyarakat dan Eksternal (CER); Manajemen Lingkungan; Kesehatan; Keselamatan; dan Pencegahan Kerugian (HSLP).[5] Standar Bintang Lima adalah panduan operasional dalam implementasi kebijakan Newmont. Sistem tersebut dimaksudkan untuk mendorong upaya peningkatan berkelanjutan terkait langkah-langkah yang diambil lokasi operasi Newmont dan prinsip-prinsip yang dijadikan sebagai panduan dalam melaksanakan program-program tersebut. Panduan ini merupakan dokumen tambahan bagi "perangkat/alat bantu" hubungan eksternal Newmont yang digunakan oleh manajemen di masing-masing lokasi tambang dalam berhubungan dengan masyarakat.[6]

Newmont belum pernah melakukan evaluasi kegiatan yang dilaksanakan, apakah sesuai dengan Pernyatan Nilai atau Tanggung Jawab Sosial namun Newmont memang telah melakukan penilaian di masing-masing lokasi tambang untuk mengetahui kepatuhannya terhadap Standar Bintang Lima. Pada 2007, penilai eksternal baru melakukan penilaian tahunan untuk mengetahui sejauhmana Newmont telah memenuhi standar kebijakan Bintang Lima. Setiap lokasi tambang diwajibkan menyusun Program Peningkatan untuk mengatasi risiko yang tergolong "tinggi" dan "ekstrim" yang teridentifikasi dalam penilaian risiko. Sejak 2007, seiring dengan proses CRR, maka pelaksanan CRR pun ditunda. Audit lingkungan, termasuk kepatuhan hukum dan audit kinerja dilakukan sesuai standar ISO 14001. dan tidak lagu menggunakan standar Bintang Lima. Sementara audit K3 menerapkan standar OSHAS 18001.

b. Standar Hubungan Masyarakat

Standar Bintang Lima Newmont mencakup beragam risiko dan bidang fungsional. Standar IMS yang relevan dengar CRR antara lain: standar tentang Manajemen Risiko & Peluang, dan mengenai Pelibatan Pemangku Kepentingan Eksternal & Pelaporan. Standar Manajemen Risiko & Peluang dimaksudkan sebagai "kerangka kerja yang bersifat umum untuk manajemen risiko yang terstruktur dan sistematis dan mengidentifikasi peluang yang dapat dimanfaatkan Newmont, misalnya manajemen risiko yang meliputi penilaian risiko dan pengendalian/mitigasi risiko, dilakukan secara konsisten dan sistematis oleh Korporasi."[ix] Standar Pelibatan Pemangku Kepentingan Eksternal dan Pelaporan dimaksudkan sebagai "upaya untuk melibatkan pemangku kepentingan eksternal secara proaktif untuk mendukung manajemen risiko & peluang bagi Newmont dan pemangku kepentingan eksernal eksternal, dan serta untuk menjalin dan menjaga hubungan baik dengan pemangku kepentingan eksternal."[x]

Standar CER Newmont meliputi standar di bidang: Pengelolaan Tempat Sakral dan Relijius Yang Penting Bagi Masyarakat Adat, Pengelolaan Situs Bersejarah, Akses dan Pengambilalihan Tanah, Investasi Masyarakat Lokal, Peluang Kerja dan Dukungan Usaha bagi Masyarakat Asli, Perilaku Staf dan Kontraktor, Penilaian Dampak Sosial, Kepedulian Terhadap Hak Asasi Manusia, Peluang Kerja dan Dukungan Usaha bagi Masyarakat Lokal, Pengelolaan Satuan Pengamanan, Pemukiman Kembali Masyarakat Yang Terkena Dampak [operasi tambang], Penutupan Tambang, Hubungan Media, dan Hubungan Pemerintahan. Standar tersebut menetapkan risiko tertentu yang telah diidentifikasi Newmont terkait pengelolaan hubungan masyarakat. Manajemen di lokasi tambang harus menyusun rencana/proses khusus untuk setiap standar yang ditetapkan. Standar tersebut bersifat progresif dan menunjukan kepemimpinan di industri tambang, dan menghormati prinsip FPIC (Free, Prior, and Informed Consent.[7]

[5] Gambaran umum standar CER dan IMS dapat dilihat di Lampiran 6C.
[6] Gambaran visual hubungan antara Kebijakan Newmont, standar manajemen dan prosedur operasi standar yang berlaku di site dapat dilihat di Lampiran 6D.
[7] Istilah "free, prior, informed consent" telah digunakan sejak 2004 dalam standar Newmont terkait hubungan antara Newmont dengan pemiliki tanah yang menggambarkan bahwa Newmont akan mengakses dan mendapatkan lahan berdasarkan perjanjian yang telah disepakati. Di wilayah hukum dimana hak kepemilikan dan hak guna masih terjadi pertentangan antara pemerintah dan pemilik tanah tradisional, dalam hal ini Newmont akan melakukan perjanjian dengan kedua belah pihak. Newmont juga turut berpartisipasi dalam pelbagai forum dimana FPIC masih diperdebatkan secara luas.

Dalam hal kepatuhan terhadap standar CER tersebut, Newmont telah melakukan pemantauan di setiap lokasi tambang dan hasilnya dilaporkan setiap triwulan dan tahunan. Laporan dari lokasi operasi ini adalah komponen penting dan merupakan dasar dari laporan tahunan perusahaan. Setiap lokasi tambang diminta untuk menyiapkan informasi mengenai indikator kinerja utama terkait dengan pencapaian, insiden, program peningkatan, upaya peningkatan kinerja sesuai standar Bintang Lima , penghargaan, prestasi, penilaian dampak sosial (SIA), analisis dan pemetaan pemangku kepentingan, dan program pelatihan, yang merujuk pada panduan Gagasan G3 Laporan Global. Laporan tahunan diaudit oleh Auditor Eksternal.

2. Kebijakan dan Standar Eksternal

Sebagai anggota dari International Council of Mining and Metals (ICMM), Newmont juga berpedoman pada sepuluh prinsip tentang kode etik perilaku bisnis, pembangunan berkelanjutan, hak asasi manusia, lingkungan, dan keterbukaan.[8] Prinsip-prinsip ICMM sangat penting bagi Tim ESR Newmont dalam menyusun Standar CER dan Kebijakan Tanggung jawab Sosial Perusahaan. Newmont berkomitmen untuk melaporkan setiap tahapan kegiatan tambang kepada publik terkait kepatuhannya terhadap prinsip-prinsip tersebut dan memastikan bahwa laporan tersebut telah dilakukan sejak 2004.

Selain itu, Newmont juga berupaya untuk memenuhi prinsip-prinsip lain yang diatur oleh voluntary standards dan gagasan dari multi-stakeholder. Standar dan gagasan ini seringkali mewakili praktek terbaik global, lintas-sektoral/industri, dan termasuk yang diatur dalam Voluntary Principes on Security and Human Rights (Voluntary Principles), Extractives Industries Transparancy Initiative, the Partnering Against Corruption Initiative, The Cyanide Management Code, the Global Sullivan Principles, the Global Reporting Initiative, the United Nations Global Impact, the AA1000 Standard and Reporting Framework (AccountAbility) dan Publish What You Pay. Newmont barangkali satu-satunya perusahaan di sektor pertambangan yang menjalin hubungan dengan gagasan tanggung jawab korporasi pemangku kepentingan-multi sehingga berkomitmen untuk selalu mematuhi standar internasional di setiap tahapan operasi tambang sat ini.[9]

[8] International Council of Mining and Metals—Ten Principles: 1) Menerapkan dan menjaga kode etik bisnis dan sistem tata kelola korporasi yang baik; 2) Memadukan pertimbangan pembangunan berkelanjutan ke dalam proses pengambilan keputusan di tingkat korporasi; 3)Menegakkan HAM dan menghormati budaya, norma, dan nilai ketika berhadapan dengan karyawan dan pihak lain yang terkena dampak kegiatan operasi tambang; 4) Menerapkan strategi manajemen risiko berdasarkan data yang valid dan ilmiah; 5), Terus berupaya melakukan perbaikan kinera secara berkelanjutan di bidang Kesehatan dan Keselamatan Kerja; 6) Terus berupaya melakukan perbaikan kinera secara berkelanjutan di bidang Lingkungan; 7) Berpartisipasi dalam upaya konservasi keragaman hayati dan pendekatan terpadu dalam perencanaan penggunaan lahan; 8) Membantu dan mendorong penggunaan desain produk yang bertanggung jawab, penggunaan ulang, daur ulang, dan pembuangan produk; 9) Berkontribusi dalam pengembangan sosial, economi, dan kelembagaan masyarakat setempat; and 10) Menerapkan pelibatan, komunikasi yang efektif dan transparan, dan memverifikasi laporan independen bersama para pemangku kepentingan. International Council of Mining and Metals website, *Our Work, Sustainable Development Framework, 10 Principles*, dapat diakses di http://www.icmm.com/our-work/sustainable-development-framework/10-principles.

[9] Sementara itu, di tingkat site, Newmont membuat komitmen khusus terkadang terkait panduan yang ditetapkan oleh lembaga donor seperti International Finance Corporate (“IFC”), European Bank for Reconstruction and Development, United States Export-Import Bank, pemerintah, dan pemangku kepentingan.

V. Penentuan Lokasi dan Ringkasan Hasil Temuan[1]

A. Gambaran Umum Proses Penentuan Lokasi 22
B. Tambang Martha – Selandia Baru.....26
C. Operasi Carlin – Amerika Serikat 31
D. Tambang batu hijau - Indonesia.....37
E. Tambang Ahafo - Ghana.....43
F. Minera Yanachocha — Peru 49
G. Pascapenutupan Tambang: Masukan Internal Tambang Minahasa Raya - Indonesia.....54

A. Gambaran Umum Proses Penentuan Lokasi

Direktur Studi dan Manajemen Newmont menentukan lokasi tambang untuk dikaji dalam CRR. Pada saat penentuan lokasi, Newmont sedang menjalankan delapan belas (18) proyek yang tersebar di seluruh dunia, antara lain proyek tambang yang masih aktif berproduksi, dalam tahap pengembangan, dan yang akan memasuki tahap penutupan tambang. Dalam mengkaji lokasi tambang yang potensial, maka diputuskan bahwa proyek yang masih dalam tahap eksplorasi dan yang memasuki tahap penutupan tambang tidak akan dikaji karena standar operasi Newmont tidak dapat diterapkan di lokasi tersebut demi efektivitas studi kasus yang ditelaah.[2]

Pembatasan ruang lingkup kajian dengan hanya mengevaluasi tambang yang masih aktif berproduksi memungkinkan peluang untuk mengkaji studi kasus yang sesuai dengan tujuan Komite karena kajian CRR dimaksudkan untuk menganalisis relevansi kebijakan, sistem dan kontrol Newmont terkait pengelolaan program dan kegiatan hubungan masyarakat dan pengembangan masyarakat. Kajian CRR juga dimaksudkan untuk menilai sejauhmana dampak kapasitas dan tata kelola program hubungan masyarakat dan pengembangan masyarakat. Kajian CRR yang hanya dilakukan pada lokasi tambang yang masih aktif beroperasi yang memiliki tim manajemen yang lengkap juga mempermudah dalam membandingkan praktek terbaik di setiap lokasi yang dipilih dari aspek sejarah, kondisi ekonomi, politik dan peraturan/hukum, dan geografi.

[1] Dalam studi lokasi, tim studi seringkali membuat referensi kepada departemen "Hubungan External" atau "External Affairs" Dalam catatan di laporantim studi, dan dalam referensi kepada jabatan individual spesifik, Direktur Studi juga telah menggunakan terminologi yang sama. Namun secara umum, Direktur Studi telah merefernsi departemen "ESR," menyesuaikan dengan terminologi Newmont secara keseluruhan. Laporan naratif untuk kelima lokasi studi terlampir dalam Lampiran 1A-E.

[2] Sebagaimana yang telah didiskusikan dalam Bagian III, Minahasa ditambahkan kedalam CRR setelah pemilihan awal kelima lokasi tambang.

Keputusan membatasi obyek kajian CRR hanya pada tambang yang masih beroperasi tentu akan menimbulkan beberapa keterbatasan. Seperti yang diuraikan pada Bagian V, penerapan kebijakan hubungan masyarakat yang efektif harus mempertimbangkan aspirasi masyarakat secara strategis dan komprehensif di setiap aspek dan tahapan operasi tambang . Dari perspektif masyarakat sebagai pemangku kepentingan, "operasi" tambang dimulai jauh sebelum tambang memasuki tahap "operasi," terutama kegiatan yang dilakukan selama tahap Eksplorasi dan Pengembangan Proyek yang bisa memakan waktu hampir 7-10 tahun, dapat memberikan dampak signifikan terkait hubungan antara perusahaan dengan masyarakat sebagai pemangku kepentingan. Pembahasan pada Bagian VI memuat contoh aspirasi masyarakat yang timbul sejak tahap awal proyek yang memengaruhi hubungan antara perusahaan dengan masyarakat hingga tahap operasi.

Lokasi proyek dimana Newmont memiliki tanggung jawab operasional dapat dilihat di Gambar 1-2. Gambar 1 adalah peta dunia yang menunjukkan beberapa lokasi tambang Newmont yang sedang beroperasi saat ini dan beberapa proyek utama Newmont. Gambar 2 menunjukkan lokasi tambang sedang berada pada tahap operasi/produksi dan "tahapan" dalam siklus umur tambang, seperti eksplorasi, pengembangan proyek, operasi/produksi, penutupan /rehabilitasi, dan pemantauan jangka panjang – di masing-masing lokasi tambang.[3] Ketiga belas lokasi yang pada awalnya dipertimbangkan untuk diikutsertakan dalam kajian CRR adalah: Tanami (Australia), Jundee (Australia), Martha (Selandia Baru), Batu Hijau (Indonesia), Carlin (Amerika Serikat), Leeville, Phoenix, Twin Creeks, Midas (semuanya berada di Nevada Barat, Amerika Serikat)[4]; Yanacocha (Peru), Kori Kollo (Bolivia), Kori Chaca (Bolivia), dan Ahafo (Ghana). Lampiran 8 memuat ulasan tentang karakteristik masing-masing lokasi tersebut. Lima lokasi tambang yang dipilih untuk dianalis adalah: Martha (Selandia Baru), Batu Hijau (Indonesia), Carlin (Amerika Serikat), Yanacocha (Peru), dan Ahafo (Ghana). Berikut ini ringkasan kajian di lima lokasi tersebut, ditambah Minahasa (Indonesia).

Pada saat proses penentuan lokasi, Direktur Studi dan Newmont menggagas untuk melibatkan lokasi tambang yang mewakili keragaman kondisi yang dapat mempengaruhi hubungan antara perusahaan dengan masyarakat yang terkena dampak operasi tambang. Direktur Studi ingin mengevaluasi efektivitas pendekatan umum yang diterapkan oleh masing-masing lokasi tambang dan relevansi kondisi khusus setiap lokasi. Saat itu diputuskan bahwa lokasi proyek harus mewakili kompleksitas dan keragaman kondisi sosial dan politik di negara tempat Newmont beroperasi, baik negara maju atau berkembang. Penentuan lokasi juga didasarkan pada keragaman kondisi sosial-budaya, iklim, dan tahapan operasi tambang, serta isu budaya dan masyarakat adat.

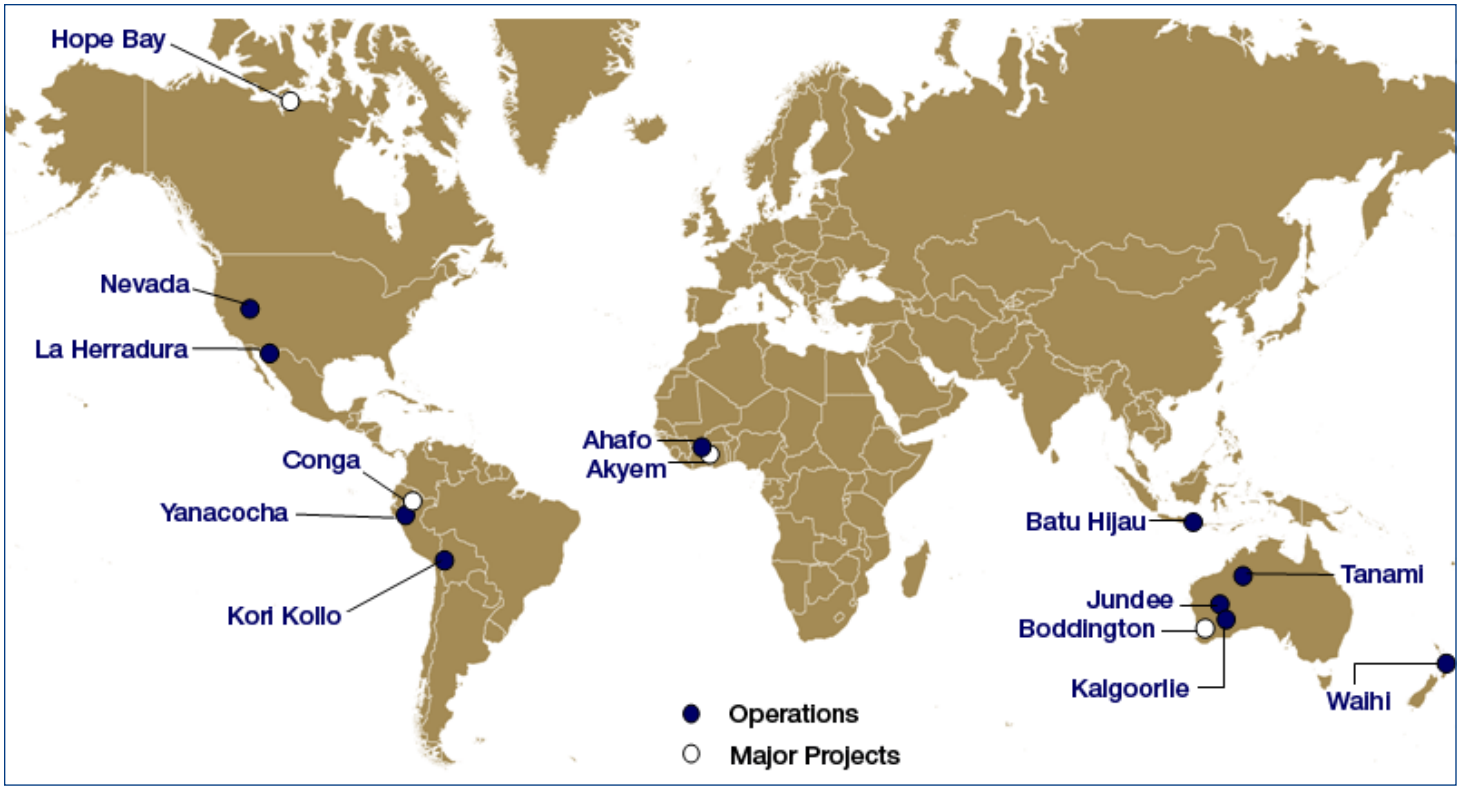
Atas penilaian Direktur Studi saat ini, lokasi yang dipilih harus mencerminkan keragaman kondisi operasi yang diperlukan dalam kajian CRR dan bisa memberikan kekayaan perspektif yang dapat dibandingkan sehingga dapat dilakukan pengamatan tentang pengelolaan hubungan masyarakat Newmont. Kajian CRR dilaksanakan di lokasi tambang Newmont yang berada di Afrika, Amerika Selatan, Amerika Serikat, Indonesia, dan Selandia Baru. Ada lokasi tambang terpencil seperti Carlin, dan ada pula yang berlokasi di tengah pemukiman masyarakat, seperti Martha (Waihi). Ada juga lokasi tambang Newmont terbaru di Ahafo (Ghana) dan tambang yang telah beroperasi hampir 40 tahun, seperti Carlin. Ada lokasi tambang yang hubungan masyarakatnya tengah mengalami ketegangan, seperti di Yanacocha, dan lokasi tambang yang hubungan masyarakatnya relatif baik, seperti di Waihi. Selain itu, ada pula lokasi tambang yang beroperasi di negara yang kondisi politik dan lembaga yudikatif-nya sudah kuat seperti di Waihi dan Carlin, dan sebaliknya masih lemah misalnya di Ahafo dan Yanacocha. Dan terakhir, lokasi tersebut harus mewakili mencerminkan perbedaan geografis: Carlin terletak di dataran tinggi semi-kering, sementara Yanacocha dan Ahafo berada di daerah tanah subur.

Pertimbangan penting lain dalam penentuan lokasi CRR sejauhmana penerapan standar manajemen Newmont di lokasi tersebut. Seperti terlihat pada gambar 3, tiga dari lokasi yang dipilih dalam pelaksanaan CRR (Yanacocha, Waihi, dan Carlin) telah lama beroperasi jauh sebelum diterapkannya standar baru pada 2003 sedangkan di Batu Hijau baru beroperasi pada 2001, dan Ahafo pada 2006, karena itu, lokasi tersebut mewakili beragam faktor sejarah khusus yang berkaitan dengan Newmont.

[3] Perlu diketahui bahwa beberapa proyek sebagaimana ditampilkan di Gb. 1 bisa jadi diakuisisi atau dijual. Misalnya, proyek Idarado di Colorado, Amerika Serikat diakuisisi dan ditutup melalui proses akuisi Battle Mountain Gold pada 2002. Operasi Pajingo di Queensland, Australia juga ditutup pada 2003 dan hanya dioperasikan Newmont sekitar 4 tahun, dan dijual pada 2007. Ini menjadi pertimbangan penting pada saat mengkaji dampak penerapan kebijakan dan standar perusahaan dan standar terhadap apa yang berlaku dalam portfolio perusahaan.

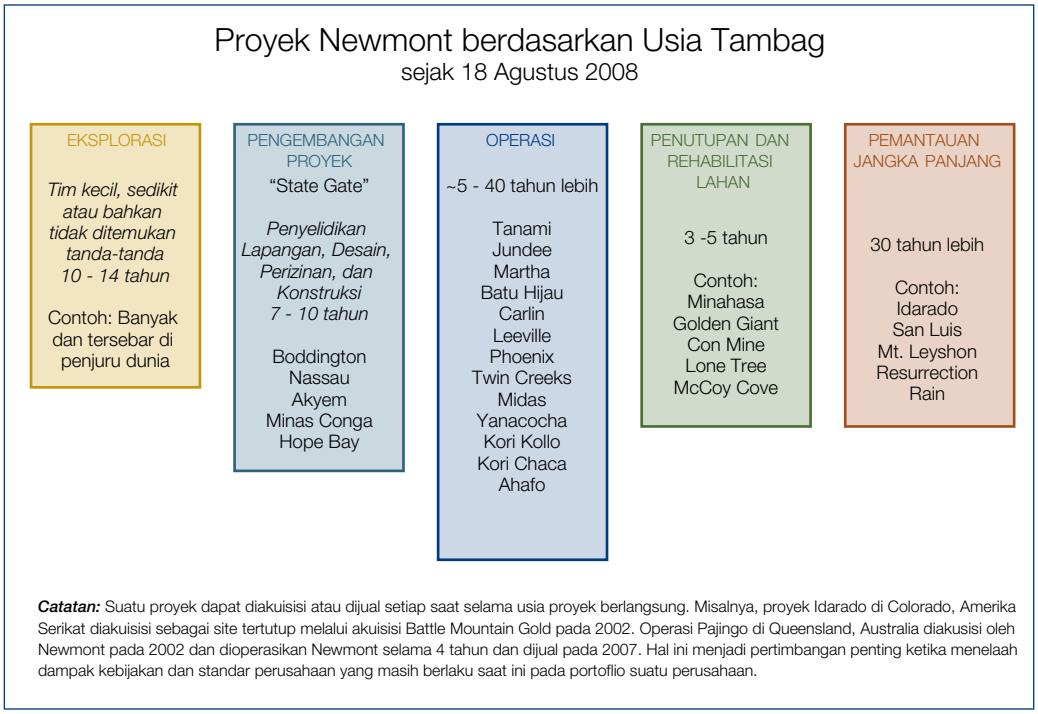
[4] Operasi Newmont Carlin tidak mewakili lubang tambang tunggal namun ada beberapa lubang tambang serta tambang bawah anah.

Meskipun ruang lingkup kajian CRR di lokasi yang disebutkan di atas dibatasi, namun penyusunan laporan ini sama sekali tidak berhenti di sini karena kajian CRR adalah bagian dari proses evaluasi Newmont secara berkelanjutan. Tindakan apapun di masa mendatang yang didasarkan pada temuan CRR harus mempetimbangkan keterikatan, analisis, dan penerapan di seluruh lokasi proyek Newmont. Upaya Newmont terkait pelibatan masyarakat harus didasarkan pada pemahaman tentang pentingnya membangun dan menjaga hubungan masyarakat yang kuat di setiap lokasi tambang Newmont. Meskipun Newmont memiliki hubungan yang khas dengan pemangku kepentingan di lokasi operasinya, laporan ini dimaksudkan sebagai rekomendasi yang dapat membantu upaya peningkatan di seluruh jajaran perusahaan, termasuk di lokasi proyek yang sedang digarap saat ini atau di masa mendatang.



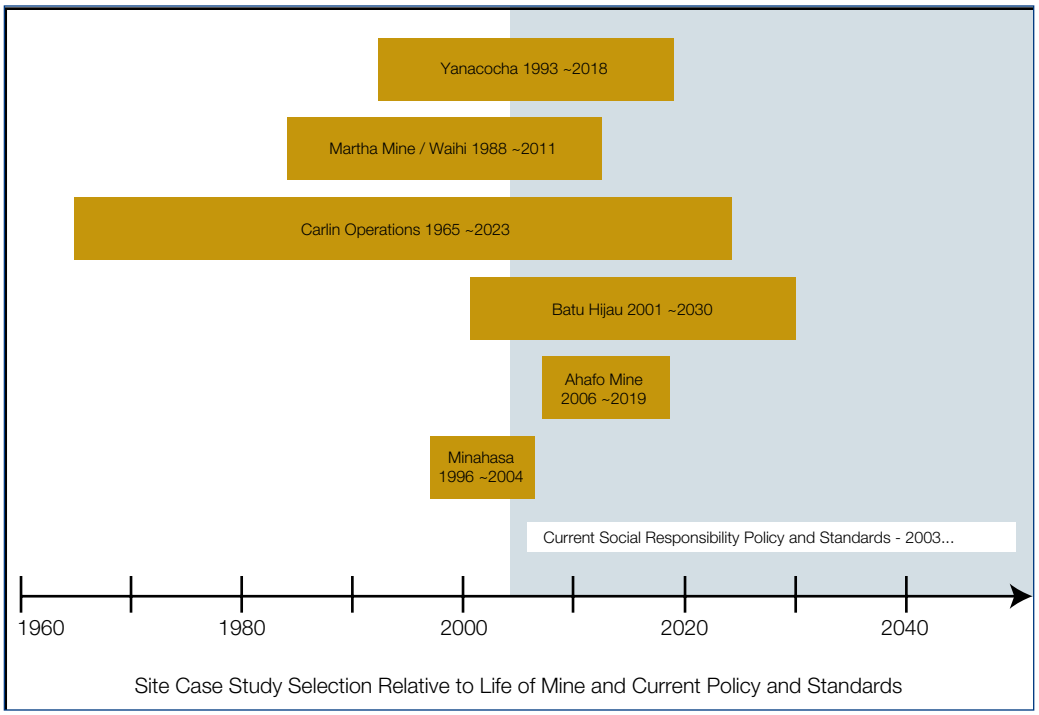
Gambar 1 – Peta Lokasi Proyek dan Tambang Newmont.[i]

Gambar 2 – Lokasi Operasi dan Proyek Newmont per 18 Agustus 2008.[ii]



Catatan: Suatu proyek dapat diakuisisi atau dijual setiap saat selama usia proyek berlangsung. Misalnya, proyek Idarado di Colorado, Amerika Serikat diakuisisi sebagai site tertutup melalui akuisisi Battle Mountain Gold pada 2002. Operasi Pajingo di Queensland, Australia diakusisi oleh Newmont pada 2002 dan dioperasikan Newmont selama 4 tahun dan dijual pada 2007. Hal ini menjadi pertimbangan penting ketika menelaah dampak kebijakan dan standar perusahaan yang masih berlaku saat ini pada portoflio suatu perusahaan.

Gambar 3 – "Umur" Lokasi Proyek yang menjadi obyek Kajian CRR terkait Standar dan Kebijakan CSR Newmont Saat Ini.[iii]



B. Tambang Martha – Selandia Baru

Kunjungan lapangan dilakukan pada 17-21 September 2007.
Wawancara dilakukan kepada 32 pemangku kepentingan eksternal dan lebih dari 40 wakil perusahaan.

Tambang Martha, terletak di kota Waihi, selanjutnya disebut "Waihi," sudah beroperasi sejak 1988. Newmont mengakuisi tambang Martha pada Februari 2002 sebagai bagian dari akuisisi besar-besaran Normandy Mining - perusahaan tambang Australia. Saat ini, Newmont Waihi Gold ("NWG") terdiri atas Tambang Martha dan tambang bawah tanah Favona (yang beroperasi sejak 2006).

iv

Karakteristik utama:[5]

- Terdapat kawasan pemukiman dengan jarak 50 meter dari batas fasilitas tambang, masalah ketengan telah menjadi isu berkepanjangan antara masyarakat dan perusahaan.
- Penduduk Waihi, termasuk suku asli Maori dengan sejarah dan budayanya yang khas dan terikat dengan daerah dimana lubang tambang terbuka/terowongan tambang Martha berada.
- Tambang beroperasi di negara yang kondisi politiknya mapan dan stabil, penegakkan hukum dijalankan dengan baik.

Kekuatan:

- Dalam konteks perizinan yang ketat, tambang Martha sangat baik dalam merespons aspirasi masyarakat terkait ketenangan/kenyamanan hidup warga yang berdekatan dengan lokasi tambang.
- Tambang Martha memiliki pendekatan strategis di bidang hubungan masyarakat melalui penyusunan Visi Masyarakat Waihi (Waihi Community Vission), suatu gagasan yang menurut pemangku kepentingan setempat, dapat berpengaruh positif terhadap keharmonisan hubungan antara Newmont dengan masyarakat.

Risiko dan Tantangan:

- Ketidakpastian kapan tambang akan ditutup telah menciptakan ketegangan antara suku Maori dengan Non-Maori. .
- Restrukturisasi manajemen baru-baru ini memicu kekhawatiran masyarakat terkait sejauhmana manajemen baru dapat merespons aspirasi masyarakat di masa mendatang.

[5] Laporan Narasi lengkap tentang studi kasus Carlin, seperti yang telah disiapkan oleh tim studi, dapat ditemukam dalam Lampiran 1A .

1. Konteks

Newmont telah beroperasi di Selandia Baru sejak 2002 ketika Newmont mengakuisisi Normandy Mining. Selandia Baru adalah negara yang relatif makmur karena pertumbuhan ekonomi negara tersebut tergolong pesat dalam satu dekade terakhir. Situasi politik stabil, dan tingkat korupsi pun rendah.

Terkait industri tambang dan ekstraktif, Selandia Baru memiliki "peraturan perundangan yang komprehensif dan progresif" tentang pertambangan dan pengembangan sumber daya [alam]."[v] Undang-undang Manajemen Sumber Daya [Alam] 1991 atau Resources Management Act (RMA) memberikan wewenang kepada [pemerintah daerah] setempat untuk menangani masalah pengembangan mineral. Peraturan perundangan juga menetapkan proses konsultasi dengan masyarakat lokal dan suku Maori. Jumlah suku Maori mencapai 14,6% dari seluruh jumlah penduduk Selandia Baru di kawasan Waikoto.

Operasi tambang Newmont sebenarnya terletak di kota Waihi, seperti terlihat pada foto di bawah. Jumlah penduduk Waihi sekitar 5000 jiwa dan terletak di kawasan pedesaan di Semenanjung Coromandel yang terkenal dengan obyek wisatanya. Daerah ini dihuni oleh 80.000 jiwa dan 30.000 diantaranya terkena dampak langsung operasi tambang. Waihi memiliki ikatan sejarah yang cukup lama terkait tambang emas, sedangkan di bidang pariwisata, Waihi dikenal sebagai "Jantung Emas" Selandia Baru.

Saat ini, perekonomian di Waihi utamanya ditopang oleh operasi tambang, manufaktur, pertanian dan pariwisata. Newmont adalah satu-satunya perusahaan besar di Waihi, dimana kegiatan pertambangan menyumbang 25-30% ekonomi setempat.

Konflik terkait operasi tambang di Waihi tercatat dalam sejarah, diawali dengan serbuan penambang emas dari Eropa. Tim yang melakukan kajian di Waihi mencatat bahwa "ingatan masa lalu masih membekas di benak Asosiasi Iwi terkait operasi tambang di Waihi."[vi] Responden lain yang diwawancarai juga mengatakan "anda tidak dapat memisahkan hubungan [antara tambang dengan masyarakat] dari sejarah…."[vii]

Sebelum Newmont mengakuisisi tambang pada 2002, sempat terjadi unjuk rasa pada 1987 terkait proses perizinan mengenai pembukaan tambang yang dimotori oleh aktivis lingkungan. Baru-baru ini juga terjadi perselisihan dengan masyarakat terkait peristiwa tanah ambles. Pada 2001, sebuah rumah yang berada di ujung timur lubang tambang roboh dan ambles ke dalam "kawah " bekas tambang bawah tanah.Kejadian ini menyebabkan sebagian warga Waihi dipindahkan ke daerah lain, menimbulkan ketidakpastian dan ketegangan masyarakat terkait penentuan harga lahan serta kekhawatiran terulangnya kejadian yang sama di kemudian hari.

Lubang Tambang Martha –
Di kota Waihi, Selandia Baru.[viii]

2. Persoalan Utama

Ketenangan. Ketenangan adalah masalah penting di Tambang Martha, yang berlokasi di kota Waihi. Terdapat pemukiman penduduk yang berjarak hanya 50m dari lubang tambang. Telah dilakukan negosiasi antara Newmont dengan kelompok pemangku kepentingan, termasuk Distressed Residents Action Team (DRAT) untuk membahas dampak kebisingan, debu, dan getaran yang ditimbulkan oleh kegiatan penambangan terhadap masyarakat yang tinggal di sekitar tambang.

Ketidakpastian Penutupan Tambang. Usia tambang terbuka Martha direncanakan berakhir pada akhir 2006, namun program stabilisasi dinding lubang tambang bagian selatan ternyata mampu memperpanjang usia tambang. Ketika Kajian CRR dilaksanakan, Newmont tengah mengkaji untuk melakukan studi kelayakan untuk memotong dinding timur dan barat agar dapat memperpanjang usia tambang.

Keprihatinan Suku Maori. Penggunaan lahan di Waihi, khususnya untuk penggalian lubang tambang, ternyata Tamatera Ngati, (suku/klan) Iwi Maori memiliki hubungan dengan Pukewa - gunung yang berada di lokasi tambang saat ini. Suku Maori menginginkan kejelasan kapan tambang akan ditutup agar mereke segera dapat melakukan proses perkabungan dan penyembuhan setelah tambang ditutup. Ketegangan dengan warga suku Maori semakin memanas karena hingga saat ini manajemen belum memberikan kejelasan kapan tambang akan ditutup seiring dengan rencana eksplorasi yang akan memperpanjang usia tambang.

Dampak dari Restrukturisasi Manajemen. Masyarakat sebagai pemangku kepentingan khawatir terhadap dampak potensial restrukturisasi manajemen Newmont baru-baru ini. Salah satu anggota masyarakat menyatakan “pesan dan persepsi bahwa keterlibatan dan pengaruh kuat masyarakat pada jajaran manajemen senior yang dulu ada akan hilang dengan hadirnya manajemen baru.”[ix]

3. Kekuatan

Newmont memiliki hubungan yang baik dengan masyarakat di Waihi. Operasi tambang di Waihi juga diyakini dapat diterima oleh masyarakat setempat (mengantongi lisensi sosial untuk beroperasi) sesuai budaya kerja yang terbangun yang begitu menghargai dan menghormati aspirasi masyarakat. Pemangku kepentingan menilai bahwa kepemimpinan General Manager sangat baik, demikian pula dengan kinerja Community Liaison Officer (CLO) dan Departemen ESR (Lingkungan & Tanggung Jawab Sosial). Tim Kajian menemukan fakta bahwa faktor kunci hubungan yang baik antara tambang dengan pemangku kepentingan adalah karena “pengaruh yang kuat dari General Manager, dimana kedua-duanya kinerjanya dipuji atas keberhasilannya mengelola hubungan yang baik, dan terlibat aktif dengan masyarakat.”[x]

Departemen ESR memiliki sumberdaya dan staf yang baik dan berpengalaman di bidangnya. Terlebih tambang merekrut warga lokal untuk dengan jejaring yang kuat di masyarakat yang sangat mendukung pelaksanaan program Hubungan Masyarakat dan ESR. Warga lokal memegang jabatan senior dan posisi penting di perusahaan. Tiga dari empat General Manager yang pernah memimpin perusahaan berasal dari Selandia Baru.

Tambang Martha diakui memiliki “serangkaian” kebijakan, proses, dan prosedur yang dirumuskan dan dibuat dengan baik untuk mengidentifikasi dan merespon keinginan masyarakat.[xi] Tim Kajian mengamati bahwa Martha telah “memiliki pendekatan sistematis di bidang hubungan dengan pemangku kepentingan yang diterapkan di setiap kegiatan/program perusahaan dan sangat dihargai oleh banyak respondend yang diwawancarai.”[xii]

Pemangku kepentingan menyatakan tambang Martha sangat responsif dalam menanggapi aspirasi masyarakat terkait persoalan kenyamanan hidup. Masyarakat juga mengakui CLO (staf hubungan masyarakat) juga "mudah dihubungi, ramah, responsif dan perhatian kepada masyarakat."[xiii] Tim Kajian menilai bahwa CLO memiliki kekuatan untuk menghentikan operasi tambang, sekalipun tambang mendapat izin operasional dari pemerintah pusat. Memperhatikan bahwa hal ini jarang ditemui pada operasi tambang lain, Tim mencatat bahwa "tingkat kedewasaan jajaran manajemen memang sudah cukup baik yang mengakui pentingnya menanggapi aspirasi/harapan masyarakat."[xiv]

Waihi juga dikenal atas tingkat pelibatan masyarakat yang cukup tinggi dalam operasinya. Tim mencatat bahwa tambang Martha memiliki beragam mekanisme dan proses untuk meredam ketegangan dan penentangan dari masyarakat dan "tidak hanya mengandalkan satu mekanisme saja, Waihi menerapkan pelbagai proses komunikasi dan pelibatan masyarakat," dan hal ini adalah "bukti strategi pendekatan masyarakat yang diterapkan tambang Martha."[xv]

Proses Waihi Community Vision (WCV) diakui sebagai contoh kebijakan Newmont dalam pelibatan pemangku kepentingan. WCV dibentuk di luar Waihi Community Consultative Committee (WCCC) yang dibentuk perusahaan pada 2002 dan difasilitasi oleh mediator independen. Saat ini, WCV adalah inisiatif multi-stakeholder yang memfokuskan diri perencanaan [pengembangan] berkelanjutan dan pascaoperasi tambang. Newmont tetap memberikan suntikan dana terkait pelaksanaan program WCV. Salah satu anggota masyarakat yang diwawancarai mengatakan bahwa "WCV adalah perangkat yang luar biasa bagi pengembangan di Waihi dan membantu menghilangkan ketergantungan kepada tambang."[xvi] Tim juga mencatat bahwa inisiatif bersama ini memiliki "pengaruh yang positif dan nyata terhadap upaya membangun hubungan antara Newmont dan pelbagai elemen masyarakat" dan "merupakan investasi strategis dalam pembangunan kapasitas masyarakat."[xvii]

4. Risiko dan Tantangan

Pemangku kepentingan di Waihi menaruh perhatian terhadap kondisi saat ini dan dampak potensial akibat restruksturisasi manajemen baru-baru ini, utamanya kebijakan perusahaan terhadap hubungan masyarakat. Tim mencatat bahwa pemangku kepentingan kantor regional "tidak dapat diakses" dan meyakini bahwa staf hubungan masyarakat regional "kurang perhatian terhadap persoalan setempat dan hanya lebih fokus pada persoalan yang dianggap lebih pelik."[xviii] Salah satu pihak di Waihi menyimpulkan bahwa "struktur regional yang baru tidak berfungsi dengan baik bersama masyarakat, atau dalam membangun hubungan dengan masyarakat."[xix] Tim mencatat bahwa di bawah manajemen yang lama, General Manager telah menjadikan hubungan masyarakat sebagai fokus utama. Dengan latar belakang ini, restrukturisasi dianggap sebagai kemunduran terkait aspek keterlibatan masyarakat.

Ketidakpastian penutupan tambang telah menciptakan ketegangan antara Newmont dengan masyarakat di Waihi. Proses WCV difokuskan pada pengembangan proyek untuk menghadapi masa pascapenutupan tambang dan ketidakpastian penutupan tambang mempersulit pemangku kepentingan untuk mengantisipasinya - seperti yang diuraikan oleh International Alert mengenai faktor utama penyebab konflik – sehingga menimbukan masalah terkait bagaimana mengelola harapan masyarakat. Ketidakpastian ini juga menimbulkan persoalan dalam menentukan hubungan antara tambang dengan warga lokal Maori. Tradisi dan budaya suku Tamatera Ngati untuk berkabung atas hilangnya Pukewa, gunung yang dahulu berdiri yang sekarang sudah hilang dan menjadi lubang tambang, berseberangan keinginan korporasi Newmont dalam memanfaatkan peluang dan memperpanjang usia lubang tambang. Ketidakharmonisan dengan pandangan tradisional telah dicatat oleh Tim, dan dibandingkan dengan pandangan generasi baru Maori, diketahui bahwa manfaat kehadiran tambang kurang signifikan terhadap kehidupan tradisional mereka, tambang dianggap telah menimbulkan dampak negatif terhadap budaya mereka, dan "menciptakan perselisihan."[xx] Pertentangan budaya ini adalah risiko saat ini dan di masa mendatang bagi Newmont.[6]

[6] Tim yang mengkaji tambang Waihi secara khusus menemukan fakta bahwa suku Ngati Tamatera dan warga Iwi lainnya menganggap hadirnya tambang Martha memberikan dampak buruk terhadap budaya warga. Tim juga mencatat bahwa warga Ngati Tamatera "yakin bahwa kerusakan sudah terjadi dan hak budaya mereka telah dicabut dari akarnya karena pemerintah memberikan izin operasional tambang di tanah mereka." Waihi Assessment Template.

Eksplorasi Newmont yang dilakukan baru-baru ini untuk memanfaatkan peluang di Waihi, termasuk di Semenanjung Coromandel, juga menimbulkan risiko bagi perusahaan, utamanya di bidang hubungan masyarakat. Pemangku kepentingan mengingatkan Newmont untuk bersikap hati-hati dan bijaksana serta melibatkan masyarakat terkait upaya pengembangan tambang dan mencatat bahwa kelompok yang aktif menentang tambang Martha sejak 1980 dapat "hidup kembali" untuk menentang perluasan operasi Newmont.

Tim juga mencatat fakta bahwa pemangku kepentingan menganggap Newmont terlalu fokus memikirkan masalah ketenangan hidup warga – dan seakan-akan melupakan atau tidak memperhatikan masalah lain yang disuarakan masyarakat.

Pemangku kepentingan juga mengkhawatirkan dampak dari Amenity Effect Program (AEP) yang diluncurkan perusahaan, yang dirancang sebagai kompensasi bagi warga yang terkena dampak: sebagian pemangku kepentingan menganggap bahwa dengan menerima kompensasi berupa pembayaran sejumlah uang dari Newmont dapat membungkam usaha warga dalam menyuarakan permasalahan ini di masa mendatang.

5. Rekomendasi[7]

Seperti disebutkan di atas, laporan narasi Waihi lengkap dapat dilihat di Lampiran 1A. Saran berikut mencerminkan laporan lengkap tim pengkaji tambang Waihi dalam melihat hubungan antara Tambang Martha dengan masyarakat setempat. Karena itu, beberapa rujukan material tidak dicantumkan di dalam ulasan sebelumnya.

- ☑ Manajemen Martha diharapkan dapat membangun pendekatan yang sensitif dan proaktif dalam berkomunikasi dan berhubungan dengan masyarakat mengenai tanggung jawab dan ketidakpastian terkait rencana perluasan tambang. Sehubungan dengan komitmen warga Waihi yang kuat untuk mendapatkan "dukungan masyarakat luas" terkait rencana perluasan lubang tambang, pendekatan yang baik harus disusun/direncanakan sesuai keperluan pemangku kepentingan dan memberikan perhatian khusus terkait keinginan kelompok minoritas seperti Iwi yang sangat ingin menutup tambang di kawasan Gunung Pukewa.

- ☑ Melanjutkan pembicaraan dengan warga Iwi terkait mekanisme pelibatan suku Iwi, termasuk pemetaan warisan budaya, saran/masukan WCV, dan MoU pelibatan - khususnya dengan [suku] Ngati Tamatera dan warga Marae di Waihi.

- ☑ Mengembangkan strategi untuk mengurangi dampak negatif – baik yang sudah terjadi atau yang diprediksi aka nterjadi terkait restrukturisasi regional baru-baru ini (contoh, penggantian General Manager yang dulunya bertanggung jawab langsung terhadap hubungan masyarakat namun sekarang menjadi pekerjaan tim manajemen yang melaporkan ke manajer regional di Australia).

- ☑ Berkomitmen untuk melibatkan masyarakat secara proaktif terkait pelaksanaan program eksplorasi di luar wilayah Waihi, termasuk dengan kelompok yang menentang, untuk memastikan saluran komunikasi tetap terbuka dalam proses ini.

- ☑ Mempertimbangkan proses-proses ke arah yang lebih efektif dalam menanggapi keluhan warga di luar masalah ketenangan (contoh, mereka yang berhubungan dengan suplai dan suplai lokal, kebijakan penyewaan, dan kontrak).

- ☑ Memastkan bahwa pelibatan dengan organisasi seperti DRAT dan Social Development Group tidak dikalah-kan oleh anggapan bahwa dukungan keuangan terhadap inisiatif seperti AEP menunjukkan upaya untuk mencegah pemangku kepentingan dalam menyampaikan keluhan keluhan

[7] Direktur Studi meminta masukan dan saran dari Tim Studi dalam menyusun rekomendasi khusus.

C. Operasi Carlin – Amerika Serikat

Kunjungan ke lokasi dilakukan pada 17-21 September 2007.
Wawancara dilakukan terhadap 12 orang perwakilan perusahaan dan 35 orang pemangku kepentingan eksternal.

Operasi Carlin (Carlin) yang berada di Nevada merupakan operasi tambang Newmont terlama yang masih beroperasi. Carlin mulai beroperasi sejak 1965.

xxi

Karakteristik utama:[8]

- Carlin beroperasi di negara yang secara ekonomi telah mapan, didukung kondisi politik, hukum, lembaga pemerintah yang stabil dan menghargai kebebasan pemangku kepentingan.
- Tradisi pertambangan yang cukup lama di Nevada ditambah pentingnya operasi tambang terhadap pertumbuhan ekonomi yang dirasakan negara serta kondisi sosial –ekonomi yang stabil sangat mendukung sektor pertambangan.
- Lahan tempat lokasi tambang beroperasi diklaim milik suku Western Shoshone[9] melalui hak perjanjian.

Kekuatan:

- Masyarakat sekitar menganggap Carlin "warga korporasi" aktif; banyak karyawan Newmont yang sering terlibat dalam kegiatan sosial bersama masyarakat setempat, termasuk kontribusi ekonomi secara luas.[xxii]
- Kepemimpinan Departemen ESR berhasil membantu memperkuat hubungan masyarakat.

Risiko dan Tantangan:

- Program hubungan masyarakat belum berjalan secara sistematis dan belum dituangkan dalam kebijakan dan prosedur manajemen: Hal ini dapat menyebabkan Newmont rentan jika terjadi perubahan kondisi eksternal.
- Tambang tidak terlibat secara efektif dengan pemangku kepentingan utama, termasuk dengan suku Western Shoshone, Hispanik, dan LSM lingkungan.

1. Konteks

Operasi Carlin, mulai berproduksi pada 1965 dan terletak di timur laut Nevada, jauhnya kira-kira sama dengan kota Reno, Nevada (270 mil ke barat), dan Salt Lake City, Utah (250 mil ke timur). Nevada adalah negara dengan tradisi pertambangan yang cukup yang dimulai sejak pertengahan 1800-an, sehingga banyak kota yang bergantung pada sektor pertambangan untuk menghidupi perekonomian kota tersebut.

[8] Laporan narasi lengkap mengenai Kajian CRR di Carlinyang telah disiapkan oleh tim dapat dilihat di Lampiran1B.
[9] Western Shoshone, yang terbagi ke dalam sembilan dewan suku, adalah salah satu dari tiga divisi suku asli Amerika Shoshone.

Tradisi yang cukup panjang ditambah dengan kontribusi ekonomi yang diberikan tambang kepada negara,[10] menciptakan lingkungan operasional- sosial dan ekonomi – yang sangat mendukung perkembangan industri pertambangan. Aspek hukum, yudisial, dan peraturan perundangan di bidang pertambanan di Nevada juga diakui secara internasional.

Carlin mempekerjakan sekitar 1900 karyawan, terdapat beberapa tambang emas dengan metode penambangan terbuka dan bawah tanah, pabrik pengolahan, dan infrastruktur pendukung lainnya. Newmont juga memiliki lahan peternakan seluas 500.000 acre (setara 202.345,65 hektar) dan PLTU di sekitar tambang.

Pusat perniagaan terdekat dalah kota Elko, sekitar 35 mil (804.673 km) dari tambang terdekat. Jumlah penduduk Elko sekitar 35.000 jiwa. Kota Carlin terletak 5 mil (8.047 km) dari tambang, dan berpenduduk sekitar 2300 jiwa.

Hubungan masyarakat Newmont di sekitar Carlin meliputi hubungan dengan warga suku Indian Western Shoshone terdekat. Melalui suatu Perjanjian Hak, lahan yang menjadi kawasan pertambangan diakui sebagai milik warga Western Shosone. Secara khusus, kontroversi muncul berawal dari interpretasi Perjanjian Ruby Valley, sebuah perjanjian damai pada 1863 antara Pemerintah Amerika Serikat dengan wakil dari warga suku Western Shoshone. Persoalan utama dalam perselisihan tersebut adalah bahwa perjanjian tersebut tidak mengandung ketetapan di mana Western Shoshone membawa atau menyerahkan kepemilikan atas tanah mereka. Pada 1950, Indian Land Claims Commission (ICC) menilai bahwa 26 juta acre (10,521,870 hektar) tanah diambil dari suku Western Shoshone pada 1872 berharga $24 juta. Warga suku Western Shoshone menolak menerima pembayaran dan uang tersebut disimpan di Departemen Keuangan. Pada 2004, Amerika Serikat mengesahkan pembayaran sebesar $145 juta kepada Western Shoshone untuk memindahkan 25 juta acre (10,117,183 hektar) tanah, tapi tujuh dari sembilan dewan suku Western Shoshone telah mengeluarkan resolusi yang menentang keputusan tersebut.

Beberapa tahun terakhir, kelompok Westerns Shoshone Defense Project melakukan advokasi pengembalian hak dan kepentingan suku Western Shoshone. Pada Maret 2006, United Nations Committe on the Elimination of Discrimination of Racial Discrimination (CERD) mendesak Pemerintah Amerika Serikat untuk mengambil tindakan untuk menyelesaikan perselisihan hak tanah dengan cara yang “sesuai dengan hak [suku].”[xxiii] CERD juga meminta pemerintah “untuk membekukan rencana apapun yang berkenaan dengan privatisasi lahan dan menghentikan kegiatan penggunaan lahan yang sedang dijalankan tanpa konsultasi yang menuai protes dari suku.”[xxiv] Perselisihan yang terjadi antara Shoshone dengan pemerintah federal telah merusak dialog antara warga suku Western Shoshone dengan perusahaan tambang.

Kelompok pemangku kepentingan utama lain pada Operasi Carlin adalah LSM lingkungan regional, yang mengungkapkan keprihatinannya terkait tingkat kekeringan sebagai akibat dari operasi Newmont dan pelepasan merkuri dan sianida.

Lokasi tambang Carlin.[xxv]

Tren tambang Newmont di Carlin.[xxvi]

[10] 10% GDP Nevada pada 2006 berasal dari sektor pertambangan .

2. Persoalan Utama

Hubungan dengan Suku Western Shoshone. Hubungan Carlin dengan suku Western Shoshone dipengaruhi negatif oleh perselisihan yang terjadi antara suku Western Shoshone dengan Pemerintah Amerika Serikat terkait hak atas tanah di Nevada - di mana Newmont sendiri tidak dapat menyelesaikannya.

Kurang Sistematis. Pendekatan Carlin terhadap hubungan masyarakat tidak sistematis dan tidak diformulasikan menjadi sebuah kebijakan dan prosedur manajemen. Hal-hal tertentu di bidang hubungan masyarakat yang dapat dibuat lebih sistematis dan lebih efektif antara lain: analisis tren eksternal, pencatatan risiko, pelatihan, rencana pergantian, manajemen kinerja, dan penyatuan lokasi tambang menjadi hubungan masyarakat.

Kelemahan untuk Pergantian. Tim yang turun di Carlin menemukan bahwa meskipun Departemen ESR sudah sangat efektif dalam menentukan keinginan dari pemangku kepentingan lokal, "namun prosesnya masih sangat bergantung pada banyak orang di perusahaan, khususnya Direktur Hubungan Eksternal."[xxvii] Tim studi mencatat bahwa "rencana suksesi tidak banyak dilakukan di Carlin seperti promosi, penugasan kembali, atau kepergian orang-orang kunci dalam perusahaan."[xxviii]

3. Kekuatan

Operasi Carlin menjaga lisensi sosial untuk beroperasi dengan baik dan secara umum kondisi hubungan masyarakat pun juga baik. Hal ini tentu tidak lepas dari peran/aspek sejarah lama pertambangan yang ada di daerah ini dan juga kontribusi ekonomi yang signifikan yang diterima negara bagian dari sektor pertambangan. Tim mencatat bahwa hubungan masyarakat Carlin yang kuat dapat dihubungkan dengan sejarah negara termasuk "tradisi panjang pertambangan, yang dimulai pada pertengahan 1800-an[xxix] tyang menjadi mata pencaharian bagi masyarakat dari generasi ke generasi. Persepsi masyarakat mengenai operasi Newmont juga berhubungan dengan lingkungan regional dimana tambang "simbol daerah" dan "banyak kota kecil maupun kota besar bergantung pada tambang untuk kehidupan ekonomi kota tersebut"[xxx]

Hubungan baik operasi Carlin dengan seluruh pemangku kepentingan lokal juga hasil kerja keras dari kinerja departemen ESR. Tim menemukan bahwa lisensi sosial tambang untuk beroperasi sudah cukup kuat "terlihat sebagai cerminan dari budaya perusahaan yang sudah berakar di [tingkat site] Hubungan Eksternal, dan hasil dari kepemimpinan personal oleh tim manajemen regional dan Departemen Hubungan Eksternal."[xxxi] Direktur Hubungan Eksternal, secara khusus, yang " berulangkali disebut sebagai pihak yang lebih mudah dimasuki, proaktif, dapat dipercaya, dan benar-benar memperhatikan aspirasi masyarakat."[xxxii] Selain dari itu, Tim mencatat bahwa tim manajemen regional menjadikan "hubungan masyarakat sebagai prioritas," "yang secara proaktif berusaha menggapai pihak kunci diposisi yang tepat untuk mempengaruhi komunitas yang lebih besar," dan "secara efektif mempengaruhi keadan yang sudah positif menjadi lisensi sosial untuk beroperasi yang lebih kuat lagi."[xxxiii]

Kepada Tim pihak pemangku kepentingan mengatakan bahwa perusahaan benar-benar memegang teguh nilai dan prinsip korporasi, bahwa perusahaan adalah "mitra terpercaya"[xxxiv] masyarakat. Masyarakat melihat bahwa adanya karyawan Newmont yang duduk dalam lembaga masyarakat dan hal ini adalah bentuk dari sebuah "perwujudan nilai perusahaan."[xxxv] Newmont dan karyawannya memberi kontribusi keuangan yang nyata terhadap program pengembangan ekonomi, dan keterlibatan Newmont dalam inisatif pembangunan ekonomi lokal dianggap sebagai upaya yang sangat berarti untuk mendukung kelanjutan ekonomi jangka panjang.

Secara keseluruhan, Tim menemukan bahwa "tingkat kepercayaan antara perusahaan dengan masyarakat sangat luar biasa,"[xxxvi] dan lima faktor spesifik itu menggambarkan kekuatan Operasi Carlin saat ini terkait program hubungan masyarakat. Pertama, seluruh masyarakat percaya bahwa mereka menikmati kualitas hidup yang lebih baik dengan keberadaan tambang tersebut. Kedua, pemangku kepentingan percaya bahwa perusahaan memegang teguh nila dan prinsip korporasi, dan melihat

perusahaan sebagai "warga yang patuh hukum."[xxxvii] Ketiga, protes terkait operasi tambang jarang sekali terjadi, namun jika ada, perusahaan memiliki mekanisme dalam merespons keluhan dan memastikan penyelesaian masalah yang cepat. Keempat, masyarakat melihat perusahaan dan karyawannya terlibat aktif dalam kegiatan kemasyarakat dan bersama-sama melakukan pembangunan. Banyak pihak eksternal yang melihat hal ini sebagai "budaya perusahaan."[xxxviii] Kelima, perusahaan memiliki program pengembangan masyarakat yang terstruktur dan diakui yang menitikberatkan pada delapan bidang pengembangan yang telah diuraikan pragmatis yang didefinisikan dengan jelas.

4. Risiko dan Tantangan

Sebagian besar keberhasilan yang diraih di bidang hubungan masyarakat pada operasi Carlin tidak terlepas dari kerja keras staf dan departemen dan tentunya hubungan yang baik dengan masyarakat dan sejarah pertambangan yang sudah sangat lama di kawasan ini. Namun demikian, pendekatan hubungan masyarakat masih belum diformalkan menjadi suatu kebijakan dan prosedur manajemen "yang akan memastikan kesuksesan [hubungan dengan masyarakat] - yang bebas dari pengaruh perubahan eksternal atau pergantian tanggung jawab baru para personel inti perusahaan."[xxxix] Tim mencatat bahwa hubungan masyarakat dapat dilakukan secara lebih sistematis dan efektif, khususnya dalam hal analisis tren eksternal, pencatatan risiko, pelatihan, rencana suksesi, manajemen kinerja, dan integrasi [program hubungan masyarakat] yang dijalankan oleh lokasi tambang (berbeda dengan kantor regional) menjadi upaya hubungan masyarakat.

Tim juga mencatat bahwa "tidak ada analisis yang berkenaan dengan bidang fungsional perusahaan manakah yang memiliki dampak signifikan terhadap pemangku kepentingan atau bidang apa yang perlu diprioritaskan untuk mendapatkan pelatihan, dukungan, atau pemantauan dan evaluasi khusus."[xl] Di samping itu, Tim menemukan bahwa tidak ada "kebijakan tentang transparansi, keragaman internal, pelibatan eksternal kelompok minoritas, pembangunan berkelanjutan dan/atau bidang hubungan masyarakat lain."[xli]

Terkait dengan kinerja hubungan eksternal Operasi Carlin, meskipun pemangku kepentingan secara umum percaya bahwa Newmont memegang teguh prinsip dan nilai korporasi, namun masih ada ada beberapa pengecualian yang perlu mendapatkan perhatian. Walaupun Newmont memiliki prosedur penanganan keluhan yang cukup jelas, Newmont tidak semestinya menganggap bahwa mekanisme tersebut mampu menjawab persoalan semua anggota masyarakat, terutama Suku Western Shoshone, yang mungkin saja pemecahannya tidak harus menggunakan mekanisme yang ada. Berdasarkan sejarah, tambang Carlin tidak begitu banyak melakukan dialog dengan Suku Western Shoshone: pembicaraan awal dengan Suku Western Shoshone untuk membahas klaim tanah mereka dan permasalahan lain terkait suku, hanya dilakukan pada 2005. Tim juga menemukan bahwa sebagian besar karyawan yang bekerja "tidak memiliki pengetahuan umum tentang, atau minat di bidang budaya masyarakat adat, dan kurang sensitif terhadap permasalahan umum yang berkembang terkait klaim yang diajukan penduduk asli ."[xlii]

Sebagaimana hasil pengamatan Tim, kegagalan tambang Carlin dalam mengidentifikasi dan menilai kebutuhan para pemangku kepentingan secara sistematis menyebabkan Newmont harus menghadapi " risiko" jika terjadi perubahan lingkungan eksternal dan munculnya risiko barur."[xliii] Meskipun lingkungan eksternal secara umum mendukung operasi tambang, namun tambang tidak dipersiapkan untuk dapat menampung persoalan dan risiko yang berhubungan dengan kelompok pemangku kepentingan eksternal utama, termasuk LSM lingkungan dan penduduk asli. Tim mencatat bahwa tambang tampaknya tidak berusaha keras untuk merangkul secara proaktif orang-orang Hispanik yang tinggal di daerah sekitar tambang padahal jumlah mereka cukup banyak karena bekerja pada perusahaan tambang.

Permasalahan akhir adalah upaya Newmont untuk memajukan kelangsungan ekonomi daerah Elko sebenarnya dapat difasilitasi melalui pendekatan yang komprehensif, disatukan ke dalam operasi dan strategi bisnis Newmont, yang fokus pada kelangsungan daerah pascapenutupan tambang.

5. Rekomendasi[11]

Sebagaimana disampaikan di atas, laporan lengkap Operasi Carlin dapat dilihat di Lampiran 1B. Rekomendasi berikut mencerminkan laporan lengkap yang disusun oleh Tim Kajian CRR Operasi Carlin dalam menilai hubungan antara tambang dengan pemangku kepentingan. Karena itu, beberapa materi rujukan rekomendasi tidak dicantumkan di dalam gambaran singkat penilaian sebelumnya.

- ☑ Melibatkan kelompok yang merasa dipinggirkan dalam upaya dialog saat ini: penduduk asli, LSM regional, dan komunitas Hispanik. Meskipun tiap-tiap kelompok tersebut menginginkan keterlibatan yang lebih terhadap Newmont terkait permasalahan tertentu di Carlin, namun kesenjangan hubungan antara tambang dengan warga Western Shoshone hal yang paling signifikan saat ini. Persoalan utama yang perlu dicarikan jalan keluar terbaik dengan warga Western Shoshone adalah untuk menghormati kepercayaan tradisional mereka terhadap tanah dimana lokasi tambang berada, dampak lingkungan jangka panjang akibat operasi perusahaan, dan klaim kepemilikan tanah. Persoalan terkait LSM antara lain keterbukaan dan pentingnya informasi lingkungan yang disediakan oleh perusahaan, terutama yang berhubungan dengan masalah kekeringan merkuri dan sianida. Newmont juga harus merangkul komunitas masyarakat Hispanik untuk lebih memahami persoalan dan keinginan mereka dan bagaimana operasi perusahaan menimbulkan dampak bagi mereka.

- ☑ Merancang dan menerapkan sistem manajemen untuk memastikan bahwa prinsip-prinsip hubungan masyarakat perusahaan benar-benar diterapkan dalam kegiatan operasional tambang dan karyawan bertanggung jawab terhadap implentasinya di lapangan. Meskipun program hubungan masyarakat di Carlin cukup sukses, namun belum diformalkan menjadi sebuah prosedur dan kebijakan manajemen yang komprehensif yang mampu memastikan kesinambungan kesuksesan yang tidak tergantung pada terjadinya perubahan lingkungan eksternal atau pergantian staf kunci perusahaan.

- ☑ Memastikan rencana suksesi dengan cara mensistematiskan pengalaman di bidnag hubungan masyarakat untuk memastikan kesimbungan operasi selama masa transisi. Sistem manajemen dan pelatihan sebagaimana disampaikan di atas harus memprioritaskan pada upaya berbagi alat bantu dan pengalaman dari Direktur Regional ESR dan Direktur Hubungan Eksternal dengan manajer dalam lingkup yang lebih luas, baik tingkat regional dan lokasi tambang.

- ☑ Mengintegrasikan site manajer dan karyawan non-staf ke dalam upaya hubungan masyarakat yang dilakukan perusahaan. Keterampilan di bidang hubungan masyarakat harus dikembangkan di tingkat site. Permasalahan hubungan masyarakat hendaknya tidak perlu lagi ditangani oleh kantor regional di Elko, namun manager dan karyawan di tingkat site harus mendapatkan pelatihan, memahami sistem, alat bantu, dan pembinaan agar dapat merespons aspirasi pemangku kepentingan dan berkoordinasi dengan kantor regional. Kemampuan site dalam mengakses pemangku kepentingan eksternal menambah perspektif yang berharga terhadap keseluruhan upaya hubungan masyarakat yang dijalankan perusahaan.

- ☑ Menekankan pentingnya memikirkan kemandirian ekonomi daerah pascapenutupan tambang dengan pemangku kepentingan utama setempat agar mereka dapat memetik manfaat atas kehadiran tambang. Melakukan kampanye publik kepada tokoh masyarakat, menyampaikan informasi teknis dan pesan kepada masyarakat luas diharapkan dapat membantu masyarakat dalam menyiapkan kemandiran ekonomi pascapenutupan tambang di masa mendatang.

[11] Direktur studi meminta bantuan dan pemikiran tim studi dalam merumuskan rekomendasi khusus pada operasi tambang Carlin.

- ☑ Menyusun dan menerapkan strategi terpadu sebagai panduan upaya pascapenutupan tambang. Meskipun perusahaan sudah mulai menyiapkan upaya dalam menghadapi pascapenutupan tambang - melalui partisipasi aktif dalam inisiatif Northern Nevada Partnership for Mining Sustainability dan Elko Country Economic Diversification Authority, tapi masih diperlukan strategi terpadu membimbing upaya tersebut.

- ☑ Menyusun matriks kelangsungan untuk mengukur dampak jangka pendek, menengah, dan panjang terkait investasi perusahaan dalam pengembangan masyarakat. Newmont tidak memiliki matriks yang jelas untuk disampaikan kepada pemangku kepentingan eksternal dan internal terkait dampak nyata dari inisiatif kelangsungan tersebut. Matriks yang jelas akan membantu perusahaan agar lebih baik dalam menjelaskan alasan penetapan prioritas bidang pengembangan masyarakat dan menyusun indikator yang berguna untuk mengukur input program (seperti anggaran dan waktu yang dikeluarkan) dan terlebih penting dampak terhadap kualitas hidup/kesejahteraan (misalnya, penghasilan, kesehatan, dan pendidikan).

D. Tambang Batu Hijau - Indonesia

Kunjungan lapangan dilakukan pada 22-27 Oktober 2007. Wawancara dilakukan terhadap 48 orang yang mewakili perusahaan dan 80 anggota masyarakat sebagai pemangku kepentingan eksternal.

Tambang Batu Hijau [Batu Hijau] terletak di pulau Sumbawa, bagian timur kepulauan Indonesia. Tahap konstruksi/pembangunan infrastruktur tambang dimulai pada 1997, dan tahap produksi dimulai pada 1999.

xliv

Karakteristik Utama:[12]

- Kehadiran tambang mempercepat pertumbuhan penduduk di sekitar tambang.
- Lokasi tambang berada di Kabupaten Sumbawa Barat, daerah pemekaran baru. Lembaga pemerintah daerah dengan kekuasaannya baru terbentuk dan masih dalam proses penguatan kapasitas internal.
- Tambang beroperasi dalam konteks nasional yang penuh dengan ketidakpastian hukum dan peraturan perundangan.

Kekuatan:

- Karyawan sangat memahami nilai perusahaan dan pentingnya mempertahankan lisensi sosial untuk beroperasi.
- Tim menemukan bahwa "paradigma dan sikap/perilaku sekuriti yang diterapkan adalah salah satu yang terbaik di Indonesia yang menitikberatkan pada upaya menghindari konfrontasi dan mencari akar permasalahan konflik"[xlv]
- Tambang Batu Hijau sangat efektif dalam mendukung pembangunan infrastruktur publik di daerah sekitar tambang. Proyek infrastruktur masyarakat dibangun sesuai konsultasi dengan masyarakat setempat dan pembanguannya diserahkan kepada kontraktor lokal.

Risiko dan Tantangan:

- Pemangku kepentingan sangat menaruh perhatian terhadap kelangsungan program pengembangan masyarakat.
- Departemen Pengembangan Masyarakat tidak memiliki manajer dan kekurangan SDM.
- Pemangku kepentingan prihatin karena kurangnya informasi yang diterima mengenai alokasi anggaran pengembangan masyarakat dan dampak lingkungan akibat operasi tambang.
- Newmont berkewajiban untuk menawarkan 51% sahamnya kepada Pemerintah Indonesia sesuai ketentuan Kontrak Karya.[xlvi]

[12] Laporan lengkap studi kasus yang disusun tim dapat dilihat di lampiran 1C.

1. Konteks

Batu Hijau adalah tambang tembaga-emas dengan metode penambangan terbuka yang terletak di pulau Sumbawa, bagian timur kepulauan Indonesia. Kondisi nasional saat ini menjadi tantangan yang berat bagi investor asing khususnya operasi Newmont di Batu Hijau. Budaya korupsi di Indonesia dan lemahnya penegakan hukum menjadi hambatan bagi investor asing. Selain itu, DPR kini tengah membahas RUU yang akan memberikan kewenangan lebih kepada pemerintah daerah dalam kegiatan penambangan – suatu perkembangan yang oleh banyak perusahaan tambang dipercaya berdampak negatif terhadap pengembangan sektor pertambangan. Pun, perusahaan tambang akan menghadapi tantangan yang berat di tingkat nasional dan lokal untuk mendapatkan hak guna lahan. Kondisi yang penuh ketidakpastian hukum ini harus dihadapi oleh investor asing di Indonesia terkait faktor-faktor di atas.

Pulau Sumbawa adalah salah satu pulau yang - dari aspek pembangunan – masih di bawah pulau-pulau lain di Indonesia. Tambang Batu Hijau yang dioperasikan Newmont adalah satu-satunya proyek tambang yang beroperasi di pulau Sumbawa ini dan berada di daerah tertinggal sebelum dimulainya proyek pembangunan tambang pada 1997. Sejak tambang dibuka, daerah yang semula hanya sebuah dusun kecil kemudian berubah menjadi sebuah kota kecamatan dan beberapa desa pemekaran yang padat. 96% karyawan Batu Hijau adalah penganut Islam. Komposisi penduduk sekitar tambang terdiri atas warga lokal dan pendatang, termasuk masyarakat asli . Saat ini, kecamatan tersebut dihuni oleh sekitar 80.000 jiwa, dimana sekitar 30.000 orang diantaranya tinggal di 12 desa yang terkena dampak langsung operasi tambang. Sebagian besar infrastruktur publik di daerah ini disediakan secara langsung atau tidak langsung oleh Newmont sebagai operator tambang Batu Hijau.

Tambang Batu Hijau beroperasi dalam kondisi sosial dan politik yang dinamis. Hadirnya tambang di daerah ini memicu percepatan pertumbuhan masyarakat lokal; bersamaan dengan kondisi negara Indonesia yang tengah mengalami transformasi signifikan. Perubahan ini menciptakan tantangan yang luar biasa bagi perusahaan dalam memelihara hubungan [dengan pemangku kepentingan] secara konstruktif.

Hubungan tambang Batu Hijau dengan masyarakat diwarnai kontroversi seputar operasi Newmont di Minahasa, yang akan dibahas di bagian akhir laporan ini. LSM nasional seperti JATAM[13] dan WALHI[14] telah mengangkat persoalan mengenai pencemaran polusi kualitas air laut akibat operasi tambang Batu Hijau, begitu pula dengan kerusakan hutan di pulau Sumbawa. Kekhawatiran LSM lingkungan tersebut diperparah dengan kontroversi kasus Teluk Buyat di tingkat nasional. Sebagian besar advokasi terjadi di tingkat nasional, dan hanya sedikit kegiatan advokasi LSM lokal di daerah sekitar tambang

Program Kesehatan Masyarakat di Batu Hijau.[xlviii]

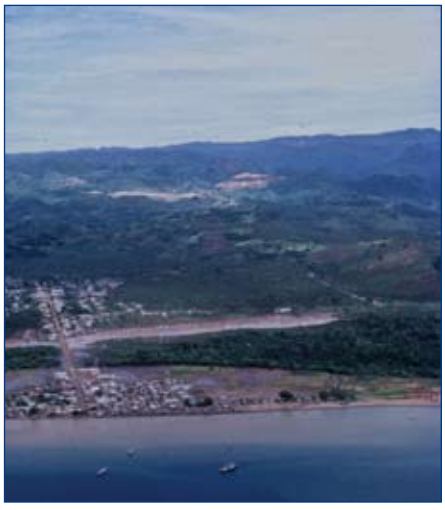


Foto Udara Batu Hijau.[xlvii]

[13] Jaringan Advokasi Tambang (Indonesian Mining Advocacy Network Indonesia).
[14] Wahana Lingkungan Hidup Indonesia (Indonesian Forum for the Environment/Friends of the Earth Indonesia).

2. Persoalan Utama

Tuntutan Pekerjaan Yang Cukup Tinggi. Pembukaan operasi tambang di batu Hijau menciptakan harapan yang sangat tinggi bagi masyarakat lokal untuk dipekerjakan di proyek ini. Sebagaimana disampaikan International Alert, harapan seperti ini berpotensi menciptakan ketegangan hubungan antara perusahaan dengan masyarakat karena harapan tersebut tidak pernah dapat terwujud sepenuhnya. Bagaimana dan kepada siapa pekerjaan dialokasikan sangat berisiko menimbulkan perselisihan.

Pembangunan yang Pesat. Dimulainya operasi tambang di daerah ini menciptakan pertumbuhan ekonomi dan pengembangan masyaraka yang begitu pesat sekaligus memicu inflasi yang tinggi dan perbedaan tingkat pendapatan yang cukup mencolok. Tim Kajian CRR di Batu Hijau melihat bahwa, "biaya hidup meningkat tajam sampai pada tataran dimana mereka yang tidak dapat menikmati kehadiran Newmont menjadi dampak akibat harga kebutuhan barang dan jasa di tempat tinggal mereka melambung tinggi."[xlix]

Menjaga Agar Pemangku Kepentingan Selalu Menerima Informasi terkait Operasi Perusahaan. Tantangan yang dihadapi Newmont hingga saat ini adalah bagaimana berkomunikasi dengan pemangku kepentingan mengenai persoalan tertentu yang menjadi perhatian mereka, termasuk diantaranya mengkomunikasikan dampak lingkungan kegiatan tambang dan alokasi dana program pengembangan masyarakat.

3. Kekuatan

Secara umum, hubungan antara Newmont dengan masyarakat dan pemangku kepentingan di Batu Hijau cukup baik. Perusahaan telah bekerja dengan baik dalam mengidentifikasi dan terlibat dengan masyarakat, dan terus berusaha untuk memberikan mereka informasi terbaru dan relevan mengenai operasi tambang. Mekanisme penanganan keluhan sudah ada dan digunakan oleh masyarakat. Tanggapan yang diberikan terkait keluhan masyarakat dicatat dengan baik demikian pula solusi pemecahan masalah yang timbul. Tambang Batu Hijau mampu meningkatkan kualitas hidup masyarakat lokal dan pemangku kepentingan pun mengakui kinerja perusahaan dalam hal ini.

Nilai-nilai Newmont disampaikan dengan baik, diadopsi dan diterapkan oleh karyawan dan manajer. Tim secara khusus menemukan bukti bahwa "karyawan dan manajer mampu menyebutkan nilai-nilai Nemont "[l] adan "semua karyawan yang diwawancarai bisa menyebutkan bagaimana masing-masing nilai tersebut dapat diterapkan di tempat kerja masing-masing."[li]

Batu Hijau menerapkan program pemberian bonus/penghargaan dalam mempertahankan lisensi sosial untuk beroperasi dengan tingkat konflik minimum. Tim menemukan bahwa "paradigma dan sikap/perilaku sekuriti diterapkan adalah salah satu yang terbaik saat ini di Indonesia yang menitikberatkan upaya menghindari konfrontasi dan menentukan akar konflik."[lii]

4. Risiko dan Tantangan

Meskipun hubungan masyarakat antara perusahaan dengan masyarakat secara umum cukup baik, namun masih terdapat celah kelemahan yang dapat menimbulkan risiko di masa mendatang bagi operasi perusahaan. Kelemahan diantaranya ketidakmampuan Departemen Pengembangan Masyarakat untuk mengembangkan potensinya secara maksimal akibat ketiadaan manajer dan dalam hal ini juga mengalamai kekurangan personel. Tim mencatat "terdapat personel yang mumpuni di Dept. Pengembangan Masyarakat namun mereka kurang mendapat dukungan dan kepemimpinan yang memungkinkan mereka untuk mewujudkan perspektif dan metode pembangunan berkelanjutan yang sebenarnya dalam program pengembangan masyarakat."[liii]

Di dalam unsur masyarakat, terdapat persepsi yang kuat bahwa Newmont terlalu berlebihan dalam menjaga kelangsungan operasi tambang dan hal ini - di mata masyarakat - berbeda dengan upaya Newmont dalam mendukung upaya pembangunan berkelanjutan. Tim menemukan presepsi masyarakat bahwa "tidak ada jaminan jika program pengembangan masyarakat akan berlangsung dalam jangka waktu lama."[liv] Tim juga mencatat bahwa " masyarakat menginginkan agar mereka lebih dilibatkan dalam pemantauan dan evaluasi program, dan agar Newmont memanfaatkan lembaga yang sudah ada di masyarakat dalam penyusunan rencana program dan pelaksanaan program pengembangan masyarakat.

Kekhawatiran lainnya adalah dampak lingkungan dan sosial operasi tambang sepertinya tidak sepenuhnya dipahami oleh masyarakat. Masyarakat seringkali menyalahkan perusahaan, walaupun masalah tersebut sama sekali tidak ada sangkut pautnya dengan operasi perusahaan. Hal ini mungkin diakibatkan oleh lemahnya data dasar mengenai masyarakat, penilaian dampak yang tidak sepenuhnya mempertimbangkan dampak operasi tambang, dan kurangnya perencanaan manajemen dampak terkait dampak yang telah teridentifikasi. Tim juga mencatat bahwa "penilaian dampak sosial terpadu dan rencana manajemen yang mencantumkan rencana pengembangan masyarakat yang sangat jelas dan disusun bersama masyarakat serta penerapan kebijakan transparansi dengan pemangku kepentingan," akan mampu menyingkirkan sebagian besar "tekanan yang ditujukan kepada staf bagian hubungan masyarakat untuk menyetujui tuntutan [yang diajukan masyarakat] secara bijak."[lv] Perhatian lain yang disampaikan masyarakat adalah terkait cara penyampaian informasi teknis dan keuangan kepada masyarakat dan sebagian besar pemangku kepentingan mengungkapkan kekhawatirannya mengenai permasalahan lingkungan..

Akhirnya, persoalan yang muncul dan harus dihadapi adalah bahwa sesuai ketentuan Kontrak Karya, Newmont wajib menawarkan 51% sahamnya kepada pemerintah atau agen pemerintah. Sebagaimana dicatat oleh Tim Kajian Batu Hijau, "proses divestasi saham berpotensi menimbulkan konflik yang signifikan di tingkat pemerintah pusat, pemerintah provinsi, dan pemerintah daerah."[lvi] Sehingga kemungkinan Newmont tidak akan dapat mempertahankan kendali operasional tambang dan standar di bidang hubungan masyarakat dan pengembangan masyarakat akan berubah atau bahkan mengalami penurunan.

5. Rekomendasi[15]

Sebagaimana diuraikan di atas, laporan narasi lengkap mengenai Kajian CRR Batu Hijau dapat dilihat di Lampiran 1C. Rekomendasi berikut menggambarkan laporan lengkap yang disusun oleh Tim Kajian CRR tambang Batu Hijau dalam menilai hubungan antara Tambang Batu Hijau dengan masyarakat sebagai pemangku kepentingan. Karena itu, beberapa materi rujukan rekomendasi tidak dicantumkan di uraian singkat sebelumnya.

- ☑ Yang paling penting adalah segera melakukan SIA (Penilaian Dampak Sosial) secara terperinci dan menyusun rencana manajemen dampak terpadu. Kegiatan ini harus dilakukan secara terpadu untuk meningkatkan kesinambungan program pengembangan masyarakat dan memperluas dasar rencana penutupan tambang. Hal terpenting dalam kegiatan ini adalah pengumpulan dan penyusunan data "baseline" (awal) kondisi sosial serta penilaian terperinci terkait dampak yang timbul terhadapa pemangku kepentingan. Penilaian ini perlu dimasukkan di dalam rancangan rencana pengembangan masyarakat secara terpadu dan berkesinambungan yang megasi, indikator pemantauan dan evaluasi, dan pembagian tanggung jawab yang jelas. Masukan masyarakat terkait proses perencanaan dan penerapan program ini adalah hal yang sangat penting, dan kelompok msyarakat yang secara tradisional terpinggirkan pun harus diperhatikan dan dipertimbangkan. Penilaian dampak sosial terpadu dan rencana manajemen yang mencantumkan rencana pengembangan masyarakat yang sangat jelas dan disusun bersama masyarakat serta penerapan kebijakan transparansi dengan pemangku kepentingan," akan mampu menyingkirkan sebagian besar "tekanan yang ditujukan kepada staf bagian hubungan masyarakat untuk menyetujui tuntutan [yang diajukan masyarakat] secara bijak.

- ☑ Meningkatkan standar profesionalisme, dukungan, dan profil tim pengembangan masyarakat yang sudah beberapa tahun terakhir mengalami kekurangan staf dan mengisi kekosongan Manajer Pengembangan Masyarakat. Pengaruh perspektif dan mandat pengembangan masyarakat dalam manajemen, perencanaan, dan penerapan program ESR harus ditingkatkan. Meskipun tim pengembangan masyarakat diawaki oleh staf yang kompeten tetapi mereka masih kurang mendapat dukungan dan kepemimpinan untuk memajukan metode dan perspektif pembangunan berkelanjutan dalam program pengembangan masyarakat.

[15] Direktur Studi meminta bantuan pemikiran dan pendampingan tim studi dalam merancang rekomendasi bagi lokasi spesifik.

- ☑ Meletakkan prinsip pembangunan berkelanjutan dalam pelaksanaan program hubungan masyarakat / pengembangan masyarakat dan tidak sekadar fokus pada upaya jangka pendek untuk memastikan kelangsungan operasi tambang berjalan dengan baik. Tampaknya Batu Hijau terlalu fokus dalam program ESR yang bertujuan untuk "memastikan kelancaran operasi tambang," yang bertentangan dengan keinginan untuk "menjadi yang terbaik." Akibat kekurangan personel yang profesional di bidang pengembangan masyarakat, program tersebut tampak terlalu menonjolkan pada upaya menjaga hubungan baik dan mempertaruhkan pembangunan berkelanjutan jangka panjang.

- ☑ Staf perlu mendapatkan pelatihan lebih banyak, terutama bagi mereka yang berhubungan langsung dengan masyarakat. Program pelatihan, peningkatan kemampuan, dan pembangunan moral jangan hanya diberikan kepada supervisor, dengan harapan mereka akan membagi ilmunya dengan yang lain.

- ☑ Meningkatkan proses identifikasi , pemetaan, dan analisis pemangku kepentingan, termasuk melibatkan staf lain dalam melakukan analisis dan pemetaan pemangku kepentingan. Memadukan proses identifikasi di tingkat nasional dan site secara penuh, menciptakan dan memelihara rencana pelibatan pemangku kepentingan secara terpadu. Sebagai bagian dari proses ini, kembangkan pemahaman yang lebih baik mengenai konsep pembangunan berkelanjutan, dan bagaimana praktek pelaksanannya di industri tambang.

- ☑ Menyusun rencana komunikasi yang komprehensif dan terpadu yang mencakup pemangku kepentingan lokal dan nasional. Banyak pemangku kepentingan yang mengatakan bahwa informasi dari Newmont kerapkali sulit diperoleh dan tidak disampaikan secara luas kepada masyarakat. Meskipun warta Suara Batu Hijau yang dibuat perusahaan bisa menjangkau sebagaian masyarakat namun tidak sedikit yang berkomentar bahwa mereka tidak menerimanya. Kantor perwakilan Hubungan Masyarakat harus memiliki buletin/papan berita "standar" yang memuat informasi terkini. Selain itu, terlihat bahwa koordinasi komunikasi antara tim ESR nasional, propinsi, dan daerah masih perlu ditingkatkan.

- ☑ Mengkaji ulang peran/fungsi yayasan yang dibentuk perusahaan seperti Yayasan Olat Perigi untuk menilai kinerja pengelolaannya dan bagaimana penyaluran dana program. Banyak keluhan yang menyoroti kecilnya yayasan sebagai hambatan dalam meraih kesuksesan. Yayasan juga harus lebih transparan dalam memproses proposal yang diajukan masyrakat, lebih berkesinambungan, dan melibatkan masyarakat secara langsung dalam pengambilan keputusan yang berhubungan dengan program agar fokus dalam pengalaman pengembangan.

- ☑ Melibatkan anggota masyarakat dalam pemantauan dan evaluasi program kemasyarakatan dan lingkungan. Kegiatan perencanaan partisipatif yang semestinya dilakukan dalam proses pemantauan, evaluasi, dan penyesuaian program, seperti tahap awal perencanaan, terlihat mengalami kemunduran dalam beberapa tahun terakhir. Memperkuat kembali proses partisipatif untuk memastikan bahwa program [pengembangan] masih memenuhi kebutuhan dan aspirasi masyarakat - yang mungkin saja mengalami perubahan seiring perjalanan waktu - dan untuk mendorong partisipasi masyarakat dalam penyusunan program pembangunan. Hal ini akan memberikan pemahaman sekaligus rasa memiliki masyarakat terhadap program pengembangan yang mereka susun menjadi lebih besar.

- ☑ Bekerjasama dengan lembaga masyarakat yang ada dalam penyusunan tujuan perencanaan daripada menjalankan lembaga terpisah untuk menggali masukan dari masyarakat untuk selanjutnya disusun dalam rencana/program pengembangan masyarakat Newmont. Pemangku kepentingan melihat bahwa Komite Pembangunan Desa yang didirikan oleh Newmont tidak berfungsi dengan baik karena mereka hanya memiliki sedikit peran dan fungsi. Pemangku kepentingan internal dan eksternal menyarakan bahwa akan lebih produktif apabila Newmont bekerja melalui sistem lembaga desa yang telah ada: terdapat badan perwakilan masyarakat hingga di tingkat terendah (RT, RW) dan komite tersebut selanjutnya memberikan masukan ke tingkat yang lebih tinggi. Hal ini lebih seperti menjalankan proses perencanaan pembangunan masyarakat tiga pihak yang terpadu, yang pada gilirannya akan menghasilkan output pembangunan yang lebih berkesinambungan.

E. Tambang Ahafo - Ghana

Kunjungan lapangan dilaksanakan pada 6-12 Oktober 2007.
Wawancara dilakukan terhadap 15 orang yang mewakili perusahaan dan 30 orang pihak pemangku kepentingan eksternal.

Beroperasi sejak 2006, Tambang Ahafo (Ahafo) merupakan tambang Newmont terbaru. Terletak di Ghana, Ahafo adalah tambang pertama Newmont di Afrika.

lvii

Karakteristik Utama:[16]

- Tambang sudah beroperasi sejak 2006.
- Ahafo adalah tambang Newmont terbaru, dan merupakan tambang pertama Newmont di Afrika dan tambang skala besar pertama di wilayah Brong Ahafo Ghana.

Kekuatan:

- Sejak kegiatan operasional dimulai, manajemen tambang berkomitmen untuk memperkokoh hubungan dengan masyarakat lokal.
- Tambang telah meminta masukan dan tanggapan dari pemangku kepentingan terkait beberapa program dan inisiatif pengembangan masyarakat.
- Forum Tanggung Jawab sosial tambang menjadi landasan (platform) yang khas dalam membangun hubungan/melibatkan masyarakat.

Risiko dan Tantangan:

- Ahafo tidak akan mampu untuk memenuhi tuntutan pekerjaan warga lokal yang sangat tinggi.
- Operasi tambang di daerah terpaksa harus merelokasi 1700 rumah tangga, dan Newmont harus terus memantau dan memperhatikan aspirasi penduduk yang dipindahkah tersebut.

1. Konteks

Ghana diakui sebagai salah satu negara yang secara politik lebih stabil di Afrika Barat. Meskipun kondisi politik di Ghana cukup stabil, namun negara ini dikenal sebagai negara miskin Di luar pusat kota, lembaga pemerintah dan infrastruktur publik belum dibangun dengan baik. Di daerah pedesaan, kepala suku memainkan peran yang penting dalam pemerintahan daerah setempat. Meskipun peran kepala suku ini secara formal diakui oleh pemerintah pusat, namun sejarah mencatat adanya konflik antara kepala suku dan pemerintah.

[16] Laporan naratif lengkap mengenai studi kasus Ahafo, seperti yang telah dipersiapkan ole tim studi, dapat ditemukan di Lampiran 1D.

Tambang Ahafo terletak di Wilayah Brong Ahafo, satu dari sepuluh wilayah administratif di Ghana. Ahafo merupakan tambang skala besar pertama yang dibangun di wilayah tersebut. Jumlah penduduk di wilayah ini sekitar 1,8 juta jiwa. Sebelum pembangunan tambang, ekonomi lokal secara luas didasarkan pada pertanian skala kecil dan pertanian subsisten. Disana juga terdapat sejarah panjang pertambangan skala kecil.

Pembangunan lokasi tambang Newmont menyebabkan sekitar 1700 kepala rumah tangga harus dipindah dan direlokasi ke tempat lain sehingga mereka mendapatkan uang kompensasi . Warga yang direlokasi dari lahan yang diambil Newmont untuk Tambang Ahafo dibagi menjadi dua wilayah di sekitar tambang: Ntotroso dan Kenyasa 2. Perpindahan penduduk ini memberikan dampak signifikan terhadap pemangku kepentingan.

Tambang Ahafo baru memasuki tahap operasi. Pembangunan tambang memicu perubahan sosial dan ekonomi masyarakat lokal begitu pesat.. Perubahan tersebut antara lain peluang kerja baru, peningkatan peluang ekonomi, perubahan pola hunian dan perpindahan penduduk, dan tantangan baru bagi perwakilan masyarakat lokal dan lembaga kemasyarakatan sipil.

Perubahan pesat sekitar Ahafo menarik perhatian sejumlah LSM sosial dan lingkungan. LSM nasional dan internasional sangat menaruh perhatian kepada Ahafo hingga International Finance Corporation (IFC) mempertimbangkan untuk mendanai tambang tersebut. Pada 2006, masyarakat Ghana dan LSM Internasional telah memanggil dewan IFC untuk menangguhkan pembiayaan sampai permasalahan hak asasi manusia dan lingkungan akibat operasi tambang terselesaikan. LSM semakin prihatin seiring semakin menipisnya pasokan air, pencemaran air tanah, dan pencemaran akibat tailing. Selain itu masalah relokasi penduduk juga menjadi sorotan. IFC akhirnya menyetujui pinjaman tersebut. Sejak pembukaan tambang, LSM Internasional dan organisasi nasional seperti WACAM[17] semakin menyoroti kehadiran polisi dan kegiatan pengamanan di sekitar tambang, dampak tambang terhadap pertanian setempat, sumber daya hutan setempat dan kontaminasi sianida dan bentuk pencemaran lainnya.

Pertemuan Masyarakat di Ahafo[lviii]

Pemukiman baru Ahafo[lix]

Pertemuan Masyarakat di Ahafo.[lx]

[17] Wassa Association of Communities Affected by Mining ("WACAM").

2. Persoalan Utama

Tuntutan Pekerjaan Yang Sangat Tinggi. Sebelum pengembangan tambang, ekonomi lokal hanya bertumpu pada pertanian skala kecil dan produksi pertanian lainnya. Kehadiran tambang meningkatkan harapan masyarakat, dan menciptakan ketegangan yang signifikan saat rekrutmen tenaga kerja akibat membludaknya pencari kerja. Tim mencatat bahwa "kontrak tambang dibuat dengan mengutamakan masyarakat lokal untuk mendapatkan haknya dan dilindungi dari pihak luar. Pemangku kepentingan lokal mengungkapkan kemarahannya karena banyak kelompok luar yang berdatangan dan mengambil peluang ini.."[lxi] Newmont "berada dalam tekanan yang sangat berat untuk memastikan bahwa peluang kerja yang terbatas untuk tenaga tidak terampil di tambang (dan secara tidak langsung melalui kontraktor) diperuntukan secara eksklusif untuk penduduk 'lokal'."[lxii]

Pemukiman Ulang Penduduk dan Dampaknya. Untuk dapat beroperasi, tambang Ahafo harus memindahkan dan merelokasi penduduk, memberikan kompensasi kepada sekitar 1700 rumah tangga dan berpengaruh langsung terhadap pemangku kepentingan, dalam hal ini, masyarakat. Hasil temuan tim mencatat, "relokasi penduduk... mengakibatkan orang-orang pindah dari dusun kecil yang secara relatif hidupnya menyebar menjadi pembangunan tipe-kota yang terkonsentrasi, yang membawa perubahan besar dalam pola hidup masyarakat sehari-hari ."[lxiii] Beberapa anggota masyarakat telah mengungkapkan kekecewaannya dengan kompensasi yang telah mereka terima sebagai ganti rugi kehilangan properti dan tanah mereka.

Mengidentifikasi Perwakilan Masyarakat Lokal yang Sah. Anggota masyarakat telah mempertanyakan kedekatan hubungan staf hubungan masyarakat dengan pemimpin setempat, terutama dalam konteks sosial & politik karena pemimpin lokal tersebut memiliki posisi istimewa dan dianggap oleh sebagian pemangku kepentingan "ia tidak akuntabel secara lokal."[lxiv]

3. Kekuatan

Tambang Ahafo tergolong masih baru dan Newmont memiliki kesempatan untuk menerapkan tindakan terbaik dan mempelajari pengalamannya dari tambang lain untuk diterapkan di Ahafo. Barangkali yang paling penting adalah adanya pengakuan yang kuat sejak awal pengembangan tambang, mengenai pentingnya menjalin hubungan yang baik antara Tambang Ahafo dengan masyarakat lokal. Tim melihat bahwa tambang "menunjukkan komitmen yang kuat terhadap hubungan masyarakat melalui Departemen ESR yang sangat efektif dan bermotivasi" dan bahwa "fungsi yang efektif Departemen Hubungan Eksternal merupakan kekuatan utama dalam meningkatkan hubungan masyarakat yang baik di Tambang Ahafo dan mengurangi risiko sosial."[lxv]

Pendekatan yang proaktif ini sangat berpengaruh dalam memperkokoh hubungan dengan masyarakat sepanjang umur tambang. Tambang juga berusaha untuk hidup berdampingan dan melibatkan diri dengan masyarakat berlandaskan nilai-nilai dasar seperti keadilan, keterbukaan, dan partisipasi. Tambang juga menggagas terbentuknya Forum Pertanggungjawaban Sosial (Social Responsibility Forum), Program Pertalian Ahafo (Ahafo Linkage Program) dan beragam "Proyek Penting" yang bertujuan untuk meningkatkan pembangunan ekonomi jangka panjang. Tim percaya bahwa "dengan menjalankan proyek pengembangan masyarakat yang melampaui dampak operasi tambang, maka diharapkan tambang Ahafo mampu memposisikan diri sebagai kontributor aktif pembangunan dan penguatan lembaga sosial dan pembangunan di semua tingkatan."[lxvi] Tim juga mencatat bahwa tambang telah mengakomodasi keinginan pemangku kepentingan dan memasukkanya ke dalam Rencana Pengembangan Masyarakat – contohnya mencakup Program Bantuan Pertanian, Program Peningkatan Taraf Hidup, dan Program Bantuan lain sebagai contoh dari gagasan tambang dalam memenuhi keinginan pemangku kepentingan.

Tim studi di Ahafo menemukan bahwa “dengan menyalurkan aspirasi dan kekecewaan masyarakat melalui inisiatif seperti Forum Pertanggungjawaban Sosial dan Komite Konsultatif Masyarakat, Tambang Ahafo berharap dapat meminimalkan terjadinya insiden dan potensi konflik akibat kekecewaan warga diungkapkan dengan cara yang tidak produktif.”[lxvii] Dengan mengatasi permasalahan yang timbl secara efektif sehingga dapat menekan terjadinya konflik, Tambang Ahafo berada dalam tahap membangun hubungan baik dengan masyarakat lokal.

4. Risiko dan Tantangan

Jurang pemisah, persoalan, dan risiko ke depan yang menyelimuti hubungan masyarakat di Tambang Ahafo terutama berkaitan dengan tiga bidang utama, yaitu: mengelola tuntutan untuk mempekerjakan warga lokal yang cukup tinggi dan harapan tentang manfaat tambang bagi masyarakat; memastikan proses relokasi berjalan lancar dalam jangka panjang; dan mengelola penentangan operasional tambang di Ghana.

Ahafo tidak akan mampu memenuhi tuntutan pekerjaan yang diajukan warga lokal, dan tambang berada dalam tekanan berat untuk memastikan bahwa kesempatan kerja bagi tenaga kerja tidak terampil hanya diperuntukkan bagi warga lokal. Ketegangan mengenai persolan ini mengakibatkan konflik terbuka. Pada 2006, terjadi unjuk rasa di dekat Tambang Ahafo yang mencoba untuk memblokir akses jalan: para pengunjuk rasa percaya bahwa mereka seharusnya dipekerjakan. Unjuk rasa memanas hingga terjadi kekerasan, dan berujung pada penembakan salah satu demonstrator oleh polisi dan korban pun meninggal dunia. Meskipun tambang telah mengembangkan proses melalui konsultasi dengan masyarakat lokal untuk mensahkan penduduk “lokal,” tambang bergantung pada proses untuk mempertahankan legitimasi lokal.

Risiko lain yang dihadapi tambang Ahafo adalah “nasionalisasi” atau “internasionalisasi” permasalahan warga terkait operasi tambang. Pembukaan tambang di Ahafo menyedot perhatian nasional dan internasional, khususnya dari pegiat lingkungan. Tim melihat bahwa “organisasi advokasi dan kelompok masyarakat madani mempertanyakan operasi skala besar yang dikelola oleh perusahaan swasta memberikan manfaat jangka panjang berkelanjutan bagi masyarakat lokal,”[lxviii] dan mencatat bahwa penentangan terhadap tambang dapat memicu serangkaian protes yang tentunya akan mempengaruhi operasi Newmont – terutama pada saat Newmont membangun lokasi tambang yang keduanya di Akyem, Ghana.

Ahafo harus terus memantau dan mencari solusi atas dampak relokasi terhadap warga agar tambang dapat segera beroperasi.. Tim menyimpulkan bahwa, “relokasi warga diakui sebagai proses yang sangat rumit yang menimbulkan risiko sosial dan ekonomi dalam jangka waktu lama. Bahkan, meskipun upaya relokasi mendapat dana yang memadai, direncanakan dan dilaksanakan sesuai standar internasional yang berlaku, namun proses relokasi tetap terjadi sesuatu yang tidak diduga sebelumnya.”[lxix] Seperti yang disampaikan oleh International Alert bahwa risiko sosial dan ekonomi akan semakin tinggi termasuk meningkatnya persaingan akses tanah, jalan, air, dan makanan. Konflik yang tidak terselesaikan terkait relokasi penduduk menyedot perhatian kelompok advokasi lokal dan internasional. Karena itu, menjawab kebutuhan dan aspirasi penduduk yang dipindahkan harus menjadi prioritas utama bagi Newmont.

5. Rekomendasi[18]

Seperti disebutkan di atas, laporan narasi lengkap mengenai tambang Ahafo dapat dilihat di Lampiran 1D. Saran berikut menggambarkan laporan lengkap yang disusun Tim Kajian CRR untuk tambang Ahafo dalam menilai hubungan antara tambang dengan masyarakat. Karena itu, beberapa materi rujukan rekomendasi tidak dicantumkan dalam ulasan terdahulu.

- ☑ Melanjutkan dukungan terhadap pengembangan kapasitas dan kelembagaan seperti Forum Pertanggungjawaban Sosial . Agar lebih efektif, lembaga-lembaga ini harus diatur dengan baik dan bertanggungjawab kepada masyarakat , dan tidak dianggap sebagai kaum elit atau memperkuat konstituen tertentu. Sebagai struktur berbasis-masyarakat yang baru, lembaga tersebut perlu waktu untuk memperdalam kemampuan mereka dan memahami kehidupan masyarakat lokal yang terkena dampak tambang. Perlu diperhatikan bahwa tambang Ahafo tidak semestinya menekan lembaga tersebut untuk melakukan sesuatu yang hanya bertujuan untuk menunjukkan bahwa suatu program telah dilakukan [oleh Ahafo].

- ☑ Meningkatkan kemampuan pemerintah daerah untuk memainkan peran yang lebih efektif dalam pengembangan masyarakat dan ekonomi setempat. Royalti yang akan diperoleh pemerintah daerah dari operasional tambang Ahafo akan memberikan kontribusi selama umur tambang Sesuai harapan tambang Ahafo, pemerintah dalam menerima dan menggunakan royalti harus dilakukan secara transparan dan dapat dipertanggungjawabkan.

- ☑ Melanjutkan dukungan dan secara teratur mengevaluasi inisiatif yang dibentuk untuk mendukung kehidupan rumah tangga yang telah direlokasi. Rumah tangga dan masyarakat berubah seiring perjalanan waktu – jadi, harus ada cara yang disediakan tambang untuk memberikan dukungan terhadap hal tersebut.

- ☑ Terlibat dalam dialog strategis dengan lembaga yang relevan mengenai masa depan jangka panjang pada wilayah Brong-Ahafo, khususnya, masyarakat sekitar tambang. Partisipasi tambang Ahafo dalam inisiatif pembangunan yang lebih luas akan meningkatkan legitimasi dan nilai sosial tambang di mata masyarakat setempat.

- ☑ Berkomunikasi dengan pemangku kepentingan lokal secara terbuka dan teratur mengenai insiden atau masalah yang mempengaruhi kehidupan masyarakat sekitar.

- ☑ Memantau perubahan terkait hubungan politik lokal dan perdebatan mengenai siapa yang dianggap sebagai penduduk "lokal," dan berupaya untuk memastikan agar mekanisme tambang berjalan efektif dan adil dalam merekrut tenaga kerja lokal yang sesuai dan berarti bagi masyarakat lokal.

- ☑ Melakukan audit lingkungan secara teratur untuk menentukan risiko yang mungkin akan dihadapi masyarakat sebagai akibat operasi tambang. Semua risiko harus dapat ditangani dengan tepat. Kesuksesan dan kegagalan manajemen lingkungan harus dikomunikasikan kepada masyarakat, terutama risiko yang menurut mereka akan terjadi dan mendapatkan tanggapan yang semestinya dari manajemen tambang.

[18] Direktur studi meminta bantuan dan pemikiran tim studi dalam menyusun rekomendasi spesifik untuk lokasi tersebut.

- ☑ Memastikan mekanisme penyampaian keluhan dibuat dan disetujui oleh pemerintah, lembaga masyarakat, dan perusahaan. Mekanisme keluhan ini mengakomodasi pelbagai cara dalam menyelesakan perselisihan dan kemungkinan melibatkan fasilitator terpercaya dan independen.

- ☑ Memantau dampak perbedaan penghasilan yang cukup tajam di tengah masyarakat dan memastikan beragam program pengembangan masyarakat yang ada mampu menjawab secara efektif perubahan kondisi sosial & ekonomi masyarakat. Manajemen tambang, bersama lembaga pengembangan masyarakat lain, harus bekerjasama agar mampu menyelesaikan permasalahan khusus (misalnya krisis pangan), yang dapat meningkatkan kerentanan.

F. Minera Yanacocha – Peru

Kunjungan lapangan dilaksanakan pada 10-19 Oktober 2007.
Wawancara dilakukan kepada 46 karyawan yang mewakili perusahaan dan 99 orang pemangku kepentingan eksternal.

Mulai beroperasi sejak 1993, Minera Yanacocha (Yanacocha) dimiliki bersama oleh Newmont (51,35%); Compania de Minas Buenvaventura, sebuah perusahaan Peru (43,64%); dan IFC (5%). Produksi diharapkan berlangsung hingga 2018.

lxx

Karakteristik Utama:[19]

- Yanacocha adalah produsen emas terbesar di Amerika Selatan, memiliki enam lubang tambang terbuka, empat tapak pelindian (leach pad), dan tiga pabrik pemurnian emas. Yanacocha mempekerjakan 8000 karyawan.
- Terdapat lebih 150 desa kecil di sekitar tambang.

Kekuatan dan Peluang:

- Baru-baru ini, tambang telah memulai sebuah upaya untuk memenuhi komitmen kepada masyarakat sebagai pemangku kepentingan eksternal yang belum terpenuhi selama ini.
- Strategi *Nuevo Enfoque* telah diterima dengan baik, khususnya oleh warga desa eksternal.

Risiko dan Tantangan:

- Pemangku kepentingan prihatin karena kurangnya tanggung jawab perusahaan terhadap "kesalahan masa lalu," perusahaan tidak menghargai hubungan dengan pemangku kepentingan.
- Ada anggapan di luar Departemen ESR, bahwa manajer tambang dan karyawan kantor regional di Lima tidak merasa bertanggung jawab terhadap kinerja hubungan masyarakat.
- Menurut catatan sejarah, tambang tidak menjalin hubungan yang efektif dengan masyarakat desa.
- Pihak eksternal sangat memberi perhatian mengenai dampak tambang terhadap kualitas dan kuantitas air.

1. Konteks

Minera Yanacocha adalah produsen emas terbesar di Amerika Selatan, terdiri dari enam tambang terbuka, empat tapak pelindian, dan tiga pabrik pemurnian emas. Pertambangan merupakan sektor industri yang sangat penting di Peru, menyumbang 6,8% GDP negara dan 62% pendapatan ekspor pada 2006. Hukum Peru secara umum terlihat sangat mendukung usaha pertambangan, meskipun negara ini selama beberapa tahun terakhir telah berusaha untuk memperkuat kemampuannya dalam peraturan dan perlindungan lingkungan.

[19] Laporan naratif lengkap studi kasus di Yanacocha, yang disiapkan tim studi dapat dilihat di lampiran 1E.

Tambang beroperasi sejak 1993, dan tahap produksi diharapkan dapat berlanjut sampai 2018. Tambang saat ini mempekerjakan sekitar 8000 karyawan, termasuk kontraktor, sebagian besar tinggal di kota Cajamarca, berjarak 25 mil (40,234 km), perkampungan kecil di sekitar tambang. Berdasarkan data perusahaan, lebih dari 56% karyawan berasal dari kawasan Cajamarca.

Hubungan perusahaan dengan masyarakat sangat kompleks. Lebih dari 150 desa di sekitar tambang, dan di sepanjang jalan menuju tambang terdapat kampung-kampung kecil. Setiap desa memiliki lembaga dan pemimpin sendiri, masing-masing desa memiliki dampak yang berbeda,tergantung seberapa jauh jarak suatu desa dengan lokasi tambang. Selain itu, kota Cajamarca dihuni pemangku kepentingan utama yang memiliki lembaga pelayanan sosial sendiri, layanan pemerintah, dan kebutuhan lainnya.

Operasi Newmont di Yanacocha telah menjadi target pelbagai kampanye dan tuntutan hukum LSM lokal, nasional, internasional dan lembaga advokasi lain. Beberapa permasalahan telah banyak disoroti seperti dampak lingkungan terkait tapak pelindian dan dampaknya suplai air bersih di daerah sekitar tambang, dampak tambang terhadap masyarakat misalnya kurangnya komunikasi antara perusahaan dengan masyarakat desa. Isu lain yang disoroti pemangku kepentingan lokal dan lembaga advokasi adalah sikap perilaku dari satuan pengamanan perusahaan. Sejak 2004, kampanye “Menolak Emas Kotor,” yang dimotori oleh Oxfam America dan Earthwork, semakin mengkritisi operasi Newmont di Peru. LSM Internasional lainnya seperti Friends of the Earth, demikian juga LSM lokal seperti GRUFIDES, juga menyoroti operasi tambang Newmont di Yanacocha. Sejak pembukaan tambang, banyak laporan dan tulis yang mengkritisi kegiatan penambangan. Pada 2002, pembuat film independen membuat film berjudul *Choropampa: Harga sebatang Emas*. Film yang mengisahkan tumpahan merkuri di Choropampa pada 2000. Film ini adalah sebuah kritikan terhadap respons perusahaan dalam menangani insiden tumpahan merkuri tersebut.

Protes terhadap eksplorasi di Cerro Quilish.[lxxi]

Area tapak pelindian di Minera Yanacocha.[lxxii]

Pertemuan Masyarakat di Yanacocha.[lxxiii]

2. Persoalan Utama

Kesalahan Masa Lalu. Kesalahan langkah dan kesalahpahaman di masa lalu menyebabkan hubungan antara perusahaan dan masyarakat tidak didasari pada rasa saling percaya, penuh ketakutan, dan bahkan kekerasan. Pemangku kepentingan merasa bahwa Yanacocha belum bertanggung jawab atas kesalahannya di masa lalu.

Kurangnya Keterlibatan dengan Masyarakat Desa. Di awal operasinya, Yanacocha tidak melibatkan atau berkonsultasi dengan masyarakat . Pemangku kepentingan internal menyatakan "mereka tidak yakin perusahaan akan beroperasi lama di Yanacocha, karena itu mereka tidak melihat perlunya atau tidak ada waktu untuk menjalin hubungan jangka panjang dengan masyarakat ."[lxxiv] Kepada Tim Kajian CRR, penduduk desa setempat mengatakan bahwa para pekerja tambang menunjukkan sikap yang "elitis" dan "arogan" kepada warga, misalnya "mereka tidak bertegur sapa dengan kami saat berkunjung ke tempat kami, mereka hanya datang melakukan apa yang perlu dikerjakan dan setelah itu mereka pergi begitu saja."[lxxv]

Komitmen yang Tidak Terpenuhi. YMenurut catatan sejarah, tambang Yanacocha telah membuat komitmen dengan pemangku kepentingan setempat namun tidak pernah dipenuhi. Tim Kajian CRR mencatat "pemangku kepentingan eksternal yang diwawancarai berulangkali menyebutkan bahwa perusahaan memiliki daftar panjang komitmen yang belum dipenuhi dan ketidakmampuan tambang Yanacocha dalam memenuhi janjinya mengenai pembangunan sosial dan perlindungan lingkungan telah, dan lebih dari persoalan yang lain, mengikis kepercayaan masyarakat terhadap perusahaan."[lxxvi]

Keprihatinan terhadap Dampak Lingkungan. Yanacocha telah gagal dalam menjalin hubungan dengan pemangku kepentingan eksternal secara efektif berkenaan terkait kekhawatiran warga terhadap potensi pencemaran lingkungan. Masyarakat sangat khawatir terkait dampak operasi tambang terhadap kuantitas dan kualitas air bersih. Masyarakat menggambarkan bahwa upaya yang dilakukan tambang Yanacocha dalam merespons kekhawatiran warga hanya sebagai "tindakan bertahan" dan "kaku" yang berlebihan.[lxxvii] Pemangku kepentingan menganggap para pekerja tambang tidak menghargai aspirasi masyarakat.

3. Kekuatan

Yanacocha baru-baru ini telah berupaya untuk memperbaiki begitu banyak kesalahan di masa lalu dalam hal berhubungan dengan masyarakat. Pada 2007, tambang Yanacocha menggagas upaya untuk mengidentifikasi komitmen yang dibuat kepada masyarakat dan memulai proses pemenuhan janji yang belum terpenuhi. Selain itu, komunikasi dan koordinasi yang lebih intensif juga berlangsung antara Departemen ESR dan grup operasional tambang.

Tambang telah menyusun program yang ekstensif untuk memajukan pembangunan sosial dan ekonomi masyarakat sekitar tambang. Asociación Los Andes de Cajamarca (ALAC), lembaga nirlaba yang disponsori perusahaan, telah mendukung upaya pengembangan pembangunan ekonomi masyarakat desa dan kota yang terkena dampak operasi tambang. Tim mencatat sesuai arahan manajemen perusahaan, inisiatif ALAC telah menciptakan sekitar 10.000 lapangan kerja dan mendukung 280 bisnis kecil sejak 2003.

Langkah positif lainnya adalah strategi *Nuevo Enfoque* (Fokus Baru) Departemen ESR, yang memfokuskan diri dalam menjalin "kemitraan dengan pemerintah daerah dalam proyek pembangunan masyarakat – baik skala besar maupun kecil"[lxxviii] suatu upaya untuk membangun kepercayaan dan memastikan kelangsungan pembangunan berkelanjutan. Strategi Fokus Baru telah diterima dengan baik, khususnya oleh masyarakat perkotaan, dan telah membantu perusahaan menjadi lebih terbuka.

4. Risiko dan Tantangan

Menurut sejarah, Yanancocha memiliki hubungan yang kurang harmoni masyarakat sebagai pemangku kepentingan. Insiden dan tantangan terberat yang dihadapi antara lain: tumpahan merkuri di Choropampa pada 2000, protes masyarakat yang mengakibatkan Newmont harus menunda kegiatan eksplorasinya di Cerro Quilish pada 2004; insiden berdarah yang mengakibatkan seorang petani dari Combayo tewas dalam aksi unjuk rasa pada 2006; dan pada 2007 lalu, tuduhan mata-mata yang dilakukan sekuriti perusahaan yang dilontarkan oleh "FORZA" yang dibentuk oleh GRUFIDES, sebuah organisasi yang telah mengampanyekan penolakan tambang. Semua insiden ini telah menanamkan rasa ketidakpercayaan, demikian juga dengan persepsi masyarakat bahwa Yanacocha belum bertanggung jawab terhadap kesalahan masa lalunya."[lxxix] Khususnya, beberapa warga desa merasa ketakutan akan kemungkinan tindakan balas dendam oleh perusaaan apabila mereka mengkritisi operasi perusahaan. Tim melihat bahwa, "meskipun perasaan takut ini tidak meluas – paling tidak saat ini, hal ini namun hal ini bisa jadi akan meluas dan nanti akan menghalangi upaya perusahaan dalam membangun kepercayaan dan kredibilitasnya."[lxxx]

Tim juga menemukan fakta bahwa Departemen ESR di Yanacocha telah memisahkan diri dan banyak manajer yang bertugas di lokasi tambang dan kantor regional di Lima, tidak yakin bahwa mereka harus bertanggung jawab untuk memperbaiki dan memperat hubungan dengan masyarakat setempat. Tim mengutip perkataan salah satu eksekutif bahwa "saya bukan dari Departemen Hubungan Eksternal, saya tidak dapat berbicara mengenai tanggung jawab sosial."[lxxxi]

Masih belum jelas apakah strategi Fokus Baru dan penyempurnaan kebijakan dan program yang dijalankan sudah dianggap cukup kuat untuk membuat perbedaan dalam hal hubungan antara perusahaan tambang dengan masyarakat. Secara keseluruhan, Yanacocha harus mengakui bahwa ada saja kesalahan sekecil apa pun dalam strategi [yang diterapkan] dan bahwa perusahaan perlu mengelola persepsi dan fakta yang ada. Selain berusaha untuk mengelola strategi kemitraan yang baru dengan pemerintah dan memenuhi komitmen di masa lalu, perusahaan juga harus berusaha secara aktif meningkatkan keterlibatan masyarakat, menampung keluhan masa lalu, dan berusaha menghargai dan menghormati penduduk lokal.

5. Rekomendasi[20]

Seperti disebutkan di atas, laporan naratif lengkap Yanacocha tersedia pada Lampiran 1E. Rekomendasi berikut menggambarkan laporan lengkap yang disusun Tim Kajian CRR Yanacocha dalam menilai hubungan antara perusahaan dengan masyarakat. Karena itu, beberapa materi rujukan rekomendasi tidak disertakan dalam ulasan terdahulu.

- ☑ Membentuk komite pengawas, yang dipimpin oleh Departemen ESR Korporasi di Denver, bertanggung jawab mengkaji program, perubahan, dan kinerja hubungan masyarakat. Memastikan bahwa komite ini dibekali kemampuan yang memadai agar dapat menjalankan rekomendasinya.

- ☑ Mendorong sesama karyawan untuk berperilaku yang baik dan mengubah sikap sikap yang kukrang baik. Metode yang disarankan meliputi (a) memberikan teladan bagi atasan kepada bawahan, dalam hal ini, jajaran manajemen juga harus bisa menghormati dan menghargai dalam menjalin hubungan secara proaktif dengan masyarakat; (b) memberikan pelatihan untuk mengkomunikasikan Pernyataan Komitmen perusahaan "secara rendah hati dan tidak menyerang" dan pentingnya menjaga sikap rendah hati dan sabar bagi karyawan, dengan mengundang ahli di bidangnya untuk mengkaji dan memfasilitasi pelatihan; dan (c) bekerja sama dengan Direktur Regional ESR dan Vice President Departemen ESR untuk mendorong kesadaran tanggung jawab sosial di seluruh organisasi dan kontraktor.

[20] Direktur studi meminta bantuan dan pemikiran tim studi dalam menyusun rekomendasi spesifik untuk lokasi tersebut.

- ☑ Memperluas hubungan dengan masyarakat sekitar, sehingga staf ESR lebih sering berada di tengah masyarakat untuk saling bertukar informasi dan membangun hubungan jangka panjang. Menyusun mekanisme pelibatan masyarakat dalam arti luas, tidak hanya berhubungan dengan pimpinan dan lembaga yang dipimpinnya. Yanacocha harus mampu memahami ragam perbedaan dinamika masyarakat lokal secara lebih baik. Dalam berhubungan, perusahaan semestinya tidak hanya mengkomunikasikan kegiatan perusahaan tapi juga bisa mendengar dan merespons aspirasi masyarakat.

- ☑ Menjawab tantangan dan mengakui kesalahan di masa lalu sebagai jalan untuk membuka dialog di masa depan. Masyarakat Choropampa, San Juan, dan Magdalena dapat dilibatkan setelah upaya litigasi selesia dirampungkan dan penyelidikan yang dipimpin oleh Departemen ESR Korporasi dapat mulai dilakukan untuk menjawab tudingan yang diarahkan kepada FORZA, perusahaan penyedia layanan sekuriti lokal. Hasilnya dapat diumumkan ke publik sebagai wadah dalam membangun kepercayaan terhadap perusahaan.

- ☑ Mengembangkan proses yang dapat membantu perusahaan dalam mengelola persepsi, tidak hanya mengandalkan fakta dan angka.

- ☑ Melibatkan ahli internasional eksternal untuk mengkaji dan menyempurnakan mekanisme penanganan keluhan di lokasi tambang. Ternyata masih ada warga desa belum memahami prosedur penyampaian keluhan/aspirasi kepada perusahaan.

- ☑ Membentuk panel penasehat yang berasal dari anggota masyarakat melalui proses pemilihan (lebih baik diorganisir dan didukung oleh pihak ketiga untuk membentuk persepsi mengenai independensi dan kredibilitas), yang dapat membantu mengkomunikasikan persoalan pokok di bidang teknis, politis, dan keuangan, kepada masyarakat setempat dan memastikan bahwa pertanyaan mereka mengenai persoalan lingkungan dan sosial dapat tersalurkan sepenuhnya.

G. Pascapenutupan Tambang: Masukan Internal Tambang Minahasa Raya - Indonesia

Wawancara dengan pemangku kepentingan dilaksanakan pada April 2008. Wawancara dilakukan kepada 26 orang karyawan dan mantan karyawan perusahaan.

Operasi tambang Newmont di Minahasa Raya (Minahasa) terletak di Propinsi Sulawesi Utara, Indonesia. Tambang tersebut, yang sahamnya 80% dimiliki oleh Newmont, mulai beroperasi pada 1996 dan berhenti beroperasi pada 2001, penutupan tambang secara penuh dilakukan pada 2006.

lxxxii

Sebagaimana dibahas di Bagian III, lima lokasi operasi dipilih dalam pelaksanaan Kajian CRR. Selanjutnya, sesuai saran Dewan Penasehat dan persetujuan Komite ESR, disetujui bahwa kajian tambahan akan dilakukan untuk belajar pada pengalaman penutupan tambang Minahasa Raya yang terletak di pulau Sulawesi, Indonesia. Kajian ini bertujuan untuk "mendapatkan gambaran singkat dan jelas mengenai latar belakang kasus [dugaan pencemaran Teluk Buyat] dan mendokumentasikan permasalahan utama hubungan masyarakat yang dihadapi Minahasa; dan mengambil pelajaran dan pemahaman secara organisasi Newmont mengenai penyebab terjadinya kasus Minahasa yang sebenarnya."[lxxxiii]

Direktur Studi ingin menegaskan bahwa kajian yang dilakukan pada tambang Minahasa secara substansi dan metodologi berbeda dengan kelima lokasi utama kajian CRR. Di Minahasa, hanya pemangku kepentingan internal saja yang diwawancarai dengan menggunakan kuesioner terbatas, dan kajian yang dilakukan tidak menerapkan evaluasi teknis berdasar bukti ilmiah dan tidak pula berusaha mencari atau menilai siapa yang bersalah. Berbeda dengan kajian di lokasi lain, kajian di Minahasa tidak memerlukan kunjungan ke bekas lokasi tambang. Tim Kajian Minahasa membuat ringkasan hasil riset mereka kepada Direktur Studi, termasuk pelajaran yang relevan dengan untuk tujuan pelaksanaan Kajian CRR. Berikut ini ringkasan hasil pengamatan serta diuraikan pula di Bagian VI.

1. Gambaran Umum

Wawancara dengan pemangku kepentingan dilakukan pada April 2008. Tim studi menyelesaikan wawancara individual dengan 26 eksekutif Newmont, manajer, karyawan, dan konsultan, baik mantan atau yang masih aktif terlibat dalam tambang Minahasa. Berhubung kondisi sosial, hukum dan operasional seputar tuntutan hukum masih sensitif , maka wawancara hanya dibatasi pada pemangku kepentingan internal. Tiga belas wawancara dilakukan melalui telepon, dan tiga belas lainnya dilakukan secara tatap muka di Jakarta dan Perth. Pihak yang diwawancarai meliputi staf korporasi, regional, dan karyawan yang bekerja di lokasi tambang dan lintas-disiplin.

Karena kajian yang dilakukan untuk Minahasa ini berbeda dengan kajian yang di lima lokasi utama lain, maka Tim tidak mengunjungi lokasi Tambang Minahasa Raya, dan tidak berkonsultasi dengan anggota masyarakat atau pemangku kepentingan eksternal lain. Karena itu, maka perlu diketahui bahwa kumpulan wawancara dengan pihak internal mencerminkan keragaman opini dan memberikan gambaran menyeluruh dari berbagai sisi mengenai peristiwa yang terjadi di Minahasa. Untuk itu, Tim pertama-tama mengkaji dokumen yang ada, termasuk sumber dari berasal dari situs web, dokumentasi LSM yang dapat diakses, kliping/liputan media, dan informasi yang diterbitkan di situs web Newmont Minahasa Raya dan/atau yang disimpan di kantor pusat Newmont agar dapat memahami secara utuh konteks latar belakang tantangan sosial yang dihadapi Minahasa.

Daftar wawancara awal dibahas dan disetujui oleh Newmont, Direktur Studi, dan Tim Penilai. Semua masukan yang dibuat oleh Tim Penilai, baik secara pribadi maupun jabatan, dipertimbangkan. Beberapa masukan tidak dicantumkan karena kasus hukum masih berlangsung atau atas permintaan klien-pengacara, beberapa mantan karyawan menolak berpartisipasi dalam kajian ini sementara lainnya tidak dapat dihubungi atau karena keterbatasan waktu penyampaian laporan. Panduan wawancara yang telah disetujui sebelumnya oleh Newmont dan Direktur Studi digunakan untuk memandu jalannya diskusi.

Berhubung peristiwa itu sudah berlalu cukup lama, yakni pada 2004 lalu, dan meskipun beberapa pihak yang diwawancarai masih mengingat dengan jelas kejadian itu, namun masih ada ambiguitas dalam cerita mereka berkenaan dengan peristiwa yang terjadi. Perlu ditegaskan di sini bahwa wawancara yang dilakukan tidak dimaksudkan untuk memverifikasi apa yang disampaikan oleh responden.

2. Gambaran Umum Kondisi Tambang Minahasa Raya

Tambang Newmont Minahasa Raya (PTNMR) adalah tambang emas dengan metode penambangan terbuka yang 80% sahamnya dimiliki oleh Newmont. Lokasinya berjarak 80 km ke selatan dari kota Manado, Propinsi Sulawesi Utara, Indonesia. Newmont menandatangani Kontrak Karya pada 1986, penemuan deposit bijih pada 1988, dan tambang dioperasikan pada 1996. Usia tambang sekitar enam tahun dan ditutup sesuai rencana pada Oktober 2001 saat deposit bijih sudah habis. Walaupun kegiatan operasi tambang sudah berkahir namun proses pengolahan mineral berlangsung sampai 2004. Kegiatan penutupan tambang secara keseluruhan baru diselesaikan pada 2006 dan pemantauan lingkungan secara ilmiah pascapenutupan tambang hingga kini masih berlangsung. PTNMR adalah salah satu dari tambang skala besar yang menyelesaikan kegiatan penambangan di Indonesia. Penyerahan lahan masih belum dilakukan dan wilayah kontrak karya masih dipegang oleh Newmont.

Aspek utama sengketa hukum dan liputan media mengenai Minahasa adalah pemilihan teknologi penempatan tailing [di dasar laut]. Sebelum pengembangan tambang, dua alternatif pengelolaan tailing dikaji untuk mendapat persetujuan dari Pemerintah Indonesia, yaitu Penempatan Tailing di Darat dan di Laut (submarine tailings placement atau STP). Dan yang mendapat izin adalah pilihan terakhir yaitu STP. PTNMR adalah tambang pertama di Indonesia yang menerapkan metode STP, dimana dalam metode ini dilakukan tiga-tahap detoksifikasi slurry tailing sebelum ditempatkan di dasar laut melalui saluran pipa sepanjang 1 km pada kedalaman 82 meter di bawah permukaan laut.

Sebelum melakukan penambangan, area Kontrak Karya Minahasa Raya meliputi 17 pemukiman kecil yang berada di bawah wilayah administrasi tiga desa yaitu Desa Basaan, Desa Ratotok, dan Desa Buyat. Jumlah penduduk di tiga desa tersebut mencapai sepuluh ribu jiwa pada 1992, dan separuh lebih tinggal di Ratatotok. Desa tersebut dihuni oleh beberapa suku. Dokumen Rencana Penutupan Tambang tahun 2002 menyatakan bahwa “Desa Buyat terdiri atas dua wilayah: satu daratan [dan] satu wilayah pantai.” Pemukiman di kawasan pantai inilah yang disebut sebagai Pantai Buyat, yang kemudian menjadi titik masalah kontroversi.

Komposisi demografi dan profil sosio-ekonomi desa telah mengalami perubahan signifikan mulai 1991 sampai 2000. Mata pencarian warga menjadi lebih bervariasi seiring kehadiran PTNMR dimana banyak warga desa yang bekerja langsung di perusahaan atau menjadi kontraktor penyedia jasa layanan kepada perusahaan. Tambang telah memberikan kontribusi paling besar terhadap pertumbuhan ekonomi daerah setempat dan kontribusi langsung dan tidak langsung kepada perekonomian Indonesia selama PTNMR beroperasi mencapai $544 juta. PTNMR adalah satu-satunya penyedia lapangan kerja terbesar di wilayah tersebut dan mengutamakan karyawan lokal. Jumlah tenaga kerja sekitar 500 - 700 orang, dimana 85% dari total karyawan adalah lokal Sulawesi.

Tuduhan pencemaran Pantai buyat telah dilancarkan bahkan sebelum PTNMR beroperasi. Kelompok LSM nasional secara aktif melakukan advokasi di kawasan Teluk Buyat sejak awal, membangun dan menalin hubungan dengan warga setempat. Hubungan antara manajemen perusahaan dengan kelompok LSM Indonesia diakui saling bermusuhan. Beberapa LSM internasional menjadikan sistem penempatan tailing dengan metode STP sebagai isu sentral kampanye, bahkan jauh kontroversi utama pecah mengenai kematian seorang bayi yang menurut dugaan akibat dari kegiatan PTNMR.

Di awal 2004, staf PTNMR terkejut dengan laporan mengenai adanya seorang bayi yang sakit di Pantai Buyat, dan diduga sakit yang diderita bayi tersebut berhubungan dengan tailing PTNNT yang ditempatkan di Teluk Buyat. Tidak seorang pun yang percaya bahwa penyakit tersebut disebabkan oleh operasi PTNMR. Penduduk desa dan pegiat lingkungan melakukan unjuk rasa di Manado, ibu dan anak yang sakit tersebut diterbangkan ke Jakarta oleh LSM nasional dan politisi lokal, dengan tuduhan bahwa penyakit yang diderita bayi tersebut yang berujung pada kematian akibat pencemaran merkuri operasi tambang PTNMR. Beberapa warga desa dari Pantai Buyat mengajukan protes kepada polisi di Jakarta mengenai dugaan pencemaran. Kepolisian RI, Dept. ESDM dan Kesehatan menyatakan dilakukan penyelidikan terkait kasus tersebut.

Akhirnya, tiga warga Pantai Buyat mengajukan tuntutan terhadap Newmont, menuntut ganti rugi sekitar $500 juta. Situasi ini mendapat sorotan media internasional dan halaman depan harian the New York Times memuat laporan dugaan adanya hubungan antara bayi yang meninggal dengan keracunan merkuri di Pantai Buyat. Kepolisian RI di Jakarta kemudian menahan lima karywan PTNMR untuk dimintai keterangan dan Presiden Direktur Newmont Indonesia dicekal agar tidak bisa keluar Indonesia. Karyawan PTNMR yang ditahan tersebut kemudian dilepaskan setelah 30 hari dalam tahanan. Selama periode ini, perusahaan merespons begitu banyak pemberitaan media internasional dan nasional.

Kombinasi yang kompleks: tuntutan pidana dan perdata yang melibatkan pemerintah, LSM, masyarakat yang terkena dampak, dan tentu saja Newmont. Meskipun beberapa kasus ditarik, dan beberapa putusan dikeluarkan karena kebaikan Newmont, Presiden Direktur Newmont Indonesia didakwa telah melakukan perbuatan pidana mengenai pencemaran di Pengadilan Negeri Manado, dan tuntutan perdata diajukan terhadap Newmont oleh Kementerian Lingkungan Hidup RI. Beberapa organisasi independen, termasuk Organisasi Kesehatan Dunia / WHO, melakukan penyelidikan mengenai dugaan pencemaran Teluk Buyat, tidak ada satupun yang mengungkapkan adanya kandungan merkuri PTNMR.

Pada 2005, Majelis Hakim mendengarkan gugatan perdata yang diajukan oleh Kementerian Lingkungan Hidup memutuskan bahwa pemerintah dan Newmont harus berdamai. Proses perdamaian selanjutnya menghasilkan kesepakatan Perjanjian I'tikad Baik (Goodwill Agreement) yang dikeluarkan pada Februari 2006. Sesuai dengan hasil yang disepakati, pihak yang bersengketa sepakat untuk melakukan pemantauan lingkungan ilmiah independen pascapenutupan tambang dan pelaksanaan program pembangunan berkelanjutan di daerah. Pada April 2007, Presiden Direktur Newmont Indonesia dibebaskan dari tuduhan pidana. Tindakan hukum ke depannya, masih menyisakan kemungkinan.

3. Gambaran Umum Temuan dan Pelajaran Yang Dapat Dipetik

Ada hal yang bisa dipelajari berdasarkan pengalaman di Minahasa dan hal itu perlu dibagi.

- Yang diwawancarai Newmont[lxxxiv]

Meskipun sejumlah faktor eksternal yang rumit turut bermain sebentar selama krisis Minahasa, sebagaian besar orang yang diwawancarai menyimpulkan dengan melihat ke belakang bahwa pada dasarnya eskalasi permasalahan juag dipengaruhi oleh keputusan dan kondisi organisasi sebelumnya, baik pada tingkat korporasi dan lokasi tambang, dan tidak hanay sekadar faktor eksternal semata. Banyak pihak yang diwawancarai percaya bahwa apabila Newmont sebelumnya mempersiapkan diri lebih baik, merespons kejadian secara lebih strategis sebelum muncul ke permukaan pada tahap awal krisis, dan memiliki hubungan yang kuat dengan kelompok pemangku kepentingan utama, maka krisis tersebut dapat lebih baik ditangani atau setidaknya dapat dicegah bersama-sama.

Sebagaian besar orang yang diwawancarai berpendapat bahwa pendekatan yang dilakukan Newmont dalam berhubungan dengan kelompok pemangku kepentingan utama masih belum strategis. Menurutnya, Newmont terlambat dalam membangun hubungan dengan masyarakat yang seharusnya sudah dilakukan jauh sebelum sengketa ini muncul. Mereka berpendapat bahwa di Indonesia, pemangku kepentingan membutuhkan perhatian khusus dari manajemen dan perusahaan kurang menghargai dinamisme hubungan dengan masyarakat. Hubungan dengan masyarakat setempat, LSM, media, dan pemerintah kerapkali dikutip turut menjadi penyebab terjadinya krisis.

Mereka yang diwawancarai mengungkapkan penyebab utama lemahnya hubungan dengan masyarakat, termasuk paradigma organisasi yang hanya fokus pada aspek produksi. Meskipun produksi sangat penting demi operasi pertambangan – dalam kasus Minahasa ini - mereka berpendapat bahwa orientasi tunggal ini menyisakan ruang yang sempit terkait pertimbangan komprehensif mengenai persoalan sosial-politik terhadap hubungan masyarakat tingkat lokal dan luas. Pihak yang diwawancarai juga menjabarkan operasi tersebut berorientasi pada data kuantitatif dan kenyataan, tanpa penekanan yang berarti pada data kualitatif, seperti persepsi masyarakat.

Lebih jauh mereka mengatakan bahwa paradigma Newmont yang sangat dominan dan tidak adanya aturan dan instruksi dari korporasi di bidang sosial-politik dan masyarakat turut memicu timbulnya situasi dimana risiko yang ada sama sekali tidak dipertimbangkan sebelumnya, dipahami, diatasi, dikelola atau dipantau oleh perusahaan sebelum dan selama terjadinya krisi. Tidak ada rencana formal atau sistem manajemen yang mengatur hubungan dengan masyarakat, LSM, pemerintah, atau pelibatan media.

Persoalan yang berhubungan dengan keterampilan dan kapasitas, kelangsungan, dan kemampuan untuk mempengaruhi operasional dan proses perusahaan diangkat terkait pendekatan Newmont dengan masyarakat, baik di Minahasa, dan dalam konteks yang lebih luas, di dalam perusahaan. Pihak yang diwawancarai merasa bahwa struktur organisasi Newmont, baik di Indonesia maupun di seluruh Newmont di dunia, memiliki jalur pertanggungjawaban yang rumit, khususnya selama kontroversi PTNMR. Secara keseluruhan, pihak yang diwawancarai berpendapat bahwa struktur organisasi tidak mendukung aliran informasi yang baik dari lokasi tambang ke kantor regional dan korporasi dan sebaliknya. Pihak yang diwawancarai juga mengangkat persoalan mengenai tantangan yang dihadapi Newmont mengenai budaya dan kepekaan nasional di Indonesia – kepekaan yang masih terus dihadapi oleh perusahaan.

Karena Minahasa sudah ditutup, maka tidak mungkin untuk menilai risiko dan peluang tentang hubungan Newmont dengan masyarakat lokal di masa mendatang. Mereka yang diwawancarai percaya bahwa apa yang terjadi di Minahasa semakin meningkatkan kesadaran korporasi Newmont, mulai dari tim lokal di lokasi tambang sampai kantor pusat Denver tentang pentingnya membangun hubungan dengan masyarakat dengan baik dan mencetuskan gagasan pembangunan. Mereka juga menyarankan agar kemajuan signifikan yang telah dicapai di tingkat korporasi pascaterjadinya kasus Minahasa terkait kebijakan, sistem, dan sejumlah standar kinerja yang dapat meningkatkan upaya membangun hubungan baik dengan masyarakat di masa mendatang.

VI. Mengelola Hubungan dengan Masyarakat: Pelajaran Yang dapat Dipetik

A. Rencana Strategis 62
B. Keterlibatan yang Bertanggung-jawab 88
C. Mengelola konflik dengan penuh tanggung-jawab..... 107

Asumsi dasar laporan ini adalah: bahwa hubungan antara Newmont dengan masyarakat lokal berjalan secara dinamis dan banyak sisi (multifaceted), selain itu upaya menggali informasi ke beberapa lokasi tambang Newmont yang lain diharapkan dapat menghasilkan sesuatu yang dapat dipelajari dan diterapkan di semua lokasi operasi Newmont, saat ini dan di masa datang. Bagian ini memuat delapan pelajaran penting yang berhasil diidentifikasi oleh Ketua Tim Peneliti setelah menelaah hasil kajian masing-masing lokasi tambang yang menjadi obyek kajian dan dokumen kebijakan dan standar Newmont, dan pandangan dari para manajer dan eksekutif kunci Newmont. Pelajaran ini memberikan kesadaran nyata (explicit awareness) bahwa laporan ini dimaksudkan sebagai panduan bagi Dewan Direksi Newmont sesuai dengan empat tujuan pelaksanaan Kajian CRR.

Tujuan pelaksanaan CRR, sebagaimana diuraikan di Bagian Pendahuluan antara lain:

- Menilai dan menjabarkan hubungan yang ada sekarang antara lokasi tambang Newmont yang telah dipilih dengan masyarakat sekitar, dan konteks perkembangan dari hubungan yang telah terbangun;
- Melakukan penilaian risiko dan peluang peningkatan yang dapat dilakukan Newmont dalam membangun hubungan dengan masyarakat lokal;
- Menganalisis hubungan antara kebijakan, sistem, dan kontrol perusahaan – Apakah kebijakan, sistem dan kontrol tersebut sudah efektif dalam memandu dalam pelaksanaan program pengembangan masyarakat dan hubungan masyarakat Newmont?
- Mengidentifikasi dampak dari kapasitas, sumberdaya dan manajemen perusahaan dalam penerapan kebijakan dan kontrol terhadap pelaksanaan program pengembangan masyarakat dan hubungan masyarakat.

Untuk memenuhi keempat tujuan di atas, Direktur Studi sempat terbentur kendala antara keinginan untuk menggali informasi sebanyak-banyaknya sementara ada keterbatasan metodelogi riset yang diadopsi dalam pelaksanaan CRR.

Direktur Studi menyiapkan gambaran umum penilaian mengenai kinerja laporan ini, khususnya yang berkaitan dengan tujuan CRR di Lampiran 2.

Sejak awal, penting diketahui bahwa setiap tim studi berkunjung ke lokasi tambang selama beberapa hari (setelah melakukan kajian intensif terhadap dokumen yang disiapkan oleh lokasi tambang yang dikunjungi). Meskipun Direktur Studi terkesan oleh kedalaman dan keluasan analisis yang terkandung dalam laporan tim studi, mereka juga sadar bahwa penggalian informasi yang secara relatif singkat tidak bisa diharapkan dapat memberikan gambaran yang komprehensif mengenai semua faktor yang mendefinisikan hubungan antara Newmont dengan masyarakat di setiap lokasi tambang. Direktur Studi menyadari bahwa pembaca dapat menemukan kelemahan atau keterbatasan dalam penilaian dan penjabaran yang telah ditetapkan sebelumnya untuk menjawab tujuan pertama CRR.

Direktur Studi juga memiliki keterbatasan dalam menganalisis kebijakan, sistem, dan prosedur tertentu yang berlaku di masing-masing lokasi tambang. Seringkali ditemukan bahwa kebijakan yang diterapkan untuk mengatasi permasalahan tertentu tidak mengidentifikasi apakah kebijakan itu terkait dengan prosedur operasional tertentu yang berlaku di lokasi tambang, atau apakah kebijakan itu sama atau merujuk pada standar atau kebijakan korporasi. Untuk memenuhi tujuan ketiga, Direktur Studi secara khusus merujuk kebijakan, sistem, dan prosedur korporasi. Sebisa mungkin Direktur Studi juga mengulas bagaimana kegiatan yang dilakukan di lokasi tambang merujuk pada sistem, kebijakan, dan prosedur korporasi.

Akhirnya, untuk memenuhi tujuan keempat, Direktur Studi mengulas pelbagai sumberdaya, kapasitas, kemampuan, dan tata kelola hubungan masyarakat, termasuk pelatihan, tolok ukur akuntabilitas, dan struktur manajemen. Namun demikian, Direktur Studi tidak bisa menyampaikan pendapatnya tentang unsur utama "sumber daya" yang telah didedikasikan Newmont di bidang hubungan masyarakat di lokasi tambang karena tidak diperoleh informasi mengenai berapa anggaran yang dialokasikan untuk staf ESR dan program yang dijalankan atau informasi lain mengenai berapa jumlah staf dan keahlian mereka di bidang hubungan masyarakat.

Walaupun menemui hambatan sebagaimana disebutkan di atas, Kajian CRR mampu memberikan pandangan dan masukan yang luas berkenaan dengan kinerja hubungan masyarakat Newmont. Perlu diketahui bahwa selama laporan yang dibuat berupaya untuk mengidentifikasi dan mengelola risiko yang berkaitan dengan hubungan Newmont dengan pemangku kepentingan external, dalam hal ini masyarakat, Newmont sendiri juga merupakan pemangku kepentingan bagi masyarakat yang tinggal di sekitar lokasi tambang.[1] dalam hal ini, perusahaan pun telah mengambil risiko yang cukup signifikan untuk menjalin hubungan baik dengan masyarakat sekitar tambang, dan setiap hari mengalami dampak akibat dinamika hubungan timbal-balik yang memperkuat hubungan tersebut. Meskipun hubungan ini tidak bersifat Newmont-sentris, namun perusahaan memiliki kekuatan yang lebih besar dibandingkan pemangku kepentingan lain untuk memengaruhi dinamika hubungan timbal-balik tersebut. Perusahaan bertanggung jawab atas setiap tindakan yang diambil dengan menggunakan kekuatannya - yang tentunya akan menimbulkan kepada pemangku kepentingan, melalui pelbagai mekanisme hukum, peraturan perundangan, sosial dan moral. Di satu sisi, laporan ini merupakan analisis atas kebijakan dan sistem, serta sumber daya yang telah diterapkan dan dicurahkan Newmont sebagai pedoman dalam membangun hubungan dengan masyarakat.

Asumsi lain yang mendasari laporan ini adalah bahwa konflik adalah bagian yang tidak terpisahkan bagi Newmont dalam menjalin hubungan dengan masyarakat sebagai pemangku kepentingan ekternal, demikian pula dalam hubungan lainnya. Sebagaimana diuraikan di Bagian V, Hubungan Masyarakat Newmont selalu menghadapi konflik dalam beragam konteks. Di setiap konteks tersebut, kebijakan Newmont harus mencerminkan fakta bahwa kehadiran perusahaan telah memberikan dampak yang luar biasa terhadap kehidupan masyarakat. Sifat dari dampak yang ditimbulkan beragam dan sangat dipengaruhi oleh faktor ekonomi dan sejarah

[1] Daftar Istilah yang tercantum di dalam standar IMS Newmont mendefinisikan "pemangku kepentingan" sebagai "individu atau kelompok yang terkena dampak akibat operasi tambang atau berdampak pada operasi tambang." Definisi ini juga mencatat bahwa "pemangku kepentingan internal adalah individu yang menjadi Newmont atau kontraktor." Sistem Manajemen Terpadu Bintang Lima – Daftar Istilah.

Dalam kondisi tertentu, kehadiran Newmont tidak selalu menunjukkan dimulainya suatu kegiatan penambangan. Di Waihi misalnya, Newmont mengambil alih Tambang Martha yang telah beroperasi selama empat belas tahun. Masyarakat sekitar telah memiliki pengalaman yang cukup lama dengan pertambangan sehingga kehadiran Newmont di daerah mereka bukan dianggap sebagai gangguan karena sebelum Newmont datang, mereka sudah bersentuhan dengan kegiatan penambangan.

Sebaliknya, ketika Newmont membangun lokasi tambang di daerah yang belum berkembang, kedatangan Newmont seringkali [dianggap] sangat mengganggu tatanan kehidupan ekonomi dan sosial masyarakat setempat. Pembukaan tambang dapat memicu peningkatan jumlah penduduk yang signifikan, perpecahan sosial, munculnya stratifikasi ekonomi, dan mengganggu akses masyarakat terhadap sumber daya alam, seperti air. Kehadiran Newmont juga dapat memicu percepatan pembangunan ekonomi, penyediaan infrastruktur publik, dan peningkatan kualitas hidup secara keseluruhan. Semua perubahan di atas dan perilaku karyawan tambang pada gilirannya akan menimbulkan ketegangan dan konflik – baik ringan atau besar – antara [tambang] dengan masyakarat sebagai pemangku kepentingan. Sebagaimana dijabarkan di Bagian V, keputusan untuk membatasi lokasi kajian CRR hanya pada lokasi tambang yang masih aktif beroperasi harus dimaknai bahwa laporan ini tidak mengulas reaksi dan persepsi pemangku kepentingan terhadap tindakan/kebijakan Newmont selama usia tambang. Pelajaran yang dapat dipetik dan diulas di Bagian ini menyoroti sejumlah persoalan yang disuarakan oleh pemangku kepentingan di lokasi tambang tertentu, dimana masalah tersebut sudah muncul sejak tahap prapengoperasian tambang atau permasalahan terkait penutupan tambang. Keputusan untuk membatasi lokasi kajian CRR hanya pada lokasi tambang yang masih aktif beroperasi juga membatasi sejauhmana laporan ini mampu menjabarkan beberapa persoalan utama, seperti FPIC. Pembatasan ini adalah suatu hal yang serius sehingga Direktur Studi merekomendasikan dilakukannya studi lanjutan untuk mengkaji [hubungan] antara tambang [dengan masyarakat] pada berbagai tahapan proyek, mulai tahap pengembangan hingga operasional.

Sifat interaksi antara Newmont dengan masyarakat juga dipengaruhi oleh latar belakang politik dan budaya. Ada-tidaknya sikap kedewasaan dan kepercayaan lembaga politik dan legislatif sangat memengaruhi interaksi antara tambang dengan pemangku kepentingan. Pertimbangan budaya, termasuk adanya minoritas budaya atau sejauhmana daya tarik budaya antara karyawan perusahaan dengan penduduk sekitar tambang turut menentukan seberapa kokoh hubungan yang terjalin. Tim tidak secara intensif fokus pada perbedaan budaya antara perusahaan dan pemangku kepentingan eksternal di beberapa lokasi operasi tambang. Meskipun bagian ini mengulas kemampuan Newmont dalam mengatasi masalah lintas-budaya , Ketua Tim Peneliti mencatat bahwa hal ini adalah masalah yang penting dan perlu dilakukan studi lanjutan.

Akhirnya, hubungan antara tambang dengan masyarakat dipengaruhi oleh fakta bahwa tambang adalah kegiatan yang berdampak pada lingkungan. Kekhawatiran/aspirasi masyarakat dan ketakutan mengenai dampak lingkungan akibat kegiatan penambangan merupakan faktor yang mendasari dialog antara tambang dengan pemangkung kepentingan.

Memperhatikan beberapa pertimbangan di atas dan menyadari bahwa ringkasan faktor apa pun yang memengaruhi hubungan [antara tambang dengan pemangku kepentingan eksternal] tidak mungkin cukup [untuk memahami] kerumitan hubungan yang terjalin, maka Direktur Studi telah mengidentifikasi beberapa pelajaran yang bis s dipetik sebagai kerangka kerja analisis dan penyusunan rekomendasi, antara lain:

Mengelola Hubungan dengan Masyarakat: Pelajaran Yang Bisa Dipetik

Rencana Strategis	**Pelajaran 1:** Setiap lokasi tambang Newmont harus memiliki rencana manajemen hubungan masyarakat yang strategis dan komprehensif yang mampu mengidentifikasi tujuan dan tanggung jawab dari masing-masing departemen fungsional dan memperhatikan kondisi dan faktor-faktor tertentu yang ada di setiap lokasi tambang. **Pelajaran 2:** Penilaian dampak sosial dan penilaian risiko yang dilakukan secara komprehensif dan reguler harus mampu memberikan informasi terkait rencana strategis lintas-fungsi di semua lokasi operasional Newmont. **Pelajaran 3:** Manajer lokal dan regional di semua area fungsional harus mampu mewujudkan tujuan strategis perusahaan di bidang hubungan masyarakat.
Pelibatan yang bertanggungjawab	**Pelajaran 4:** Lokasi operasional Newmont harus mampu mengidentifikasi harapan pemangku kepentingan dan berhubungan dengan pemangku kepentingan eksternal agar dapat memahami dan merespons persepsi dan keinginan mereka secara efektif. **Pelajaran 5:** Keterlibatan Newmont dengan masyarakat harus mencerminkan nilai-nilai dan tanggung jawab Newmont serta menyuarakan secara jelas apa yang diharapkan dari perusahaan dalam perannya sebagai pemangku kepentingan bagi masyarakat.
Mengelola Konflik secara bertanggung jawab	**Pelajaran 6:** Lokasi Operasional Newmont harus mampu mengidentifikasi konflik dan mengelola harapan masyarakat sebelum timbul konflik terbuka dan pada saat yang sama menghargai hak para pemangku kepentingan yang menentang operasi tambang. **Pelajaran 7:** Newmont harus memastikan bahwa di setiap Lokasi operasinya memiliki mekanisme penyampaian keluhan yang mudah diakses dan responsif. **Pelajaran 8:** Manajemen dampak lingkungan pertambangan terhadap kualitas air dan sumber daya alam lainnya berhubungan langsung dengan manajemen hubungan masyarakat: Newmont harus mampu memahami dan merespons keinginan pemangku kepentingan terkait dampak operasi tambang terhadap lingkungan, baik dampak yang nyata atau yang diprediksi

A. Rencana Strategis

Pelajaran 1: Setiap lokasi tambang Newmont harus memiliki rencana manajemen hubungan masyarakat yang strategis dan komprehensif yang mampu mengidentifikasi tujuan dan tanggung jawab dari masing-masing departemen fungsional dan memperhatikan kondisi dan faktor-faktor tertentu yang ada di setiap lokasi tambang.

Pelajaran 2: Penilaian dampak sosial dan penilaian risiko yang dilakukan secara komprehensif dan reguler harus mampu memberikan informasi terkait rencana strategis lintas-fungsi di semua lokasi operasional Newmont.

Pelajaran 3: Manajer lokal dan regional di semua area fungsional harus mampu mewujudkan tujuan strategis perusahaan di bidang hubungan masyarakat.

Kesuksesan Newmont di masa mendatang bergantung pada kemampuan Newmont dalam mengembangkan dan mengoperasikan tambangnya di seluruh dunia. Meskipun beberapa lokasi tambang emas Newmont yang sudah berumur lama berada di negara yang kondisi sosial dan politiknya relatif stabil, namun atas pertimbangan bisnis, Newmont harus mencari cadangan baru untuk menggantikan cadangan yang sudah habis dieksploitasi. Artinya, Newmont harus melakukan ekspansi ke negera atau wilayah lain dan Newmont harus menghadapi tantangan di bidang hubungan masyarakat. Jika Newmont ingin meraih kesuksesan bisnis di masa mendatang, Newmont harus segera bertindak lebih efektif dalam mengelola hubungan dengan masyarakat dan konflik dengan pemangku kepentingan di semua lokasi tambang yang dioperasikannya. Hal ini membutuhkan rencanaan strategis yang matang, yang harus dijalankan perusahaan lebih dari prioritas bisnis apa pun. Pada akhirnya, Lisensi Sosial untuk Beroperasi tidak lagi menjadi tanggung jawab tunggal staf ESR tapi merupakan upaya bersama dari semua departemen fungsional di lingkup perusahaan, khususnya di masing-masing lokasi tambang.

Untuk mengoperasikan tambang, diperlukan rencana strategis jangka pendek dan jangka panjang. Pertimbangan tentang hubungan masyarakat harus menjadi bagian terpadu dari rencana strategis yang dijalankan oleh setiap lokasi tambang. Di tingkat korporasi, Tim ESR Global Newmont memiliki Rencana Strategis yang menetapkan tujuan hubungan masyarakat secara menyeluruh. Newmont perlu memastikan bahwa rencana strategis serupa juga dilaksanakan di setiap lokasi tambang sesuai kebutuhan operasional, tantangan, dan konteks yang ada di setiap lokasi tambang. Yanacocha adalah salah satu tambang Newmont yang telah memiliki rencana strategis ESR tahun 2008-2012. Tambang lain mungkin memiliki rencana serupa . Penting dipahami bahwa rencana trategis tersebut bukan hanya berkaitan dengan Dept. ESR namun lebih dari itu, rencana ini harus memuat maksud, tujuan, dan tanggung jawab semua departemen fungsional. Ini pesan pokoko yang ingin disampaikan dalam Pelajaran 1.

Rencana strategis tambang di masa mendatang harus berdasarkan pada data akurat sesuai konteks dimana tambang beroperasi. Seperti halnya ketika mengumpulkan data tentang berapa cadangan terbukti dan terkira, berapa biaya pembelian alat berat dan tenaga kerja untuk operasi tambang, maka data yang berkaitan dengan pola bagaimana perusahaan akan berhubungan dengan masyarakat pun harus dikumpulkan secara akurat. Tanpa informasi tersebut, manajemen tambang tidak akan mampu memecahkan persoalan di bidang hubungan masyarakat dan tidak bisa mengidentifikasi prioritas dan tantangan yang akan dihadapi di masa mendatang. Dengan pemahaman ini; Pelajaran 2 mengulas pentingnya Penilaian Dampak Sosial (SIA) dan Penilaian Risiko secara berkala dan cermat terhadap kemampuan tambang untuk menyusun rencana pengelolaan hubungan masyarakat

Akhirnya, rencana strategis yang matang, dipandu sistem manajemen dan kebijakan tertentu, tidaklah cukup untuk menjamin kesuksesan operasi tambang di masa mendatang tanpa dilengkapi kontrol tambahan melalui mekanisme akuntabilitas yang tegas. Perencanaan adalah proses terus menerus dan manajemen tambang harus mampu mengevaluasi apakah tujuan yang ditetapkan saat ini sudah terpenuhi agar dapat dilakukan penyesuaian di masa depan. Karyawan yang bekerja di lokasi tambang harus bertanggung jawab terhadap pencapaian tujuan strategis tambang di bidang hubungan masyarakat dan mematuhi standar hubungan masyarakat yang ditetapkan perusahaan pada umumnya dan manajemen tambang pada khususnya. Pentingnya mekanisme akuntabilitas dibahas pada Pelajaran 3.

Pelajaran 1: Setiap lokasi tambang Newmont harus memiliki rencana manajemen hubungan masyarakat yang strategis dan komprehensif yang mampu mengidentifikasi tujuan dan tanggung jawab dari masing-masing departemen fungsional dan memperhatikan kondisi dan faktor-faktor tertentu yang ada di setiap lokasi tambang.

1. Mengapa Hal ini Penting?

Lokasi operasional Newmont menghadapi tantangan hubungan masyarakat yang begitu kompleks, sesuai dengan konteks dan dinamika sosial di masing-masing lokasi tambang. Mengoperasikan tambang dan mampu mempertahankan lisensi sosial untuk beroperasi adalah tujuan bisnis yang sangat penting yang harus dicapai oleh manajer pada khususnya dan perusahaan pada umumnya. Memastikan bahwa manajemen di lokasi tambang mampu mengelola hubungan dengan pemangku kepentingan secara efektif adalah tujuan yang harus dipenuhi tidak hanya oleh staf ESR.

Direktur Studi berpendapat bahwa manajer lokasi, di semua departemen fungsional, harus terlibat dalam kegiatan perencanaan strategis rutin dengan mempertimbangkan persoalan hubungan masyarakat. Apabila manajer lokasi bersedia bekerja sama dalam menyusun rencana strategis pelibatan masyarakat, hal ini akan dapat mengatasi "penumpukan" fungsi ESR sebagaimana hasil pengamatan tim studi. Setiap departemen bertanggung jawab baik secara eksplisit atau implisit untuk mempertahankan lisensi sosial untuk beroperasi. Karena itu, setiap lokasi tambang harus menyiapkan rencana strategis terpadu sebagai acuan yang jelas bagi setiap departemen fungsional di lokasi tambang dalam melaksanakan kegiatan sesuai tujuan hubungan masyarakat.

Rencana strategis jangka pendek dan jangka panjang harus disusun dengan memperhatikan pelbagai masalah, misalnya rencana perluasan tambang, jadwal penutupan tambang, rekrutmen tenaga kerja lokal serta upaya pelibatan pemangku kepentingan terkoordinasi, Penilaian Dampak Sosial, dan program pengembangan masyarakat. Rencana strategis harus menguraikan secara jelas tanggung jawab masing-masing bidang fungsional, memuat tujuan khusus dan indikator keberhasilan.

2. Risiko apa yang dapat dipelajari?

Masa depan Newmont bergantung pada kemampuan kita dalam mengembangkan, mengoperasikan, menutup, dan mereklamasi tambang dengan cara yang sejalan dengan komitmen kita terhadap pembangunan berkelanjutan, perlindungan SDM dan lingkungan, serta nilai tambah yang diberikan kepada masyarakat tempat kita beroperasi. [2]

- Wayne W. Murdy, [Former] Chairman and CEO
  Beyond the Mine – Nilai dan Nilai-nilai [1]

Hubungan antara tambang dengan masyarakat dapat dikelola dengan tingkat keberhasilan yang relatif beragam – namun yang jelas konflik akan selalu terjadi. Apakah konflik ini ditanggapi secara efektif? Hal ini sangat bergantung pada konsistensi pendekatan strategis dengan pemangku kepentingan yang diterapkan oleh masing-masing departemen fungsional di lokasi tambang.

[2] Pernyataan ini dimasukkan dalam Kebijakan Tanggung Jawab Sosial Newmont yang juga menyatakan bahwa perusahaan akan "[melatih] orang-orang kita dan menyediakan sumber daya untuk memenuhi sasaran-sasaran dan target tanggung jawab sosial kita.[.]" Kebijakan Tanggung Jawab Sosial.

Setiap departemen di Newmont, termasuk ESR, Bisnis, Operasi, dan Sumber Daya Manusia,[3] memiliki potensi dan kemampuan untuk membangun hubungan baik dengan pemangku kepentingan.

Saat ini, tidak ada kejelasan apakah ada landasan yang kuat untuk rencana strategis di tingkat lokasi tambang yang berkenaan dengan tujuan hubungan masyarakat. Manajer ESR di pada setiap lokasi tambang bertanggung jawab untuk berkomunikasi dengan area fungsional lokasi lain, seperti Dept. Sumber Daya Manusia dan Dept. Operasi Tambang untuk memastikan bahwa standar Newmont dipatuhi melalui penerapan praktek khusus yang disesuaikan dengan kondisi setiap lokasi tambang, misalnya dalam hal rekrutmen tenaga kerja lokal. Masih belum jelas apakah upaya-upaya tersebut merujuk pada rencana strategis yang mendapat masukan dari semua manajer lokasi dan apakah rekomendasi tersebut dijalankan secara konsisten atau tidak. Jika departemen bertindak sendiri tanpa koordinasi dan tidak seragam dengan departemen lain dan tidak sesuai dengan nilai dan tujuan perusahaan, maka hal ini akan mencederai upaya perusahaan dalam memperkokoh hubungan dengan pemangku kepentingan. Rencana strategis yang komprehensif dan terpadu, memuat tujuan hubungan masyarakat yang jelas di masing-masing area fungsional dapat membantu memastikan bahwa setiap kegiatan tambang dilakukan melalui koordinasi yang matang dan konsisten.

3. Membangun Hubungan Masyarakat –Evaluasi Kapasitas Newmont dan Efektivitas Sistem yang Ada

• Standar dan Kebijakan: Apa yang Sudah Tepat? Apa yang Relevan? Apa yang Kurang?

Direktur Studi tidak mendpatkan informasi rinci mengenai standar dan kebijakan khusus yang diterapkan di lokasi tambang. Meskipun demikian, sebagaimana diuraikan sebelumnya di Bagian IV, Newmont memiliki Standar Bintang lima dan Pedoman yang dirancang untuk mengelola kinerja perusahaan di bidang hubungan masyarakat, Tim Studi tidak mendapatkan informasi mengenai standar mana yang dijadikan rujukan dan digunakan oleh staf [hubungan masyarakat] di lokasi tambang. Hal ini mencerminkan kelemahan dalam metodologi CRR. Dengan demikian, Direktur Studi menyadari bahwa di bawah sistem penilaian Bintang Lima, yang ditekankan hanya verifikasi standar, kebijakan, dan praktek dan bukan pada efektivitas proses. Hal ini akan dibahas secara lebih terperinci di bawah ini. Laporan ini lebih banyak mengulas penilaian dan penjabaran kinerja saat ini ketimbang keberadaan standar dan kebijakan khusus di lokasi tambang. Perlu dilakukan studi lanjutan untuk mengukur sejauhmana kinerja hubungan masyarakat lokasi tambang dipengaruhi oleh keberadaan standar dan kebijakan khusus tersebut.

Dengan mengakui adanya keterbatasan data, pada bagian ini Direktur Studi menyampaikan gambaran umum tentang standar manajemen global yang relevan dengan hubungan masyarakat. Direktur Studi juga mengidentifikasi kesenjangan atau keterbatasan standar yang ada saat ini, tapi tidak mendapatkan data yang cukup untuk melakukan analisis komprehensif mengenai kesenjangan atau keterbatasan dalam menerapkan standar global. Demikian pula, Direktur Studi mengidentifikasi kebijakan korporasi dan pedoman lain yang relevan namun tidak kurang mendapatkan informasi khusus dari lokasi tambang mengenai penerapan dokumen-dokumen tersebut.

Standar IMS mengenai Komitmen Program dan Kepemimpinan. Standar IMS Newmont mengenai Komitmen Program dan Kepemimpinan menyatakan bahwa di tingkat korporasi, manajemen ESR Newmont harus "menyusun rencana strategis yang menggerakkan pernyataan nilai dan kebijakan perusahaan."[ii] Di tingkat lokasi tambang, General Manager Operations diharapkan daapt memastikan bahwa aspek-aspek yang berkaitan dengan rencana strategis ESR Korporasi dapat diterapkan sesuai dengan kebutuhan bisnis dan Pernyataan Komitmen lokasi tambang (lihat Pelajaran 5).[iii] Setiap tahun, General Manager Operations lokasi tambang diharapkan untuk memastikan bahwa kinerja tambang memenuhi rencana strategis ESR.

[3] Lihat bagan organisasi tingkat lokasi dan regional dalam diagram di Lampiran 7.

Standar IMS mengenai Komitmen Program dan Kepemimpinan juga memberikan kesempatan bagi Newmont untuk "mengkomunikasikan dan mencatat tujuan dan arget sesuai fungsi dan tingkatan jajaran perusahaan,"[iv] dan bahwa "tujuan dan target yang buat harus sesuai dengan Pernyataan Komitmen dan rencana strategis, kebutuhan operasional dan bisnis, risiko, memenuhi ketentuan hukum, pendapat para pemangku kepentingan, dan yang paling penting konsisten dengan tujuan dan target Korporasi."[v]

Banyak hal yang terdapat dalam standar ini yang apabila diterapkan secara efektif, dapat dijadikan panduan dalam menyusun rencanaa strategis terpadu dan kuat di tingkat lokasi tambang. Adalah sangat penting untuk para manajer tambang untuk mengidentifikasi tujuan dan target yang relevan dengan kinerja hubungan masyarakat di masing-masing departemen fungsional. Target dan tujuan ini harus dicantumkan di dalam rencana strategis menyeluruh, yang konsisten dengan rencana strategis ESR korporasi sehingga dapat dijadikan panduan secara terus-menerus dalam pelaksanaan kinerja hubungan masyarakat di lokasi tambang.

Standar CER mengenai Penilaian Dampak Sosial . Standar CER Newmont mengenai Penilaian Dampak Sosial (SIA) mensyaratkan setiap operasi tambang Newmont harus memiliki "rencana pengelolaan hubungan masyarakat dan hubungan eksternal" yang diwujudkan melalui Penilaian Dampak Sosial, penelitian khusus, dan konsultasi dengan pemangku kepentingan.[4] Rencana strategis hendaknya tidak dibuat secara terpisah-pisah. Standar Newmont mensyaratkan rencana strategis pengelolaan hubungan masyarakat dan hubungan eksternal harus dibuat "terkait dan konsisten" dengan "rencana strategis lain," utamanya, terkait dengan rencana bisnis dan rencana penutupan tambang."[vii] Hingga laporan ini dibuat, masih belum diketahui secara jelas bagaimana cara "mengaitkan" rencana strategis ini. Sepertinya, untuk "mengaitkan" rencana strategis tersebut, perlu dibuat prioritas antara tujuan yang ditetapkan pada rencana sebelumnya namun masih belum jelas bagaimana menentukan prioritas tersebut. Tidak ada petunjuk yang jelas mengenai tanggung jawab lintas-fungsi di bidang hubungan masyarakat.

Kode Etik dan Perilaku Bisnis. Secara umum, Kode Etik dan Perilaku Bisnis Newmont menyatakan bahwa "setiap karyawan bertanggung jawab, sesuai batas kemampuan, untuk mematuhi semua ketentuan hukum, peraturan perundangan, perizinan, dan persetujuan yang berlaku serta rencana pengelolaan sosial dan lingkungan Newmont karena [rencana tersebut] dirancang dan diterapkan sesuai standar tersebut."[viii]

• Sistem Manajemen Newmont: Bagaimana Newmont Mendorong Kinerjanya?

Menilai Penerapan Standar. Untuk menerapkan standar dan tujuan hubungan masyarakat, Newmont harus memiliki mekanisme untuk memastikan bahwa manajer di tingkat lokasi tambang bertanggung jawab terhadap penerapan standars yang ditetapkan. Sebagaimana diuraikan di Bagian IV, sistem penilaian Bintang Lima sudah tidak digunakan lagi oleh Newmont, dan tidak ada informasi sistem apa yang digunakan saat ini. Namun demikian, hasil analisis fitur dan kelemahan Sistem Bintang Lima dapat dijadikan sebagai panduan bagi perusahaan untuk bergerak ke depan.

Di bawah Sistem Penilaian Bintang Lima, auditor eksternal memeriksa sejauhmana standar SIA diterapkan dan dipatuhi oleh tambang, dan sejauhmana persyaratan yang ditetapkan di dalam rencana manajemen hubungan masyarakat dan hubungan eksternal dapat dipenuhi oleh tambang. Sesuai kriteria penilaian, minimal peringkat "bintang tiga" mensyaratkan lokasi tambang untuk memiliki SIA " formal dan terkini" yang digunakan sebagai dasar pelaksanaan "penilaian risiko terkini dan rencana manajemen strategis" dan yang dikaitkan dengan rencana penutupan tambang.[ix] Tidak banyak informasi yang diperoleh mengenai apa isi atau bagaimana koordinasi lintas-fungsi yang dimaksud dalam rencana itu.

Dalam hal Standar IMS tentang Komitmen Program dan Kepemimpinan dan Komunikasi Internal, agar auditor dapat menentukan peringkat kinerja minimal "bintang tiga," maka ia harus menentukan bahwa "prosedur formal" telah diterapkan dan "fungsional dan relevan dengan persyaratan standar."[x]

[4] Panduan standar SIA mengakui kompleksitas dampak tambang terhadap masyarakat, diantaranya menyatakan "anda berurusan dengan hajat hidup, perilaku dan serangkain variabel yang tidak dapat dikelola dengan menerapkan model pengelolaan proyek secara tradisional." Panduan Standar Cer Tentang Penilaian Dampak Sosial.

Menurut pendapat Direktur Studi, sistem penilaian Bintang Lima masih kurang memadai untuk mengukur kinerja perusahaan di bidang hubungan masyarakat. Usaha untuk mengidentifikasi apakah sistem sudah diterapkan, tidak banyak membantu dalam mendapatkan informasi yang berguna mengenai sejauhmana kinerja lokasi tambang di bidang hubungan masyarakat sesuai ketentuan di dalam standar. Dalam sebuah wawancara dengan eksekutif korporasi, ia menyoroti efektivitas sistem penilaian Bintang Lima. Pihak yang diwawancarai berpendapat bahwa penilaian Bintang Lima terlalu fokus pada sistem tanpa mengevaluasi apakah sistem tersebut dapat sistem tersebut sudah menjawab persoalan yang ada. Yang paling disorot, menurut salah seorang eksekutif, adalah "Standar Bintang Lima tidak mengukur kinerja, tapi hanya menguji sejauhmana sistem manajemen diterapkan secara efektif."[xi] Lebih lanjut is mengatakan bahwa sistem Bintang Lima sebagai "proses audit " dimana "orang yang dinilai langsung dianggap sebagai ukurann untuk mendapatkan skor/peringkat. Hal ini menjadi seperti 'mengelola hasil audit" dan bukan mengidentifikasi "usaha untuk meningkatkan kinerja."[xii]

Akhirnya, program yang disimpan di dalam laci lemari arsip dievaluasi oleh penilai namun tidak bisa menjawab persoalan hubungan masyarakat yang dihadapi Newmont. Ke depan, Newmont semestinya tidak hanya memverifikasi ada/tidaknya rencana strategis tetapi menilai sejauhmana penerapan rencana strategis tersebut di lapangan. Apakah para manajer departemen fungsional memahami rencana penambangan? Apakah para manajer memahami tujuan dan sasaran Newmont, termasuk pentingnya mempertahankan lisensi sosial untuk beroperasi? Apakah rencana strategis tersebut diikuti dan diterapkan? Setiap pertanyaan ini harus dijawab selama proses penilaian apapun.

Kemampuan Mengkoordinasi Semua Area Fungsional Dalam Memenuhi Kinerja Hubungan Masyarakat. Newmont telah menerapkan sistem manajemen baru dan Regional Senior Vice President bertanggung jawab memastikan koordinasi beberapa area fungsional di lokasi tambang sesuai ruang lingkup tanggung jawab masing-masing. Untuk mengemban tanggung jawab ini, setiap Regional Senior Vice President menerima laporan dari Regional Director for Business, Operations, Human Resources, Legal, dan ESR. Selanjutnya, Regional Director menerima laporan dari Manajer Fungsional yang bertugas di lokasi tambang.[5]

Di bawah sistem manajemen yang baru, setiap Regional Senior Vice President memiliki kewenangan yang sama dan mengambil keputusan secara bersama. Hal ini menuntut kemampuan mereka untuk bekerja secara padu (kohesif) sebagai tim fungsional. Akhirnya, peran Regional Senior Vice President menjadi sangat penting bagi jalannya perusahaan, karena sekarang semua tergantung pada keputusan mereka untuk memastikan perpaduan lima area fungsional di wilayah mereka. Hal yang menjadi keprihatinan Direktur Studi mengenai kemampuan Newmont saat ini dalam menyusun rencana strategis lintas-fungsional untuk menjawab permasalahan hubungan masyarakat juga muncul selama wawancara dengan eksekutif korporasi. Menurut salah seorang eksekutif ESR Regional, hal ini "menuntut keterampilan memimpin dari masing-masing Regional Vice President."[xiii] Ada sedikit "pengamanan" dalam struktur organisasi seperti ini, terutama karean tidak ada rencana strategis yang dibebankan kepada lokasi tambang yang dapat dijadikan referensi bagi eksekutif regional dalam mengambil keputusan. Karena itu, efektivitas sistem sangat bergantung pada keahlian memimpin dari para eksekutif regional, khususnya yang berkaitan dengan masalah sosial.

Akhirnya, eksekutif regional tidak akan dapat mendorong terciptanya koordinasi lintas-fungsional di bidang hubungan masyarakat secara efektif apabila mereka tidak memahami pokok permasalahannya. Dalam sebuah wawancara, seorang eksekutif regional mengungkapkan pandangan yang sama mengenai struktur manajemen yang baru, di mana Regional Vice President bertanggung jawab memastikan koordinasi sedangkan mereka memiliki pemahaman yang mendalam tentang tanggung jawab sosial Newmont. "Mereka menganggap sisi sosial sebagai sesuatu yang "aneh," kata salah seorang eksekutif regional yang diwawancarai, dan menambahkan bahwa kelompok [masyarakat] yang lebih 'tradisional' masih belum "merasakan tanggung jawab sosial" yang dimaksud."[xiv] Sejumlah pihak yang diwawancarai menunjukkan ketidakpastiannya mengenai apa - seperti yang diungkapkan oleh salah seorang eksekutif tadi - "tanggung jawab sosial itu sebenarnya."[xv] Memang, walaupun terdapat sistem evaluasi internal, namun masih ada ketidakjelasan mengenai bagaimana melaksanakan dan mengevaluasi tanggung jawab sosial tersebut. Hal lain yang menjadi sorotan adalah para manajer regional banyak yang belum memahami pentingnya tanggung jawab sosial padahal mereka seringkali dipindah-tugaskan dari satu lokasi tambang ke lokasi tambang lain dan menghadapi persoalan serupa (contoh, hak masyarakat adat) di tempat barunya.

[5] Lihat bagan organisasi tingkat lokasi dan regional dalam diagram di Lampiran 7.

Di tingkat lokasi tambang, tidak ada hubungan pelaporan formal antara Manajer ESR dan General Manager Operations, meskipun Manajer ESR bertanggung jawab terhadap komunikasi/koordinasi dengan area fungsional lainnya untuk memastikan bahwa standar Newmont diterapkan sebagaimana mestinya. Hal ini berjalan melalui tim manajemen yang ada di lokasi tambang sebagaimana dijabarkan di Bagian IV.B. Apabila diperlukan, Manajer ESR di lokasi tambang dapat menyampaikan permasalahan yang dihadapi kepada Regional Director ESR untuk dibahas oleh Tim Manajemen Regional dan Regional Senior Vice President. Sekali lagi, Regional Senior Vice President mengemban tanggung jawab penuh terhadap manajemen dan penerapan lintas fungsional persoalan hubungan masyarakat.

Di tingkat korporasi, Newmont memiliki "Tim ESR Global" yang bertugas mengkoordinasi upaya tanggung jawab sosial dan lingkungan yang dilakukan oleh regional dan kantor pusat korporasi. Tim ini menggelar rapat rutin triwulanan atau lebih sesuai kebutuhan. Selain itu, juga ada Regional Senior Vice President yang membahas permasalahan ESR. Kajian CRR tidak mencantumkan penilaian tentang pertemuan ini sebagai platform pembahasan rencana strategis di lokasi tambang.

Penerapan di Tingkat Lokasi Tambang. Sebagaimana dibahas sebelumnya, sebagian besar anggota tim studi mencatat bahwa lokasi tambang tidak memiliki rencana hubungan masyarakat yang komprehensif. Masih belum jelas apakah hal ini karena tidak ada draft yang disusun oleh manajemen atau draft rencana sebenarnya sudah ada namun belum diterapkan. Kecuali di Yanacocha, Tim Studi sempat mengkaji rencana strategis ESR 2008-2012.

Secara umum, tim studi menemukan bahwa hubungan masyarakat di Dept. ESR masih "tertutup" dan dari hasil temuan SIA diketahui masih sedikit [upaya] integrasi lintas-fungsional atau keterlibatan pemangku kepentingan. Di Carlin, pemisahan fungsi hubungan masyarakat membatasi "keleluasaan dan efisiensi penerapan kebijakan dan prosedur hubungan masyarakat di lokasi tambang."[xvi] Di Minahasa, salah seorang eksekutif senior mengatakan bahwa "Secara operasional, waktu itu saya-lah yang memegang pucuk pimpinan tertinggi. [Namun] saya tidak tahu banyak tentang masyarakat, ...atau warga Pantai Buyat."[xvii] Pemangku kepentingan internal berpendapat bahwa selama tahap operasi, orang yang menjabat sebagai General Manager kala itu hanya fokus pada masalah operasional dan teknis tambang dan tidak tahu atau bahkan tidak memperhatikan masalah bagaimana melihat dan menanggapi aspirasi/keinginan masyarakat. Kajian CRR untuk Minahasa, beberapa orang pemangku kepentingan internal berpendapat bahwa "marjinalisasi fungsi Hubungan Masyarakat dalam proses pengambilan keputusan perusahaan turut menjadi pemicu masalah yang harus dihadapi Newmont sendiri."[xviii]

Terkait manajemen strategi hubungan masyarakat di lokasi tambang, Tim Studi secara umum menemukan bahwa risiko yang teridentifikasi di dalam site risk register (lihat Pelajaran 2) masih belum dipetakan ke dalam rencana strategis atau rencana kerja. Secara khusus , Tim Kajian CRR di Yanacocha menemukan bahwa rencana kerja 2008-2012 mengidentifikasi "risiko berat dan ekstrim[xix] untuk Departemen ESR. Namun demikian, Tim Studi tidak dapat menemukan apakah rencana strategis ini diperbaharui secara berkala berdasarkan perubahan penilaian dan masukan masyarakat. Beberapa anggota Tim mencatat bahwa tidak adanya evaluasi siapakah diantaran karyawan Newmont, Departemen Fungsional, atau Kontraktor yang sering berhubungan/berinterakasi masyarakat. Analisa seperti itu akan memberikan masukan yang bernilai untuk perencanaan strategis.

Demikian pula, Tim juga menemukan bahwa "perusahaan belum menganalisis departemen mana atau area fungsional mana dari departemen tersebut yang paling sering berhubungan dengan pemangku kepentingan eksternal atau paling terkena dampak atas permasalahan yang disuarakan masyarakat."[xx] Tim studi Carlin menyatakan bahwa, "analisis fungsional seperti ini akan membantu perusahaan agar daapt lebih cepat memprioritaskan departemen dan area fungsional mana yang harus mendapat dukungan dan pelatihan tambahan di bidang hubungan masyarakat."[xxi] Direktur Studi berpendapat bahwa analisis seperti ini seharusnya menjadi komponen kunci dalam rencana strategis tambang, khususnya dalam hal manajemen hubungan masyarakat . Tanpa mengetahui area fungsional mana atau bagaimana sesuatu dapat mempengaruhi pemangku kepentingan, maka akan sulit untuk menyusun mekanisme dan indikator akuntabilitas yang tepat . Saat ini, lokasi tambang masih belum memiliki kriteria indikator kinerja kunci untuk menilai kinerja hubungan masyarakat yang diterapkan masing-masing departemen fungsional.

Beberapa pemangku kepentingan internal dalam kajian Minahasa berpendapat bahwa lemahnya hubungan antara perusahaan dengan masyarakat disebabkan oleh beberapa hal pokok ”termasuk paradigma perusahaan yang terlalu menitikberatkan pada aspek produksi, teknis dan lingkungan.”[xxii] Menurut pihak yang diwawancarai, paradigma seperti itu “menciptakan kondisi dimana potensi risiko yang ada tidak begitu dipertimbangkan, dipahami, ditangani, dikelola, atau dipantau secara efektif oleh perusahaan - sebelum dan selama terjadi krisis.”[xxiii] Ada anggapan bahwa terdapat “permasalahan hubungan masyarakat di tingkat lokal kurang mendapat perhatian ketimbang aspek sosial-politik.”[xxiv] Berdasarkan wawancara yang dilakukan, Tim Kajian Minahasa menyimpulkan bahwa “Newmont tidak memprediksi potensi aspek sosial akan menjadi sesuatu yang berisiko tinggi karena dominasi paradigma perusahaan tidak menaruh perhatian serius permasalahan ini.”[xxv]

- ## Hubungan Masyarakat dan Pengembangan Masyarakat: Apa Permasalahannya?

Kurangnya perencanaan strategis terpadu hubungan masyarakat di tingkat lokasi tambang dan Departemen ESR yang relatif tertutup menciptakan risiko bagi Newmont. Tambang berinteraksi dengan pemangku kepentingan dalam banyak cara, sementara kompleksitas hubungan dan permasalahan yang ada tidak dapat dikelola dan ditangani sendiri oleh Dept. ESR.

Operasi Newmont di Yanacocha memberikan contoh jelas mengenai perlunya pendekatan multi-fungsi yang komprehensif dalam hubungan masyarakat. Di Yanacocha, sejarah panjang insiden dan keluhan telah “memutus” hubungan antara tambang dengan masyarakat sekitar, Tim Studi mencatat bahwa “lokasi tambang tidak memiliki sistem manajemen hubungan masyarakat yang menyeluruh; karena biasanya hubungan masyarakat ditangani oleh Bagian Hubungan Ekternal yang terkadang melibatkan departemen lain melalui sistem ad hoc.”[6][xxvi] Tim Studi Yanacocha menyimpulkan bahwa “lemahnya sistem yang fungsional dan mapan dalam mengelola hubungan dengan pemangku kepentingan”[xxvii] berakibat pada meningkatnya risiko terjadinya suatu kesalahan dalam konteks tertentu karena “di mata pemangku kepentingan, marjin kesalahan yang mungkin dilakukan tambang sangat kecil .”[xxviii] Yanacocha adalah produsen emas terbesar di Amerika Selatan, memiliki enam pit (lubang terbuka) terbuka, empat tapak pelindian, dan tiga pit recovery emas, termasuk “area dampak” yang meliputi 152 desa. Hubungan tambang dengan masyarakat sangat tidak harmonis, sebagaimana diulas di Bagian V, dan diperlukan strategi hubungan masyarakat yang terkontrol dan menyeluruh. Tidak adanya rencana manajemen komprehensif dalam menghadapi masalah hubungan masyarakat telah menggerogoti kemampuan Newmont dalam membangun hubungan yang baik dengan pemangku kepentingan di Peru.

Untuk menjelaskan persoalan mereka, banyak pemangku kepentingan di sekitar Yanacocha menyayangkan tidak dilibatkannya masyarakat sejak awal sebagai bentuk sikap yang kurang menghargai dan hal ini akhirnya merusak hubungan saat ini. Di awal proyek pengembangan proyek, tim eksplorasi dituduh telah merusak saluran air dan lahan milik warga tanpa konsultasi dengan masyarakat atau upaya mitigasi yang tepat. Saat ini, terjadi ketegangan di tengah masyarakat atas Newmont untuk melakukan eksplorasi dan mengembangkan tambag di wilayah Cerro Quilish. Contoh kegagalan Newmont pada masa eksplorasi di Yanacocha yang tidak melibatkan masyarakat secara efektif dan ketegangan yang timbul dalam pembahasan rencana perluasan eksplorasi di Cerro Quilish menunjukkan bahwa strategi hubungan masyarakat yang komprehensif mutlak dan penting karena dapat diterapkan di area fungsional, termasuk tahap eksplorasi. Hal ini juga mengarisbawahi pentingya menerapkan strategi, setidaknya pada tahap awal [proyek], yaitu tahap yang paling awal ketika pertama kali berhubungan masyarakat sebagai pemangku kepentingan.

[6] Di lokasi tambang, ada Departemen Urusan Eksternal yang jumlah staf-nya mencapai 70 orang. Urusan Eksternal di Yanacocha dibagi menjadi dua bidang: Pengembangan Sosial dan Mitigasi, dan Hubungan Institusional Komunikasi Cajamarca. Tim studi Yanacocha juga mencatat bahwa “strategi, kebijakan dan koordinasi antar area fungsional diatur oleh struktur regional” dimana tanggung jawab akhir ada di tangan Regional Vice President untuk wilayah Ameriksa Selatan yang berkedudukan di Lima. Masalah tangung jawab akan dibahas lebih lanjut di Pelajaran 3. Hubungan Masyarakat Newmont: Tambang Yanacocha, Peru, Studi dilakukan pada Oktober 2007 (Oktober 2008), Lampiran 1E, di p. 115 (“Laporan Narasi Yanacocha .”)

Contoh serupa yang dialami tambang lain semakin memperjelas bahwa kompleksitas permasalahan membutuhkan keterlibatan semua area fungsional secara lebih terkoordinasi. Di Batu Hijau dan Ahafo, keduanya menghadapi masalah dengan masyarakat seputar tuntutan lapangan kerja, dan dalam hal ini, strategi yang diterapkan Dept. SDM harus dikoordinasikan dengan Dept. ESR. Di Carlin, Tim menemukan bahwa Departemen Pengadaan (Purchasing Dept.) memiliki kekuatan yang besar untuk mendukung pertumbuhan ekonomi lokal, sayangnya, tidak ada strategi yang jelas yang diterapkan terkait target pengadaan barang [dan jasa] untuk mendukung grup tertentu. Hal ini menyebabkan hilangnya kesempatan untuk mendukung pengembangan masyarakat.

Jangka Waktu Proyek. Di beberapa lokasi tambang, pembahasan mengenai jangka waktu penutupan tambang telah memicu ketegangan antara perusahaan dan masyarakat.[7] Meskipun Direktur Studi mengakui bahwa permasalahan hubungan masyarakat seringkali muncul pada saat pembahasan mengenai [rencana] penutupan tambang dan eksplorasi baru, maka kegiatan Dept. ESR dan Dept. Operasi Tambang tidak boleh saling bertentangan.

Tim Studi Carlin melihat bahwa "apa yang kurang adalah tidak adanya strategi yang menyeluruh dan komprehensif tentang bagaimana Newmont berusaha untuk mendorong kelangsungan ekonomi jangka panjang di wilayah Carlin pascapenutupan."[xxix] Di Batu Hijau, beberapa pemangku kepentingan mempertanyakan apakah program pengembangan masyarakat Newmont disusun sedemikian rupa sehingga mampu bertahan sampai tahap penutupan tambang: "tidak ada jaminan kepastian terkait kelangsungan jangka panjang program pengembangan masyarakat."[xxx] Kepada Tim Studi Batu Hijau, salah seorang pemangku kepentingan mengatakan bahwa "jika kami tidak bekerja di Newmont maka kami tidak akan mampu bertahan hidup. Dampak [penutupan tambang Batu Hijau] terhadap kondisi perekonomian sangat tinggi."[xxxi]

Beberapa pemangku kepentingan internal menyatakan lemahnya perencanaan penutupan tambang yang komprehensif juga menjadi persoalan yang signifikan di Minahasa. Pemangku kepentingan internal berpendapat bahwa rencana penutupan tambang hanya fokus pada aspek lingkungan dan kurang memperhatikan aspek sosial. (Lihat pembahasan lebih lanjut di Bagian 8). Menurut pihak yang diwawancarai, rencana penutupan tambang Minahasa juga mempertimbangkan aspek kegiatan pengembangan masyarakat namun pada saat yang sama, [peran] Departemen Hubungan Masyarakat juga mulai diciutkan. Pihak yang diwawancarai berpendapat bahwa terdapat koordinasi [antar area fungsional] sangat lemah sehingga mengurangi kemampuan perusahaan dalam menjawab aspirasi masyarakat terkait penutupan tambang. Selain itu, mereka juga mengungkapkan bahwa rencana penutupan tambang di Minahasa tidak mampu menggabungkan rencana khusus untuk menghadapi dampak sosial ekonomi masyarakat Pantai Buyat dan risiko yang terkait dengan kehidupan masyarakat pesisir pantai tidak dianggap sebagai prioritas utama bagi pihak yang bertanggung jawab mengelola rencana penutupan tambang.

Penundaan dalam penutupan tambang juga berpotensi meningkatkan ketegangan. Di Waihi baru-baru ini terjadi ketegangan dengan Suku Iwi, khususnya Suku Ngati Tamatera lantarankemungkinan penundaan jadwal penutupan tambang. Suku Ngati Tamatera berencana menggelar prosesi berkabung di gunung Pukewa namun mereka enggan berdialog dengan Newmont mengenai proses ini sampai tanggal penutupan tambang ditetapkan.

Pelatihan dan Kapasitas Koordinasi Lintas-Fungsional. Saat mengevaluasi kemampuan tambang dalam menangani hubungan masyarakat secara lintas-fungsional, pelatihan adalah kunci pertimbangan lain. Perusahaan perlu mengidentifikasi kebutuhan dan prioritas pelatihan. Tim studi Batu Hijau menemukan bahwa pelatihan penanganan masalah dengan pemangku kepentingan"perlu dimulai di jajaran manajer. Jika mereka tidak aktif dalam menentukan kebutuhan dan prioritas khusus departemennya, maka pelatihan tidak akan berguna."[xxxii] Tim studi Batu Hijau juga mengamati bahwa "sepertinya tidak ada kurikulum yang baku dan pelatihan di lingkup Departemen Hubungan Eksternal digelar tidak lebih baru dimulai dua tahun belakangan."[xxxiii] Di Ahafo, tim studi menemukan bahwa "para manajer departemen..bertanggung jawab untuk memantau kinerja perusahaan di wilayah kerja masing-masing dan membuat rekomendasi pelatihan apa yang perlu diikuti para pemangku kepentingan."[xxxiv]

[7] Newmont memiliki standar CER yang spesifik tentang Penutupan Tambang yang disebut "rencana penutupan tambang dan reklamasi" termasuk "komunikasi yang terus menerus mengenai kegiatan penutupan tambang... untuk pemangku kepentingan yang berminat dan yang terkena dampak." Standar Cer Penutupan Tambang

Direktur Studi berpendapat bahwa Newmont perlu melakukan analisis untuk menentukan siapa yang harus diprioritaskan dalam mengikuti pelatihan khusus berdasarkan jenis hubungan atau interaksi mereka dengan pemangku kepentingan terkait. Saat ini ada risiko dimana ada karyawan tertentu yang tidak menerima pelatihan sehingga hal ini akan berdampak signifikan terhadap hubungan Newmont dengan pemangku kepentingan. Misalnya, tim studi Waihi mengamati bahwa tidak pelatihan reguler mengenai hubungan masyarakat untuk personil Eksplorasi dan Lingkungan. Ini menjadi keprihatinan karena kedua departemen ini mempunyai kemampuan dalam memengaruhi hubungan antara tambang dengan masyarakat.

Selain itu, tidak ada kejelasan apakah kantor regional melakukan identifikasi kebutuhan pelatihan atau tidak. Tim studi Waihi mencatat bahwa beberapa proses kerja seperti pengadaan barang/jasa dan rekrutmen kini dipusatkan di kantor regional Newmont di Perth. Personel yang bekerja di kedua bagian tersebut sebenarnya memiliki pengaruh signifikan terhadap pengembangan masyarakat lokal di lokasi tambang. Dana untuk kegiatan/program, "hubungan masyarakat" dan "pengembangan masyarakat" mungkin lebih kecil dibandingkan dana yang dihabiskan untuk pembelian barang/jasa yang suplai masyarakat lokal. Karena itu, personel tersebut harus benar-benar mengerti dan memahami tujuan strategis yang ingin dicapai lokasi tambang, khususnya di bidang hubungan masyarakat.

Perubahan Struktur Manajemen. Akhirnya, restrukturisasi yang dilakukan baru-baru ini menyisakan pertanyaan bagi sebagian pemangku kepentingan apakah manajemen lokasi tambang [yang baru] sudah memiliki kemampuan untuk mengambil keputusan tertentu untuk mendorong hubungan masyarakat yang lebih baik. Di Waihi misalnya, tim studi menemukan bahwa para pemangku kepentingan menyoroti "perhatian khusus"[xxxv] tentang kemampuan manajemen tambang dalam membuat keputusan yang akan mendukung pertumbuhan ekonomi lokal. Di bawah struktur manajemen yang lama, General Manager di Waihi telah menjadikan hubungan masyarakat sebagai fokus perhatian. Dengan latar belakang ini, restrukturisasi ini dianggap sebagai suatu kemunduran dalam hal pelibatan masyarakat dibandingkan dengan manajemen sebelumnya. Salah satu pemangku kepentingan di Waihi secara khusus menyatakan bahwa "struktur regional yang baru kurang membawa manfaat bagi masyarakat atau untuk membangun hubungan dengan masyarakat."[xxxvi]

• Hubungan Masyarakat dan Pengembangan Masyarakat: Apa yang sudah berhasil?

Kepemimpinan ESR yang Kuat. Sebagaimana dilihat dengan jelas di beberapa lokasi tambang bahwa kepemimpinan Departemen ESR yang kuat dapat memajukan budaya lokasi tambang yang berorientasi pada masyarakat walaupun tanpa dilengkapi dengan rencana strategis hubungan masyarakat secara menyeluruh. Hal ini membuka peluang bagi Newmont karena pemimpin yang kuat dapat membantu menggerakkan upaya perencanaan strategis di masa mendatang.

Diantara beberapa lokasi tambang yang telah dikaji, Carlin dan Waihi tampak lebih menonjol dimana pemangku kepentingan mengetahui peran dari individu dan departemen tertentu dalam upaya memperkuat hubungan masyarakat. Di Carlin, tim studi mengamati bahwa tambang memiliki "lisensi sosial untuk beroperasi yang cukup kkuat,"[xxxvii] dan hal ini "sepertinya adalah cerminan dari budaya perusahaan yang tertanam"[xxxviii] di Departemen ESR da nmerupakan wujud atau hasil dari kepemimpinan personal yang baik dari tim manajemen regional maupun Departemen ESR. Di Waihi, pemangku kepentingan secara khusus mengutip bahwa General Manager sebelumnya menjadikan hubungan masyarakat sebagai prioritas kegiatan operasional tambang sehari-hari.

Sebagai tambahan, seperti yang dibahas di Pelajaran 5, baik Waihi dan Carlin mewakili kondisi operasional di mana Newmont dan karyawannya telah menyatu dengan baik sebagai bagian dari masyarakat. Peranan Departemen ESR di tingkat lokasi tambang dalam berhubungan dengan masyarakat dan pengembangan msyarakat adalah faktor kunci keberhasilan di sejumlah lokasi tambang. Di Carlin, tim studi menemukan bahwa manajemen membangun "jaringan yang efektif dengan orang-orang yang mewakili pemangku kepentingan dari unsur pemerintah dan tokoh masyarakat di wilayah Elko."[xxxix] Sehingga, "pemangku kepentingan eksternal bisa melihat dengan jelas bahwa Newmont dan karyawan perusahaan berhubungan baik dengan masyarakat dan berkomitmen dalam melakukan pengembangan masyarakat."[xl] Karena itu, perusahaan dapat mengandalkan jaringan hubungan dengan masyarakat untuk "memberikan masukan eksternal bagi perusahaan, baik terkait keputusan operasional dan program pengembangan masyarakatnya."[xli]

Demikian pula di Waihi, tim studi mengamati bahwa tambang telah "merekrut penduduk lokal melalui jaringan yang sudah terbentuk untuk dipekerjakan di Departemen Hubungan Masyarakat dan ESR di lokasi tambang. Orang-orang kunci tersebut saat ini telah bekerja selama bertahun-tahun di bagian operasional tambang dan umumnya dikenal dengan baik serta dihormati oleh masyarakat."[xlii] Selain itu, di Waihi, "tiga dari empat General Manager terakhir adalah wanrga negara Selandia Baru dan hal ini dilihat oleh sebagian orang yang diwawancarai sebagai tindakan strategis pihak perusahaan dalam membangun hubungan dengan masyarakat."[xliii]

Kepemimpinan yang kuat Departemen ESR juga dapat dilihat di Ahafo, tambang termuda yang dikaji dalam CRR. Ahafo adalah contoh penting di mata para Direktur Studi. Ia mewakili tambang yang memulai operasionalnya setelah standar dan kebijakan manajemen Newmont baru diterapkan. Kondisi [sosial, politik, dan ekonomi] di Ahafo juga sangat mendukung di mana kehadiran Newmont telah membuat perubahan sosial dan ekonomi yang cukup signifikan. Dari luar, tambang Ahafo sepertinya telah mengadopsi pendekatan yang sangat proaktif di bidang hubungan masyarakat, dan tim studi Ahafo mengamati bahwa tambang tersebut telah "menunjukkan komitmen yang kuat di bidang hubungan masyarakat melalui Departemen Urusan Eksternal yang bermotivasi tinggi dan efektif di tingkat lokasi."[xliv] Tim studi juga mengamati bahwa "peran Departemen Urusan Eksternal yang berfungsi sangat efektif menjadi kekuatan utama dalam memajukan hubungan masyarakat yang baik di Tambang Ahafo dan mengurangi...risiko sosial."[xlv]

State Gate. Penerapan "State Gate" adalah peluang lain untuk memajukan integrasi lintas fungsi asppirasi masyarakat dengan membantu memastikan bahwa aspirasi pemangku kepentingan langsung dipertimbangkan sejak awal pengembangan proyek. Eksekutif yang diwawancarai menyatakan bahwa tanggung jawab sosial ditancapkan secara efektif pada tahap "state gate" ini. Hal ini menjadi "sangat strategis" karena di dalam struktur baru, ESR "setara" dengan area fungsional lainnya di lokasi tambang, sama seperti Operasional, Bisnis, dan Hukum.[xlvi] Seorang eksekutif menyebutkan, "Tahap State Gate secara eksplisit memuat tanggung jawab sosial, dan memiliki pengaruh di dalam perusahaan, serta terlibat secara langsung dalam pengambilan keputusan."[xlvii] OPada tahap eksplorasi dan pengembangan proyek, "State Gate adalah proses yang tepat, menanamkan disiplin dan mempertimbangkan proyek dengan tepat berikut risiko yang dihadapi sebelum mengambil keputusan untuk melanjutkan proyek atau tidak."[xlviii]

Walaupun tahap State Gate tak lepas dari sorotan, namun menurut para Direktur Studi hal itu sebagai sesuatu yang wajar karena masih dalam proses yang baik secara teori dan telah berhasil memetik hasil yang baik di mana-mana. Keberhasilan penerapan State Gate di Newmont akan sangat bergantung pada semangat implementasinya. Seorang eksekutif berpendapat bahwa meskiun Newmont "lemah dalam hal berbagi pengetahuan," State Gate" adalah satu dari pilar dasar yang akan membantu" membenahi kelemahan itu.[xlix]

Melihat ke Depan. Para Direktur Studi menyadari bahwa banyak kebijakan dan standar manajemen Newmont di bidang hubungan masyarakat baru diaplikasikan sejak lima tahun terakhir. Proses pencanangan standar ke seluruh lokasi tambang yang memiliki karakteristik sendiri-sendiri adalah pekerjaan yang sulit, dan tentunya tidak ada alasan untuk percaya bahwa hubungan masyarakat tidak akan berkembang di tingkat manajemen masing-masing lokasi. Sebagaimana disampaikan oleh salah seorang eksekutif Newmont, tanggung jawab sosial sebenarnya suda hada di jalur yang telah dilalui Newmont dengan mempertimbangkan standar dan proses manajemen risiko lainnya. "Ada kalanya di mana kami tidak fokus [kepada hubungan masyarakat] sebesar perhatian kami pada aspek keselamatan, dan sulit untuk mengukur kinerja kami, tetapi kemudian kami membuat metrik yang tepat dan membuat catatan yang baik. Demikian pula di bidang lingkungan. Sekarang kami dalam proses melakukan hal yang sama dalam tanggung jawab sosial, yang saat ini lebih menantang dalam beberapa hal. Meskipun kami sudah lama melalui hal ini, namun kami akan terus memperbaikinya, perjalanan kami masih panjang."[l] Menurut beberapa orang yang diwawancarai, contoh di bidang K3 dan perlindungan lingkungan juga memberikan model untuk diterapkan dalam menghadapi masalah sosial, dimana di bdiang hubungan masyarakat kami harus memenuhi standar kinerja yang diakui, visibilitas dan sumber daya pelatihan.

Meskipun mekanisme untuk merunut risiko sosial berbeda dengan mekanisme yang dikembangkan untuk kinerja K3 dan perlindungan lingkungan, namun upaya yang sama harus dilakukan untuk menyusun rencana komprehensif guna mengatasi permasalahan sosial. Bagaimana pun juga, seperti yang dikatakan oleh seorang eksekutif, "proses adalah proses."[li]

4. Rekomendasi dan Peluang – Saran untuk Langkah ke Depan

- ☑ Manajer lokasi tambang harus mengembangan rencana manajemen strategis terpadu mengenai hubungan masyarakat untuk setiap lokasi tambang Newmont. Proses perencanaan ini harus dilakukan bekerja sama dengan Regional Senior Vice President dan staf ESR Korporasi untuk memastikan konsistensi dengan standar manajemen dan kinerja Newmont serta Rencana Strategis ESR Global.

- ☑ Newmont harus melaksanakan penilaian di sejumlah lokasi tambang yang dipilih mengenai cara berbagai departemen di tambang tersebut berinteraksi dengan masyarakat sebagai pemangku kepentingan dan tingkat pengaruh masing-masing departemen terhadap kualitas hubungan masyarakat Newmont.

- ☑ ESR Korporasi harus bekerja sama dengan lokasi tambang untuk mengembangkan dan menerapkan indikator kinerja untuk mengukur kinerja rencana srategis untuk hubungan masyarakat di tingkat tambang dan global untuk masing-masing area fungsional di lokasi tambang (misalnya, lingkungan, operasional, sumber daya manusia dan sekuriti). Indikator kinerja utama harus meliputi baik itu indikator utama (misalnya, pelatihan, analisis risiko, perencanaan dan manajemen maupun keterlibatan pemangku kepentingan yang berkpentingan), maupun indikator sekunder (misalnya, waktu untuk menanggapi keluhan, penurunan/peningkatan jumlah pengaduan, protes, survei persepsi, dan kelompok fokus). Masukan dan keterlibatan pemangku kepentingan harus dimasukkan ke dalam indikator kinerja ini.

- ☑ Semua manajer tambang, di seluruh area fungsional, harus menerima pelatihan secara reguler mengenai hubungan masyarakat. Bahan pelatihan harus membahas standar dan kebijakan korporasi sebagaimana penekanan bisnis untuk hubungan masyarakat yang kuat. Pelatihan untuk para manajer di area fungsional yang berbeda haruslah mencerminkan keterlibatan khusus masing-masing manajer dengan masyarakat sebagai pemangku kepentingan.

Pelajaran 2: Penilaian dampak sosial dan penilaian risiko yang dilakukan secara komprehensif dan reguler harus mampu memberikan informasi terkait rencana strategis lintas-fungsi di semua lokasi operasional Newmont.

1. Mengapa Hal ini Penting?

SIA menyediakan informasi yang bernilai bagi manajemen lokal, regional dan korporasi mengenai dampak positif dan negatif tindakan, kebijakan dan program perusahaan terhadap masyarakat sebagai pemangku kepentingan di sekitar lokasi tambang. Informasi ini penting bagi rencana strategis dan kemampuan perusahaan untuk berhubungan secara efektif dan proaktif dengan pemangku kepentingan. Kegiatan penilaian ini perlu dilakukan secara terus-menerus dan dinamis sehingga perubahan identitas masyarakat sebagai pemangku kepentingan, berikut harapan mereka, dapat langsung dimasukkan ke dalam rencana strategis tambang.

Penilaian risiko sosial juga penting bagi rencana strategis tambang. Manajemen risiko merupakan unsur utama strategi manajemen bisnis Newmont sehingga risiko sosial dan masyarakat harus dipantau secara ketat.

2. Risiko Apa yang Dapat Dipelajari dari Hal Ini?

SIA menyampaikan informasi penting untuk menetapkan target dan sasaran di lokasi tambang. Tanpa adanya penilaian seperti itu, Newmont tidak memiliki informasi yang dibutuhkan untuk mengidentifikasi dan menyikapi kecenderungan negatif atau memperlihatkan dampak positif kegiatannya terhadap ekonomi lokal dan regional. Selain informasi untuk rencana strategis, SIA juga menyediakan informasi ntuk menjalin hubungan yang berkesinambungan secara proaktif, alih-alih secara reaktif, dengan pemangku kepentingan. Penilaian ini, berikut penilaian dan manajemen risiko yang tengah dilakukan, harus dianggap sebagai satu kesatuan dengan keseluruhan operasi tambang.

SIA juga menyediakan tipe informasi yang dibutuhkan untuk memprioritaskan pengalokasian sumber daya. Sebagai pedoman untuk standar CER Newmont dan catatan SIA, proses SIA"bernilai karena mencegah pengeluaran finansial untuk memperoleh informasi yang tidak relevan bagi proyek."[lii] Untuk menghadapi tantangan yang beragam dan kompleks di lokasi tambang, Newmont harus memiliki sarana untuk memprioritaskan pengeluarannya untuk hubungan masyarakat. Analisis data-keras mengenai dampak sosial terhadap masyarakat menyediakan informasi bagi Newmont untuk mengevaluasi dampak pengeluarannya, apa kebutuhan masyarakat yang paling utama, dan distribusi dampak terhadap pelbagai kelompok pemangku kepentingan. Informasi tersebut dapat digunakan untuk memperbaiki kemampuan perusahaan untuk mengembangkan rencana strategis yang efektif untuk pengalokasian sumber daya di masa yang akan datang.

Akhirnya, informasi yang dikumpulkan melalui penilaian dampak sosial dan risiko sosial merupakan sumber daya yang sangat penting bagi perusahaan dalam upaya meningkatkan kemampuan untuk mengelola hubungan masyarakat secara efektif. Kegagalan mengumpulkan informasi berarti hilangnya peluang dan risiko yang besar terhadap lisensi sosial untuk beroperasi bagi setiap lokasi tambang.

3. Membangun Hubungan Masyarakat –Evaluasi Kemampuan Newmont dan Keefektifan Sistem yang Ada

• Standar dan Kebijakan: Apa yang Sudah Berjalan? Apa yang Relevan? Apa yang Kurang?

Penilaian Dampak Sosial. Standar CER Newmont mengenai SIA mengharuskan penilaian dilakukan di setiap lokasi tambang setidaknya sekali setiap tiga tahun. Setiap penilaian harus mencakup pembuatan atau pembaruan peta pemangku kepentingan dan identifikasi dampak jangka pendek maupun jangka panjang bagi masyarakat sekitar pada berbagai fase siklus usia tambang.[8]

Tim peneliti tidak mengidentifikasi berapa kali SIA diadakan di berbagai lokasi tambang. Direktur Studi tidak menemukan adanya panduan bagi manajer tambang bahwa untuk konteks operasi tertentu, perlu lebih sering untuk melaksanakan SIA tidak hanya sekali setiap tiga tahun. Mungkin perlu juga terutama untuk melakukan penilaian yang lebih sering dalam konteks tertentu, seperti dalam konteks di mana faktor sosial dan ekonomi berubah dengan cepat.

Seperti dibahas dalam Pelajaran 1, standar CER mengenai SIA menetapkan bahwa setiap lokasi tambang harus memiliki rencana strategis manajemen hubungan eksternal dan masyarakat yang memuat informasi temuan SIA dan selaras dengan Standar CER.[9]

Standar IMS mengenai Pelibatan Pemangku Kepentingan Eksternal. Standar Manajemen Terpadu (IMS) Newmont mengenai Pelibatan Pemangku Kepentingan mengharuskan penggunaan pemetaan pemangku kepentingan dan proses manajemen risiko untuk mencapai "pemahaman yang menyeluruh mengenai budaya dan struktur sosial masyarakat yang terkena dampak untuk memastikan keterlibatan yang efektif dan rasa hormat."[10] [liii]

[8] Standar terutama juga mempersyaratkan dilakukannya penelitian oleh ahli "di bidangnya" untuk isu seperti masalah kesehatan atau budaya yang diidentifikasi saat penilaian dampak. Panduan untuk standar menyatakan bahwa "setiap konteks akan menentukan cara tertentu dalam pelaksanaan SIA. Dinamika sosial, budaya dan politis akan cukup menentukan tingkat keterlibatan pemangku kepentingan …." Panduan tersebut juga menyatakan bahwa "keikutsertaan pemangku kepentingan dalam proses SIA sangat penting, seperti halnya kualitas keterlibatan. Banyak pemangku kepentingan mungkin perlu menyesuaikan proses ini dalam kaitannya dengan situasi dan kebutuhan komunikasi mereka." Pedoman Standar Cer Tentang Penilaian Dampak Sosial.

[9] Standar juga mengindikasikan bahwa penilaian risiko tambang harus diperbarui dalam waktu tiga bulan setelah SIA dan penelitian oleh ahli lainnnya. Rencana strategis manajemen tambang harus diperbarui dalam waktu enam bulan sejak penyampaian laporan ini.

[10] Panduan standar Pelibatan Pemangku Kepentingan menyebutkan bahwa, pada saat menilai konteks sosial dan budaya suatu tambang, hal-hal berikut ini "dapat dijadikan pertimbangan": kebiasaan masyarakat setempat, tradisi, norma budaya; stuktur pemerintahan lokal-baik tradisional maupun sipil; posisi kunci dalam masyarakat, seperti pemimpin formal dan informal dan pengambil keputusan ; proses pengambilan keputusan; peraturan setempat; batasan fisik; demografi; bahasa; sistem pendidikan; pegalaman sejarah dengan industri pertambangan; lembaga keagamaan; warisan sejarah; tempat yang bernilai budaya dan religi dan dan metode komunikasi. Pedoman Untuk Standar Ims Tentang Pelibatan Dan Pelaporan Pemangku Kepentingan Eksternal.

Panduan standar Pelibatan Pemangku Kepentingan Eksternal menyatakan bahwa "rencana pelibatan pemangku kepentingan harus disusun" dan " dialog dua arah antara fasilitas Newmont dengan pemangku kepentingan harus diadakan untuk membangun hubungan, memperoleh persetujuan masyarakat dan menyampaikan informasi terbaru kepada Newmont mengenai permasalahan pemangku kepentingan yang terus berubah."[liv] Dialog ini harus diadakan dengan tetap "menghormati norma sosial dan budaya," "berhubungan dengan pemangku kepentingan menurut cara yang telah mereka setujui" dan "mengikutsertakan semua pemangku kepentingan dan tidak mengecualikan suatu kelompok tertentu."[lv]

Direktur Studi mencatat bahwa keterlibatan pemangku kepentingan merupakan komponen utama kinerja hubungan masyarakat suatu operasi tambang. Pedoman tidak memuat dengan jelas hingga tahap apa lokasi tambang diharapkan memadukan rencana pelibatan ini dengan prakarsa rencana strategis yang lebih besar.

Panduan standar Pelibatan Pemangku Kepentingan Eksternal juga membahas pemetaan pemangku kepentingan. Panduan ini menetapkan bahwa "seluruh operasi harus menyusun dan dan menerapkan proses untuk mengidentifikasi dan mencatat pemangku kepentingan eksternal yang terkena dampak atau yang memiliki dampak terhadap operasi tambang."[11][lvi] Selain itu, panduan tersebut menekankan bahwa "pelibatan pemangku kepentingan bukan berarti 'menjual' proyek kepada masyarakat dan sejumlah proyek terkadang gagal memperoleh persetujuan masyarakat karena mereka tidak mempertimbangkan kelompok pemangku kepentingan utama atau hal-hal penting yang menjadi perhatian masyarakat. Orang atau kelompok tersebutlah yang menentukan apakah mereka merupakan pemangku kepentingan atau tidak, bukan ditentukan oleh perusahan."[lvii]

Standar IMS mengenai Manajemen Risiko dan Peluang. Standar IMS mengenai Manajemen Risiko dan Peluang mensyaratkan setiap lokasi tambang memiliki daftar risiko. Isi daftar ini harus diperiksa dan diperbaharui setiap tahun. Tambang diharapkan untuk "mengidentifikasi dan membuat skala prioritas"[lviii] risiko dan memasukkan risiko tersebut untuk menetapkan tujuan dan sasaran, berikut rencana perbaikan yang berkesinambungan.

Panduan untuk standar Manajemen Risiko dan Peluang membahas risiko hubungan masyarakat selain masalah kesehatan, keselamatan dan lingkungan. Panduan tersebut memuat sedikit sekali informasi khusus atau petunjuk mengenai masalah hubungan masyarakat. Secara ringkas, panduan tersebut menyatakan bahwa "risiko hubungan masyarakat berkisar dari reaksi pemangku berkepentingan, kejadian tertentu hingga masalah sosial, seperti hak asasi manusia." [lix]

Apa yang Kurang? Meskipun panduan standar Pelibatan Pemangku Kepentingan Eksternal mengidentifikasikan "sejumlah pemangku kepentingan Newmont" temasuk "masyarakat adat, kelompok minoritas dan lembaga yang mewakili," panduan tersebut tidak menyediakan informasi khusus mengenai cara terbaik untuk menjalin hubungan dengan kelompok minoritas tersebut. Selain itu, kaum wanita tidak dianggap sebagai kelompok pemangku kepentingan tersendiri. Hal ini dapat mengakibatkan kesulitan bagi operasi tambang untuk mengidentifikasi dan memberikan perhatian khusus bagi kaum wanita terkait dampak tambang terhadap mereka. Newmont perlu mempertimbangkan untuk menyusun rancangan panduan tersendiri bagi kaum wanita dan masyarakat adat yang akan menjadi panduan bagi operasi tambang mengenai cara terbaik untuk mengidentifikasi kebutuhan dan harapan khusus kelompok pemangku kepentingan ini.

Newmont juga harus mempertimbangkan untuk memberikan lebih banyak petunjuk bagi manajer lokal terkait dengan potensi jurang antar budaya antara perusahaan tambang dan pemangku kepentingan. Para manajer harus memahami dan tanggap pada fakta bahwa sebagai perusahaan multinasional yang berbasis di Amerika Serikat, Newmont mempunyai "identitas" budaya tertentu yang dapat menimbulkan reaksi positif maupun negatif dari para pemangku kepentingan. Dinamika ini dapat menimbulkan konflik yang harus diidentifikasi, dievaluasi dan ditanggapi oleh Newmont baik melalui penyusunan peraturan maupun kebijakan budaya di tambang tersebut.

[11] Sebagai latar belakang pemetaan pemangku kepentingan, panduan Pelibatan Pemangku Kepentingan mengidentifikasi "sejumlah pemangku kepentingan Newmont" yang meliputi masyarakat, termasuk penduduk setempat, penduduk desa, para petani, peternak; masyarakat adat, kelompok minoritas dan lembaga yang mewakilinya; lembaga swadaya masyarakat (LSM); organisasi nirlaba; lembaga pemerintah; dinas pemerintah daerah dan pusat serta pejabat pemerintahan; layanan darurat, termasuk kantor kepolisian dan rumah sakit; asosiasi industri; asosiasi bisnis; serikat pekerja; media; dan kelompok masyarakat setempat. Panduan tersebut juga mencantumkan contoh "permasalahan khusus masyarakat yang dihadapi proyek Newmont"; "pengembangan proyek baru; pengangkatan tenaga kerja dan pengadaan barang dan jasa setempat; penggunaan aparat keamanan; penutupan tambang; debu; kebisingan; pemindahan alat berat di jalan umum; paktek dan ketentuan peledakan; air tambang atau pengaliran air hujan ke badan air setempat; pemompaan air lubang tambang dan pengaruh pada air tanah setempat; dampak operasi proyek terhadap flora dan fauna; dampak pembuangan batuan sisa dan fasilitas tailing; pengangkutan bahan berbahaya; pemerolehan dan penggunaan lahan; dan investasi masyarakat." Pedoman Untuk Standar Ims Tentang Pelibatan Dan Pelaporan Pemangku Kepentingan Eksternal.

- ## Sistem Manajemen Newmont: Bagaimana Newmont Meningkatkan Kinerjanya?

Mengukur Kinerja. Berdasarkan sistem penilaian Bintang Lima, standar IMS mengenai Keterlibatan Eksternal dan Pelaporan serta Manajemen Risiko dan Peluang, agar penilai dapat menetapkan bahwa tambang layak mendapatkan peringkat kinerja minimal "bintang tiga" ia perlu memastikan bahwa "prosedur resmi" telah diterapkan dan "memenuhi ketentuan umum yang terdapat dalam standar."[lx]

Seperti disebutkan dalam Pelajaran 1, untuk standar Penilaian Dampak Sosial (SIA), lokasi tambang dengan peringkat "Bintang Tiga" setidaknya harus mempunyai sebuah SIA "resmi dan terbaru" yang digunakan sebagai dasar untuk melakukan " penilaian risiko-terkini fasilitas tambang dan rencana strategi manajemen" serta terkait dengan rencana penutupan tambang.[lxi]

Seperti dinyatakan sebelumnya, Direktur Studi berpendapat bahwa sistem penilaian "Bintang Lima" tidak memadai untuk mengukur kinerja perusahaan mengenai hubungan masyarakat. Sekadar mengidentifikasi keberadaan suatu sistem tidak memberikan informasi yang cukup mengenai kinerja suatu tambang suatu tambang terkait dengan standar.

Pertanggungnjawaban untuk Menangani Masalah Hubungan Masyarakat. Identifikasi masyarakat sebagai pemangku kepentingan tambang dan perkiraan dampak tambang terhadap pemangku kepentingan tersebut merupakan elemen penting dari kemampuan tambang untuk menangani risiko masyarakat. Namun demikian, hal ini tampaknya tidak ditunjukkan dalam kajian kinerja karyawan. Sebagai contoh, di Waihi, tim menemukan bahwa meskipun setiap prosedur operasi Departemen Tanggung jawab Sosial dan Lingkungan (ESR) memuat bagian khusus mengenai pertanggungjawaban, namun tidak ada koordinasi antara indikator kinerja karyawan dan daftar risiko di tambang tersebut atau temuan SIA. Tanpa mekanisme pertanggungjawaban seperti itu, Direktur Studi menemukan bahwa Newmont tidak siap untuk merespon kegagalan manajemen untuk mengidentifikasi dan bereaksi terhadap permasalahan masyarakat di lokasi tambangnya. Tanpa kemampuan tersebut, Newmont akan sulit untuk terus melakukan perbaikan dalam mengelola hubungan dengan masyarakat.

Penguatan Kapasitas. Tim ESR Korporasi Newmont telah mengembangkan sejumlah alat untuk memetakan pemangku kepentingan untuk digunakan oleh para manajertambang dan di setiap lokasi tambang tim peneliti mendapati sistem untuk mengidentifikasi dan memetakan pemangku kepentingan utama. Namun demikian, tidak diketahui apakah sistem tersebut terkait dengan alat khusus yang disediakan bagi tambang atau dikembangkan sendiri oleh tambang tersebut.

Panduan terkait untuk standar SIA menyediakan sejumlah petunjuk mengenai penerapan proses SIA. Panduan tersebut menekankan pentingnya mengalokasikan waktu persiapan yang cukup sebelum melakukan penilaian dampak dan perlunya mengkoordinasikan SIA dengan evaluasi lain di tambang, termasuk penilaian teknik dan lingkungan.[12]

Untuk penilaian risiko, Direktur Studi menemukan kurangnya petunjuk mengenai permasalahan hubungan masyarakat dalam Panduan Manajemen Risiko dan Peluang. Panduan tersebut menggunakan pendekatan yang sangat umum dalam hal penilaian dan manajemen risiko hubungan masyarakat. Sebagai contoh, dalam pembahasan "contoh kegiatan yang perlu dipertimbangkan dalam penerapan proses manajemen risiko," panduan menyatakan bahwa"interaksi dengan pemangku kepentingan" perlu dimasukkan saat mempertimbangkan perubahan terhadap operasi.[lxii] Pada saat menjalankan proyek baru, panduan tersebut hanya menyarankan bahwa " permasalahan masyarakat" juga perlu dipertimbangkan.[lxiii]

[12] Panduan tersebut memuat garis besar langkah-langkah yang dapat dimasukkan ke dalam proses SIA di suatu lokasi tambang, termasuk persiapan, penentuan cakupan, studi rona awal dan studi oleh ahli di bidangnya, kajian dan evaluasi, dan pengembangan rencana manajemen sosial. Langkah "penentuan cakupan" secara jelas mengharuskan penelitian mengenai partisipasi masyarakat di mana pihak-pihak yang terkait dan terkena dampak dapat memberikan masukan mengenai isu utama dan mengajukan pertanyaan mengenai proyek tersebut..

Kekurangan lain yang kentara terlihat dalam panduan Manajemen Risiko dan Peluang terkait permasalahan masyarakat adalah pedoman kualitatif dan kuantitatif untuk menilai signifikansi risiko khusus. Misalnya, dalam matriks mengenai "konsekuensi," konsekuensi terhadap masyarakat dijaabarkan hanya dalam konteks keluhan dan pertanyaan dari media.[lxiv] Risiko "Tingkat Satu" dapat mengakibatkan konsekuensi di masyarakat sebagai "kekhawatiran yang ditutupi. Tidak ada pertanyaan dari media."[lxv] Berdasarkan panduan konsekuensi, risiko tingkat tinggi dapat mengakibatkan "perhatian atau minat yang tinggi dari masyarakat setempat" dan "perhatian dari media nasional dan/atau internasional."[lxvi] Direktur Studi yakin bahwa menilai risiko dalam konsekuensi masyarakat yang sangat terbatas ini tidaklah memadai dan tidak memberikan pemahaman yang memadai kepada penilai mengenai risiko yang timbul dari masalah hubungan masyarakat yang dikelola dengan buruk.

Persoalan Kapasitas. Terkait dengan kemampuan Newmont yang lebih besar untuk mengidentifikasi dan memahami dampak sosial, sejumlah tim tambang dan pejabat Newmont mempertanyakan apakah karyawan tambang memiliki latar belakang ilmu sosial yang cukup untuk mengevaluasi masalah sosial di masyarakat secara memadai dan memasukkan hasil analisis tersebut ke dalam rencana strategi tambang. Karyawan yang memiliki latar belakang ilmu sosial yang lebih baik dapat membantu manajemen tambang dan regional untuk memahami harapan masyarakat dengan lebih baik dan membantu menyusun rencana jangka panjang untuk mempercepat dinamika masyarakat yang baik. Direktur Studi setuju bahwa hubungan masyarakat Newmont akan lebih berhasil jika setiap karyawan yang diberi tugas untuk melakukan fungsi sosial memiliki latar belakang pendidikan dan profesi serta keahlian yang mencerminkan fungsi tersebut, dan mendorong perusahaan untuk mempertimbangkan hal ini dalam proses pengangkatan karyawannya.

Persoalan khusus tentang kapasitas ini diangkat oleh tim peneliti di Batu Hijau, yang menerangkan bahwa bagian Pengembangan Masyarakat di tambang tersebut "tidak menggunakan seluruh potensi mereka" karena kekurangan sumber daya.[lxvii] Tim peneliti mencatat bahwa selama beberapa tahun terakhir tidak ada Manajer Pengembangan Masyarakat di perusahaan tambang tersebut. Selain itu, tim menemukan bahwa "tidak adanya tenaga pengembangan masyarakat yang berkemampuan tinggi, terlatih baik dan berpengalaman masyarakat sebagai pemimpin tim menyebabkan tidak adanya arahan dan motivasi. Tim pengembangan masyarakat memang memiliki staf yang bagus, tetapi mereka tampaknya kekurangan dukungan dan kepemimpinan yang memungkinkan adanya peningkatan perspektif dan metode pengembangan program kemasyarakatan yang benar-benar berkesinambungan."[lxviii]

Direktur Studi menemukan bahwa sumber daya yang memadai bagi staf Pengembangan/Hubungan Masyarakat merupakan persoalan kapasitas yang penting yang perlu dipertimbangkan dengan saksama oleh Newmont . Penilaian yang lebih teliti terhadap dampak akan memungkinkan staf Pengembangan Masyarakat untuk menunjukkan nilai penting tugas mereka dan meminta sumber daya yang lebih besar jika mereka tidak dapat memenuhi kebutuhan masyarakat berdasarkan penilaian yang obyektif. Di Batu Hijau, tim peneliti menemukan bahwa "tuntutan dan harapan masyarakat sangat tinggi.... dan masyarakat tidak yakin bahwa staf telah bekerja dengan kapasitas penuh dalam upaya memenuhi kebutuhan dan tuntutan merek."[lxix] Tim Batu Hijau merekomendasikan bahwa "pelatihan, program penguatan kapasitas dan motivasi" selain "masukan langsung untuk kinerja dan motivasi staf" akan memperbaiki situasi tersebut.[lxx] Dalam pandangan Direktur Studi, pengukuran dampak sosial masyarakat yang dikombinasikan dengan indikator kinerja yang lebih obyektif untuk mengevaluasi kinerja karyawan akan lebih memotivasi dan memacu staf Pengembangan Masyarakat Newmont.

Pengetahuan tentang Masyarakat Setempat. Sejumlah tim kajian mengemukakan perlunya mengangkat manajer dan staf dari anggota masyarakat setempat. Orang yang memiliki pemahaman mendalam mengenai lingkungan nasional dan regional akan menjadi sumber daya yang tidak ternilai bagi perusahaan dalam mengevaluasi kebutuhan dan permasalahan anggota masyarakat. Anggota masyarakat setempat dapat membantu Newmont mengidentifikasi permasalahan yang mungkin berakar dari perbedaan dan kesenjangan budaya antara perusahaan dan masyarakat lingkar tambang. Newmont dapat membantu untuk mengidentifikasi, menilai dan merespon konflik, yang disebabkan oleh kesenjangan budaya ini, dengan mempekerjakan penduduk setempat.

Mengenai Minahasa, karyawan yang diwawancarai berpendapat bahwa perusahaan hanya berusaha untuk menjalin hubungan dengan pemangku kepentingan setelah krisis timbul. Tim kajian Minahasa mencatat bahwa orang yang diwawancara, yakni "warga negara Indonesia dan orang [asing] yang telah lama tinggal di sana,"[lxxi] berpendapat bahwa menjalin hubungan di Indonesia "menuntut perhatian lebih dan khusus.... dan bahwa perusahaan tidak selalu menghargai dinamika yang terjadi."[lxxii]

Penerapan di Lapangan. Menurut kajian tim peneliti, penerapan standar pelibatan pemangku kepentingan dan dampak sosial tampak tidak konsisten di seluruh lokasi tambang. Ambil contoh, di Ahafo, tim peneliti menemukan bahwa Departemen ESR melakukan kegiatan formal pemetaan pemangku kepentingan, dan dalam pandangan tim peneliti, "mengenali dan mengakui pemangku kepentingan yang paling penting dan relevan di tingkat lokal, daerah dan nasional."[lxxiii] Sebaliknhya, di Carlin, tim peneliti menemukan bahwa tidak ada sistem yang dikembangkan dengan baik untuk mengidentifikasi dan melibatkan pemangku kepentingan.

Sepertinya tidak ada sistem yang standar mengenai cakupan dan sifat kegiatan identifikasi pemangku kepentingan. Misalnya, di Ahafo, Departemen ESR menggunakan proses identifikasi pemangku kepentingan yang "lebih fleksibel dan memiliki konteks khusus alih-alih yang disarankan oleh kegiatan pemetaan pemangku kepentingan yang kaku."[lxxiv] Ahafo mempertimbangkan faktor-faktor termasuk lokasi, pekerjaan, jenis kelamin, usia, dan pengalaman berdampak khusus saat mengidentifikasi kelompok pemangku kepentingan tertentu. Tambang lain tampaknya mengikuti proses yang lebih formal dan terbatas. Meskipun tim Yanacocha menemukan bahwa peta dan analisis pemangku kepentingan selalu "diperbarui" dan digunakan untuk menentukan area khusus dampak tambang, tim peneliti menemukan bahwa, secara umum kegiatan pemetaan pemangku kepentingan menekankan pada "pemimpin politik dan pihak berwenang dan meliputi masyarakat banyak."[lxxv] Tim Yanacocha juga menemukan bahwa "proses pemetaan pemangku kepentingan yang ada tidak mencakup analisis permasalahan khusus dari setiap atau kelompok pemangku kepentingan."[lxxvi]

Bahkan di suatu lokasi tambang pun, terdapat perbedaan pendekatan dalam kegiatan identifikasi dan analisis pemangku kepentingan. Di Yanacocha, Departemen ESR menggunakan dua proses untuk mengidentifikasi dan menganalisis pemangku kepentingan. Kelompok pengembangan sosial menganalisis pemangku kepentingan menggunakan metodologi pemetaan. Kelompok hubungan kelembagaan memetakan organisasi menggunakan metodologi "pro atau kontra" yang "tidak mempertimbangkan hubungan antar pemangku kepentingan."[lxxvii] Kurangnya konsistensi menyebabkan kebingungan dan data yang tercampur, yang menyebabkannya kurang bernilai bagi Newmont dari yang seharusnya.

• Pengembangan Masyarakat dan Hubungan Masyarakat: Apa saja yang Menjadi Perhatian?

Kapasitas Newmont saat ini untuk memajukan hubungan masyarakat dan pengembangan masyarakat tidak seimbang di lokasi-lokasi tambang yang teliti untuk Kajian Hubungan Masyarakat (CRR).

SIA dan Pelibatan Pemangku kepentingan. Hal karena SIA tidak dapat dilaksanakan, hal ini mengurangi upaya Newmont untuk menjalin hubungan dengan masyarakat dan mendorong prakarsa pengembangan dan hubungan masyarakat.

Di Yanacocha, tidak adanya SIA dan pemahaman mengenai masyarakat lingkar tambang mengurangi prakarsa tambang dalam pengembangan masyarakat.[13] Asociacion Los Andes de Cajamara ("ALAC"), suatu lembaga nirlaba yang disponsori oleh tambang, memberikan dukungan terhadap pengembangan ekonomi bagi masyarakat desa maupun kota yang terkena dampak tambang. Namun, tambang tidak dapat memastikan apakah telah diperoleh tipe informasi yang dibutuhkan mengenai masyarakat pedesaan untuk menunjukkan manfaat kehadiran tambang atau mengidentifikasi bidang-bidang apa saja yang paling tepat untuk melakukan pengembangan masyarakat. Tampaknya hanya sedikit komunikasi dengan masyarakat pedesaan mengenai kegiatgan pengembangan masyarakat yang dilakukan oleh perusahaan.

[13] suatu proyek dilakukan di Yanacocha, manajer tambang "pertama-tama harus mengidentifikasi semua dampak sosial dan lingkungan dan risiko proyek, termasuk rencana mitigasi untuk mengatasi dampak dan risiko tersebut." Hanya pada tahun-tahun terakhir ini saja "komponen sosial" telah dimasukkan dalam proses penilaian ini, yang menunjukkan kekurangan dalam proses perencanaan tambang pada masa sebelumnya. Template Penilaian Yanacocha .

Tim peneliti melaporkan "tampaknya [perusahaan] tidak menggunakan mekanisme dan metodologi hubungan antar-budaya yang tepat dalam berhubungan dengan masyarakat pedesaan."[lxxviii]

Ketidakmampuan Yanacocha dalam berhubungan dengan masyarakat pedesaan secara efektif pada masa sebelumnya tidak saja berarti tambang tidak memiliki informasi penting mengenai masyarakat, namun juga masyarakat tidak memiliki informasi penting mengenai Newmont. Tim peneliti menemukan bahwa "penduduk pedesaan...tidak mengetahui adanya kegiatan pengembangan yang berdampak positif di tengah mereka atau di masyarakat sebelah."[14][lxxix] Direktur Studi menemukan bahwa kurangnya dialog ini merupakan kendala utama dalam upaya meningkatkan hubungan masyarakat sekitar Tambang Yanacocha.

Kegagalan lain dalam melaksanakan penilaian dampak yang memadai diidentifikasi oleh tim peneliti di Batu Hijau. Evaluasi pendahuluan terhadap dampak tidak dilakukan sebelum tambang mulai beroperasi, dan SIA yang ada tidak memuat "rincian analisis mengenai dampak terhadap pemangku kepentingan di sekitar lokasi tambang dan cara mengurangi dampak tersebut."[lxxx] Tim Batu Hijau juga menemukan bahwa "penilaian dampak secara keseluruhan kurang memadai sehingga kelompok-kelompok rentan tidak dapat diidentifikasi secara khusus."[lxxxi]

Tim peneliti Batu Hijau memberikan contoh nyata perlunya proses SIA tambang melakukan analisis yang lebih luas dalam upaya mendorong pengembangan masyarakat yang lebih berkesinambungan. Kota Maluk terletak hanya beberapa kilometer dari jalan masuk ke lokasi tambang. Pada saat penilaian dampak lingkungan terhadap tambang dilakukan, kota ini hanyalah sebuah pemukiman kecil dan tidak dimasukkan sebagai tempat yang terkena dampak pengembangan tambang.[15] Maluk saat ini berpenduduk lebih dari 5000 jiwa dan merupakan kota terbesar yang paling dekat dengan lokasi tambang. Tambang mengikutsertakan kota ini dalam program pengembangan masyarakatnya, tetapi interaksinya dengan kota ini tidak memadai dengan melakukan analisis dampak secara menyeluruh yang menyertakan penilaian rona awal dan pemantauan dampak yang tengah dilakukan. Karena tambang tidak dapat menentukan apakah dampak di Maluk telah dimitigasi dan dipantau dengan memadai.[16]

Direktur Studi menemukan bahwa ketika para manajer tidak memiliki informasi yang dibutuhkan untuk memahami dampak tambang terhadap pemangku kepentingan tertentu, kemampuan tambang untuk mengelola dampak tersebut sangat kurang. Tim peneliti Batu Hijau menemukan bahwa kurangnya "proses yang menyeluruh" untuk mengidentifikasi dampak yang terkait dengan pemangku kepentingan tertentu mengakibatkan "konsekuensi yang berarti" bagi pengelolaan tambang.[lxxxii] Oleh karena analisis dampak awal tidak dilakukan oleh tambang pada awal operasi, manajer tambang tidak dapat menentukan "siapa yang paling rentan di tengah masyarakat pada saat awal proyek dan karena itu yang paling berhak memperoleh "ganti rugi" akibat dampak negatif proyek."[lxxxiii] Tim peneliti mencatat bahwa " ketidakmapuan untuk mengaitkan kegiatan pengembangan perusahaan terhadap dampak tertentu pada pemangku kepentingan tertentu mengakibatkan perusahaan rentan untuk memberikan 'kompensasi' atas dampak negatif yang dianggap terjadi."[lxxxiv] Begitu pula, tim peneliti Carlin mencatat bahwa "sulit untuk mengukur kontribusi penuh perusahaan bagi pengembangan masyarakat karena tidak ada alat ukur untuk mengukur dampak jangka menengah dan jangka panjang."[lxxxv]

Oleh karena tidak dapat menentukan faktor obyektif dalam menentukan alokasi dana pengembangan masyarakat, tambang rentan terhadap ketegangan dengan masyarakat dan di dalam masyarakat yang tidak memahami keputusan yang dibuat tambang. Lebih lagi, tidak adanya kemampuan untuk menyediakan kaitan yang jelas antara bantuan pengembangan dan dampak terhadap masyarakat menyebabkan tambang tidak mampu mengelola harapan masyarakat.

[14] Menurut staf Yanacocha, perusahaan memperluas jangkauannya ke masyarakat pedesaan pada 2008, tetapi seperti dicatat oleh tim peneliti, "mekanisme apa yang digunakan untuk melaksanakan rencana tersebut secara sistematis tidak jelas." Yanacocha Narrative Report, Lampiran 1E, pada hal.27..
[15] Maluk ditentukan sebagai salah satu masyarakat yang terkena dampak terkait dengan pembangunan pelabuhan dan fasilitas pembangkit listrik tambang.
[16] Tim peneliti Batu Hijau menemukan bahwa "masalah ini timbul di seluruh desa dan kota di lingkar tambang. Walaupun tambang memiliki data dari 16 pemukiman, desa dan kota yang terkena dampak tambang, dampak khusus pada masing-masing desa atau tingkat-tingkat dampak tidak diidentifikasi, diukur dan dipantau secara sistematis." Batu Hijau Assessment Template.

Identifikasi dan Keterlibatan Pemangku kepentingan. Ketidakmampuan untuk berhubungan dan memahami permasalahan kelompok pemangku kepentingan utama dapat menimbulkan akibat berkepanjangan terhadap kapasitas tambang untuk berinteraksi secara produktif dengan anggota masyarakat. Di Carlin, tambang baru-baru ini saja memulai hubungan dengan masyarakat Western Shoshone meskipun Newmont telah mengoperasikan tambang tersebut selama lebih dari 40 tahun. Pembicaraan awal dengan masyarakat Western Shoshone terkait klaim lahan mereka, dan hal-hal lain yang menjadi perhatian suku tersebut, baru dimulai pada 2005.[17] Seperti yang dibahas dalam Bagian V, tim peneliti juga menemukan bahwa kegagalan Tambang Carlin dalam mengidentifikasi dan mengevaluasi kebutuhan pemangku kepentingan secara sistematis "dapat menyebabkan perusahaan rentan pada perubahan lingkungan eksternal dan risiko baru yang muncul."[lxxxvi] Carlin tidak sesiap yang seharusnya dalam menanggapi permasalahan dan risiko yang berkaitan dengan kelompok pemangku kepentingan utama, termasuk masyarakat Western Shoshone dan LSM lingkungan hidup. Tambang juga tidak tampak berusaha lebih proaktif mendekati penduduk Hispanik yang tinggal di daerah tersebut, meskipun mereka merupakan karyawan baru perusahaan dengan persentase yang signifikan.

Dalam menanggapi krisis Minahasa, Newmont membentuk suatu tim yang terdiri dari para manajer di Jakarta. Tim ini dibentuk untuk menangani masalah hukum, lingkungan, media dan hubungan dengan pemerintah terkait krisis tersebut. Sejumlah staf yang diwawancarai merasa bahwa staf tidak siap menghadapi situasi krisis hubungan masyarakat yang muncul dari dugaan tentang kegiatan perusahaan di Teluk Buyat. Sejumlah staf yang diwawancarai menyimpulkan bahwa para manajer mencoba mendekati pejabat pemerintah dan perwakilan media tanpa pernah menjalin hubungan dengan pemangku kepentingan tersebut sebelumnya.

Dalam pandangan Direktur Studi, kegagalan untuk menjalin hubungan secara efektif sama sekali dengan pemangku kepentingan utama di lingkar tambang menyebabkan risiko yang berarti terhadap Newmont. Perusahaan harus memperbaiki penerapan standar SIA-nya dan memastikan bahwa manajemen tambang mengidentifikasi dan melibatkan kelompok pemangku kepentingan yang menaruh perhatian terhadap operasi perusahaan.

Penggunaan Daftar Risiko. Pemakaian dan penggunaan daftar risiko adalah mekanisme utama untuk mengelola risiko sosial dan permasalahan masyarakat. Jelaslah bahwa tidak semua lokasi tambang Newmont menggunakan daftar risiko secara efektif. Staf yang diwawancarai di Carlin mengakui bahwa mereka baru-baru ini saja "menggunakan kembali" daftar risiko konsolidasi untuk masalah sosial dan lingkungan di tambang tersebut. Tim Carlin juga menemukan bahwa staf tidak memahami sepenuhnya bagaimana daftar risiko dan peta pemangku kepentingan dapat "dipadukan dengan proses pengambilan keputusan dan/atau pertanggungjawaban yang berlaku saat ini."[18] [lxxxvii] Lebih jauh, tim peneliti Carlin menemukan bahwa "tidak semua risiko diidentifikasi secara sistematis, dan tidak semua risiko yang telah diidentifikasi diserahkan ke departemen atau karyawan tertentu untuk ditindaklanjuti."[lxxxviii] Perlu dicatat,daftar risiko hanya meruapakan satu referensi saja bagi masyarakat Western Shoshone sebagai kelompok pemangku kepentingan utama.

Suatu daftar risiko dapat menjadi alat yang sangat efektif tidak hanya untuk menelusuri risiko, namun juga untuk memastikan bahwa manajemen tambang bertanggung jawab untuk menangai risiko secara efektif. Kegagalan Carlin untuk menerapkan penelusuran risiko secara utuh hanyalah satu contoh namun, menurut Direktur Studi, hal ini mencerminkan kegagalan yang lebih besar oleh perusahaan dalam menggunakan alat yang penting secara sistematis guna mengidentifikasi dan mengelola permasalahan masyarakat.

[17] Pembicaraan antara Carlin dengan masyarakat Western Shoshone ditunda sementara, meskipun tim peneliti menemukan bahwa "semua pihak tertarik untuk memulai pembicaraan kembali yang dapat menjadi peluang yang baik untuk memperbaiki hubungan dengan kelompok pemangku kepentingan utama ini." Newmont Mining Corporation: Kajian Hubungan Masyarakat Global –Kajian Site Operasional Carlin, Nevada, Studi dilakukan pada September 2007 (APRIL 2008), Lampiran 1B, di p. 40 ("Laporan Naratif Carlin")

[18] Tim peneliti Carlin study menemukan bahwa "tidak ada penentuan prioritas dari area fungsional untuk pelatihan dan/atau pertanggungjawaban. Ditemukan hanya sedikit keserasian antara tingkat keparahan risiko yang diidentifikasi dan penentuan prioritas dalam salah satu PMT atau rencana kerja yang ada." Template Penilaian Carlin.

- Pengembangan Masyarakat dan Hubungan Masyarakat: Apa yang Tampaknya Berfungsi?

Kami berkomitmen untuk memberikan kontribusi kegiatan kemasyarakatan yang diidentifikasi menggunakan analisis kebutuhan masyarakat. Kami juga proaktif mengidentifikasi peluang untuk mendayagunakan kegiatan pengembangan masyarakat dan memperkuat sektor lain melalui kemitraan.

- Panduan Tanggung Jawab Sosial Newmont [lxxxix]

Disamping perlunya SIA yang lebih komprehensif, sejumlah tambang yang direview terkait Tinjauan Hubungan Masyarakat (CRR) memperoleh pujian karena telah memberikan kontribusi yang signifikan terhadap pengembangan masyarakat lokal. Meskipun tidak memiliki penilaian dampak rona awal, tambang Batu Hijau tampaknya "sangat efektif" dalam mendorong infrastruktur di masyarakat lokal.[xc] Tim peneliti mencatat bahwa proyek-proyek diadakan menyusul konsultasi dengan masyarakat dan evaluasi eksternal mengenai kebutuhan masyarakat. Newmont apalagi telah melakukan pengembangan masyarakat yang signifikan baik di negara berkembang maupun negara maju. Di Carlin, tim peneliti menemukan bahwa "perusahaan telah memberikan kontribusi yang penting terhadap taraf hidup masyarakat secara umum di daerah melalui pengadaan infrastruktur...selain peningkatan pendidikan...pelayanan umum dan kegiatan perbelanjaan eceran."[xci]

Di Ahafo, tim peneliti mengidentifikasi bahwa perusahaan berinvestasi melalui sejumlah prakarsa, termasuk Forum Tanggung Jawab Sosial, Ahafo Linkage Program, dan pelbagai 'proyek utama" yang dimaksudkan untuk mendorong pengembangan ekonomi jangka panjang. Tim peneliti berpendapat bahwa "dengan berinvestasi dalam proyek pengembangan masyarakat yang melampaui dampak terbatas operasi tambangnya, Tambang Ahafo memposisikan dirinya sebagai kontributor aktif dalam membangun dan menguatkan lembaga sosial dan pembangunan di semua tingkatan.[xcii]

Dalam berbagai konteks tempat beroperasinya, Newmont jelas merupakan kontributor signifikan dalam pengembangan masyarakat setempat. Meski demikian, kemampuan Newmont menetapkan investasi tertentu di masa mendatang dan mengevaluasi keberhasilan atau kegagalan dari upaya sebelumnya, akan makin baik secara signifikan melalui penilaian dampak yang lebih ketat.

4. Rekomendasi dan Peluang – Saran untuk Langkah ke Depan

- ☑ Memastikan bahwa setiap lokasi tambang mengadakan SIA dan analisis risiko secara teratur. Manajemen ESR Korporasi dan regional harus bertemu secara teratur dengan manajer di tambang untuk memastikan penilaian tersebut dilakukan dengan teratur dan tepat.

- ☑ Melakukan penilaian secara teratur atas upaya pelibatan pemangku kepentingan untuk memastikan bahwa perusahaan melibatkan semua kelompok pemangku kepentingan yang terkait, termasuk pemangku kepentingan di pedesaan, masyarakat adat dan LSM regional.

- ☑ Memastikan bahwa informasi dikumpulkan selama SIA dan analisis risiko dimasukkan dalam rencana strategi tambang untuk hubungan masyarakat.

- ☑ Melakukan penilaian kebutuhan dan keterampilan terhadap posisi ESR yang ada dan posisi baru yang diperkirakan. Melalui pelatihan dan pengangkatan staf, pastikan bahwa seluruh lokasi tambang mempekerjakan staf yang memiliki keahlian khusus dan tepat terkait dengan SIA dan analisis risiko sosial.

- ☑ Melakukan pengangkatan karyawan secara nasional untuk mengisi posisi manajemen kunci di lokasi tambang untuk memastikan bahwa setiap tambang memiliki staf dengan pengetahuan mendalam mengenai konteks setempat, daerah dan nasional.

- ☑ Memberikan pelatihan kepada staf di tiap lokasi tambang mengenai pemetaan dan identifikasi pemangku kepentingan. Memastikan bahwa setiap lokasi tambang menggunakan proses identifikasi pemangku kepentingan yang fleksibel dan untuk konteks tertentu.

Pelajaran 3: Manajer lokal dan regional di semua area fungsional harus mampu mewujudkan tujuan strategis perusahaan terkait dengan upaya membangun hubungan dengan masyarakat.

1. Mengapa Hal ini Penting?

Keberhasilan penerapan sistem manajemen mensyaratkan peran dan tanggung jawab yang dijabarkan dengan jelas dan tingkat pertanggun jawaban yang sepadan yang diterapkan secara konsisten di seluruh perusahaan. Pengelolaan ESR adalah tanggung jawab semua orang, dan setiap peran harus menjabarkan...tanggung jawab ESR yang terkait pada mereka.

- Pamduan untuk standar IMS Newmont mengenai Organisasi dan Tanggung Jawab [xciii]

Kepemimpinan adalah unsur penting yang mendorong pencapaian hasil yang diharapkan melalui perencanaan. Unsur kepemimpinan adalah interaksi nyata dengan semua tingkatan karyawan melalui penyampaian pesan, pengukuran dan pelaporan kinerja dan hasil yang diharapkan . ....Informasi ini dijadikan masukan untuk proses perencanaan dengan pertanggungjawaban yang jelas pada manajemen.

- Panduan untuk standar IMS Newmont mengenai Organisasi dan Tanggung Jawab [xciv]

Meskipun kebijakan dan standar Newmont menjadi dasar yang penting bagi upaya perusahaan dalam mengelola interaksinya dengan masyarakat, dan oleh karenanya membantunya untuk memperoleh lisensi sosial untuk beroperasi, kedua hal tersebut akan dapat diterapkan lebih efektif hanya jika para manajer lokal dan regional secara internal dapat bertanggung jawab dalam menjalin hubungan masyarakat yang positif sebagai tujuan bisnis yang sangat penting di lokasi tambang perusahaan. Oleh sebab itu, mekanisme pertenggungjawaban merupakan komponen utama dari kemampuan tambang untuk mengelola hubungan yang efektif dengan masyarakat.

Kepemimpinan yang diterapkan oleh manajer lokal dan regional sangat penting karena kebijakan Newmont yang mengharuskan semua departemen fungsional di lokasi tambangnya untuk memberikan prioritas terhadap hubungan masyarakat merupakan perubahan signifikan bagi perusahaan. Perubahan dalam budaya organisasi membutuhkan kepemimpinan yang tegas dalam pengambilan keputusan dan komunikasi yang jelas dari manajemen. Oleh karena itu, para manajer Newmont harus memacu upaya perusahaan dalam menyelesaikan permasalahan terkait cara perusahaan dalam mengelola hubungannya dengan masyarakat sebagai pemangku kepentingan dan para manajer harus bertanggung jawab atas keberhasilan upaya yang mereka lakukan.

2. Risiko Apa yang Dapat Dipelajari dari Hal Ini?

Newmont telah menerapkan berbagai kebijakan dan standar untuk menangani risiko terkait pengoperasian tambang dalam lingkungan sosial, politik dan budaya yang kompleks. Meski demikian, masyarakat tentu saja tidak menjalin hubungan berdasarkan standar. Hubungan masyarakat yang positif hanya akan terjalin bila staf Newmont bertindak secara konsisten menurut standar tersebut. Karyawan Newmont, seperti halnya karyawan perusahaan lain, akan dapat memprioritaskan hubungan masyarakat secara lebih efisien hanya jika mereka diberi tanggung jawab secara internal untuk melakukannya, dan jika mereka memahami arti penting hubungan masyarakat bagi bisnis perusahaan.

Setiap karyawan Newmont memegang peranan dalam memahami dan menangani permasalahan masyarakat sehingga konflik tidak berkembang yang dapat menimbulkan kerugian jangka panjang terhadap perusahaan maupun masyarakat. Jika permasalahan hubungan masyarakat dianggap sebagai tanggung jawab orang tertentu dalam perusahaan, maka Newmont tidak memiliki kemampuan untuk memantau permasalahan tersebut dan menanggapinya dalam cara mengurangi memburuknya masalah. Staf manajemen harus bertanggung jawab secara internal dalam memastikan bahwa semua karyawan Newmont memahami peran dan tanggung jawab mereka dalam menangani permasalahan masyarakat dan mendorong budaya operasi tambang yang memprioritaskan hubungan dengan masyarakat dan pertanggungjawaban.

3. Membangun Hubungan Masyarakat–Evaluasi terhadap Kemampuan Newmont dan Keefektifan Sistem yang Ada

• Standar dan Kebijakan: Apa yang Sudah Berjalan? Apa yang Relevan? Apa yang Kurang?

Newmont tidak memiliki standar IMS khusus dalam hal Pertanggungjawaban. Namun sejumlah standar IMS perusahaan membahas penentuan tujuan dan mekanisme pertanggungjawaban.

Standar IMS mengenai Organisasi dan Tanggung Jawab. Standar IMS mengenai Organisasi dan Tanggung Jawab menyatakan bahwa "Fasilitas Newmont harus menetapkan, mendokumentasikan dan mengkomunikasikan ... peran dan tanggung jawab ESR pada semua tingkatan staf manajemen." Dokumentasi ini harus menetapkan tangung jawab staf manajemen dalam upaya memenuhi "persyaratan Newmont," persyaratan kerja individu, "sistem ESR" tambang, Standar Bintang Lima, dan praktik lain yang relevan.[xcv] Standar juga menetapkan bahwa "fasilitas Newmont harus menjamin bahwa tanggung ESR merupakan bagian dari uraian tugas …General Manager, Superintendent dan Supervisor."[xcvi] Selain itu, standar juga menyatakan bahwa " fasilitas Newmont harus menuntut karyawan untuk menerima tanggung jawab" terhadap "kewajiban kepatuhan ESR dan mengelola potensi dampak dari kegiatan kerja mereka." [xcvii]

Panduan untuk standar mengenai Organisasi dan Tanggung Jawab menyatakan bahwa "penilaian kinerja tahunan harus dilaksanakan untuk mengevaluasi kinerja karyawan" berdasarkan tujuan ESR yang ditetapkan dan bahwa "sasaran dan tujuan lingkungan dan sosial, yang terkait dengan rencana strategis fasilitas, harus dimasukkan ke dalam tujuan tahunan karyawan."[xcviii] Secara khusus, panduan tersebut menyatakan bahwa "komponen kinerja sosial dan lingkungan sebaiknya dimasukkan ke dalam review kinerja tahunan untuk semua tingkatan manajemen, termasuk General Manager, superintendent, supervisor, karyawan dan kontraktor (jika relevan) di fasilitas tersebut."[19] [xcix]

Standar IMS mengenai Program Komitmen dan Kepemimpinan. Standar mengenai Komitmen Program dan Kepemimpinan menetapkan tanggung jawab manajer eksekutif Newmont dalam merancang pernyataan kebijakan ESR yang menetapkan "komitmen perusahaan untuk mewujudkan nilainya melalui sistem manajemen yang efektif yang dirancang untuk mengukur dan mendorong perbaikan berkesinambungan"[c] dalam kinerja ESR. Eksekutif korporasi juga bertanggung jawab untuk menetapkan "sasaran dan tujuan strategis di seluruh perusahaan " dan untuk mengkomunikasikan sasaran dan target tersebut ke lokasi tambang.[ci]

Kode Etik dan Perilaku Bisnis. Ketentuan pertanggungjawaban yang ditetapkan dalam standar khusus dicakup dalam Kode Etik dan Perilaku Bisnis yang menyatakan bahwa "manajer bertanggung jawab untuk memastikan bahwa semua karyawan, peralatan, fasilitas dan sumber daya di bawah tanggung jawabnya dikelola dalam cara yang memastikan kepatuhan dan penaatan ketentuan ESR."[20] [cii]

Apa yang Kurang? Seperti dibahas di bawah, mekanisme pertanggungjawaban akan sangat efektif ketika didasarkan pada indikator kinerja tertentu. Ketika kinerja karyawan dapat dievaluasi berdasarkan indikator atau sasaran tertentu, perusahaan akan dapat menilai apakah tujuan dan sasaran perusahaan telah diterapkan dengan efektif. Newmont mungkin bermaksud merancang sebuah standar atau seperangkat panduan untuk menjadi pedoman bagi para manajer dalam membuat sasaran kinerja hubungan masyarakat bagi karyawan di lokasi tambang.

[19] Panduan Standar mengenai Organisasi dan Tanggung Jawab juga menyatakan bahwa "fasilitas juga harus menunjuk karyawan yang secara resmi bertanggung jawab atas koordinasi dan pelaksanaan sistem manajemen HSLP & ESR. Tanggung jawab ini harus dijabarkan dengan jelas, tercantum pada uraian posisi dan dikomunikasikan kepada karyawan yang relevan." Sistem Manajemen Terpadu Bintang Lima – Panduan Tentang Organisasi & Tanggung Jawab.

[20] Pada tingkat yang lebih umum, Kode Etik dan Perilaku Bisnis Newmont menginstruksikan seluruh karyawan Newmont bahwa "anda bertanggung jawab untuk membaca Kode tersebut, memahami ketentuannya, dan bertindak sesuai ketentuan tersebut." Kode tersebut juga menyatakan bahwa "jika anda seorang manajer, anda bertanggung jawab untuk memastikan semua bawahan anda memahami dan bertindak sesuai dengan Kode tersebut." Akhirnya, Kode tersebut menyatakan bahwa "setiap karyawan, pejabat dan direktur Newmont, terlepas jabatan atau statusnya…bertanggung jawab untuk mematuhi Kode, kebijakan Newmont dan seluruh peraturan perundang-undangan aturan daerah maupun nasional…" Para karyawan diharapkan untuk menegaskan, setiap tahun, bahwa mereka memahami Kode Etik perusahaan, dan para manajer "diharapkan untuk memimpin dengan contoh," dan "harus mengkomunikasikan Kode dan kebijakan Newmont yang relevan ke bawahan langsung mereka, dan membantu mereka memahami ketentuan yang di dalamnya." Newmont Mining Corporation, Code Of Business Ethics & Conduct (Issue Date: July, 2008), tersedia di http://www.newmont.com/en/pdf/Newmont_Code_of_Conduct.pdf.

- Sistem Manajemen Newmont: Bagaimana Newmont Meningkatkan Kinerjanya?

Pertanggungjawaban pada Kebijakan dan Standar Korporasi. Perilaku organisasi lebih banyak ditentukan oleh mekanisme pertanggungjawaban dan pernyataan yang jelas terkait prioritas. Meskipun Newmont memiliki banyak kebijakan korporasi dalam upaya memastikan pertanggungjawaban, Direktur Studi menemukan kurangnya pertanggungjawaban secara konsisten dalam pelaksanaan tujuan hubungan masyarakat Newmont. Keprihatinan mengenai kurangnya pertanggungjawaban terus diungkap baik dalam laporan tim peneliti maupun dalam wawancara dengan eksekutif perusahaan. Direktur Regional yang bertanggung jawab atas ESR tampaknya tidak bertanggung jawab terhadap ESR Korporasi dan sejumlah eksekutif mengatakan bahwa ESR "ditentukan di kawasan (region)"[ciii] dengan sedikit pengawasan dari Korporasi. Kurangnya pertanggungjawaban untuk penerapan sasaran perusahaan dalam hubungan masyarakat merupakan persoalan signifikan bagi Newmont.

Tampaknya tidak ada hubungan antara tim ESR Korporasi dan cara standar CER perusahaan diterapkan di tingkat kawasan dan lokal. Penerapan standar Newmont merupakan unsur utama pendekatan perusahaan terhadap permasalahan hubungan masyarakat. Seperti dibahas dalam Bagian IV, tim ESR Korporasi terutama bertanggung jawab dalam merumuskan pendekatan perusahaan secara menyeluruh terhadap permasalahan hubungan masyarakat. Tim ESR korporasi juga bertanggung jawab penuh untuk mengembangkan dan menerapkan sistem manajemen di seluruh perusahaan yang dimaksudkan untuk mencapai sasaran hubungan masyarakat. Selain itu, ESR korporasi bertanggung jawab untuk memberikan saran dan pendampingan teknis bagi kantor kawasan dan lokasi tambang dalam menerapkan standar dan kebijakan Newmont.

Meski demikian, tentu saja yang paling penting bagi masyarakat adalah apakah penyusunan standar dan penyediaan media penerapan oleh pejabat korporasi di Denver akan menghasilkan perilaku yang sesuai di tingkat kawasan dan lokasi tambang. Pengembangan standar dan sistem manajemen hanya dapat dilakukan hingga tahap tersebut, dan tampaknya ada kesenjangan yang berarti antara bahasa standar Newmont dengan praktek di lokasi tambang. Tanggung jawab tingkat korporasi untuk pengembangan standar dan sistem hanya dapat mencapai tahap tersebut jika staf tingkat korporasi tidak memiliki alat dan mekanisme untuk mendorong penerapan standar di lokasi tambang dan meminta staf lokal dan regional bertanggung jawab atas kinerja mereka dalam menerapkan standar tersebut.

Di bawah struktur manajemen Newmont yang baru, wewenang signifikan untuk mendorong prakarsa lokal ada pada Regional Senior Vice President. Berdasarkan hal ini, sejumlah eksekutif mengisyaratkan bahwa mereka menginginkan agar tim ESR Korporasi "menetapkan agenda korporasi"[civ] di bidang hubungan masyarakat dan tanggung jawab sosial. Saat wawancara dengan korporasi, eksekutif ESR Regional mengungkapkan keprihatinan bahwa eksekutif perlu memadukan isu dan prakarsa ESR Korporasi, sehingga hal itu dapat diterapkan di tingkat kawasan. Eksekutif lain menyarankan bahwa ESR Korporasi perlu menjelaskan cara ESR dapat membantu perusahaan dalam mencapai sasaran bisnisnya.

Kurangnya keterpaduan antara ESR Korporasi dan manajemen regional harus diselesaikan pada tingkat paling tinggi di perusahaan. Pada saat ini tidak diketahui apakah staf ESR tingkat Korporasi yang bermaksud untuk menjalankan standar Newmont memiliki kapasitas dan kemampuan kelembangaan untuk meminta pertanggungjawaban staf lokal dan regional untuk menerapkan standar ESR di lokasi tambang. Hal ini menimbulkan risiko yang signifikan bagi perusahaan dan harus ditangani.

Kajian Kinerja. Penelusuran Kinerja Manajemen ("PMT") sebaiknya menyediakan cara untuk memastikan kinerja karyawan terkait dengan tujuan utama perusahaan. Selama wawancara dengan eksekutif korporasi, seorang eksekutif menyatakan bahwa dalam mereview "Penelusuran Kinerja Manajemen Eksekutif" untuk Regional Senior Vice President tahun lalu, tidak ada tujuan kinerja sosial, walaupun Wakil Presiden tersebut memiliki kewenangan yang signifikan dalam menerapkan standar hubungan masyarakat di lokasi tambang.

Sebaliknya, semua tujuan dikaitkan dengan Operasi, HSLP, Biaya, Produksi dan Manajemen Bakat berikut daftar indikator khusus untuk mengukur kinerja. Oleh karena itu, fokus utama Regional Senior Vice President hampir seluruhnya berada pada peningkatan operasi, dan tidak memperhitungkan kaitan risiko sosial dengan operasi tambang. Beberapa eksekutif berpendapat bahwa "insentif yang sama seharusnya diberikan dalam bidang hubungan sosial/masyarakat."[cv]

Di tingkat Direktur Regional, kinerja hubungan masyarakat dipertimbangkan dalam dalam PMT Direktur Regional untuk ESR, tetapi tidak bagi anggota manajemen regional lainnya. Mekanisme utama untuk melakukan perubahan adalah memadukan daftar risiko lokasi tambang dan sasaran kinerja staf manajemen utama di seluruh bidang fungsional. Pada saat daftar risiko mengidentifikasi masalah tertentu di suatu lokasi tambang, masalah tersebut seharusnya ditunjukkan dalam sasaran kinerja manajer baik di tingkat regional maupun lokasi tambang.[21] Integrasi seperti ini harus terjadi di seluruh bidang fungsional. Regional Director for Business and Human Resources, misalnya, harus bertanggung jawab untuk mencapai tujuan hubungan masyarakat, karena fungsi seperti seperti rantai suplai dan pengangkatan karyawan berpengaruh besar terhadap pengembangan masyarakat.

Di tingkat lokasi tambang, pertanggungjawaban atas pengelolaan hubungan masyarakat tampaknya tidak terintegrasi dengan baik dengan penilaian kinerja, dengan pengecualian staf yang melakukan tugas ESR. Contohnya, di Carlin, tim peneliti menemukan bahwa staf regional di Elko dituntut bertanggungjawab terhadap risiko yang tercantum dalam PMT mereka, namun tidak seorang pun yang bertanggung jawab untuk memetakan risiko mulai daftar risiko hingga rencana kerja khusus. Contohnya, tim Carlin menemukan bahwa meskipun daftar tersebut memuat risiko terkait masyarakat adat dan LSM, hal ini tidak ditunjukkan secara memadai dalam PMT Regional Director for ESR atau Director of External Relations.

Di Yanacocha, tim peneliti menemukan bahwa tambang tidak memiliki sistem sanksi atau penghargaan bagi karyawan atau manajemen agar bertanggung jawab terhadap isu yang berkaitan dengan tanggung jawab sosial. Tim peneliti mencatat bahwa "karyawan departemen pengembangan sosial memiliki tujuan khusus dalam PMT mereka terkait dengan keterlibatan dengan masyarakat."[cvi] Mereka juga menemukan bahwa meskipun terdapat rujukan umum mengenai tanggung jawab sosial dalam PMT, hal tersebut "tidak digunakan untuk memberi sanksi pada karyawan" dan "umumnya digunakan tanpa analisis yang cukup untuk mendukung evaluasi."[cvii]

Di luar ESR, tim peneliti menemukan bahwa hubungan masyarakat umumnya bukan merupakan kriteria dalam menilai pekerja kontrak, pemasok atau subkontraktor di lokasi tambang. Memang, ada pandangan umum di antara tim tambang bahwa permasalahan hubungan masyarakat hanya merupakan urusan departemen ESR, dan tidak diintegrasikan secara lintas fungsi fungsi. Di Yanacocha, tim peneliti melaporkan bahwa "ada sejumlah contoh di mana karyawan merasa bahwa hubungan masyarakat dianggap semata-mata kewajiban departemen EA saja, bukan tugas seluruh manajemen. "[cviii]

Tim peneliti Ahafo mencatat bahwa departemen ESR di tambang tersebut secara internal tampaknya dianggap memegang peran "menyelesaikan masalah" di lokasi tambang–yakni menyelesaikan masalah hubungan masyarakat yang timbul, seringkali disebabkan oleh karyawan Newmont. Begitu pula, di Batu Hijau tim peneliti menemukan departemen ESR "menanggung beban akibat kekecewaan pemangku kepentingan kepada perusahaan dan seringkali diminta untuk membereskan persoalan yang tidak pernah mereka buat sendiri."[cix]

[21] Di Yanacocha, tim peneliti melaporkan bahwa banyak pemangku kepentingan yang menyampaikan kekhawatiran mengenai tanggung jawab kantor regional, dan menemukan bahwa "staf yang diwawancarai tidak dapat memberikan informasi mengenai cara kantor Lima memberikan pertanggungjawaban atas pernyataan masyarakat yang bertentangan dengan kebijakan dan prosedur tambang tersebut." Templat Penilaian Yanacocha..

Ketiadaan Indikator untuk Mengukur Kinerja. Masalah pertanggungjawaban untuk memenuhi sasaran tanggung jawab sosial tidak dapat dipisahkan dengan komponen dan metrik karena, seperti dikatakan seorang eksekutif, "apa yang diukur, dapat dikelola, dan karena itu harus ada garis tanggung jawab yang jelas."[cx] Namun, saat eksekutif senior mengacu pada komponen ESR dalam "Kartu Penilaian para Eksekutif (Executive Score Card)," mereka lebih merujuk pada tujuan lingkungan, daripada tujuan sosial. Saat ditanya apakah pernah dilakukan suatu penilaian sistematis untuk mengevaluasi dan menelusuri masalah ESR , sejumlah eksekutif mengindikasikan bahwa pernah dilakukan kajian faktor lingkungan, namun tidak dapat menyebutkan satu pun masalah sosial.

Tampaknya kurangnya perhatian untuk memberikan pertanggungjawaban atas standar sosial sesuai dengan temuan tim peneliti. Contohnya, meskipun tim peneliti Waihi menemukan bahwa "terdapat spesifikasi ketentuan lisensi sosial untuk beroperasi dalam uraian tugas karyawan,"[cxi] thal ini belum terstandarisasi, dan "sebagian besar uraian tugas...bermaksud untuk memastikan pertanggungjawaban dengan mengacu pada nilai-nilai korporasi Newmont, yang mengharuskan kontribusi aktif untuk pertimbangan ESR, mengelola risiko, serta mematuhi tujuan, kebijakan, prosedur, praktik kerja yang aman, dan peraturan perusahaan."[cxii]

Metrik mendorong kinerja; dan karena itu, kurangnya indikator yang dapat diukur berdampak negatif terhadap kemampuan tim ESR untuk mencapai keberhasilan. Tidak adanya metrik kinerja untuk masalah sosial juga menjadi kritik umum dalam analisis sistem Bintang Lima. "Kami membutuhkan lebih banyak indikator kinerja,"[cxiii] kata salah seorang Regional ESR Executive.

Direktur Studi terkesan akan banyaknya eksekutif yang menyadari bahwa metrik kinerja dapat memainkan peran penting dalam memperoleh penerimaan masyarakat–komponen utama dari lisensi sosial untuk beroperasi bagi tambang tersebut. Saat membahas indikator kinerja sosial, para eksekutif berpendapat bahwa metrik haruslah, "berarti bagi kita sebagai perusahaan, sekaligus bagi bagi dunia luar."[22] [cxiv] Namun, pemahaman ini tidak disertai dengan penerapan yang nyata karena banyak dari para eksekutif yang berdiskusi dengan Direktur Studi merasa sangat terbatasi karena kurangnya indikator kinerja sosial untuk memandu perusahaan.

Direktur Studi terkejut oleh kurangnya metrik dalam bidang tanggung jawab sosial, yang khususnya sangat terbalik dengan indikator keberhasilan dan kekurangan yang berhasil dikembangkan untuk HSLP (seperti pelatihan, kepemimpinan dan budaya) dan persoalan lingkungan. Seorang eksekutif Non-ESR mengatakan bahwa bidang sosial semestinya dengan mudah dapat menyusun indikator seperti itu, karena indikator harus "dapat diterapkan dengan baik."[cxvi] Namun, ketika ditanya apakah faktor keselamatan, lingkungan, dan tanggung jawab sosial dimasukkan ke dalam Indikator Kinerja Utama (KPI) dari semua karyawan, seorang eksekutif non-ESR mengatakan , "tentu saja PMT saya mencantumkan aspek keselamatan, namun aspek sosial tidak–saya tidak memerlukannya."[cxvii] Salah satu implikasi dari pernyataan tersebut adalah bahwa keselamatan merupakan masalah yang "lebih penting" dalam mengukur kinerja dibanding bidang lain, terutama hubungan perusahaan dengan masyarakat yang terkena dampak.

Pertanggungjawaban yang lebih kuat juga diperlukan untuk setiap rekomendasi yang berasal dari audit, termasuk penilaian Bintang Lima sebelumnya. Meskipun banyak audit eksternal dilaksanakan dan dilaporkan setiap tahun, Direktur Studi menyimpulkan bahwa terdapat sedikit sekali pertanggungjawaban dalam menerapkan rekomendasi audit ini, seperti menyusun jadwal pencapaian tujuan, sehingga terkesan waktu, usaha dan sumber daya terbuang percuma.

Kapasitas Staf. Belajar dari kegagalan lokasi tambang lain dalam berhubungan secara efektif dengan perwakilan masyarakat sipil dan masyarakat adat, Direktur Studi yakin bahwa tim ESR mungkin dapat mengambil keuntungan dari keahlian ilmu sosial lainnya. Sebagaimana diungkapkan oleh seorang Eksekutif ESR Regional, ini merupakan "kesenjangan kapasita" yang mengharuskan Newmont untuk 'berbuat lebih baik."[cxviii]

[22] Metrik khusus yang diajukan dan dibahas oleh para eksekutif senior dengan Direktur Studi mencakup: indikator kinerja sosial (seperti, pengangkatan karyawan lokal dan masyarakat adat), retensi karyawan, penciptaan bisnis lokal, kecepatan perizinan (contoh, khususnya kelompok pemilik lahan), pelaporan insiden (contoh, budaya, social dan konflik), dan penelusuran tren mengenai kredibilitas eksternal Newmont. Catatan Direktur Studi Pascawawancara Dengan Eksekutif Newmont - Catatan Disimpan Direktur Studi.

Untuk melakukan hal ini, perlu dipertimbangkan untuk mengangkat karyawan dengan posisi baru yang khusus bekerja dengan pelbagai lapisan masyarakat sebagai pemangku kepentingan, berikut manajemen, di seluruh lintas fungsional untuk memastikan adanya pemahaman yang menyeluruh baik mengenai risiko dan peluang di bidang sosial, termasuk isu kesinambungan. Meskipun ini di luar cakupan laporan ini, Newmont perlu mempertimbangkan untuk melakukan kegiatan scoping (survei) untuk menilai apakah terdapat staf ESR yang cukup dengan keahlian ilmu sosial di tingkat bawah dan korporasi untuk melakukan tugas dan memenuhi ketentuan fungsi ESR, dibanding perusahaan lain dalam industri tambang.

- ## Hubungan Masyarakat dan Pengembangan Masyarakat: Apa yang Menjadi Perhatian?

Dalam menganalisis pentingnya pertanggungjawaban untuk membangun hubungan masyarakat yang kuat, terdapat dua persoalan nyata di tingkat lokasi tambang. Yang pertama adalah apakah manajer dan karyawan tertentu harus bertanggung jawab atas kinerja hubungan masyarakat mereka. Persoalan ini telah dibahas pada bagian sebelumnya. Pertanggungjawaban pribadi adalah komponen penting dalam memastikan terlaksananya standar dan kebijakan perusahaan.

Persoalan kedua lebih rumit terkait dampak langsung yang ditimbulkannya terhadap hubungan masyarakat, dan terutama cara Newmont sendiri harus bertanggung jawab atas kinerjanya kepada masyarakat sebagai pemangku kepentingan. Ini merupakan persoalan mendasar di Yanacocha. Tim peneliti mencatat bahwa kemarahan pemangku kepentingan anggapan kurangnya pertanggungjawaban menghambat upaya yang dilakukan perusahaan baru-baru ini untuk mendorong pengembangan masyarakat. Mereka menemukan bahwa “program-program ini..ditanggapi dengan sikap skeptis karena masyarakat masih memendam rasa marah dan tidak mempercayai perusahaan akibat kesalahan masa lalu.”[cxix] Tim peneliti menemukan bahwa “berdasarkan informasi yang dikumpulkan saat wawancara, kemarahan ini muncul sebagai akibat dari perasaan tidak adanya pertanggungjawaban atas kesalahan di masa lalu.”[cxx] Pemangku kepentingan menunjukkan keinginan yang kuat bahwa Newmont tidak boleh dibiarkan beroperasi “tanpa hukuman,”[cxxi] dan mendesak perusahaan untuk “memegang tanggung jawab lebih banyak dan harus bertanggung jawab atas setiap kesalahan masa lampaunya.”[cxxii]

Permasalahan “pertanggungjawaban korporasi’ kepada masyarakat sangat rumit, tetapi Newmont harus mencari cara untuk menyelesaikan masalah tersebut di setiap lokasi tambangnya. Saat ini, sangat penting bagi Newmont untuk menentukan langkah ke depan di Yanacocha, oleh karena besarnya kebencian masyarakat mengenai hal tersebut. Newmont telah mengakui kesalahan yang dilakukan di masa lalu, dan harus dapat mengkomunikasikan secara efektif dengan pemangku kepentingan mengenai cara Newmont memperbaiki kesalahan tersebut. Contohnya, penduduk Choropampa tetap yakin bahwa perusahaan tidak bertanggung jawab penuh atas tumpahan merkuri yang terjadi pada 2000. Seorang penduduk menyatakan bahwa “kami ingin perusahaan lebih bertanggung jawab atas insiden ini...kami marah dan ketakutan.”[cxxiii] Langkah ke depan tidak jelas, dan semakin lebih rumit oleh fakta bahwa penduduk Choropampa telah mengajukan gugatan hukum terhadap perusahaan, yang telah mengubah konteks dalam pelibatan masyarakat sebagai pemangku kepentingan di Choropampa.

Informasi apa yang harus dikomunikasikan kepada pemangku kepentingan dan cara masalah-masalah privasi, hukum dan persoalan lain ditangani tetap menjadi tantangan dan pertanyaan bagi Newmont. Yang jelas, respon yang bijaksana akan sangat membantu Newmont dalam memperbaiki hubungannya dengan masyarakat sebagai pemangku kepentingan di lingkar tambang Yanacocha. Untuk mencapai dampak maksimal dengan pemangku kepentingan, Newmont harus mengadakan dialog dengan rendah hati dan rasa hormat, karena pemangku kepentingan berulang-ulang menyatakan bahwa mereka ingin kemarahan dan ketakutan mereka diakui. Pembelaan diri dari perusahaan akan merusak hal ini.

Faktor penting yang mempengaruhi hubungan antara tambang dengan masyarakat sebagai pemangku kepentingan di Yanacocha adalah masyarakat umumnya tidak mempercayai pemerintah setempat ataupun nasional yang menyelidiki insiden tersebut dan bila mungkin menuntut pertanggungjawaban dari perusahaan. Pemangku kepentingan mengungkapkan pendapat mereka kepada tim peneliti bahwa tidak ada satu pihak pun yang melindungi kepentingan mereka. Hal inilah yang menimbulkan ketegangan dan ketakutan yang sangat besar yang dapat menyebabkan konflik berkepanjangan dengan tambang. Di wilayah Selandia Baru atau Nevada, di mana sistem hukum yang kuat umumnya dipercayai oleh masyarakat untuk menyelesaikan pelanggaran yang dilakukan oleh tambang, persoalan mengenai kejadian tertentu dapat ditangani dengan lebih efektif.

- ### Hubungan Masyarakat dan Pengembangan Masyarakat: Apa yang Tampaknya Berjalan?

Di sisi lain tuntutan terhadap pejabat atau pihak perusahaan untuk bertanggung atas "kesalahan masa lalu" adalah mencari cara untuk memberikan penghargaan kepada mereka yang telah menjadikan hubungan masyarakat sebagai prioritas dan menguatkan hubungan masyarakat Newmont.

Masyarakat sebagai pemangku kepentingan menganggap sejumlah pejabat perusahaan sangat tanggap terhadap permasalahan mereka. Di Carlin, misalnya, "Director of External Relations berulang kali disebut sebagai orang yang mudah ditemui, proaktif, dapat dipercaya dan sungguh-sungguh peduli terhadap masyarakat."[cxxiv] Di Waihi, tim peneliti menemukan bahwa faktor utama dalam hubungan tambang dengan pemangku kepentingan di sekitarnya adalah pengaruh kuat dari sejumlah General Manager, "dua di antara mereka berulang kali [disebut] terlibat aktif dan positif dalam permasalahan masyarakat."[cxxv] Sejalan dengan upaya Newmont memasukkan lebih banyak indikator kinerja dalam evaluasi persoalan hubungan masyarakat, Newmont akan mampu mengidentifikasi dan menghargai staf perusahaan atas kinerja mereka.

Kepemimpinan pribadi yang kuat tidak dapat menggantikan sistem manajemen yang kuat, namun penting untuk mendorong budaya di mana orang tidak takut untuk menunjukkan kepemimpinan. Perusahaan yang berorientasi pada standar tidak selalu berarti perusahaan yang berorientasi pada masyarakat.

Tantangan Newmont adalah memperkuat penerapan standar yang ada sambil mendorong budaya yang tidak bergantung pada penerapan standar yang biasa untuk membangun hubungannya dengan masyarakat.

4. Rekomendasi dan Peluang– Saran untuk Langkah ke Depan

- ☑ Menyusun dan memadukan target kinerja yang terukur untuk kebutuhan hubungan masyarakat, yang diintegrasikan ke dalam PMT para eksekutif dan manajer di seluruh operasi Newmont.

- ☑ Memperbaiki komunikasi internal untuk membantu proses peningkatan kesadaran tanggung jawab korporasi di departemen lain, sehingga manajer maupun karyawan memahami bahwa hubungan masyarakat yang efektif bukanlah tanggung jawab dan tugas departemen ESR semata.

- ☑ Meningkatkan kerja sama dengan manajemen senior pada tingkat korporasi dan lokasi tambang untuk mendorong kesadaran tanggung jawab sosial di seluruh organisasi. Berdasarkan sejarah, eksekutif di lokasi tambang telah membantu menciptakan budaya yang kondusif untuk memperoleh lisensi sosial untuk beroperasi bagi tambang, tetapi kemampuan mereka memelihara lingkungan seperti itu telah jauh berkurang oleh restukturisasi manajemen baru-baru ini.

B. Keterlibatan yang Bertanggung-jawab

Pelajaran 4: Lokasi operasi Newmont mampu mengidentifikasi harapan dan berhubungan dengan pemangku kepentingan dalam upaya memahami merespon persepsi dan keiginan mereka secara efektif.

Pelajaran 5: Keterlibatan Newmont dengan masyarakat harus mencerminkan nilai-nilai dan tanggung jawab perusahaan serta menyuarakan secara jelas apa yang dapat diharapkan dari perusahaan dalam perannya sebagai pemangku kepentingan bagi masyarakat.

Sejauh mana keberhasilan Newmont dalam mengelola hubungannya masyarakat sebagai pemangku kepentingan bergantung pada seberapa sering perusahaan berhubungan dengan dan bertanggung jawab kepada masyarakat sebagai pemangku kepentingan. Tanpa hubungan yang teratur, akan sulit untuk mewujudkan kepercayaan antara masyarakat sebagai pemangku kepentingan dan tambang. Kepercayaan ini sangat penting dalam mengelola konflik dan memperkuat lisensi sosial untuk beroperasi bagi tambang. Pelajaran 4 membahas kemampuan Newmont dalam mendorong keterlibatan yang efektif dan mempertimbangkan upaya yang telah dilakukan dengan keterlibatan saat ini di lokasi tambang yang ditinjau untuk Kajian Hubungan Masyarakat (CRR).

Sebagaimana disebut di atas, manfaat utama keterlibatan yang bertanggung jawab adalah terciptanya kepercayaan antara karyawan tambang dan masyarakat sebagai pemangku kepentingan. Kepercayaan terbangun ketika masyarakat sebagai pemangku kepentingan percaya mereka diperlakukan adil dan saat mereka percaya tambang akan memenuhi komitmennya. Newmont harus memastikan semua karyawannya berhubungan masyarakat sebagai pemangku kepentingan dalam cara cara yang didasarkan atas kepercayaan: menyediakan karyawan sejumlah nilai yang jelas akan membantu penguatan harapan perusahaan mengenai perilaku yang selanjutnya akan mendorong komunikasi yang lebih efektif dengan masyarakat sebagai pemangku kepentingan tentang apa yang dapat diharapkan dari tambang. Pelajaran 5 membahas pentingnya pengelolaan perusahaan yang didasarkan atas nilai untuk mengembangkan budaya korporasi di mana keterlibatan yang bertanggung jawab dengan pemangku kepentingan merupakan norma.

Pelajaran 4: Lokasi operasi Newmont mampu mengidentifikasi harapan dan berhubungan dengan pemangku kepentingan dalam upaya memahami merespon persepsi dan keiginan mereka secara efektif.

1. Mengapa Hal ini Penting?

Newmont harus mendorong budaya agar karyawan tambang memahami pentingnya menilai permasalahan pemangku kepentingan dan menjalin hubungan dengan pemangku kepentingan. Saat karyawan tambang menilai permasalahan pemangku kepentingan, mereka membuat penilaian dan asumsi tentang apa yang dibutuhkan, diinginkan dan diharapkan oleh pemangku kepentingan tersebut. Sebaliknya, mendengarkan pemangku kepentingan dan menjalin hubungan dengan mereka dalam upaya memahami persepsi dan kebutuhan mereka mengharuskan karyawan untuk mengesampingkan pengetahuan mengenai tujuan dan agenda karyawan sendiri, berikut bias yang timbul. Pendengar yang efektif menyadari bahwa Newmont bertanggung jawab kepada pemangku kepentingan atas tindakannya dan oleh karena itu berkewajiban untuk memahami permasalahan dan proiritas pemangku kepentingan.

2. Risiko Apa yang Dapat Dipelajari dari Hal Ini?

Kurangnya kepercayaan adalah masalah pokok perusahaan tambang dan masyarakat sebagai pemangku kepentingan. Seperti dikatakan seorang pemangku kepentingan di Waihi, "sangat sulit untuk memeperoleh kepercayaan masyarakat...tetapi, kepercayaan itu mudah sekali hilang."[cxxvi] Pemangku kepentingan berharap diperlakukan secara adil dan menganggap Newmont bertanggung jawab atas kegagalannya dalam memenuhi harapan mereka. Mendengarkan pemangku kepentingan adalah isyarat rasa hormat dan merupakan unsur utama budaya perusahaan yang mendorong hubungan yang jujur dengan anggota masyarakat dan pemahaman yang jelas mengenai permasalahan masyarakat. Adanya kepercayaan sangat tergantung pada ada atau tiadandya kepercayaan pemangku kepentingan, yakni tambang mendengarkan permasalahan mereka dengan itikad baik melibatkan mereka dalam menyelesaikan masalah-masalah tersebut.

Mendengarkan akan mendorong dialog formal dan informal dengan masyarakat sebagai pemangku kepentingan yang menjadi platform untuk menyelesaikan konflik dan ketegangan secara proaktif dan menguntungkan kedua pihak. Ketidakmampuan perusahaan untuk mendengarkan dan menjalin hubungan dengan anggota masyarakat dapat mengurangi kemampuan masyarakat untuk mempercayai tambang tersebut dan menciptakan sebuah situasi di mana konflik dan ketegangan akan semakin sulit ditangani.

Dalam situasi di mana kepercayaan telah dilanggar, konflik dapat memburuk yang dapat mengakibatkan kerusakan yang lama terhadap kemampuan operasi tambang. Seorang karyawan Newmont menuturkan tim peneliti Waihi, "kami tidak dapat melakukan pekerjaan jika hubungan dengan masyarakat tidak baik. Ada saling ketergantungan dalam hubungan kami [dengan masyarakat] sehingga kami tahu apakah kami dapat melangkah maju lagi..."[cxxvii] Tentu saja, mendengarkan dan menjalin hubungan dengan masyarakat merupakan kunci untuk mendapatkan "hubungan yag baik dengan masyarakat."

3. Membangun Hubungan Masyarakat –Evaluasi Kemampuan Newmont dan Keefektifan Sistem yang Ada

• Standar dan Kebijakan: Apa yang sudah Berjalan? Apa yang Relevan? Apa yang Kurang?

Standar IMS mengenai Keterlibatan Pemangku Kepentingan Eksternal. Standar IMS Newmont mengenai Keterlibatan Pemangku Kepentingan Eksternal mengharuskan "keterlibatan yang efektif dan penuh hormat" dengan masyarakat yang mencakup "metode untuk memastikan bahwa perusahaan mengenal dan memahami permasalahan dan isu pemangku kepentingan eksternal."[cxxviii]

Pedoman untuk standar Keterlibatan Pemangku Kepentingan Eksternal, yang sangat terperinci, menyatakan bahwa "perusahaan harus mengembangkan dan menerapkan proses keterlibatan pemangku kepentingan eksternal untuk mendengar dan merespon permasalahan mereka, memperoleh persetujuan masyarakat dan mengurangi risiko 'kemarahan' publik.'"[cxxix] Panduan ini juga menyatakan "dialog dua arah antara fasilitas Newmont dan pemangku kepentingan harus diciptakan untuk membangun hubungan, mengupayakan persetujuan masyarakat dan terus memberitahu Newmont akan perubahan isu yang terjadi. Mereka juga mengindikasikan bahwa "cara terbaik untuk memperoleh persetujuan dan menghindari konflik adalah memberikan peluang kepada pemangku kepentingan untuk memberikan masukan terlibat dalam kegiatan yang akan berdampak terhadap hidup mereka."[cxxx]

Apa yang Kurang? Seperti disebutkan dalam Pelajaran 2, panduan standar IMS mengenai Keterlibatan Pemangku Kepentingan Eksternal mengidentifikasi "sejumlah pemangku kepentingan Newmont" termasuk "masyarakat adat dan kelompok minoritas dan perwakilan mereka."[cxxxi] Meski demikian, panduan ini tidak memuat informasi khusus mengenai cara terbaik menjalin hubungan dengan penduduk minoritas tersebut. Selain itu, kaum wanita tidak diidentifikasi sebagai kelompok pemangku kepentingan yang terpisah, yang dapat mengakibatkan tambang tidak siap berhubungan dan mengidentifikasi permasalahan kaum wanita yang tinggal di masyarakat sekitar tambang. Newmont harus mempertimbangkan untuk menyusun rancangan panduan yang terpisah bagi kaum wanita dan masyarakat adat untuk memberikan panduan yang lebih lengkap bagi lokasi tambang mengenai cara mengidentifikasi kebutuhan dan permasalahan khusus kelompok pemangku kepentingan ini.

Direktur Studi juga merekomendasikan agar Newmont menyediakan lebih banyak lagi panduan bagi para manajer lokal terkait dengan potensi jurang budaya antara tambang dan pemangku kepentingan. Rekomendasi ini pertama kali disampaikan dalam Pelajaran 2. Para manajer harus sadar dan tanggap pada fakta bahwa sebagai perusahaan multinasional besar yang berbasis di Amerika Serikat, Newmont memiliki "identitas" budaya tertentu yang dapat membuat pemangku kepentingan bereaksi positif maupun negatif. Dinamika ini dapat menimbulkan konflik yang harus diidentifikasi, dinilai, dan ditanggapi oleh Newmont melalui pengembangan protokol dan kebijakan lintas budaya di tambang.

- Sistem Manajemen Newmont: Bagaimana Newmont Meningkatkan Kinerjanya?

Pengukuran Kinerja . Seperti ditunjukkan di atas, sistem penilaian Bintang Lima sebelumnya mengidentifkasi apakah sistem ada tetapi tidak memuat informasi yang cukup menurut standar kinerja tambang.

Pertanggungjawaban. Tanpa memfokuskan secara khusus pada pentingnya menjalin hubungan dengan pemangku kepentingan, sejumlah tim peneliti mengangkat permasalahan tematik yang lebih besar tentang mekanisme pertanggungjawaban yang dirancang untuk memastikan bahwa masukan pemangku kepentingan dihargai dan dipertimbangkan oleh menajemen tambang. (Masalah pertanggungjawaban yang telah didiskusikan dalam Pelajaran 2 diterapkan dengan baik disini.)

Tim Batu Hijau mencatat bahwa "permasalahan pemangku kepentingan dimasukkan secara efektif"[cxxxii] dalam uraian tugas staf ESR dan dipertimbangkan dalam tinjauan kinerja mereka. Tim peneliti Batu Hijau melaporkan karyawan yang diwawancara dapat menyebut contoh khusus perilaku yang menyebabkan mereka ditegur karena dapat mengikis kepercayaan masyarakat sebagai pemangku kepentingan. Pertanggungjawaban ini pemahaman publik yang terkait dengan hal itu membantu timbulnya hubungan saling percaya antara manajemen Batu Hijau dan anggota masyarakat.

Sejumlah lokasi tambang mencatat bahwa staf ESR diharapkan terlibat dialog dengan kelompok pemangku kepentingan tertentu. Di Carlin, tim peneliti melaporkan bahwa 'dialog dengan kelompok masyarakat adat" dimasukkan ke dalam PMT Director of External Relations pada 2007.[cxxxiii]

Di Waihi, tim peneliti menemukan bahwa membangun hubungan dengan Suku Maori tercantum dalam uraian tugas staf ESR, tetapi tidak tercantum dalam uraian tugas General Manager of Mine Operations. Di Yanacocha, tim peneliti menemukan bahwa para karyawan tidak diminta bertanggung jawab untuk memasukkan kelompok minoritas dalam upaya membangun hubungan dengan pemangku kepentingan.

Pelatihan. Sejumlah tim peneliti melaporkan bahwa para karyawan departemen ESR di tambang tampaknya lebih siap untuk menjalin hubungan masyarakat sebagai pemangku kepentingan. Tim peneliti Carlin secara khusus menemukan bahwa "karyawan di kantor wilayah di Elko tampak terampil untuk menjalin hubungan dengan masyarakat sebagai pemangku kepentingan dalam cara yang konstruktif."[cxxxiv] Di Waihi, para karyawan dan kontraktor "menunjukkan kesadaran yang tinggi akan pentingnya hubungan masyarakat, termasuk persyaratan perizinan, peran sebagai [Petugas Hubungan Masyarakat], perlunya komunikasi yang terbuka, dan pentingnya menghargai permasalahan masyarakat, bahkan jika tambang sudah memenuhi persyaratan untuk memperoleh izin."[cxxxv]

Namun terdapat kelemahan spesifik yang diidentifikasi oleh tim tambang. Kesalahan yang tampak jelas adalah kurangnya pelatihan formal tentang fungsi Eksplorasi dan Lingkungan untuk para karyawan. Kedua fungsi ini berinteraksi dengan masyarakat sebagai pemangku kepentingan dengan berbagai cara yang dapat memberi dampak signifikan bagi kedudukan perusahaan dengan masyarakat. Tim peneliti di Waihi menemukan bahwa meskipun para karyawan dalam bidang fungsi ini "tidak dilatih secara formal dalam aspek hubungan masyarakat... mereka telah dilatih di tempat kerja mereka tentang tingginya prioritas yang ditetapkan tambang dalam hal hubungan masyarakat."[cxxxvi]

Suatu pendekatan berbeda untuk menjalin hubungan selama kegiatan Eksplorasi diidentifikasi di Yanacocha, di mana "departemen geologi telah mempekerjakan dua orang dari masyarakat lokal yang bertanggung jawab untuk berbicara dengan masyarakat selama kegiatan eksplorasi."[cxxxvii] Tim peneliti Yanacocha menemukan bahwa "orang-orang tersebut memiliki pemahaman budaya untuk berhubungan secara efektif dengan masyarakat dan telah dilatih dalam aspek teknis bisnis sehingga mereka mampu menjelaskan kegiatan operasi perusahaan kepada masyarakat dalam bahasa yang dipahami oleh kedua belah pihak."[cxxxviii]

Secara keseluruhan, meskipun tim lokasi tambang mengidentifikasi beberapa praktek yang baik dalam hal pelatihan terkait isu sosial, Direktur Studi menemukan tidak adanya konsistensi dalam praktek tersebut.

Kepemimpinan Individu. Temuan umum di berbagai lokasi tambang adalah kemampuan seorang individu mempengaruhi hubungan tambang dengan masyarakat secara signifikan–baik secara positif maupun negatif. Sering kali, tingkah laku individu atau sekelompok kecil individu, mendorong dialog dengan pemangku kepentingan dan membantu pemangku kepentingan tersebut mengetahui bahwa "tambang" memahami permasalahan mereka. Ketika anggota masyarakat percaya bahwa ada orang di tambang yang bersedia mendengarkan permasalahan mereka dan menjalin hubungan dengan mereka, interaksi seperti ini akan memberikan dampak positif yang ditunjukkan dalam sikap mereka terhadap tambang.

Di Carlin, contohnya, Direktur Hubungan Eksternal berulang kali diakui oleh pemangku kepentingan sebagai orang yang "mudah diajak bertemu, proaktif, dapat dipercaya dan sepenuhnya peduli dengan masyarakat."[cxxxix] Hal yang serupa dilaporkan oleh tim peneliti Waihi bahwa pemangku kepentingan berkomentar baik mengenai CLO, mengatakan bahwa orang tersebut "mudah diajak bertemu, akrab, tanggap dan peduli pada masyarakat."[cxl]

Tantangan bagi Newmont adalah bagaimana menyeimbangkan kebutuhan untuk sistematisasi manajemen hubungan masyarakat dengan maksud memastikan konsistensi dan kapasitas sambil terus mendukung staf yang dinamis yang sering kali menjadi "wajah" tambang dalam berhubungan dengan masyarakat sebagai pemangku kepentingan. Direktur Studi yakin bahwa pentingnya individu yang dapat diajak bertemua, peduli dan tanggap tidak dapat dipungkiri: Newmont harus terus mengidentifikasi dan menyediakan sumber daya bagi individu yang bertindak sebagai "perespon pertama" yang penting terhadap permasalahan masyarakat.

Akhirnya, Direktur Studi percaya bahwa kepemimpinan individu sangat penting dalam mendorong budaya tambang yang penuh perhatian dan tanggap terhadap masyarakat. Kepemimpinan yang demikian, bagaimanapun, harus didukung oleh sistem manajemen yang kuat: Individu menetapkan warna dan budaya untuk tambang tapi ini tidak dapat dilembagakan dalam kekosongan. Kepemimpinan yang kuat, bagaimanapun, mengubah keterlibatan pemangku kepentingan, dari kegiatan reaktif menjadi interaksi proaktif yang berfokus pada peningkatan hubungan masyarakat yang sehat.[23]

Pengetahuan tentang Masyarakat Setempat. Seperti yang akan dibahas lebih jauh dalam Pelajaran 5, para manajer yang diangkat dari masyarakat setempat dapat secara signifikan memperbaiki kemampuan tambang untuk berhubungan secara efektif dengan anggota masyarakat dan memahami permasalahan masyarakat. Di Waihi, tim peneliti menemukan bahwa "penduduk lokal, dibanding pekerja asing, memegang posisi kunci dan senior,"[cxli] dan tiga dari empat General Manager terakhir adalah warga negara Selandia Baru. Hal ini dianggap anggota masyarakat sebagai "langkah strategis perusahaan untuk memastikan hubungan masyarakat yang positif."[cxlii] Para manajer lokal dapat menjadi sumber utama bagi tambang dalam menjembatani jurang budaya, bahasa dan masalah sosial lain yang dapat menghambat hubungan yang efektif dengan masyarakat.

[23] The Batu Hijau study team observed that "stakeholder engagement tends to be reactive rather than proactive, which is a function of the need to fill forms in to demonstrate compliance rather than [the] being a promotion of active, healthy relationships…." Batu Hijau Assessment Template.

• Hubungan Masyarakat dan Pengembangan Masyarakat: Apa yang Menjadi Perhatian?

Persepsi Masyarakat. Faktor penting dalam menentukan kekuatan hubungan Newmont dengan masyarakat sebagai pemangku kepentingan adalah tingkatan di mana pemangku kepentingan merasa bahwa perusahaan mendengarkan permasalahan mereka dan bekerja sama dengan mereka untuk menyelesaikan permasalahan tersebut. Jika masyarakat tidak yakin bahwa perusahaan mendengarkan permasalahan mereka dan terlibat menanggapi permasalahan tersebut, persepsi tersebut akan menimbulkan risiko berarti bagi perusahaan.

Di Yanacocha, di mana terdapat kelemahan signifikan dalam hubungan Newmont dengan masyarakat sebagai pemangku kepentingan, sejumlah pemangku kepentingan mengungkapkan kekhawatiran mereka tentang hingga tingkat mana pihak tambang mempertimbangkan masukan mereka. Masyarakat sebagai pemangku kepentingan memberitahu tim peneliti bahwa "perusahaan hanya mendekati mereka ketika mereka membutuhkan sesuatu seperti izin atau sebagai tanggapan terhadap protes masyarakat."[24] [cxliii] Masyarakat pedesaan sebagai pemangku kepentingan memberi tahu tim peneliti bahwa staf Newmont "akan datang ke desa naik kendaraan besar mereka dan menurunkan jendela dengan harapan penduduk akan mendatangi mereka."[cxliv] Interaksi seperti ini tidak dapat memberikan keyakinan bagi anggota masyarakat bahwa permasalahan mereka benar-benar diperhatikan.

Mendengarkan Semua Pendapat. Ketika berhubungan dengan pemangku kepentingan, manajemen perusahaan harus memastikan bahwa semua pendapat didengarkan. Komponen penting bagi masalah ini adalah pemetaan pemangku kepentingan secara teratur dan menyeluruh, seperti yang diungkapkan dalam Pelajaran 2. Ketika perusahaan memiliki gagasan terhadap kelompok tertentu yang terdiri dari masyarakat yang terkena dampak tambang, perusahaan harus proaktif dalam memastikan bahwa manajemen tambang berupaya untuk menjalin hubungan dengan semua pemangku kepentingan.[25]

Permasalahan diidentifikasi di setiap lokasi tambang yang terkait kelompok tertentu yang mungkin belum sepenuhnya didekati tambang. Di Ahafo, tim peneliti menemukan bahwa sedikit sekali kaum wanita yang berpartisipasi dalam berbagai komite dan struktur yang dibuat oleh tambang dalam upaya menjalin hubungan dengan pemangku kepentingan.[26] Di Waihi, tim peneliti menemukan bahwa meskipun tambang menunjukkan budaya "pintu terbuka" yang kuat, "usaha untuk menjangkau kelompok minoritas yang kurang dapat melakukan pendekatan ke tambang harus lebih ditingkatkan."[cxlv] Tim peneliti secara khusus menghadapi kesulitan untuk mendorong dialog dengan masyarakat Ngati Tamatera, yang enggan berbicara dengan pihak tambang sampai ditetapkannya kerangka waktu penutupan tambang yang jelas. Tambang Martha juga menghadapi sejumlah kesulitan terkait proses WCV dalam memastikan keterlibatan sebagian unsur masyarakat, termasuk "kaum pemuda, suku Iwi dan Maori yang lain."[cxlvi] Tim peneliti Waihi menemukan bahwa "meskipun terdapat persoalan kapasitas di antara kelompok tertentu, mungkin terdapat peluang untuk menggali bagaimana masukan dari kelompok ini dapat menjadi lebih signifikan dan munculnya risiko jika tidak melakukan hal tersebut."[cxlvii]

Akhirnya, di Yanacocha, seperti dibahas sebelumnya, upaya perusahaan untuk berhubungan dengan pemangku kepentingan sangatlah lemah. Tim peneliti Yanacocha mencatat bahwa "wawancara dengan pemangku kepentingan pedesaan menunjukkan bahwa hanya sedikit hubungan antara karyawan tambang dengan masyarakat pedesaan"[cxlviii] dan melaporkan bahwa pemangku kepentingan merasa bahwa "karyawan perusahaan tidak 'mengenal' masyarakat dengan baik."[cxlix]

Dalam kajian Minahasa, kegagalan dalam menjalin hubungan secara efektif dengan masyarakat pedesaan di Pantai Buyat telah berulangkali dinyatakan oleh pemangku kepentingan internal sebagai faktor signifikan pemicu krisis hubungan masyarakat di tambang pada 2004. Secara khusus pemangku kepentingan merasa bahwa perusahaan tidak melibatkan masyarakat Pantai Buyat sebagai "kelompok pemangku kepentingan yang sah"[cl] dan merasa hal ini menyebabkan tambang rentan terhadap upaya yang dilakukan oleh pemangku kepentingan lain untuk memaksakan agenda mereka.[27] Pemangku kepentingan merasa bahwa LSM

[24] Seorang pemangku kepentingan memberi tahu tim peneliti Yanacocha bahwa, "masalah terbesar ada di masyarakat pedesaan. Para karyawan tidak tahu cara untuk "llegar a las comunidades." [berbaur dengan masyarakat]" Pemangku kepentingan eksternal merasa bahwa perusahaan "tidak dapat mengenali perbedaan sosial masyarakat dan struktur politik" terutama di masyarakat pedesaan. Template Penilaian Yanacocha.

[25] Meskipun tim peneliti tidak memfokuskan pada para petambang rakyat dan skala kecil, Direktur Studi menemukan bahwa para petambang ini mewakili kelompok pemangku kepentingan yang penting dalam masyarakat sekitar lokasi tambang Newmont.. Newmont harus memastikan bahwa ada strategi pelibatan bagi kelompok pemangku kepentingan ini.

[26] Tim peneliti Ahafo mencatat tambang itu baru-baru ini telah melakukan upaya untuk melibatkan kaum wanita di masyarakat. Tambang mendirikan Komite Musyawarah bagi Kaum Wanita dan pihak tambang berupaya memastikan kaum wanita disertakan dalam forum pemangku kepentingan yang didirikan oleh tambang itu.

[27] Pemangku kepentingan internal memberikan sejumlah saran mengenai cara menjalin hubungan yang lebih luas dengan masyarakat di Buyat Pantai – termasuk dilibatkan alam komite musyawarah masyarakat untuk Tambang Minahasa Raya, strategi pengembangan masyarakat yang lebih sesuai situasi, dan fasilitasi hak atas lahan baik Buyat Pantai atau di lokasi lainnya, dan/atau melalui dialog yang melibatkan berbagai pemangku kepentingan.

lokal "lebih sabar" dibanding perusahaan dalam upayanya untuk membangun hubungan dengan anggota masyarakat di Pantai Buyat: Seorang pemangku kepentingan menyatakan pendapatnya bahwa "LSM telah mendukung sekelompok penduduk setempat untuk waktu yang lama–sehingga memperoleh kepercayaan mereka." Tetapi Newmont tidak [melakukan hal itu].[cli]

Orang yang diwawancarai juga menjelaskan bahwa hubungan dengan LSM Indonesia bersifat antagonis. Mereka mengatakan, peta pemangku kepentingan hanya memasukkan LSM yang, menurut perusahaan, mendukung operasi perusahaan. Orang yang diwawancarai merasa bahwa LSM yang tidak mendukung operasi perusahaan dianggap sebagai "musuh."[clii] Menurut beberapa orang yang diwawancarai, sebelum krisis tahun 2004 itu, karyawan nasional Newmont mengabaikan tuduhan yang dilontarkan LSM penentang dan berharap "tuduhan itu akan segera berlalu."[28] [cliii] Selain itu, sejumlah pemangku kepentingan internal yakin bahwa ketika mereka berupaya untuk menjalin hubungan dengan LSM tertentu, seperti WALHI[29] dan JATAM[30], mereka dikucilkan oleh perusahaan karena melakukan hal tersebut. Sejumlah pemangku kepentingan berpendapat bahwa terdapat persepsi bahwa karyawan Newmont berada pada "sisi yang salah"[cliv] jika mereka menjalin hubungan dengan LSM tertentu.[31]

Oleh karena Newmont mengidentifikasi dan menjalin hubungan dengan kelompok pemangku kepentingan, penting bagi manajemen untuk tidak mengkomunikasikan pesan bahwa tambang tidak mendengarkan keluhan dari kelompok tertentu, baik secara sengaja maupun tidak. Sejumlah pemangku kepentingan memberi tahu tim peneliti Waihi bahwa sangat sulit bagi sejumlah penduduk untuk menyuarakan keluhan kepada pihak tambang karena keluarga dan teman-teman mereka menerima manfaat dari perusahaan melalui pekerjaan dan sumbangan. [clv] Pemangku kepentingan takut dicap anti tambang dalam konteks masyarakat di mana tambang memperoleh dukungan signifikan.[32]

Mendengarkan Pendapat Khusus: Menjalin Hubungan dengan Masyarakat Adat. Tim peneliti Carlin melaporkan bahwa di antara perwakilan perusahaan yang diwawancarai terdapat "kurangnya pengetahuan atau minat mengenai budaya asli dan kurangnya kesadaran mengenai sentimen umum yang berkembang di seluruh dunia mengenai klaim masyarakat adat."[clvi] Mereka juga menemukan "tidak adanya upaya" di antara manajemen tambang "untuk lebih memahami budaya dan berinteraksi dengan masyarakat adat setempat."[clvii] TTim mencatat bahwa "program pelatihan perusahaan tidak mencakup pelatihan lintas budaya, perwakilan perusahaan terlibat dalam kelompok masyarakat adat, dan tidak terdapat prosedur untuk mendorong interaksi antara karyawan tambang dengan masyarakat adat..."[clviii] Kurangnya pemahaman manajemen mengenai kelompok pemangku kepentingan menjadi tantangan besar bagi upaya perusahaan untuk memperkuat memperkuat hubungannya dengan masyarakat Shoshone Barat.

Pelatihan mengenai permasalahan masyarakat adat dan kesadaran budaya lainnya merupakan bagian penting bagi upaya hubungan masyarakat Newmont.[33] Meskipun sejumlah masalah diidentifikasi, beberapa tim peneliti juga melaporkan bahwa tambang mengadakan pelatihan pemahaman lintas budaya bagi para karyawan dan manajernya. Pelatihan seperti itu perlu dilanjutkan, selain perlu dievaluasi dan diperkuat lagi.

[28] Terkait dengan WALHI, yang memegang peran penting dengan melemparkan tuduhan terhadap perusahaan, pemangku kentingan internal melaporkan bahwa perusahaan telah menjalin hubungan yang lebih baik dengan LSM lokal daripada LSM nasional.
[29] Wahana Lingkungan Hidup Indonesia (Indonesian Forum for the Environment/Friends of the Earth Indonesia).
[30] Jaringan Advokasi Tamband (Indonesian Mining Advocacy Network Indonesia).
[31] Sejumlah pemangku kepentingan internal menyampaikan kepada tim kajian Minahasa bahwa proses fasilitasi oleh pihak ketiga atau penyusunan strategi edukasi dan komunikasi jangka panjang mengenai penempatan tailing badi dasar laut mungkin dapat meningkatkan hubungan antara perusahaan dan LSM tertentu. Namun, pemangku kepentingan lainnya mensinyalir hubungan dengan kelompok LSM tersebut merupakan "target yang mustahil." Direktur Studi berpendapat sikap manajer Newmont seperti itu seharusnya menjadi keprihatinan perusahaan. Pemangku kepentingan lain menyampaikan bahwa paling tidak perusahaan harus memilki saluran komunikasi yang lebih terbuka dengan LSM, oleh karena "perusahaan tambang memiliki banyak sekali pengritik. Jika kita ada hubungan, itu tidak berarti kita perlu bekerja sama. Tapi paling tidak, kita tahu satu sama lain." Newmont Mining Corporation: Global Review Of Community Relations –Organizational Learnings From The Minahasa Case Study, Penelitian dilakukan pada April 2008 (MEI 2008)..
[32] Tim peneliti Waihi menyampaikan bahwa suatu kelompok pemangku kepentingan menyarankan adanya seorang yang independen yang bukan merupakan staf perusahaan sebagai juru bicara masyarakat untuk orang-orang yang memiliki permasalahan yang ingin diajukan kepada perusahaan namun merasa tidak enak melakukannya sendiri. Direktur Studi menganggap manajemen tambang harus mempertimbangkan hal ini.
[33] DiWaihi utamanya, pemangku kepentingan Iwi memberi tahu tim peneliti bahwa tambang tersebut umumnya berkomunikasi dengan mereka dalam cara yang dapat diterima secara budaya.

Permasalahan lintas budaya adalah isu yang harus dipertimbangkan Newmont di setiap lokasi tambangnya, terlepas ada atau tidak adanya masyarakat adat tertentu atau anggota kelompok budaya lain yang tinggal di area lingkar tambang. Dalam merumuskan upaya pelibatan pemangku kepentingan, Newmont harus mulai memahami derajat perbedaan budaya yang ada antara manajemen perusahaan, karyawan tambang, dan masyarakat sebagai pemangku kepentingan. Pemahaman mengenai cara perbedaan ini dapat mempengaruhi komunikasi, harapan, dan kepercayaan sangat penting dalam menjembatani jurang budaya ini dalam upaya menjalin hubungan di masa yang akan datang.

• Hubungan Masyarakat dan Pengembangan Masyarakat: Apa yang tampaknya Berjalan?

Mendengarkan Permasalahan Khusus Pemangku Kepentingan — Peluang Kerja. Dalam menanggapi permasalahan masyarakat dan memberikan umpan balik mengenai peluang kerja bagi penduduk "lokal," manajemen Tambang Ahafo memodifikasi proses validasi yang digunakan untuk mengidentifikasi penduduk "lokal."[34] Sistem yang digunakan di Ahafo mungkin tidak diperlukan di semua konteks, namun sebagaimana dicatat oleh tim peneliti, "proses validasi lokal adalah mekanisme fungsional yang saat ini sangat diterima masyarakat setempat." Direktur Studi menemukan bahwa contoh ini menegaskan nilai dari manajemen untuk menjalin hubungan dengan masyarakat sebagai pemangku kepentingan dan menanggapi permasalahan mereka. Pemangku kepentingan dapat membantu untuk mengidentifikasi solusi terhadap masalah yang tampaknya sulit jika Newmont terbuka akan masukan mereka.

Mendengarkan Permasalahan Khusus Pemangku kepentingan – Pengembangan Masyarakat. Program pengembangan masyarakat sering melibatkan partisipasi pemangku kepentingan, dan sangat penting bagi Newmont untuk menjamin bahwa semua pemangku kepentingan yang relevan sadar akan kemampuan mereka untuk berpartisipasi dalam proses pengembangan ini.[35] Forum Tanggung Jawab Sosial di Tambang Ahafo merupakan prakarsa terbaru untuk "mengelola dan memberikan manfaat bagi masyarakat dari tambang."[clix] Forum ini juga dirancang untuk memastikan bahwa masukan dari pemangku kepentingan dipertimbangkan oleh manajemen tambang. Pada saat kunjungan tim peneliti, "Forum ini sedang bekerja untuk membuat Perjanjian Tanggung Jawab Sosial, yang dimaksudkan untuk menjadi landasan mekanisme yang efektif dan sah untuk kegiatan yang bertanggungjawab dan berkelanjutan dalam infrastruktur sosial."[clx] Sampai saat ini, telah ada umpan balik positif dari masyarakat terhadap forum tersebut, dan tim peneliti menemukan bahwa forum tersebut berjanji untuk menyediakan sebuah mekanisme kelembagaan yang penting untuk "mengelola dinamika masyarakat dan bekerja untuk mencapai keseimbangan antara berbagai kepentingan pemangku kepentingan."[clxi]

Mendengarkan Permasalahan Pemangku Kepentingan Khusus – Dampak Kenyamanan. Di Waihi, "persyaratan persetujuan secara jelas mengharuskan tambang untuk menanggapi permasalahan masyarakat, terutama permasalahan kenyamanan terkait kebisingan, debu dan getaran."[clxii] Meskipun tambang tidak memiliki pilihan selain menanggapi dan mengelola permasalahan masyarakat seperti itu, tambang telah mengembangkan pendekatan yang sangat sistematis yang disertakan dalam proses tambang. Tim peneliti Waihi menemukan bahwa "tedapat bukti yang jelas bahwa tanggapan tersebut tepat waktu dan umumnya diterima dengan baik."[clxiii] Beberapa masyarakat sebagai pemangku kepentingan berkomentar bahwa CLO untuk Waihi "mudah diajak bicara, ramah, tanggap dan peka terhadap masyarakat saat mereka mengangkat permasalahan."[clxiv]

[34] Pelamar yang menganggap diri "lokal" mengajukan formulir lamaran yang telah ditandatangani oleh tokoh masyarakat, tokoh pemuda dan anggota Majelis, "masing-masing memberikan pengesahan atas klaim pelamar sebagai orang 'lokal.'" Formulir tersebut kemudian ditempatkan dalam kotak transparan yang dikunci dengan tiga gembok. Tokoh masyarakat, wakil tambang dan wakil pemuda masing-masing memegang salah satu kunci. Jika ada posisi yang tersedia di tambang, tambang mengadakan rapat terbuka di mana para pemangku kepentingan membuka gembok dan salah seorang anggota masyarakat dipilih secara acak untuk mengambil empat formulir dari kotak tersebut. Salah satu dari keempat formulir kemudian dipilih untuk posisi yang tersedia berdasarkan persyaratan kerja. Ketiga lamaran yang lain dikembalikan ke kota untuk dipertimbangkan dalam kesempatan berikutnya. Global Community Relations Review: Site-Based Assessment Of Ahafo Mine, Ghana, Penelitian dilakukan bulan Oktober 2007 (Oktober 2008), Appendix 1D, pada hal 93 (hereinafter "Ahafo Narrative Report.")

[35] Di Batu Hijau, tim peneliti menemukan bahwa para pemangku kepentingan menganggap "latihan perencanaan partisipatif …tampaknya telah berkurang dalam beberapa tahun terakhir" dan "anggota masyarakat mungkin tidak menyadari ada kemungkinan bagi mereka dapat terlibat dalam perencanaan dan pengawasan; oleh sebab itu mereka secara khusus meminta untuk tidak dilibatkan." Pemangku kepentingan juga "menyatakan keinginan mereka agar masyarakat dilibatkan dalam perencanaan, pengawasan dan koordinasi program." Laporan Naratif Batu Hijau, Lampiran 1C, pada hal 78..

Mendengarkan Permasalahan Khusus Pemangku Kepentingan — Penutupan Tambang. Di antara tambang yang dikaji oleh tim peneliti, Waihi memiliki upaya pelibatan masyarakat yang paling berkesinambungan terkait keberlanjutan dan perencanaan pascapenutupan. Prakarsa ini dijalankan melalui prakarsa Visi Masyarakat Waihi (WCV) oleh berbagai pemangku kepentingan, yang telah berupaya untuk menyusun rencana untuk Waihi setelah penutupan tambang. Tim peneliti menemukan bahwa "fokus pada penutupan tambang dan pengembangan visi untuk Waihi tahun 2020 telah mendorong pendekatan jangka panjang yang lebih strategis."[clxv] Tim peneliti menyimpulkan bahwa inisiatif bersama ini telah "mempengaruhi secara signifikan dan positif pengembangan hubungan masyarakat antara Newmont dan berbagai kelompok masyarakat" dan "merupakan strategi investasi dalam menguatkan kapasitas."[clxvi]

4. Rekomendasi dan Peluang– Saran untuk Langkah Ke depan

- ☑ Melakukan penilaian berkala terhadap upaya pelibatan pemangku kepentingan untuk memastikan bahwa perusahaan berhubungan dengan semua kelompok pemangku kepentingan yang relevan, termasuk masyarakat pedesaan, masyarakat adat, dan LSM regional.
- ☑ Mempekerjakan penduduk setempat untuk posisi manajemen utama di lokasi tambang untuk memastikan bahwa setiap tambang mempekerjakan staf yang memiliki pengetahuan mendalam mengenai konteks lokal, regional, dan nasional.
- ☑ Memastikan Departemen ESR dan perwakilan perusahaan yang lain yang terlibat dengan pemangku kepentingan lokal mempunyai keterampilan mendengarkan dan menjalin hubungan yang efektif serta kapasitas sumber daya untuk melibatkan diri secara proaktif dengan pemangku kepentingan dan menanggapi permasalahan dalam cara terpercaya.
- ☑ Memastikan anggota masyarakat memiliki akses dan mampu berhubungan secara teratur dengan perwakilan Departemen ESR secara formal maupun informal.
- ☑ Memastikan keterlibatan dengan masyarakat sebagai pemangku kepentingan dilakukan dengan cara yang penuh hormat, peka terhadap budaya dan rendah hati, terutama pada interaksi awal dengan masyarakat sasaran.

Pelajaran 5: Keterlibatan Newmont dengan masyarakat harus mencerminkan nilai-nilai dan tanggung jawab Newmont serta menyuarakan secara jelas apa yang diharapkan dari perusahaan dalam perannya sebagai pemangku kepentingan bagi masyarakat.

1. Mengapa Hal ini Penting?

Pernyataan nilai-nilai korporasi membantu memposisikan Newmont dalam pandangan pemangku kepentingan internal maupun eksternal. Manajemen yang dilandasi nilai menegaskan visi Newmont bagi karyawannya dan memandu perilaku dengan menyampaikan pesan yang jelas dan konsisten mengenai perilaku yang dapat diterima dan yang tidak dapat ditoleransi. Manajemen di semua tingkat organisasi memainkan peran kunci dalam menjadikan nilai-nilai dapat diterapkan pada karyawan.

Nilai juga dapat berfungsi sebagai fondasi untuk mengembangkan hubungan dengan masyarakat, tetapi hanya jika nilai tersebut dilaksanakan dalam cara yang menegaskan perusahaan di mata pemangku kepentingannya. Meskipun masyarakat sebagai pemangku kepentingan memahami bahwa Newmont adalah organisasi yang kompleks yang memiliki banyak karyawan, pada akhirnya hubungan yang dibangun anggota masyarakat adalah dengan "Newmont." Sebagaimana disebut dalam laporan ini, hubungan Newmont dengan masyarakat sebagai pemangku kepentingan dapat secara signifikan dipengaruhi oleh tindakan karyawan secara pribadi. Kegiatan pribadi seperti ini ternyata membentuk pandangan dan keyakinan masyarakat akan perusahaan itu sendiri. Untuk itu penting bahwa tindakan karyawan Newmont dipandu oleh sebuah seperangkat nilai-nilai umum.

Oleh sebab itu, Newmont perlu memberikan ide yang jelas kepada masyarakat sebagai pemangku kepentingan tentang apa yang dapat mereka harapkan dari perusahaan, termasuk tanggung jawab sosial dan ekonomi yang akan diemban oleh perusahaan, dan ide apakah perusahaan akan memberikan manfaat bagi masyarakat dan melindungi kepentingan masyarakat. Cara Newmont, melalui para karyawannya, mengelola harapan akan mempengaruhi pandangan masyarakat dan akan memperkuat atau melemahkan hubungan perusahaan dengan pemangku kepentingan.

2. Risiko Apa yang Dapat Dipelajari dari Hal Ini?

Lisensi sosial Newmont untuk beroperasi tergantung pada persepsi masyarakat sebagai pemangku kepentingan, yakni tambang beroperasi dalam cara yang memberi manfaat bagi masyarakat sekitarnya dan manajemen akan menanggapi permasalahan masyarakat dan bertanggung jawab atas perilaku perusahaan. Semua yang dilakukan Newmont di lokasi tambang akan dinilai dalam prisma harapan dan persepsi pemangku kepentingan apakah harapan tersebut dapat dipenuhi. Mempekerjakan karyawan, mengontrak supplier, hubungan dengan pemerintah, keamanan pribadi dan umum, dan semua kegiatan lain melibatkan kontak dengan masyarakat sebagai pemangku kepentingan. Jika Newmont dianggap gagal untuk memenuhi komitmennya, atau tidak konsisten dalam memenuhi tanggung jawabnya terhadap masyarakat yang terkena dampak, konflik yang timbul akan mengancam kemampuan perusahaan untuk menjalankan bisnis. Dengan mengkomunikasikan nilai-nilai perusahaan melalui perilaku yang konsisten dengan komitmennya, Newmont akan mampu mengelola risiko ini dan mempertahankan lisensi sosialnya untuk terus beroperasi.

3. Membangun Hubungan Masyarakat –Evaluasi Kemampuan Newmont dan Kefektifan Sistem yang Ada

• Standar dan Kebijakan: Apa yang Sudah Berjalan? Apakah Relevan? Apa yang Kurang?

Kode Etik dan Perilaku Bisnis. Kode Etik dan Perilaku Bisnis Newmont menetapkan pernyataan yang penting bahwa "nilai-nilai adalah sumber daya yang kami rancang ketika diminta untuk membuat keputusan. Nilai membentuk dasar kerja bagi perilaku etik kami. Semua yang kami lakukan di Newmont harus konsisten dengan nilai-nilai perusahaan.[clxvii] Kode ini juga menyatakan bahwa para manajer Newmont "diharapkan untuk memberi teladan" dan "harus mengkomunikasikan Kode dan kebijakan Newmont yang relevan kepada bawahan langsung mereka dan membantu mereka untuk memahami ketentuan ini."[clxviii]

Pernyataan Nilai dan Kebijakan Tanggung Jawab Sosial. Kebijakan dan Standar hubungan masyarakat Newmont dipandu oleh dua pernyataan penting mengacu pada nilai-nilai korporasi perusahaan. Yang pertama adalah Pernyataan Nilai Newmont, yang direvisi pada 2007. Yang kedua adalah Kebijakan Tanggung Jawab Sosial, yang dibuat pada 2003 berikut pedoman pelaksanaannya.

Pernyataan Nilai tidak secara langsung menunjukkan cara perusahaan harus berinteraksi dengan masyarakat sebagai pemangku kepentingan. Namun, pernyataan tersebut mengharuskan perusahaan untuk bertindak "dengan integritas, kepercayaan dan rasa hormat."[clxix] Pernyataan itu juga mengindikasikan bahwa perusahaan akan "mewujudkan kepemimpinan dalam keselamatan, perlindungan lingkungan dan tanggung jawab sosial."[clxx] Lebih jauh, pernyataan tersebut menyatakan bahwa Newmont akan "mengutamakan dan mewujudkan kerja tim serta komunikasi yang jujur dan terbuka."[clxxi]

Akhirnya, pedoman Kebijakan Tanggung Jawab Sosial mengharuskan perusahaan untuk melakukan "segala upaya untuk memastikan untuk memberi nilai tambah kepada masyarakat [yang terkena dampak] sehingga masyarakat percaya bahwa kondisi mereka jauh lebih baik sebagai buah dari operasi Newmont di daerah mereka."[36] [clxxii]

[36] Kebijakan Tanggung Jawab Sosial, sebagaimana tercantum secara lengkap dalam Apendiks 6A, menyatakan bahwa setiap operasi Newmont akan "melatih karyawan dan memberikan sumber daya dalam upaya memenuhi tujuan dan sasaran tanggung jawab sosial kita," "menghormati hak sosial, ekonomi dan budaya masyarakat adapt," "berupaya membagi keberhasilan melalui kemitraan dengan pemangku kepentingan melalui program pengembangan masyarakat yang tepat," "berkonsultasi dengan pemangku kepentingan dalam cara yang sesuai dengan mereka," dan "berupaya untuk mengkomunikasikan kinerja kita dalam cara yang tepat, transparan dan tepat waktu,." Pedoman Tanggung Jawab Sosial juga menetapkan tujuan korporasi untuk "memberikan perolehan yang meningkat selain menciptakan nilai bagi berbagai pemangku kepentingan yang lebih luas melalui pemenuhan tanggung jawab sosial."

Direktur Studi berpandangan bahwa pernyataan ini menunjukkan pentingnya hal-hal yang tidak tampak dalam mengembangkan budaya korporasi yang berorientasi masyarakat and berdasarkan etika. Newmont sangat sadar bahwa perusahaan tidak akan dapat membangun hubungan masyarakat yang kuat dengan standar dan kebijakan saja dan, seperti yang diungkapkan oleh prinsip ini, diperlukan komitmen yang lebih dalam dan komitmen pada tujuan.

Standar IMS mengenai Komitmen dan Kepemimpinan Program. Standar IMS Newmont mengenai Komitmen dan Kepemimpinan Program menyatakan bahwa Manajemen Eksekutif Newmont harus menetapkan "Pernyataan Kebijakan Tanggung Jawab Sosial dan Lingkungan (ESR) dengan menegaskan komitmennya untuk mewujudkan Nilai-niilainya melalui sistem manajemen yang efektif yang dirancang untuk mengukur dan mendorong perbaikan berkelanjutan"[clxxiii] dalam kinerja ESR.

Standar mengenai Komitmen dan Kepemimpinan Program juga menyatakan bahwa setiap fasilitas Newmont "harus mengesahkan Pernyataan Komitmen yang -menunjukkan... kinerja sosial dan lingkungan dan yang mendukung Kebijakan Newmont."[clxxiv] Pernyataan Komitmen "sebaiknya disahkan oleh manajer paling senior di fasilitas tersebut."[clxxv] Standar ini menekankan tentang kebijaksanaan pernyataan dan Pernyataan itu sendiri "sebaiknya dikomunikasikan secara internal dan eksternal kepada para pemangku kepentingan."[clxxvi]

Direktur Studi tidak meninjau Pernyataan Komitmen dari semua lokasi tambang, dan tidak jelas apakah manajemen dari masing-masing lokasi yang berpartisipasi dalam CRR - telah merancang Pernyataan Komitmen tersebut. Dalam contoh yang terbuka untuk dikaji oleh umum, Pernyataan Komitmen di Newmont Waihi Gold menyatakan bahwa "integritas, kepercayaan dan rasa hormat, berbagi pengetahuan, komunikasi yang jujur, dan kerja sama tim merupakan nilai untuk memastikan praktek kerja terbaik diterapkan di tempat kerja."[clxxvii] Pernyataan ini ditandatangani oleh General Manager Operasi, juga seluruh tim manajemen tambang.

Standar CER mengenai Perekrutan dan Dukungan Bisnis bagi Penduduk Lokal. Konflik antara Newmont dan masyarakat sebagai pemangku kepentingan seringkali timbul ketika tambang tidak dapat memenuhi harapan masyarakat dalam hal pengembangan ekonomi lokal dan investasi masyarakat. Seperti dinyatakan dalam Pelajaran ini, Newmont harus mengadakan dialog yang berkesinambungan dan transparan dengan masyarakat sebagai pemangku kepentingan mengenai berbagai peluang yang terdapat di tambang bagi masyarakat setempat. Standar CER mengenai Investasi Masyarakat Setempat adalah untuk "memastikan bahwa langkah proaktif dilakukan dalam upaya menyediakan peluang kerja dan peluang bisnis bagi pemangku kepentingan setempat yang berarti memastikan keikutsertaan mereka dalam peluang ada, bila memungkinkan"[clxxviii] terkait dengan kehadiran tambang. Standar tersebut menyatakan bahwa fasilitas "harus mengembangkan dan menjalankan "proses pra-seleksi yang transparan, yang memberikan peluang bagi vendor setempat sebagai akibat dari kehadiran tambang."[clxxix] Fasilitas tersebut juga harus melakukan "pendekatan proaktif untuk meningkatkan kapasitas pemasok lokal terhadap operasi, termasuk komunikasi, program pelatihan dan pemahaman, dengan pemasok lokal yang kecil."[clxxx] Pedoman standar menyatakan bahwa "tujuan Newmont adalah kehadiran perusahaan akan membawa kesejahteraaan bagi masyarakat setelah Newmont selesai [beroperasi]."[clxxxi] Selain itu, pedoman menyatakan bahwa "karyawan Newmont harus menunjukkan rasa hormat kepada semua pemangku kepentingan, termasuk masyarakat lokal," dan bahwa Newmont harus transparan dengan "pemangku kepentingan yang relevan dalam mengambil keputusan yang dapat berdampak pada mereka, secara langsung maupun tidak langsung."[clxxxii]

Standar CER mengenai Perekrutan dan Dukungan Bisnis bagi Masyarakat Adat. Tujuan dari Standar CER mengenai Perekrutan dan Dukungan Bisnis bagi Masyarakat Adat adalah "memastikan bahwa langkah proaktif diambil dalam menyediakan peluang kerja dan bisnis bagi masyarakat adat setempat sebagai pemangku kepentingan terkait setempat yang berarti memastikan keikutsertaan mereka dalam peluang ada, bila memungkinkan," terkait dengan kehadiran tambang."[clxxxiii] Standar juga menyatakan bahwa Pernyataan Komitmen dari masing-masing fasilitas harus mengandung "Komitmen pada perekrutan dan dukungan bisnis bagi masyarakat adat."[clxxxiv]

Standar CER mengenai Investasi bagi Masyarakat Lokal. Tujuan Standar CER mengenai Investasi bagi Masyarakat Lokal adalah memastikan bahwa "setiap fasilitas Newmont memiliki program strategis, yang didasarkan atas analisis kebutuhan, untuk memberikan bantuan keuangan dan barang yang membawa manfaat berkesinambungan bagi masyarakat setempat."[clxxxv] Standar juga menyatakan bahwa setiap fasilitas Newmont "harus menyusun dan menjalankan "rencana strategis untuk investasi masyarakat yang disusun berdasarkan perjanjian bersama antara fasilitas dengan pemangku kepentingan setempat."[clxxxvi] Standar juga menyebutkan bahwa setiap fasilitas harus memiliki "proses pengambilan keputusan yang transparan dan inklusif untuk mendapatkan dan mengevaluasi permintaan dan mengidentifikasi peluang untuk investasi masyarakat" selain " proses untuk mengkomunikasikan proses pengambilan keputusan kepada masyarakat."[clxxxvii] Pedoman standar menyatakan bahwa saat "mengidentifikasi, menentukan dan mengevaluasi peluang investasi, Newmont mengikutsertakan seluruh pemangku kepentingan setempat yang secara langsung maupun tidak langsung terkena dampak fasilitas tersebut" dan "transparan dengan pemangku kepentingan yang relevan ketika mengambil keputusan yang dapat berdampak pada mereka baik secara langsung maupun tidak langsung."[clxxxviii]

Standar CER mengenai Hubungan Pemerintahan. Standar CER untuk Hubungan Pemerintahan berupaya "memastikan bahwa setiap fasilitas yang dikelola Newmont memiliki pendekatan proaktif dalam hal hubungan pemerintahan dan efektif berinteraksi dengan semua tingkat pemerintahan yang relevan."[clxxxix]

Standar mensyaratkan setiap lokasi tambang untuk menjalankan proses untuk mengidentifikasi permasalahan yang harus ditangani staf Newmont bersama dengan dinas pemerintah setempat dan nasional. Tambang juga harus aktif memantau prakarsa pemerintah, seperti pengajuan perundang-undangan yang relevant bagi tambang, dan menyusun strategi komunikasi yang formal dan proaktif untuk hubungan pemerintahan. Akhirnya, tambang harus memiliki daftar terkini mengenai pejabat pemerintah yang dapat dihubungi.[cxc]

Tidak ada pedoman yang berkaitan dengan Standar mengenai Hubungan Pemerintahan.

• Sistem Manajemen Newmont: Bagaimana Newmont Meningkatkan Kinerjanya?

Pernyataan Komitmen dan Nilai Newmont. Meskipun disyaratkan dalam Standar IMS Newmont, Pernyataan Komitmen tidak selalu memiliki peran yang signifikan dalam memandu sikap tambang. Malah hal ini umumnya tidak disebutkan selama kajian oleh tim peneliti. Tampaknya tidak disebutkan adanya pertanggungjawaban terhadap pernyataan tersebut, dan tidak jelas bagaimana pernyataan tersebut dikomunikasikan kepada pemangku kepentingan internal dan eksternal.

Di Yanacocha, tim peneliti benar-benar mempertimbangkan Pernyataan Komitmen tambang. Pernyataan Yanacocha menyebutkan bahwa tambang akan "menghormati masyarakat, adat dan budaya mereka."[cxci] Tim peneliti menemukan bahwa semua karyawan di tambang perlu mencantumkan Penyataan tersebut pada kartu pengenal mereka, namun juga menemukan bahwa "karyawan yang diwawancarai tidak dapat menjelaskan makna pernyataan tersebut secara umum atau secara khusus bagi mereka."[cxcii] Beberapa karyawan "memahami bahwa mereka bertanggung jawab untuk berhubungan dengan masyarakat dalam cara yang bertanggung jawab secara sosial."[cxciii] Karyawan lainnya mengindikasikan bahwa "hubungan dengan masyarakat hanya dilakukan oleh petugas ESR dan bukan merupakan tanggung jawab mereka."[cxciv]

Di Batu Hijau, tim peneliti tidak mengkaji Pernyataan Komitmen, namun menemukan bahwa "nilai-nilai perusahaan dijabarkan dengan baik oleh perusahaan dan dihayati secara luas oleh seluruh anggota tim tambang."[cxcv] Hal ini "dibuktikan oleh kemampuan para karyawan dan manajer untuk mengutip nilai-nilai perusahaan. Nilai-nilai tersebut dicetak pada kartu seukuran kartu kredit, dan semua karyawan Newmont mulai dari Wakil Presiden Regional sampai jajaran manajer dan karyawan dengan bangga memperlihatkan kartu mereka tanpa merasa terpaksa."[cxcvi] Nilai-nilai ini ditekankan lagi melalui pelatihan penyegaran tahunan yang diadakan di tambang. Tim peneliti menyimpulkan bahwa "sebagian besar karyawan yang diwawancarai tampaknya benar-benar yakin akan pentingnya melibatkan pemangku kepentingan" dan bahwa "semua orang yang diwawancarai dapat menyebutkan contoh khusus tentang bagaimana prinsip-prinsip tersebut dapat dilakukan."[cxcvii]

Meskipun contoh-contoh ini mengindikasikan bahwa Pernyataan Komitmen dapat memainkan peranan dalam mempromosikan nilai-nilai Newmont, ketidakkonsistenan dalam cara mengkomunikasikan nilai-nilai ini dan ketiadaan mekanisme pertanggungjawaban terkait membatasi keefektifannya.

Pengukuran Kinerja. Berdasarkan sistem penilaian Bintang Lima sebelumnya, penilaian untuk standar CER mengenai Perekrutan dan Dukungan Bisnis bagi Masyarakat Setempat dan Perekrutan dan Dukungan Bisnis bagi Masyarakat Adat difokuskan pada apakah ada "upaya" untuk "memaksimalkan peluang."[cxcviii] IDirektur Studi tidak menemukan bahwa penilaian telah mengevaluasi hingga tingkat mana komunikasi dengan pemangku kepentingan mengenai peluang potensial dijalankan dan transparan.

Untuk Standar CER mengenai Investasi Masyarakat Lokal, sistem penilaian Bintang Lima sebelumnya menentukan "peringkat kinerja minimal "Bintang Tiga" jika "keputusan investasi masyarakat lokal didasarkan atas analisis kebutuhan yang disusun melalui konsultasi dengan pemangku kepentingan"[cxcix] dan jika "investasi lokal dibuat melalui proses yang transparan."[cc] Direktur Studi mencatat bahwa penekanan pada konsultasi dan transparansi dalam penilaian standar ini memberikan arahan yang jelas bagi para manajer akan harapan perusahaan dalam berhubungan dengan masyarakat.

Standar CER pada Hubungan Pemerintahan berfokus pada kekuatan hubungan formal tambang dengan lembaga pemerintahan terkait. Berdasarkan sistem penilaian Bintang Lima sebelumnya, peringkat kinerja minimal "Bintang Tiga" diberikan jika "komunikasi perusahaan dengan sebagian besar tingkatan pemerintah berlangsung proaktif dan teratur" dan "fasilitas dapat menunjukkan hubungan ini berjalan positif dengan sebagian besar tingkatan pemerintahan dan bahwa hubungan ini membawa manfaat bagi fasilitas."[cci]

Tim peneliti mengidentifikasi permasalahan utama Newmont adalah alokasi tanggung jawab antara tambang dan lembaga pemerintahan lokal dan nasional dalam penyediaan fasilitas publik dan pelayanan sosial lainnya. Tim peneliti juga menemukan bahwa derajat kepercayaan yang dimiliki masyarakat sebagai pemangku kepentingan pada lembaga pemerintahan dapat mempengaruhi persepsi mereka terhadap tambang. Apalagi tidak tersedia pedoman dalam Standar CER mengenai pelibatan lembaga pemerintahan tentang alokasi tanggung jawab, atau strategi komunikasi terkait peran lembaga pemerintahan. Selain itu, tidak terdapat panduan bagi tambang mengenai persoalan utama lainnya yang muncul dalam konteks hubungan pemerintahan, seperti kekhawatiran akan korupsi dan transparansi.

Peran Departemen ESR. Nilai-nilai perusahaan merupakan elemen utama dari budayanya, dan seperti diamati sebelumnya, budaya tambang merupakan faktor penting dalam menetapkan sikap bagi hubungan masyarakat. Sejumlah tambang yang diteliti terkait CRR memberikan pendapat mengenai peran Departemen ESR dalam membentuk budaya korporasi yang kondusif agar terdapat hubungan masyarakat yang kuat.

Di Carlin, tim peneliti menemukan bahwa tambang memiliki "lisensi sosial yang kuat untuk beroperasi," dan ini "tampaknya menjadi cerminan untuk budaya perusahaan yang berurat berakar dalam Hubungan Eksternal [pada tingkat tambang], dan hasil dari kepemimpinan personal yang dilakukan oleh tim manajemen regional dan Departemen Hubungan Eksternal."[ccii] Tim peneliti menemukan bahwa tim manajemen regional telah menempatkan hubungan masyarakat sebagai prioritas bagi tambang dan telah "secara efektif mendayagunakan konteks positif yang sudah ada menjadi lisensi operasi yang lebih kuat."[cciii] Hal serupa, di Ahafo, tim peneliti menemukan bahwa tambang "menunjukkan komitmen yang kuat pada hubungan masyarakat melalui Departemen Hubungan Eksternal yang sangat termotivasi dan efektif [di tingkat tambang]."[cciv]

Keprihatinan tentang Departemen ESR diajukan di lokasi tambang lain. Tim peneliti Yanacocha berbicara dengan pemangku kepentingan internal yang mensinyalir bahwa Departemen ESR "tidak terlatih dengan baik untuk berkomunikasi dan berhubungan secara efektif dengan masyarakat."[ccv] Tingginya pergantian karyawan di Departemen ESR dilaporkan telah menghambat upaya untuk membangun hubungan masyarakat.

Ditemukan bahwa "setiap perubahan dalam manajemen dan struktur membawa suatu pandangan falsafah dan metodologi yang berbeda untuk berhubungan dengan para pemangku kepentingan,"[ccvi] dan masyarakat setempat menemukan kesulitan untuk membiasakan diri dengan "wajah" baru dan cara-cara baru untuk berhubungan atau menjaga hubungan yang erat.[ccvii] Jelas sekali, bahwa penyampaian pesan yang tidak konsisten mengenai praktek dan komitmen tambang dapat membingungkan baik bagi pemangku kepentingan internal maupun eksternal dan dapat menghambat pencapaian tujuan hubungan masyarakat oleh perusahaan.[37]

Tinjauan Kinerja. Komunikasi nilai-nilai korporasi tidak dibahas secara khusus dalam konteks tinjauan kinerja; selain itu, umpan balik dari tambang mengenai institusionalisasi nilai-nilai tersebut tidak jelas.

Di Batu Hijau, tim peneliti melaporkan bahwa bonus kinerja, sebagian "terkait dengan upaya menerapkan nilai-nilai dalam lingkungan kerja," dan tambang memiliki "formula yang pasti" untuk "menyesuaikan jumlah bonus dengan penerapan nilai-nilai tersebut."[ccviii] Tim peneliti mencatat, " fakta bahwa para supervisor dan staf membicarakan hal ini dua kali setahun mengenai kinerja mereka atas nilai-nilai korporasi mencerminkan pentingnya nilai-nilai tersebut."[ccix]

Sebaliknya, di Carlin, tim peneliti tidak menemukan pertanggungjwaban yang jelas terhadap nilai-nilai korporasi. Karyawan yang diwawancarai tidak dapat memberikan contoh mengenai seorang karyawan yang diberi penghargaan atau sanksi atas kinerjanya terkait dengan hubungan masyarakat. Tambang juga tidak dapat memberikan contoh mengenai karyawan yang diberi penghargaan atau sanksi atas tindakan yang berkaitan dengan risiko sosial tertentu. Pada saat yang sama, karyawan yang diwawancarai siap menyebutkan contoh karyawan yang diberi penghargaan atau sanksi atas dasar tindakan mereka yang berkaitan dengan produksi dan keamanan.

Pelatihan. Sejumlah tambang menunjukkan bahwa para karyawan menerima pelatihan mengenai nilai-nilai Newmont. Tim peneliti Batu Hijau menemukan bahwa Newmont memiliki "sistem kebijakan, pedoman, prosedur dan formur yang dikembangkan dengan sangat baik untuk mendukung ketaatan pada standar korporasi dan konsistensi seluruh manajemen"[ccx] dan menyimpulkan bahwa "pelatihan tahunan bagi semua karyawan memperkuat nilai inti perusahaan."[ccxi] Upaya perusahaan diupayakan "efektif dalam memastikan bahwa semua staf memahami harapan korporasi terkait perilaku mereka" dan, oleh karena itu, 'sebagian besar karyawan memiliki pengetahuan yang baik"[ccxii] mengenai komitmen tambang. Di Waihi, tim peneliti juga menemukan bahwa karyawan "menunjukkan tingkat kesadaran yang tinggi akan pertimbangan hubungan masyarakat," termasuk "pentingnya menghargai permasalahan masyarakat, meskipun tambang telah memenuhi persyaratan ketentuan operasi."[ccxiii]

Membentuk Peran Perusahaan di dalam Masyarakat. Akhirnya, apakah nilai-nilai perusahaan mendorong hubungan masyarakat yang positif dan pengembangan masyarakat tergantung pada sejauh mana nilai-nilai tersebut dicerminkan dalam tindakan perusahaan. Kemampuan Newmont untuk bertindak secara konsisten dengan nilai-nilainya, seperti yang diungkapkan dalam Pernyataan Nilai, Kebijakan Tanggung Jawab Sosialnya, dan pelaksanaan standar juga tergantung pada cara perusahaan tersebut membentuk lingkup pengaruh dan tanggung jawabnya dalam konteks di mana dia beroperasi.

Meskipun Newmont mungkin sebagai lembaga berkomitmen memperlakukan masyarakat sebagai pemangku kepentingan dengan rasa hormat, tindakan karyawan secara perorangan dapat meerusak persepsi masyarakat mengenai ketulusan perusahaan. Tim peneliti di Yanacocha menemukan bahwa, "sikap suatu departemen, karyawan, atau kontraktor yang tidak selaras dengan prinsip perusahaan akan menghapuskan upaya perusahaan untuk berhubungan dengan pemangku kepentingan."[ccxiv] Karyawan Newmont harus memahami bahwa tanggung jawab untuk bertindak secara konsisten dengan nilai-nilai perusahaan tetap berlaku, baik di dalam maupun di luar tempat kerja, dan akan memberikan dampak yang lebih besar pada persepsi pemangku kepentingan mengenai perusahaan daripada komitmen perusahaan.

[37] Tim peneliti Yanacocha menemukan bahwa pemangku kepentingan internal maupun eksternal meyakini bahwa ada benturan dalam falsafah hubungan masyarakat di Yanacocha. Seorang karyawan bertanya : "Apakah sasaran atau tujuan akhir; apakah ons emas saja atau ons emas yang dapat dipertanggungjawabkan? " Laporan Naratif Yanacocha, Lampiran 1E, hal 139.

Newmont juga harus berhati-hati dalam menentukan dan membatasi perannya dalam konteks tertentu. Dalam konteks tertentu, pemangku kepentingan mungkin meminta Newmont untuk menyediakan kebutuhan ekonomi dan sosial yang mungkin dapat dipenuhi oleh pelaku lain dalam konteks ekonomi dan politik yang berbeda. Harapan anggota masyarakat terhadap Newmont dapat bervariasi secara signifikan dalam berbagai konteks yang berbeda. Harapan yang terlalu tinggi yang tidak dapat dipenuhi, dapat berakibat kekecewaan dan persepsi bahwa Newmont tidak bertindak secara konsisten dengan nilai-nilainya. Bagaimana Newmont membentuk peran dan tanggung jawabnya untuk memenuhi kebutuhan selama proses dialog dengan masyarakat akan membantu untuk membentuk dan mengelola harapan.

Newmont juga harus yakin untuk terus melaksanakan komitmen yang dibuat untuk masyarakat sebagai pemangku kepentingan dan berhati-hati untuk tidak menjanjikan sesuatu yang lebih daripada yang mampu dilakukannya. Komitmen yang tidak dipenuhi, sebagaimana dibahas dalam Pelajaran 6, akan merusak kepercayaan yang telah dibangun perusahaan dengan masyarakat. Para pemangku kepentingan perlu yakin bahwa Newmont akan bertindak secara konsisten dengan komitmen yang dibuanya: suatu komitmen yang tidak dipenuhi oleh seorang karyawan akan dapat menciptakan persepsi bahwa perusahaan tidak bertindak dengan integritas.

- ## Hubungan Masyarakat dan Pengembangan Masyarakat: Apa saja yang menjadi perhatian?

Siapa Anda? Menetapkan Identitas Korporasi. Di luar konteks masyarakat, Newmont hanyalah sebuah korporasi. Begitu memulai beroperasi di suatu tempat, perusahaan langsung menjadi pemangku kepentingan bagi masyarakat dan tindakannya akan dinilai dalam konteks tersebut. Dalam Pelajaran 4, Direktur Studi menemukan bahwa pemangku kepentingan sering ingin memiliki "orang" di perusahaan–seseorang yang dapat mereka andalkan untuk menyampaikan permasalahan mereka. Jika ternyata orang tersebut tanggap, maka persepsi atas tindakannya akan memberikan keuntungan bagi Newmont. Meski demikian, Newmont juga akan dinilai berdasarkan kemampuannya sendiri dan harus menyadari sebutan yang akan diberikan oleh pemangku kepentingan atas identitas korporasi yang abstrak. Setiap saat, Newmont harus menyadari bahwa sebagai perusahaan tambang multinasional besar yang berbasis di Amerika Serikat, Newmont memiliki "identitas" budaya dan ekonomi tertentu yang oleh para pemangku kepentingan akan diberikan berbagai sebutan baik positif maupun negatif. Di sinilah pentingnya nilai-nilai diwujudkan dalam tindakan: Newmont harus berupaya memastikan nilai-nilai korporasi diterjemahkan dalam tindakan yang dapat dikenali oleh masyarakat sebagai pemangku kepentingan.

Dalam beberapa konteks operasi, Newmont gagal untuk mengaktualisasikan nilai-nilainya secara efektif. Di Peru, Newmont dianggap "elitis"[ccxv] dan pemangku kepentingan melaporkan bahwa mereka merasa diremehkan oleh perusahaan. Para ahli lingkungan di tambang tersebut dituduh "merendahkan"[ccxvi] anggota masyarakat (lihat Pelajaran 8), dan terdapat anggapan umum terutama di masyarakat pedesaan bahwa karyawan tambang tidak "mengenal" masyarakat dengan baik dan hanya berhubungan dengan beberapa tokoh masyarakat. Anggota masyarakat yang lain mengeluh bahwa para karyawan tambang "memamerkan" status ekonomi mereka "yang berbenturan dengan struktur sosial tradisional mereka."[ccxvii] Para pemangku kepentingan dalam masyarakat sekitar Tambang Yonacocha yakin bahwa Newmont sengaja tidak mau menyatukan dirinya dengan masyarakat banyak dan, mengingkari komitmen perusahaan untuk bertindak atas dasar integritas, kepercayaan, dan rasa hormat, mereka merasa lebih suka "mengatur" masyarakat daripada menjadi bagian dari masyarakat.

Seperti dibahas berikut ini, anggapan bahwa Newmont tidak dapat menjalin hubungan dengan masyarakat sekitar Tambang Yanacocha berbeda dengan anggapan masyarakat di sekitar tambang di Carlin dan Waihi, di mana Newmont dianggap sebagai bagian dari masyarakat sebagai pemangku kepentingan dan "warga negara."[ccxviii] Direktur Studi tidak memperoleh informasi yang cukup untuk dapat sepenuhnya menilai yang menjadi dasar perbedaan ini, tetapi terdapat kesenjangan budaya berbeda antara karyawan di Yanacocha dan masyarakat sekitar yang tidak tampak pada karyawan Carlin atau Waihi dengan masyarakat sekitarnya. Di lokasi tambang ini, karyawan Newmont menyatu dengan baik dengan masyarakat sekitarnya. Kegiatan karyawan Newmont sebagai "anggota masyarakat" di Carlin dan Waihi menguntungkan perusahaan, sebaliknya di Yanacocha banyak masyarakat sebagai pemangku kepentingan tidak menganggap karyawan Newmont sebagai "anggota masyarakat."

Siapa Anda? Menetapkan Tanggung Jawab Newmont. Unsur penting lainnya dalam menetapkan identitas korporasi Newmont dalam konteks lokal dan regional adalah pendekatan perusahaan terkait hubungan pemerintahan. Ada banyak konteks operasi, khususnya di negara berkembang, di mana institusi pemerintah sangat kuat dan menjalankan fungsinya dengan efektif. Ini mengurangi ketegangan ketika perusahaan diizinkan untuk membuat harapan yang jelas mengenai tanggung jawab perusahaan. Sebaliknya, ketika institusi pemerintah tidak memiliki kapasitas atau kemauan politik sehingga tidak berfungsi secara efektif, harapan mengenai tanggung jawab perusahaan dapat menjadi kurang jelas. Hal ini menjadi masalah khususnya ketika perusahaan menyediakan fasilitas publik, seperti investasi infrastruktur dan layanan sosial lainnya. Kontribusi semacam ini membawa harapan yang tinggi mengenai kegiatan yang menyusul lainnya dan menimbulkan konflik jika harapan tersebut tidak dipenuhi. Seperti yang diamati oleh International Alert, "harapan yang terlalu besar yang timbul dari kehadiran perusahaan di kawasan yang miskin dapat menjadi sumber ketegangan dan perselisihan. Apakah perusahan dapat atau harus menanggung beban harapan ini, dalam prakteknya, tidak relevan. Tiadanya [peran] atau ketidakacuhan negara sering menjadikan perusahaan sebagai satu-satunya tempat bagi masyarakat dalam memenuhi kebutuhan dasar mereka atau menyuarakan frustasi mereka."[ccxix]

Newmont telah berjuang dalam berbagai konteks operasi untuk menetapkan ruang lingkup tanggung jawabnya untuk layanan sipil dan sosial dasar Ketegangan ini terindentifikasi dalam pengamatan yang dilakukan oleh tim peneliti Yanacocha, "ada beragam pendapat mengenai siapa yang bertanggung jawab terhadap perubahan yang cepat. Sejumlah pemangku kepentingan berpendapat tambanglah penyebab perubahan yang cepat dan karena itu menjadi pihak yang bertanggungjawab. Namun, pemangku kepentingan yang lain menekankan perlunya pemerintah untuk mengatasi persoalan ini karena pemerintahlah yang mengeluarkan izin operasi bagi tambang."[ccxx] Di Ahafo, tim peneliti menemukan bahwa meskipun tambang berkomitmen untuk mendukung pemerintah setempat dan tokoh masyarakat dalam tugas mereka untuk menyediakan pelayanan sosial oleh karena kuatnya tuntutan atas layanan sosial yang lebih baik dan kurangnya kapasitas lokal terkait, tambang akan berada di bawah tekanan untuk memikul tanggung jawab yang lebih besar untuk memberikan layanan sosial setempat. Tim peneliti Ahafo mencatat komentar dari seorang pemangku kepentingan internal yang menjelaskan "hubungan antara Tambang Ahafo dengan pemerintah setempat sebagai sebuah 'hubungan atas dasar harapan' di mana tambang mengharapkan pemerintah untuk menjalankan fungsinya sebagaimana mestinya sebagai pemerintah setempat, sementara pemerintah setempat mengharapkan tambang untuk membantu memenuhi sejumlah kekurangan yang nyata dalam kapasitasnya saat itu."[ccxxi] Sampai pemahaman bersama dapat dicapai terkait alokasi tanggung jawab yang sesuai terhadap tantangan pembangunan terkait pertumbuhan ekonomi, para pemangku kepentingan tampaknya akan terus memiliki harapan yang berbeda terhadap perusahaan dan pemerintah.

Dapatkah Anda Memenuhi Kebutuhan Kami? Tuntutan atas Peluang Kerja. Kehadiran Newmont di tengah masyarakat merupakan peluang ekonomi yang luar biasa bagi banyak masyarakat setempat, dan kemungkinan memperoleh pekerjaan sebuah aspek utama dialog Newmont dengan masyarakat tentang potensi operasi tambang.[38] Peluang ini merupakan sebuah bagian utama dalam "penciptaan nilai" yang Newmont janjikan secara tersurat maupun tersirat kepada masyarakat sebagai balasan atas lisensi sosial untuk beroperasi. Janji ini dijabarkan dalam pedoman Kebijakan Tanggung Jawab Sosial Newmont, yang menyatakan, "kami harus melalukan segala upaya untuk memastikan bahwa nilai tambah bagi masyarakat dan masyarakat percaya bahwa kehidupan mereka lebih baik karena kehadiran operasi Newmont di tempat mereka."[ccxxii] Kapasitas Newmont untuk mewujudkan "janji" ini akan berdampak langsung terhadap pandangan pemangku kepentingan mengenai komitmen perusahaan terhadap kesejahteraan masyarakat di tempat operasinya.

Permasalahan bagi Newmont adalah kemampuannnya untuk memenuhi harapan masyarakat akan peluang kerja seringkali terbatas, terutama di lokasi di mana hanya terdapat sedikit peluang kerja. Dalam konteks ini, Newmont harus paham bahwa kehadirannya menimbulkan potensi kecemburuan sosial yang signifikan dan ketegangan lain terkait praktek perekrutan karyawan perusahaan. Di beberapa tempat, masalah peluang kerja menjadi persoalan utama yang mempengaruhi hubungan tambang dengan pemangku kepentingan.

[38] Newmont secara jelas mengakui bahwa "Kemampuan kami untuk beroperasi dengan berhasil di masyarakat di seluruh dunia tergantung pada … penciptaan peluang ekonomi dan sosial jangka panjang bagi masyarakat tempat kami beroperasi." Newmont Mining Corporation, 2007 Annual Report, p.13, available at http://www.newmont.com/en/investor/releases/media/newmont/2007_Annual_Report.pdf..

Ketegangan terkait peluang kerja misalnya terlihat di sejumlah lokasi tambang yang dikaji oleh tim peneliti. Di pulau Sumbawa, Indonesia, lokasi tambang Batu Hijau, kehadiran Newmont telah menimbulkan harapan yang kuat bagi masyarakat setempat mengenai prospek peluang kerja dan gaji yang lebih tinggi. Harapan yang tinggi ini menimbulkan ketegangan tertentu dalam hubungan perusahaan dengan masyarakat karena harapan tersebut tidak sepenuhnya dapat dipenuhi. Ketegangan ini dapat mengkibatkan kebingungan dan kemarahan ketika tindakan perusahaan disalahpahami.

Ketegangan di Batu Hijau diperburuk oleh kekhawatiran masyarakat mengenai komitmen perusahaan untuk merekrut sekian persen penduduk "lokal-lokal." Tim peneliti mencatat bahwa 'kurangnya lowongan kerja bagi semua pencari kerja adalah salah satu masalah terbesar yang dihadapi penduduk desa setempat terkait tambang."[ccxxiii] Isu serupa juga muncul di Tambang Ahafo. Sebelum pengembangan tambang, ekonomi setempat terutama bergantung pada pertanian komersial skala kecil dan produksi pertanian yang lain. Keberadaan tambang menciptakan ketegangan yang signifikan mengenai praktek perekrutan karyawan karena banyaknya orang yang menginginkan pekerjaan. Tim peneliti mencatat bahwa, "kontrak tambang dan manfaat lainnya diyakini kuat oleh masyarakat setempat sebagai hak mereka yang harus dilindungi dari pihak luar. Pemangku kepentingan setempat mengungkapkan penolakan terhadap orang luar yang datang dan mengambil peluang kerja ini."[ccxxiv]

Akhirnya, kehadiran Newmont membawa prospek peluang kerja yang potensial bagi banyak orang, tapi tidak semua pencari kerja. Posisi di tambang menawarkan gaji, kesempatan pelatihan, dan tipe pekerjaan yang stabil yang sering tidak tersedia bahkan pada pilihan pekerjaan terbaik lainnya. Banyak posisi kerjayang tersedia di tambang mungkin membutuhkan keahlian teknik yang tidak dimiliki oleh pelamar setempat.[39] Newmont harus terus menghadapi kenyataan bahwa kehadirannya memunculkan harapan yang tidak dapat dipenuhinya, dan bahwa ketegangan yang ditimbulkannya adalah permasalahan masyarakat yang harus diatasinya, baik oleh perusahaan sendiri mapun melalui kerja sama dengan organisasi masyarakat dan pemerintah setempat.

Dapatkah Anda Memenuhi Kebutuhan Kami? Menangani Prioritas Pengembangan Masyarakat. Hubungan Newmont dengan masyarakat juga ditentukan oleh derajat di mana masyarakat mengharapkan Newmont untuk menyediakan prasarana dan layanan sosial. Seperti halnya peluang kerja, interaksi tambang dengan pemangku kepentingan mengenai proyek pengembangan dibentuk oleh harapan dan keinginan masyarakat mengenai nilai ekonomi yang dibawa oleh tambang.

Tingginya harapan masyarakat menjadi tantangan bagi manajemen. Dalam konteks ekonomi dan politik di mana Newmont telah menjadi penyedia layanan, sangat sulit untuk mengurangi keterlibatan perusahaan dalam pembangunan infrastuktur sipil. Di Batu Hijau, "tuntutan dan harapan masyarakat sangat tinggi dan para staf tidak dapat memenuhi keluhan yang muncul. Masyarakat tidak yakin bahwa para staf telah bekerja dengan kemampuan penuh untuk memenuhi semua keperluan dan tuntutan mereka."[ccxxv]

Di Ahafo, tambang "berkomitmen untuk mendukung pemerintah dan tokoh masyarakat setempat dalam tugas mereka untuk menyediakan layanan [sosial]."[ccxxvi] Begitu tambang mulai menyediakan layanan dan mendanai pengembangan, ketegangan yang signifikan dapat muncul jika tambang bermaksud untuk mengurangi lingkup yang dianggap menjadi bagian tanggung jawabnya. Di Ahafo, "ada harapan masyarakat yang tinggi bahwa [Newmont] akan mengambil alih tanggung jawab atas pembangunan dan pengelolaan prasarana sosial, seperti pasokan air, sanitasi, sekolah dan klinik."[ccxxvii]

Begitu pula, di Yanacocha, meningkatnya keuntungan dari Canon Minero" selain "dana dari Voluntary Trust Fund yang baru" meningkatkan harapan mengenai investasi di daerah tersebut. Tim peneliti menemukan bahwa " dengan adanya sejumlah besar uang yang disebutkan di media, penduduk merasa bahwa setiap orang harus mendapatkan keuntungan dari tambang."[ccxxviii] Pengembangan masyarakat merupakan bidang yang secara khusus menantang dalam upaya mengelola permasalahan masyarakat. Operasi Newmont sebagian besar terletak di daerah yang sangat membutuhkan infrastruktur dan layanan sosial. Seringkali, kehadiran Newmont menimbulkan arus kedatangan penduduk yang menuntut pelayanan yang lebih cepat dari

[39] Laporan Ahafo menemukan bahwa oleh karena "banyak posisi di tambang menuntut keterampilan teknis dan profesional tertentu, masyarakat setempat umumnya hanya dapat bersaing untuk memperoleh peluang kerja untuk pekerjaan yang tidak membutuhkan keterampilan yang berasal dari Proyek tersebut." Laporan Naratif Ahafo, Lampiran 1D, hal 92. Hal ini menyebabkan sejumlah pemangku kepentingan, terutama organisasi pemuda setempat, kesal dengan sedikitnya lapangan kerja yang tersedia.

yang dapat disediakan oleh pemerintah. Namun Newmont tidak boleh mengambilalih tanggung jawab pemerintah daerah dan pusat untuk menyediakan layanan umum. Upaya perusahaan untuk bekerja sama dengan pejabat pemerintah dan mengkomunikasikan cakupan tanggung jawabnya kepada masyarakat sebagai pemangku kepentingan merupakan langkah penting untuk menanggulangi permasalahan yang ditimbulkan oleh dinamika ini. (Lihat pembahasan pada Yanacocha's Nuevo Enfoque berikut). Direktur Studi mencatat bahwa, sebagaimana dibahasa dalam Pelajaran 3, SIA merupakan alat yang penting untuk membantu Newmont dalam mengidentifikasi kebutuhan masayarakat dan berkomunikasi dengan pemangku kepentingan mengenai pengalokasian sumber daya.

Apakah Anda akan Menindaklanjuti Komitmen? Agar anggota masyarakat percaya bahwa Newmont menganggap serius permasalalahan mereka, manajemen harus menindaklanjuti komitmennya. Ini bukan satu-satunya masalah di lokasi tambang, karena tambang tampaknya tikda memiliki sistem yang layak untuk memdokumentasikan dan menindaklanjuti permasalahan pemangku kepentingan.

Di Batu Hijau, tim peneliti menemukan bahwa tidak ada bukti tertulis yang diberikan kepada pemangku kepentingan yang menyampaikan permasalahan kepada tambang. "Tidak adanya bukti tertulis menjadikan pemangku kepentingan merasa tidak yakin tentang kasus mereka [akan ditindaklanjuti] seperti halnya kurangnya komitmen atau tanggapan khusus. Hal ini meningkatkan kecemaasan dan harapan terkait hal tersebut."[ccxxix]

Di Yanacocha, tim peneliti melaporkan bahwa " komitmen yang tidak dipenuhi merupakan salah satu keluhan utama penduduk pedesaan yang diwawancarai" selain "perwakilan LSM pedesaan dan nasional menyoroti kemampuan perusahaan yang lemah dalam memenuhi komitmennya."[ccxxx] Tim peneliti mencatat bahwa "staf EA menyadari bahwa tidak dipenuhinya komitmen ini merupakan masalah di masa lalu dan saat ini mereka berupaya memperbaikinya" dan "perusahaan menyimpulkan bahwa kurangnya pemenuhan disebabkan oleh pergantian staf dan tidak adanya dokumentasi lisan maupun tulisan dari janji-janji yang dibuat."[ccxxxi]

Hal serupa juga ditemukan di Carlin. Tim peneliti Carlin melaporkan bahwa "perusahaan tidak memiliki Daftar Komitmen yang seragam untuk menelusuri janji-janji yang pernah dibuat oleh seluruh departemen dan semua tingkatan staf, baik lisan maupun tertulis."[ccxxxii] Mereka juga mencatat bahwa Daftar Keluhan mendata setiap keluhan, namun tidak ada proses yang sistematis untuk menginformasikannya ke semua departemen, atau menerapkan perubahan ke dalam operasi sebagai tanggapan atas permasalahan pemangku kepentingan yang terus disampaikan. Begitu pula, tidak ada proses formal atas kemungkinan mengubah rencana tambang yang didasarkan atas keprihatinan pemangku kepentingan yang signifikan dan terus disampaikan."[ccxxxiii]

Komitmen yang tidak dipenuhi kepada masyarakat sebagai pemangku kepentingan dapat sangat merusak lisensi sosial yang sudah dimiliki tambang untuk beroperasi. Untuk itu, Direktur Studi berpendapat bahwa proses yang sistematis untuk menanggapi permasalahan pemangku kepentingan dan memastikan semua komitmen yang dibuat dipenuhi seharusnya menjadi prioritas utama bagi Newmont.

- ## Hubungan Masyarakat dan Pengembangan Masyarakat: Apa yang tampaknya berhasil dilakukan?

Siapa Anda? Menetapkan Identitas Korporasi. Seperti dibahas sebelumnya, Newmont diuntungkan oleh komitmen para karyawannya di lokasi tambang yang diteliti. Di Carlin, masyarakat sebagai pemangku kepentingan memberi tahu tim peneliti bahwa perusahaan telah menjalankan nilai-nilai dan prinsip-prinsip korporasinya dan juga merupakan "mitra yang dapat dipercaya"[ccxxxiv] ioleh masyarakat. Anggota masyarakat menemukan bahwa perwakilan Newmont menjadi anggota lembaga masyarakat setempat dan ini dianggap sebagai "perwujudan nilai perusahaan."[ccxxxv] Tim peneliti melaporkan "banyak anggota masyarakat berkomentar.... bahwa ini bukan sekadar kebijakan dan prosedur, namun merupakan "budaya perusahaan.'"[ccxxxvi]

Jaringan yang kuat di masyarakat setempat dianggap sebagai faktor positif baik di Carlin maupun Waihi. "Integrasi" dengan masyarakat memperbaiki persepsi pemangku kepentingan bahwa Newmont beroperasi secara konsisten dengan nilainya. Pada saat yang sama, sulit untuk mengambil pelajaran dari semua contoh ini, karena baik Waihi maupun Carlin memiliki sejarah tambang yang lama dan tambang merupakan bagian budaya masyarakat setempat. Ini menjelaskan, segala sesuatu yang dilakukan Newmont dan karyawannya mempertegas persepsi masyarakat: jika Newmont ingin dianggap sebagai anggota masyarakat yang dapat dipercaya, dia harus membangun jaringan dengan masyarakat yang terkena dampak, melalui partisipasi masyarakat maupun perekrutan karyawan setempat, sehingga Newmont tidak dianggap telah "memisahkan diri" dari masyarakat sebagai pemangku kepentingan.

Dapatkah Anda Memenuhi Kebutuhan Kami? Tuntutan atas Peluang Kerja. Seperti disebutkan di atas, tuntutan akan peluang kerja dapat menimbulkan ketegangan dalam hubungan masyarakat Newmont ketika perusahaan tidak mampu memenuhi harapan masyarakat. Di Ahafo, Newmont berupaya mengatasi ketegangan ini melalui kerja sama dengan masyarakat setempat untuk memastikan bahwa peluang kerja tersedia bagi penduduk "setempat." Dalam merespon permasalahan masyarkat yang signifikan, tambang dan anggota masyarakat mengembangkan proses validasi untuk memverifikasi bahwa pelamar benar-benar penduduk "setempat." Proses tersebut tidak selalu diperlukan dalam semua konteks, tetapi fakta bahwa masukan pemangku kepentingan yang menjadikan pembuatan proses ini yang penting. Sebagaimana dicatat tim peneliti, "proses validasi penduduk lokal merupakan mekanisme yang berfungsi yang saat ini memperoleh legitimasi yang besar dari masyarakat setempat."[ccxxxvii] Pelibatan masyarakat ini dalam upaya merespon permasalahan hubungan masyarakat yang signifikan hingga deraja tertentu mengurangi potensi konflik terbuka di Tambang Ahafo terkait masalah pekerjaan.

Dapatkah Anda Memenuhi Kebutuhan Kami? Menangani Prioritas Pengembangan Masyarakat. Pemangku kepentingan di tambang Newmont menyebut berbagai contoh bagaimana perusahaan mendorong pengembangan masyarakat tempatnya beroperasi. Upaya seperti ini sangat penting untuk memperoleh lisensi sosial Newmont untuk beroperasi sebagaimana yang diharapkan oleh masyarakat sebagai pemangku kepentingan bahwa Newmont akan memberikan nilai tambah bagi masyarakat.

Para manajer Rantai Suplai di Carlin secara aktif mendorong pemasokan barang dan jasa untuk tambang dari masyarakat setempat. Tambang Batu Hijau memiliki menjalankan Prakarsa Bisnis Lokal. Melalui prakarsa ini, Newmont mengidentifikasi proyek apa saja yang dapat diberikan kepada kontraktor lokal. Departemen Kontrak di Batu Hijau kemudian bekerja sama dengan kontraktor lokal untuk membantu mereka memenuhi persyaratan Newmont. Prakarsa pembelian seperti ini dapat memberikan keuntungan yang signifikan bagi pemangku kepentingan setempat untuk membantu menguatkan kapasitas bisnis lokal.

Dengan dukungan dari IFC, Ahafo baru-baru ini meluncurkan prakarsa yang disebut Ahafo Linkages Program yang dirancang untuk "secara aktif mendukung pengembangan usaha mikro, kecil dan menengah di daerah sekitar Tambang Ahafo."[ccxxxviii] Program ini bertujuan untuk "mengembangkan pemasok potensial dan penyedia barang dan jasa lokal bagi tambang; mendorong daya saing dan diversifikasi ekonomi lokal, dan; mengembangkan asosiasi dan lembaga bisnis lokal yang dapat memastikan kesinambungan jangka panjang ekonomi lokal yang sedang mengalami transformasi oleh kehadiran tambang."[ccxxxix] Meskipun tim peneliti menemukan bahwa "masih terlalu dini untuk mengevaluasi keefektifan Ahafo Linkages Program" tim peneliti mencatat bahwa program tersebut "akan sangat berdampak pada hubungan masyarakat."[ccxl]

Baru-baru ini, Ahafo terlibat dalam sebuah "Forum Tanggung Jawab Sosial, "yang merupakan "forum yang memiliki cakupan yang luas untuk mengatur dan menginvestasikam manfaat bagi masyarakat dari tambang."[ccxli] Pada waktu tim peneliti melakukan kunjungan, "Forum tersebut sedang bekerja untuk menetapkan Perjanjian Tanggung Jawab Sosial, yang bertujuan untuk membantu investasi dalam prasarana sosial."[40, ccxlii] Tim peneliti menemukan bahwa "ini merupakan mekanisme yang sangat menjanjikan untuk melembagakan kesinambungan bentuk-bentuk pengembangan lokal, berkontribusi dalam mengurangi ketegangan terhadap pemerintah setempat dan memperbaiki hubungan masyarakat dengan tambang."[ccxliii]

[40] Perjanjian Tanggung Jawab Sosial antara tambang Ahafo dan masyarakat pemangku kepentingan dirampungkan pada Juni 2008.

Siapa Anda? Menetapkan Tanggung Jawab Newmont. Seperti yang disebutkan sebelumnya, Newmont telah berjuang dalam berbagai konteks operasi untuk menetapkan ruang lingkup tanggung jawabnya untuk pelayanan sosial dasar dan sipil. Di Peru, prakarsa *Nuevo Enfoque* telah berupaya untuk mengidentifikasi pembagian tanggung jawab antara perusahaan dan pemerintah. Sebagaimana dicatat tim peneliti Yanacocha, "Fokus Baru menekankan bahwa pemerintah bertanggung jawab untuk menyediakan layanan dasar, bukan perusahaan. Perusahaan berencana untuk menghindari investasi dalam proyek infrastruktur kecuali pemerintah juga terlibat secara sgnifikan mengelola proyek tersebut."[ccxliv] Strategi ini juga berupaya memberitahu anggota masyarakat bahwa "Umur tambang singkat, cadangan telah berkurang, dan produksi menurun."[ccxlv] Akhirnya, kampanye berfokus pada "kemitraan dengan pemerintah pada sebagian besar proyek, besar atau kecil, yang dijalankan di masyarakat."[ccxlvi]

Upaya Newmont, melalui prakarsa *Nuevo Enfoque*, untuk menetapkan peran dan tanggung jawab perusahaan dan pemerintah tampaknya telah berhasil dalam mendidik masyarakat sebagai pemangku kepentingan mengenai tanggung jawab relatif perusahaan untuk memberikan layanan sosial. Tim peneliti Yanacocha mengamati bahwa upaya perusahaan "diterima baik oleh LSM dan banya anggota masyarakat. Mereka memahami bahwa pemerintah-lah yang seharusnya menjadi penyedia utama layanan sosial."[ccxlvii] Upaya serupa untuk mendidik anggota masyarakat mengenai pembagian tanggung jawab antara perusahaan dan pemerintah pada tahap awal siklus hidup tambang akan membantu untuk mengelola harapan masyarakat pada tahap berikutnya dan membatasi kesalahpahaman yang dapat mengakibatkan konflik.

4. Rekomendasi dan Peluang– Saran untuk Langkah Ke Depan

- ☑ Mengembangkan budaya korporasi "berbasis nilai" di tingkat lokasi tambang. Memastikan bahwa pembahasan mengenai nilai-nilai Newmont dan tujuan hubungan masyarakat dimasukkan dalam pembahasan strategi dan rencana operasional..
- ☑ Mendorong agar tambang bekerja sama dengan tokoh masyarakat dalam mengidentifikasi mekanisme yang tepat menurut cara setempat untuk mengurangi ketegangan seputar masalah peluang kerja.
- ☑ Berkonsultasi dengan tokoh masyarakat mengenai alokasi dana pengembangan masyarakat dan pengembangan prakarsa pengembangan masyarakat, seperti program pengadaan lokal untuk menargetkan kelompok tertentu dan proyek infrastruktur.
- ☑ Memastikan bahwa pelibatan pemangku kepentingan mengenai prakarsa pengembangan masyarakat didasarkan atas SIA tambang dalam upaya menyediakan dasar yang obyektif untuk penetapan alokasi sumber daya.
- ☑ Memastikan terdapat sistem untuk mencatat dan merespon semua komitmen yang dibuat oleh perwakilan tambang bagi masyarakat sebagai pemangku kepentingan. Komitmen sebaiknya dicatat dengan hati-hati dan manajer tambang harus bertanggung jawab untuk menindaklanjuti semua komitmen yang dibuat.
- ☑ Memastikan bahwa upaya pelibatan pemangku kepentingan terkait pendanaan pengembangan masyarakat dan adanya peluang kerja di masa sekarang dan yang akan datang sedapat mungkin dilaksanakan secara transparan.
- ☑ Mengkaji ulang praktek pelibatan pemangku kepentingan di masing-masing lokasi tambang untuk memastikan bahwa pelibatan tersebut dicerminkan dalam penentuan strategi mengenai tingkat tanggung jawab yang sesuai bagi tambang untuk menyediakan layanan sosial dasar dan infrastruktur di lingkungan sekitar.
- ☑ Memastikan bahwa anggota masyarakat memiliki akses dan dapat berhubungan secara teratur dengan perwakilan Departemen ESR secara fomal maupun informal.

C. Mengelola konflik dengan penuh tanggung-jawab

Pelajaran 6: Lokasi operasi Newmont harus mampu mengidentifikasi konflik dan mengelola harapan masyarakat sebelum timbul konflik terbuka dan pada saat yang sama menghargai hak para pemangku kepentingan yang menentang operasi.

Pelajaran 7: Newmont harus memastikan bahwa di setiap Lokasi operasinya memiliki mekanisme penyampaian keluhan yang mudah diakses dan responsif.

Pelajaran 8: Manajemen dampak lingkungan pertambangan terhadap kualitas air dan sumber daya alam lainnya berhubungan langsung dengan manajemen hubungan masyarakat; Newmont harus mampu memahami dan merespons keinginan pemangku kepentingan terkait dampak operasi tambang terhadap lingkungan yang nyata atau yang telah diprediksi.

Melalui laporan ini, Direktur Studi mengamati bahwa pada tingkat tertentu konflik antara Newmont dan masyarakat sebagai pemangku kepentingan tidak dapat dihindari. Beberapa kali, Newmont-lah yang memicu konflik, terutama sewaktu karyawan tambang berperilaku tidak hormat atau mengabaikan kebutuhan masyarakat sebagai pemangku kepentingan. Di lain waktu, konflik timbul sebagian karena fakta bahwa kegiatan Newmont memang mengganggu lingkungan fisik, sosial dan ekonomi di mana tambang tersebut berlokasi. Dalam Bagian III laporan ini, Direktur Studi mengungkapkan beberapa faktor konflik yang diidentifikasi oleh International Alert sebagai hal yang sering muncul dalam dinamika hubungan antara perusahaan tambang dengan masyarakat sebagai pemangku kepentingan. Dampak fisik dari tambang, ketidakpedulian negara dalam jangka waktu lama, penggunaan aparat keamanan, kurangnya konsultasi–semua faktor ini dapat menimbulkan atau memperburuk ketegangan antara tambang dengan masyarakat sebagai pemangku kepentingan.

Meskipun Newmont tidak dapat mencegah semua konflik, namun dapat berupaya mengurangi konflik dengan dua cara: pertama, Newmont harus aktif berupaya untuk meminimalkan tingkat di mana Newmont cenderung bertindak sebagai pemicu konflik; kedua, Newmont harus mengidentifikasi dan menangani konflik dalam cara yang sistematis dan cepat. Direktur Studi berharap pembaca memahami bahwa poin pertama dibahas dalam setiap pelajaran dalam laporan ini: Newmont harus terus-menerus memperbaiki caranya berhubungan dengan masyarakat. Pelajaran 6 membahas poin kedua. Newmont harus memiliki kapasitas internal untuk terlibat dalam mengidentifikasi dan mengelola konflik yang terjadi. Pelajaran ini juga menyoroti fakta Newmont sebaiknya tidak berupaya untuk mencegah pemangku kepentingan dari "menyampaikan" konflik dengan menggunakan hak mereka untuk mengajukan protes atas kegiatan tambang.

Sementara Pelajaran 6 membahas identifikasi Newmont terhadap konflik, Pelajaran 7 menyoroti pentingnya menyediakan kesempatan bagi masyarakat sebagai pemangku kepentingan untuk mengidentifikasi bidang yang mereka anggap berpotensi untuk menjadi konflik dengan kegiatan tambang. Newmont harus memastikan bahwa tambangnya memiliki mekanisme penyampaian keluhan yang dapat diakses oleh seluruh pemangku kepentingan, dan perusahaan harus menanggapi dengan benar pemangku kepentingan yang menyampaikan keluhan dan permasalahan agar diperhatikan oleh manajemen tambang.

Akhirnya, Pelajaran 8 membahas pentingnya merespon permasalahan pemangku kepentingan tentang persoalan lingkungan. Dampak tambang yang dirasakan dan yang nyata terjadi pada lingkungan seringkali menjadi akar penyebab konflik yang berbahaya antara tambang dengan masyarakat. Oleh sebab itu, Direktur Studi berpendapat bahwa sangat penting untuk membahas dan menyoroti konflik seputar persoalan lingkungan yang telah terjadi antara Newmont dan masyarakat sebagai pemangku kepentingan.

Pelajaran 6: Lokasi operasi Newmont harus mampu mengidentifikasi konflik dan mengelola harapan masyarakat sebelum timbul konflik terbuka dan pada saat yang sama menghargai hak para pemangku kepentingan yang menentang operasi.

1. Mengapa Hal ini Penting?

Konflik terjadi dalam berbagai tingkatan. Dalam beberapa hal konflik muncul karena ketidakmampuan untuk menyelesaikan keluhan individu secara memuaskan. Namun konflik dapat meningkat menjadi dalam bentuk yang lebih publik, secara simbolis sangat kuat dan destruktif berupa tindakan kolektif terhadap tambang, yang membahayakan jiwa maupun poperti [perusahaan].

- Laporan Tim Studi Ahafo, Kajian Hubungan Masyarakat [ccxlviii]

Identifikasi dan manajeman konflik sangat penting bagi kelanjutan operasi setiap lokasi tambang Newmont. Meskipun laporan ini menekankan bahwa konflik tidak dapat dihindarkan, bahwa sifat tak dapat dielakkan, hal ini bukanlah alasan untuk lengah. Newmont harus memastikan para manajernya telah mengidentifikasi dan berupaya memahami faktor-faktor yang menyebabkan konflik dengan masyarakat sebagai pemangku kepentingan dan memiliki rencana untuk merespon dan menyelesaikan permasalahan. Dalam sejumlah kasus, konflik berawal dari faktor-faktor yang relatif mudah diperbaiki. Rencana operasi dapat disesuaikan atau upaya komunikasi dengan pemangku kepentingan dapat ditingkatkan. Dalam kasus lain, persoalan seperti kurangnya peluang kerja bagi penduduk lokal merupakan hal yang tidak mudah bagi Newmont untuk menyelesaikannya. Dalam semua kasus, Newmont harus mengidentifikasi apa yang dapat dilakukan secara langsung maupun tidak langsung untuk meminimalkan risiko bagi tambangdan bagi masyarakat sebagai pemangku kepentingan. Kegagalan untuk mengidentifikasi dan merespon penyebab kasus konflik pada akhirnya dapat melemahkan lisensi sosial tambang untuk beroperasi.

Namun, perlu dicatat, bahwa mitigasi konflik tidak sama dengan pencegahan konflik, dan hal ini semestinya tidak mengakibatkan "membungkam" konflik. Hak masyarakat sebagai pemangku kepentingan untuk memprotes kegiatan tambang harus dilindungi selama tidak ada ancaman membahayakan terhadap tambang atau karyawan.

2. Risiko yang Dapat Dipelajari dari Hal Ini?

Jika lokasi operasi Newmont melakukan identifikasi konflik dan menangani permasalahan masyarakat sejak tahap awal, Newmont secara berarti akan dapat mengurangi kemungkinan permasalahan tersebut berkembang menjadi konflik terbuka. Sebaliknya, jika permasalahan masyarakat tidak diidentifikasi sejak awal, dan dibiarkan tidak ditangani untuk waktu yang lama, terdapat risiko yang lebih besar bahwa permasalahan pemangku kepentingan akan dinyatakan melalui mekanisme yang lebih dramatis seperti protes, blokade, atau tindakan lain yang ditujukan untuk melawan tambang atau perusahaan.

Dalam kasus tertentu, aparat keamanan swasta dan/atau pemerintah mungkin dapat diminta untuk mengatasi konflik antara tambang dan masyarakat sebagai pemangku kepentingan. Dalam beberapa keadaan, skenario ini dapat memperbesar kemungkinan meningkatnya konflik, bahkan kekerasan. Potensi kekerasan seputar operasi tambang juga merupakan faktor yang harus dievaluasi dan dikelola Newmont. Perusahaan harus siap untuk merespon protes, baik yang damai maupun yang menggunakan kekerasan dalam cara yang dapat melindungi asetnya juga hak pemangku kepentingan untuk menyampaikan permasalahan mereka tanpa ancaman kekerasan fisik.

3. Membangun Hubungan Masyarakat –Evaluasi Kemampuan Newmont dan Keefektifan Sistem yang Ada

• Standar dan Kebijakan: Apa yang sudah Berjalan? Apa yang Relevan? Apa yang Kurang?

Seluruh standar manajemen yang disebutkan dalam laporan ini membahas beberapa bentuk konflik. Standar khusus mengenai SIA, Pelibatan Pemangku Kepentingan Eksternal dan Pelaporan, dan Manajemen Risiko dan Peluang dimaksudkan untuk menangani potensi konflik dan meminimalkan kemungkinan terjadinya dan dampaknya. Prosedur penyampaian keluhan (seperti dibahas dalam Pelajaran 7) merupakan mekanisme penting lainnya untuk meminimalisasi dan menyelesaikan konflik. Newmont telah menerapkan standar dan prosedur ini dalam mengelola kegiatan operasinya dengan efektif, aman dan dalam cara yang mendorong hubungan masyarakat yang positif.

Standar CER mengenai Kesadaran Hak Asasi Manusia. Standar CER Newmont mengenai Kesadaran Hak Asasi Manusia menyebutkan bahwa lokasi operasi tambang harus mengembangkan proses untuk "mengidentifikasi semua permasalahan dan dampak yang nyata dan potensial terkait Hak Asasi Manusia" yang terkait dengan kegiatan operasi mereka, dan harus mengadakan pelatihan untuk "meningkatkan kesadaran mengenai tanggung jawab hak asasi manusia dengan manajemen senior, karyawan, kontraktor dan pemasok temasuk pelatihan tentang hak asasi manusia yang sesuai dan terfokus."[ccxlix]

Standar CER mengenai Pengelolaan Personel Sekuriti. Newmont juga memiliki standar khusus untuk memandu respon perusahaan terhadap konflik yang memerlukan tindakan oleh personel sekuriti swasta atau pemerintah. Standar CER untuk Pengelolaan Personel Sekuriti bermaksud untuk memastikan operasi tambang Newmont "menyediakan keselamatan dan keamanan dalam kerangka yang sesuai dengan Prinsip-prinsip Kesukarelaan mengenai Keamanan dan Hak Asasi Manusia."[ccl] Standar tersebut secara khusus menyatakan bahwa semua kontrak dengan penyedia jasa keamanan harus mencantumkan pasal-pasal yang disyaratkan dalam Prinsip-prinsip Kesukarelaan.

Standar Pengeloaan Personel Keamanan menyatakan bahwa lokasi tambang "harus mengidentifikasi semua persoalan dan dampak yang terkait dengan personel sekuriti mereka"[ccli] dan persoalan itu harus melalui proses penilaian risiko. Semua personel keamanan perlu diseleksi dalam upaya mengidentifikasi kemungkinan keterlibatan dalam pelanggaran hak asasi manusia di masa lampau. Standar juga menyebutkan perlunya program "pelatihan dan pemahaman" yang memastikan bahwa "staf dan kontraktor jasa keamanan memahami tanggung jawab mereka berdasarkan Prinsip-prinsip Kesukarelaan mengenai Keamanan dan Hak Asasi Manusia."[cclii] Selain itu, standar juga megharuskan setiap tambang untuk memiliki sistem untuk menyelidiki dan melaporkan pelanggaran Prinsip-prinsip Kesukarelaan. Tambang diharapkan melaksanakan penilaian dan pemantauan secara berkala terhadap pelaksanaan dan peralatan "personel keamanan" untuk memastikan kepatuhan pada Prinsip-tersebut."[ccliii]

Pedoman Pengelolaan Personel sekuriti Newmont mencantumkan informasi tambahan mengenai harapan perusahaan tentang perilaku penyedia jasa keamanan. "Prinsip pedoman" berikut dirancang untuk memandu para manajer tambang:" Personel keamanan perusahaan harus selalu mendorong dan menunjukkan rasa hormat terhadap hak asasi manusia dalam hubungan mereka dengan pemangku kepentingan, termasuk karyawan, kontraktor dan masyarakat setempat"; "kehadiran atau penggunaan personel keamanan harus proporsional dengan ancaman"; "perusahaan harus proaktif dalam berupaya memahami persoalan dan dampak personel sekuriti dan merespon ketika persoalan diidentifikasi atau muncul; dan akhirnya "dalam memahami persoalan dan dampak yang terkaita adanya personel sekuriti, sangat perlu untuk berkonsultasi dengan sebanyak mungkin pemangku kepentingan."[ccliv]

Perlu dicatat, meskipun standar mensyaratkan manajemen untuk memiliki proses formal untuk mengidentifikasi isu dan dampak personel keamanannya, pedoman menyatakan bahwa tambang dapat "juga membuat daftar risiko personel keamanan tersendiri" atau "menggunakan proses manajeman risiko di seluruh perusahaan yang telah ada."[cclv] Pedoman juga memandu agar penilaian risiko mempertimbangkan faktor-faktor berikut: identifikasi risiko keamanan; potensi pelanggaran; reputasi dan catatan hak asasi manusia dari personel keamanan swasta atau pemerintah; paramiliter; dan penegakan hukum lokal dan nasional; tingkat peraturan perundangan dalam konteks kegiatan operasi; pemindahan perlengkapan; dan sejarah dan penyebab konflik yang baru terjadi, tengah terjadi, atau yang berpotensi terjadi dalam konteks operasi.

- ## Sistem Manajemen Newmont: Bagaimana Newmont Meningkatkan Kinerjanya?

Mengevaluasi Penerapan Standar. Berdasarkan sistem penilaian "Bintang Lima," penilai eksternal memverifikasi penerapan standar Kesadaran Hak Asasi Manusia dan Standar Pengelolaan Personel Keamanan. Menurut kriteria penilaian, peringkat kinerja minimal "Bintang Tiga" untuk standar Kesadaran Hak Asasi Manusia mengharuskan lokasi tambang untuk "mengidentifikasi dan mendokumentasi dampak dan persoalan hak asasi manusia."[cclvi] Peringkat "Bintang Tiga" juga mengharuskan sebagian besar karyawan senior dapat menunjukkan kesadaran akan tanggung jawab hak asasi manusia."[cclvii] Peringkat kinerja minimal "Bintang Tiga" mengenai standar Pengelolaan Personel Keamanan mensyaratkan temuan bahwa "tidak ada pelanggaran hak asasi manusia yang tercatat, diinvestigasi atau dugaan pelanggaran yang dilakukan oleh personel keamanan di perusahaan selama periode penilaian."[cclviii] Peringkat "Bintang Tiga" juga mengharuskan "sebagian besar personel keamanan menunjukkan kesadaran akan tanggung jawab hak asasi manusia berdasarkan [Prinsip Kesukarelaan]."[cclix]

Seperti dibahas sebelumnya, dalam pandangan Direktur Studi, sistem penilaian "Bintang Lima" tidak memadai untuk mengukur kinerja perusahaan dalam bidang hubungan masyarakat.

Pertanggungjawaban. Tim peneliti memberikan sedikit informasi mengenai mekanisme pertanggungjawaban terkait identifikasi dan pengelolaan konflik. Seperti disebutkan di atas, semua standar manajemen Newmont dirancang untuk menangani konflik dalam berbagai bentuk, dan kerenanya mekanisme pertanggungjawaban yang dibahas di seluruh laporan ini relevan untuk pembahasan mengenai manajemen konflik.

Di Batu Hijau, tim peneliti melaporkan bahwa tambang memiliki daftar "kejadian dan penyelesaian" untuk memantau isu-isu dan permasalahan khusus dari masyarakat.[cclx] Daftar ini dijadikan rujukan selama kajian kinerja Manajer Hubungan Eksternal, Direktur Operasi Regional dan Wakil Presiden Regional Senior, selain staf Departemen ESR di tambang. Tim peneliti Batu Hijau menemukan bahwa tidak ada kejelasan mengenai "sampai tingkat apa [para staf] bertanggung jawab menyelesaikan konflik secara efektif dibandingkan dengan tanggung jawab mereka dalam operasi tambang."[cclxi] Tim peneliti Batu Hijau mengamati bahwa "penghormatan hak asasi manusia merupakan bagian integral dari kinerja tim keamanan dan tim hubungan eksternal."[cclxii]

Identifikasi dan Manajemen Konflik. Direktur Studi memahami bahwa Newmont baru-baru ini telah memutuskan bahwa semua tambang harus menyusun evaluasi identifikasi konflik. Namun upaya untuk melakukan hal tersebut telah ditunda selama CRR. Direktur Studi percaya bahwa proses ini akan menjadi bagian penting dari pendekatan tambang terhadap manajemen konflik di masa yang akan datang. Penilaian konflik dan dampak hak asasi manusia membantu mengidentifikasi dan memitigasi potensi permasalahan yang dapat menimbulkan konflik terbuka dan berpotensi pelanggaran atas hak asasi manusia seputar tambang.

Tambang saat ini memperlihatkan berbagai tingkat kemampuan dalam pendekatan manajemen konflik, dan hal ini menjadi bidang yang membutuhkan perhatian lebih dari Newmont.

Di Carlin, tim peneliti menemukan bahwa meskipun tambang sudah memiliki proses pemetaan pemangku kepentingan dan analisis risiko tapi tidak memiliki sistem untuk mengidentifikasi risiko terkait konflik. Tambang juga tidak memiliki rencana atau metodologi manajemen konflik. Tim peneliti mengamati bahwa hal ini mungkin tidak menjadi prioritas utama bagi tambang saat ini oleh karena tidak adanya "konflik terbuka" seputar tambang. Namun, tim peneliti juga mencatat bahwa tambang tidak siap untuk menghadapi konflik di masa yang akan datang.

Di Yanacocha, tambang telah mengembangkan proses untuk memantau potensi konflik dan konflik yang terjadi. Departemen ESR tengah berupaya untuk "mengumpulkan informasi mengenai isu apa saja yang cukup panas yang mungkin memburuk menjadi blokade atau tindakan melawan perusahaan."[41, cclxiii] Perusahaan selanjutnya "berupaya untuk memperoleh pemahaman yang mantap mengenai penyebab dasar persoalan dan kepentingan"[cclxiv] dan merumuskan strategi sosial dan politik untuk menangani persoalan masyarakat. Tim peneliti mengamati bahwa ini merupakan perubahan dalam pendekatan tambang terhadap manajemen konflik. Salah seorang karyawan yang diwawancarai mengatakan bahwa, di masa lalu, tambang berharap masalah tersebut akan "lenyap begitu saja."[cclxv]

Di Ahafo, tim peneliti menemukan bahwa konflik tidak diselesaikan "secara sistematis dan terorganisir," mencatat bahwa tambang sedang "dalam proses mengembangkan alat khusus untuk mengelola konflik."[cclxvi]

Melaksanakan Prinsip-prinsip Kesukarelaan. Newmont harus mengkomunikasikan harapan-harapannya kepada personel sekuriti swasta maupun pemerintah yang akan diminta untuk memberikan layanan sekuriti bagi lokasi tambang tersebut. Ketentuak kontrak Newmont mengharuskan personel sekuriti untuk menyediakan layanan yang memenuhi Prinsip-prinsip Kesukarelaan. Namun, Newmont juga harus memastikan bahwa kewajiban kontraktual ini dilaksanakan secara efektif melalui pelatihan dan penilaian kepatuhan yang terus-menerus.

Sejumlah lokasi mencatat bahwa personel sekuriti telah menerima pelatihan spesifik mengenai permasalahan hak asasi manusia dan Prinsip-prinsip Kesukarelaan.

Di Batu Hijau, tim peneliti menemukan bahwa "seluruh staf sekuriti, hubungan eksternal dan kontraktor sekuriti telah mendapat pelatihan mengenai kepatuhan terkait hak asasi manusia. Kontraktor sekuriti memperkuat pelatihan tersebut dalam pertemuan harian."[cclxvii] Pelatihan ini diadakan oleh staf pelatihan dari luar, bukan karyawan tambang. Mereka yang telah menyelesaikan pelatihan hak asasi manusia diberikan "kartu pemahaman hak asasi manusia"[cclxviii] yang mereka kenakan bersama dengan kartu pengenal sekuriti mereka. Tim peneliti mencatat bahwa mereka yang telah menyelesaikan pelatihan "tampak bangga akan pencapaian mereka."[cclxix]

Di Yanacocha, tim peneliti menemukan bahwa departemen sekuriti perusahaan bersama dengan FORZA, perusahaan sekuriti yang disewa oleh tambang, dilatih mengenai Prinsip-prinsip Kesukarelaan.[cclxx] Tim peneliti melaporkan bahwa departemen Sekuriti perusahaan melaksanakan pelatihan hak asasi manusia, yang terdiri dari tinjauan Prinsip-prinsip Dasar Penggunaan Pasukan dan Senjata Api oleh Para Penegak Hukum, Deklarasi Universal Hak Asasi Manusia, Kode Perilaku Petugas Penegak Hukum, dan lembar informasi mengenai Prinsip-prinsip Kesukarelaan. FORZA sendiri melaksanakan pelatihan hak asasi manusia dua kali setahun bagi stafnya. Personel polisi yang dikontrak oleh tambang untuk bekerja di hari libur mengikuti pelatihan singkat selama 90 menit saat mereka tiba di lokasi tambang.

Terkait dengan risiko yang ada, sangat penting bagi Newmont untuk melakukan penilaian secara teratur mengenai catatan hak asasi manusia dari personel sekuriti yang bekerja dengan mereka. Informasi mengenai insiden dan penyelidikan harus disimpan. Batu Hijau dan Yanacocha menggunakan sistem elektronik untuk melacak insiden. Sistem ini sebaiknya dievaluasi keefektifannya sebagai alat manajemen dan dipertimbangkan untuk digunakan di lokasi tambang lain.

[41] Tim peneliti Yanacocha mencatat bahwa metodologi ini didasarkan atas "Manual para la construcción de la paz" oleh Comisión Andina de Juristas (Maret 2006).

- ## Hubungan Masyarakat dan Pengembangan Masyarakat: Apa saja yang menjadi Perhatian?

Persepsi Pemangku kepentingan tentang Pertanggungjawaban. Persoalan yang penting bagi tambang adalah apakah pemangku kepentingan menganggap personel sekuriti dapat bertanggung jawab atas perilaku mereka. Hal ini menjadi sumber ketegangan yang utama di Yanacocha, di mana aksi protes yang disertai kekerasan telah meletus beberapa tahun terakhir ang berakar dari kondisi "frustasi dan ketegangan yang terus-menerus" antara perusahaan dengan masyarakat setempat. Pada tahun 2006, masyarakat Combayo yang tinggal di kawasan lingkar tambang menyampaikan permasalahan langsung di area lubang tambang sebagai protes, yang mengakibatkan Isidro Llanos, petani setempat, tertembak mati. Pemangku kepentingan di sekitar Yanacocha mengajukan berbagai alasan untuk menyampaikan protes, sebagian mengatakan "sasaran utamanya adalah untuk memperoleh pekerjaan, [dan yang lain] menyatakan bahwa kurangnya komunikasi dan kepedulian masalah lingkungan menjadi penyebabnya."[cclxxi] TProtes masyarakat Combayo dan khususnya Llanos berakibat pada pembicaraan antara pewakilan tambang, pemerintah dan masyarakat Combayo.

Insiden yang melibatkan masyarakat Combayo menggarisbawahi permasalahan masyarakat secara khusus mengenai penggunaan polisi dan personel sekuriti swasta oleh Newmont. Pemangku kepentingan mengatakan mereka telah dianiaya oleh petugas polisi yang dikontrak oleh tambang. Tim peneliti Yanacocha mengamati bahwa "penggunaan polisi merusak hubungan dengan masyarakat. Persepsi publik menunjukkan ketidakpercayaan yang luas terhadap aparat kepolisian; banyak orang menganggap mereka sebagai bagian dari jaringan kriminal yang terlibat kegiatan seperti penculikan atau pemerasan."[cclxxii]

Pada 2007, ketegangan muncul lagi di Yanacocha saat FORZA dituduh memata-matai Pastur Marco Arana dan anggota GRUFIDES lainnya, yang merupakan organisasi setempat yang berkampanye menentang tambang. Insiden ini membawa mengakibatkan sejumlah pemangku kepentingan mengajukan tuntutan kepada Newmont untuk melakukan penyelidikan atas kegiatan personel sekuriti perusahaan dan berharap Newmont lebih bertanggung jawab atas tindakan kontraktornya. Setelah insiden Combayo dan Pastur Marco Arana, tim peneliti menemukan pemangku kepentingan merasa Newmont telah gagal dalam mengemban tanggung jawab yang memadai atas nama perusahaan atau FORZA

Seperti dibahas dalam Pelajaran 3, ada keluhan yang telah disuarakan sejak lama di Yanacocha, sebagian bersumber dari pandangan masyarakat bahwa tambang tidak bertanggung jawab atas "kesalahan masa lampau." Direktur Studi memahami bahwa suasana di seputar Yanacocha adalah bahwa pembahasan perihal pertanggungjawaban dan kewajiban atas setiap insiden diperumit oleh kebencian masyarakat secara luas dan kurangnya kepercayaan. Newmont harus berupaya memberikan respon korporasi terhadap persoalan pemangku kepentingan terkait insiden yanng terjadi dan melakukan investigasi: rincian respon adalah di luar ruang lingkup laporan ini, tetapi dialog yang berkesinambungan diperlukan untuk memperbaiki hubungan antara Yanacocha dan masyarakat sebagai pemangku kepentingan.

Selain di Yanacocha, tim peneliti tidak mengindentifikasi persoalan khusus mengenai pertanggungjawaban atas tingkah laku personel sekuriti.

Kekhawatiran mengenai Personel Sekuriti. Personel sekuriti tidak cukup hanya berkomitmen untuk mengikuti standar perusahaan. Komitmen terutama harus dapat bertahan terhadap dinamika khusus yang terjadi seperti protes atau insiden lain, baik yang terkait langsung terhadap tambang atau cerminan dari konflik sosial yang lebih besar.

Aktivitas personel sekuriti di luar kerja mereka di tambang dapat juga membentuk kesan masyarakat. Tentu saja, faktor-faktor ini dapat menyebabkan insiden antara anggota masyarakat dengan personel sekuriti yang dapat meningkat menjadi lebih berbahaya. Semakin banyak manajemen Newmont memahami sikap masyarakat terhadap personel sekuriti sebelum terjadinya insiden yang dapat mengakibatkan personel sekuriti tersebut dimintai bantuan, perusahaan akan semakin siap untuk meminimalkan potensi terjadinya kekerasan.

Di Ahafo, paling sedikit ada dua insiden yang mana anggota masyarakat telah tertembak oleh aparat kepolisian Ghana. Polisi dimintai bantuan, seperti ditentukan dalam peraaturan, bilamana karyawan, anggota masyarakat, atau properti perusahaan diyakini berada dalam ancaman serius. Dalam kedua insiden tersebut, terdapat perbedaan pendapat yang signifikan mengenai apakah penggunaan aparat keamanan berlebihan atau proporsional dan tepat. Sejumlah pemangku kepentingan menganggap bahwa tambang memberi perintah kepada polisi Ghana untuk "mengendalikan protes masyarakat,"[cclxxiii] dan hal ini mengakibatkan konfrontasi. Tim peneliti menemukan bahwa manajemen tambang yakin bahwa di tengah panasnya situasi tersebut karyawan tambang hanya memiliki sedikit kendali atas tindakan polisi.[cclxxiv] Tim peneliti menyimpulkan, yang juga disetujui oleh Direktur Studi, bahwa "tanggapan perusahaan atas insiden ini menyatakan bahwa perusahaan saat ini tidak memiliki mekanisme yang tepat untuk menyelesaikan konflik."[cclxxv]

Manajemen lokasi tambang harus memahami ketakutan dan pandangan masyarakat terhadap personel sekuriti. Di Yanacocha tim peneliti menemukan bahwa masyarakat di daerah Combayo "memiliki pandangan negatif terhadap personel sekuriti terkait kematian [Isidro Llanos] pada Agustus 2006."[cclxxvi] Tim peneliti juga melaporkan bahwa pemangku kepentingan berpandangan bahwa "Keamanan perusahaan memiliki sifat khusus yang tidak memungkinkan mereka untuk memperlakukan tetangga mereka dengan baik" Mereka tidak memiliki akal sehat. Hal ini berawal dari saat pertama kali mereka masuk Cajamarca. Mereka merasa diri golongan elit dan bertindak arogan. Hingga hari ini pun mereka tidak bisa rendah hati dan menghormati orang lain."[42, cclxxvii] Salah seorang pemangku kepentingan mengatakan pada tim peneliti bahwa aparat keamanan ing menggunakan "kekuatan yang berlebihan"[cclxxviii] dalam menanggapi insiden.

Tim peneliti Yanacocha juga menemukan bahwa Newmont telah "menimbulkan kesan negatif dengan mengontrak aparat kepolisian untuk bekerja pada mereka pada hari libur mereka. Pemangku kepentingan eksternal mengungkapkan ketidaksetujuan mereka dalam kasus di mana mereka menganggap Kepolisian Nasional Peru sepenuhnya melayani perusahaan atau sebagai pembela perusahaan dalam situasi krisis.[cclxxix] Dalam kasus insiden yang melibatkan masyarakat Cambayo, "aparat kepolisian yang berada di Yanacocha untuk kegiatan lain telah diminta ke lokasi insiden,"[cclxxx] dan "departemen sekuriti perusahaan yakin bahwa polisi yang dikirim untuk mengatasi situasi tersebut tidak terlatih dengan baik untuk menghadapi kerusuhan."[cclxxxi]

Perlu dicatat, tim peneliti di Yanacocha mengungkapkan bahwa banyak pemangku kepentingan merasa takut kepada Newmont dan personel sekuritinya. Atmosfir intimidasi ini sangat berdampak buruk bagi masyarakat dan juga perusahaan.

Bagaimana Konflik harus Dibicarakan? Faktor utama dalam menetapkan tingkat di mana konflik akan berdampak negatif terhadap hubungan tambang dengan masyarakat adalah apakah konflik ini dapat dikelola dengan efektif. Seperti disebutkan sebelumnya, di beberapa tempat operasi, banyak konflik dan ketegangan ini dibawa kepada pihak yang berwenang. Jika pejabat yang berwenang tidak memiliki kapasitas atau kepercayaan publik, maka Newmont harus memiliki mekanisme penyampaian keluhan [bagi masyarakat] dan penyelesaian konflik. Bahaya yang ditimbulkan dari tiadanya respon atas persoalan masyarakat diungkapkan dengan jelas oleh salah seorang anggota masyarakat di tambang Yanacocha: "Oleh karena mereka tidak merespon permasalahan kami, kami terpaksa harus mengambil jalan lain, seperti blokade jalan."[cclxxxii]

Di Yanacocha, pemangku kepentingan melaporkan bahwa, "mesas de dialogo" atau tabel dialog, yang digunakan oleh perusahaan untuk menangani konflik, "tidak memiliki batas waktu" dan "tanpa penyelesaian nyata terhadap masalah."[cclxxxiii] Pemangku kepentingan menganggap hal tersebut "menjadi bias, kekurangan legitimasi dan hanya menguntungkan perusahaan."[cclxxxiv] Meskipun Direktur Studi berpendapat Yanacocha perlu mengidentifikasi dan menangani permasalahan terkait tabel dialog ini, reaksi pemangku kepentingan mencerminkan kuangnya kepercayaan mendasar antara Yanacocha dengan pemangku kepentingan setempat. Membangun kembali kepercayaan ini, yang berarti pula kemampuan perusahaan untuk menyelesaikan konflik bersama pemangku kepentingan, membutuhkan upaya yang berkesinambungan.

Seperti yang didiskusikan dibawah, di lokasi operasi lain di mana penguasa publik tidak menyediakan sebuah saluran untuk resolusi konflik, Newmont telah lebih berhasil dalam menetapkan dasar untuk resolusi keluhan.

[42] Di Yanacocha, kepala personel sekuriti memberi tahu tim peneliti bahwa "departemen sekuriti setiap bulan berkunjung ke berbagai masyarakat dan ikut serta dalam kegiatan masyarakat agar lebih menyatu dengan masyarakat pedesaan." Menurut tambang, "program tersebut disambut dengan baik dan mulai mengubah pandangan masyarakat dan kelompok sekuriti melalui interaksi pribadi di antara mereka." Template Laporan Yanacocha.

Rencana Manajemen Krisis. Kajian Minahasa melaporkan bahwa "sebagian orang yang diwawancarai menyimpulkan bahwa berdasar pengalaman, memburuknya keadaan ... merupakan akibat dari kondisi dan keputusan organisasi sebelumnya dan bukan karena faktor eksternal semata-mata."[cclxxxv] Kajian juga menemukan bahwa banyak orang yang diwawancarai percaya bahwa "jika Newmont lebih siap sebelumnya, merespon secara lebih strategis terhadap kejadian yang muncul sejak awal krisis dan memiliki hubungan yang lebih kuat dengan kelompok pemangku kepentingan utama, krisis akan dapat dikendalikan dengan lebih baik, minimal dihindari sejak awal." [cclxxxvi]

Mengingat kembali krisis Minahasa, seorang pemangku kepentingan internal mengatakan bahwa "kami tidak mempersiapkan diri menghadapi kejadian sebesar ini. Kami tidak memiliki rencana manajemen krisis."[cclxxxvii] Orang lain yang diwawancarai berpendapat bahwa "tidak ada tindakan secara terkoordinasi yang berfokus pada lingkungan sosial politis dari sudut pandang holistik maupun kelembagaaan. Dan tanpa "penilaian risiko yang kuat dan multidisiplin, tidak ada pemicu memiliki strategi proaktif untuk menangani skenario yang paling buruk."[cclxxxviii]

Wewenang dan Kemampuan Manajemen Krisis. Orang yang diwawancarai selama kajian Minahasa berpendapat bahwa terdapat pemahaman yang kurang jelas mengenai peran manajemen regional dan korporasi dalam menangani krisis Minahasa saat krisis tersebut muncul. Tim kajian menyimpulkan bahwa "pemahaman ganda ini tampaknya berdampak negatif terhadap kemampuan perusahaan merespon krisis secara efektif karena jalur komunikasi dan area tanggung jawab tidak jelas."[cclxxxix] Tim peninjau juga menyarankan bahwa "pengaturan organisasional di Indonesia semakin memperumit jalur pertanggungjawaban."[ccxc] Pemangku kepentingan internal merasa bahwa "orang yang bertanggung jawab tidak memiliki kendali. Mereka yang memiliki tanggung jawab sehari-hari memiliki akses yang terbatas dibandingkan mereka yang memiliki kemampuan untuk membuat keputusan fungsional, dan mereka yang memiliki kemampuan untuk mengambil keputusan tersebut tidak banyak terlibat dalam konteks lokal."[ccxci]

Komunikasi Krisis . Dari tinjauan pengalaman di Minahasa, pemangku kepentingan internal melaporkan bahwa tampaknya pada saat itu perusahaan telah siap untuk menghadapi masalah penculikan dan tumpahan limbah kimia, tetapi tidak disiapkan untuk menghadapi "krisis reputasi."[ccxcii] Pemangku kepentingan merasa bahwa respon perusahaan terhadap situasi di Minahasa lebih didasarkan atas tindakan "hukum, humas dan teknis dan hanya sedikit peran ahli hubungan masyarakat dalam merumuskan respon-respon tersebut."[ccxciii] Tindakan hukum yang dilakukan oleh perusahaan adalah mengajukan tuntutan hukum pencemaran nama baik terhadap seorang aktivis LSM lokal. Direktur Studi tidak mengambil sikap atas dasar hukum terhadap tindakan ini, namun mengamati bahwa keputusan untuk mengambil tindakan tersebut tidak dibuat dengan mempertimbangkan persoalan hubungan masyarakat.

Pada saat menangani krisis Minahasa, orang-orang yang diwawancarai mengungkapkan adanya perbedaan pendapat internal tentang cara merespon tuduhan LSM dan pertanyaan media.[43] Mereka merasa bahwa sejumlah anggota manajemen tetap pada pendapat mereka bahwa menanggapi secara publik akan menarik lebih banyak perhatian internasional kepada perusahaan dan krisis tersebut, sementara yang lain yakin bahwa respon yang "agresif" akan menunjukkan "sikap anti-Indonesia," dan lebih jauh dapat merusak perusahaan.[ccxciv]

Pengetahuan mengenai Masyarakat Lokal dan Menjalin Hubungan. Seperti disebutkan sebelumnya, kajian Minahasa menemukan bahwa "sebagian besar orang yang diwawancarai yakin bahwa pendekatan Newmont terkait hubungan dengan kelompok pemangku kepentingan kurang strategis."[ccxcv] Sejumlah pemangku kepentingan berpendapat bahwa sekali krisis tersebut timbul, maka sudah sangat terlambat untuk menjalin hubungan yang diperlukan untuk mengatasi hal itu.

[43] Newmont memiliki standar CER mengenai Hubungan Masyarakat. Standar Hubungan Masyarakat bertujuan untuk "memastikan Newmont mengelola fasilitas secara efektif dan secara proaktif menjalin hubungan dengan media lokal, baik dalam kaitannya dengan pemberitaan media yang seimbang dan terkait komunikasi masalah secara transparan dan responsif." CER STANDARD ON MEDIA RELATIONS. Direktur Studi beranggapan hubungan media dapat memiliki peran kunci dalam membantu tambang mengelola hubungannya dengan masyarakat. Meski demikian, masalah ini tidak menjadi perhatian utama tim peneliti, dan Direktur Studi tidak memfokuskan hal tersebut dalam laporan ini.

Lembaga dan pejabat pemerintah adalah kelompok pemangku kepentingan utama. Selama kajian Minahasa, sejumlah pemangku kepentingan internal di Minahasa melaporkan bahwa hubungan perusahaan dengan pejabat pemerintah tertentu "tidak berfungsi" dan "bermasalah."[ccxcvi] Yang lain mengatakan perusahaan kekurangan kapasitas internal untuk lebih menghargai dan merespon kompleksitas peta perpolitikan Indonesia.[44,45]

Newmont harus memastikan bahwa perusahaan memiliki kapasitas internal yang diperlukan untuk menjalin hubungan dengan pemangku kepentingan utama. Faktor utama dalam menguatkan kapasitas ini adalah adanya warga lokal dalam posisi manajemen. Ketika membahas Minahasa, pemangku kepentingan internal melaporkan bahwa menjalin hubungan dengan pemangku kepentingan di Indonesia mensyaratkan "perhatian lebih dan spesial" dan bahwa Newmont sepertinya tidak selalu memahami dinamika yang terlibat dalam mempertahankan hubungan di Indonesia.[ccxcvii] Miskomunikasi yang terjadi di antara budaya yang berbeda dapat menjadi faktor signifikan dalam memperburuk ketegangan antara tambang dan masyarakat sebagai pemangku kepentingan, dan orang lokal yang memahami permasalahan merupakan aset utama dalam membantu untuk mengurangi persoalan antarbudaya.

Pengetahuan akan Penduduk Lokal dan Memahami Konteks Lokal. Sebagaimana disebutkan dalam laporan International Alert, terdapat berbagai faktor dalam lingkungan operasi setempat yang dapat memicu konflik antara tambang dan pemangku kepentingan masyarakat di sekitarnya. Faktor-faktor seperti kapasitas lembaga publik dan sejarah tambang di daerah dapat mempengaruhi hubungan antara tambang dengan masyarakat sebagai pemangku kepentingan. Tim peneliti Waihi mencatat bahwa "banyak orang yang diwawancarai berbicara tentang arti penting konteks latar belakang dan sejarah hubungan saat ini,"[ccxcviii] dan menurut salah seorang yang diwawancarai, "anda tidak dapat melepaskan hubungan yang ada saat ini [antara tambang dan masyarakat] dari sejarahnya... Hubungan terbentuk melalui rentang waktu yang sangat lama."[ccxcix] Tim peneliti Ahafo menemukan bahwa "persepsi sejarah tentang tambang di Ghana" secara umum dibentuk oleh sejarah kolonial dan "peninggalan lingkungan dan sosial yang pada dasarnya negatif terhadap masyarakat setempat."[ccc] Tim Ahafo melaporkan "sementara persepsi sejarah tambang di Ghana mungkin diperdebatkan, hal itu masih bergaung sangat kuat dari sejumlah tanggapan yang lebih kritis dari masyarakat terhadap pengembangan tambang Ahafo."[ccci]

Newmont harus memastikan bahwa perusahaan memiliki kapasitas untuk memahami dan merespon faktor-faktor eksternal ini. Mempekerjakan manajer lokal dapat menjadi sebuah langkah kunci dalam memperbaiki kemampuan perusahaan untuk memahami dan merespon karakteristik umum konteks operasi tambang.

• Hubungan Masyarakat dan Pengembangan Masyarakat: Apa yang tampaknya berhasil dilakukan?

Bagaimana Konflik harus Dibicarakan? Di tambang seperti Waihi dan Carlin, tim peneliti menemukan bahwa operasi Newmont berada dalam konteks kerangka hukum dan peraturan yang kuat yang memperoleh kepercayaan yang tinggi dari masyarakat. Tim peneliti Waihi mengamati bahwa kerangka kerja nasional ini menetapkan landasan kritis untuk menjalin hubungan dan penyelesaian masalah. Mereka juga mencatat "tingginya tingkat kepercayaan"[cccii] yang dimiliki pemangku kepentingan dalam mekanisme dan pengambilan keputusan dari proses perundang-undangan.

Di tingkat lokasi tambang, tim peneliti Waihi menemukan bahwa tambang memiliki "berbagai mekanisme dan proses yang berfungsi untuk mengurangi ketegangan dan penentangan dari masyarakat, yang selama usia tambang, telah melayani [tambang] dengan baik."[ccciii] Tim mengamati bahwa "daripada mengandalkan hanya satu mekanisme, operasi menggunakan sejumlah proses pelibatan dan komunikasi" dan bahwa "ini merupakan bukti dari pendekatan strategis untuk pelibatan."[cciv] Secara signifikan, di Waihi, tim peneliti menemukan bahwa itu "tidak mungkin konflik masyarakat –perusahaan... dapat memburuk hingga tingkat yang tidak dapat diselesaikan tanpa perubahan signifikan dalam pendekatan NWG atau perubahan besar di lingkungan eksternal."[cccv]

[44] Latar belakang yang penting dalam respons perusahaan terhadap krisis di Minahasa adalah pergantian pemerintahan di ibukota saat krisis berlangsung.
[45] Seperti dicatat dalam Pelajaran 5, Newmont memiliki standar CER mengenai Hubungan Pemerintahanan. Tujuan standar Hubungan Pemerintahan adalah "memastikan setiap fasilitas Newmont memiliki pendekatan proaktif terhadap hubungan pemerintahan yang efektif untuk berinteraksi dengan tingkat pemerintahan terkaitl." Standar Cer Tentang Hubungan Masyarakat.

Di Ahafo, pemerintah memiliki kemampuan lebih sedikit dalam mengatasi permasalahan masyarakat dan konflik dengan tambang, namun tim peneliti menemukan bahwa berbagai pemangku kepentingan sepakat bahwa Forum Tanggung Jawab Sosial memiliki "nilai sebagai mekanisme untuk mengatur hubungan yang sehat antara tambang dan masyarakat."[cccvi] Tim peneliti Ahafo menemukan bahwa "dengan menyalurkan permasalahan dan rasa frustasi masyarakat melalui lembaga seperti Forum Tanggung Jawab Sosial dan Komite Konsultatif Masyarakat, tambang Ahafo mengharapkan untuk mengurangi terjadinya konflik dan potensi frustasi masyarakat untuk menyampaikan permasalahan dalam cara yang tidak produktif."[cccvii]

Pendekatan yang diambil tambang Ahafo untuk "menyalurkan" konflik melalui mekanisme dalam upaya mengatasi konflik– apakah menjadi mekanisme penyampaian keluhan secara publik atau khusus–harus mendasari pendekatan Newmont untuk mengelola konflik di setiap lokasi operasinya.

Pendekatan-pendekatan Manajemen Konflik. Beberapa tim tambang mengungkapkan bahwa Newmont tengah berupaya menganalisis dan mengelola konflik masyarakat sebelum berubah menjadi tindakan kekerasan. Kantor ESR di Yanacocha berupaya untuk "mengumpulkan informasi untuk menetapkan isu apa yang cukup panas yang dapat berakibat jadi blokade atau tindakan lain yang menentang perusahaan."[cccviii] Perlu dicatat, tim peneliti menemukan bahwa sejumlah komitmen yang dibuat bagi masyarakat sebagai pemangku kepentingan tidak dipenuhi. Upaya-upaya Newmont untuk menyelesaikan masalah sebelum berakibat konflik yang diwarnai kekerasan harus diikuti oleh sistem untuk menesuluri dan menindaklanjuti komitmen yang dibuat bagi masyarakat.

Di Batu Hijau, tim peneliti mengamati bahwa manajemen tambang telah secara proaktif berupaya untuk mengidentifikasi cara-cara untuk menghindari konflik. Tambang " memiliki kebijakan keamanan yang sangat baik yang berupaya untuk meminimalkan konfrontasi sambil memastikan staf hubungan masyarakat untuk mengatasi konflik yang ada."[cccix] Memang benar, "prinsip umum kebijakan keamanan adalah menghindari konfrontasi dan sebaliknya mencari solusi alternatif terhadap konflik."[cccx] Fungsi utama "personel sekuriti" ketika "dihadapkan pada konflik adalah untuk mengisolasi, memantau dan melaporkan apa yang terjadi, menyerahkan kontak langsung kepada staf hubungan masyarakat yang datang."[cccxi] Tim peneliti menemukan bahwa "terdapat prosedur seperti kapan polisi dibutuhkan dan dilibatkan dan hal ini dipatuhi."[cccxii] Perlu dicatat, "sebagian besar keberhasilan program ini merupakan hasil pelatihan yang diberikan kepada personel sekuriti dan latihan-latihan terhadap berbagai kemungkinan."[cccxiii] Tim menyatakan bahwa "metode ini mengurangi konfrontasi yang bisa saja berkembang menjadi pelbagai konflik seperti kasus-kasus yang biasanya terjadi di lokasi tambang lain di seluruh Indonesia."[cccxiv] Tim peneliti menyimpulkan bahwa "paradigma keamanan dan cara penerapannya merupakan salah satu yang terbaik yang kini diterapkan di Indonesia dengan penekanan yang kuat untuk menghindari konfrontasi dan menyelesaikan akar permasalahan."[cccxv]

Direktur Studi yakin bahwa prakarsa manajemen konflik di Yanacocha dan Batu Hijau signifikasn dan harus dipelajari dengan baik oleh Newmont. Upaya untuk menyelesaikan akar konflik pada saat awal, dan untuk mengisolasi dan meminimalkan konflik terbuka ketika terjadi konflik adalah mekanisme manajemen konflik yang penting yang harus ditiru oleh lokasi tambang lain.

4. Rekomendasi dan Peluang– Saran untuk Langkah Ke Depan

- ☑ Semua lokasi harus melakukan evaluasi identifikasi konflik. Perencanaan konflik harus melibatkan analisis kapasitas lembaga pemerintah dan swasta yang ada untuk menangani permasalahan pemangku kepentingan. Manajer tambang harus memahami kapasitas lingkungan operasi mereka untuk menangani permasalahan masyarakat dan konflik.

- ☑ Manajer tambang harus mengidentifikasi akar penyebab konflik di lingkungan operasi tambang dan memastikan rencana strategi tambang sasaran yang ditargetkan untuk menyelesaikan permasalahan yang ada.

- ☑ Melakukan penilaian yang teratur terhadap "skenario terburuk" yang berpotensi memberikan dampak negatif paling lama dan paling besar terhadap hubungan masyarakat masing-masing tambang dan pastikan disusun rencana untuk menghadapi situasi seperti itu.

- ☑ Mengangkat tenaga kerja lokal untuk posisi manajemen utama di lokasi tambang untuk memastikan bahwa tambang memiliki staf dengan pengetahuan yang mendalam mengenai konteks lokal, regional, dan nasional.

- ☑ Berkomunikasikan secara teratur dengan aparat keamanan dan personel sekuriti yang akan ditugaskan untuk menyediakan keamanan bagi lokasi tambang mengenai harapan perusahaan dan ketentuan kontrak bagi mereka untuk memberikan layanan sesuai dengan Prinsip-prinsip Kesukarelaan.

- ☑ Memastikan semua penyedia jasa personel sekuriti menerima pelatihan secara teratur mengenai hak asasi manusia dan Prinsip-Prinsip Kesukarelaan. Menyusun mekanisme untuk menilai dampak dari sesi pelatihan ini dan pelatihan sebaiknya dimodifikasi jika perlu.

- ☑ Melakukan penilaian secara teratur terhadap catatan hak asasi manusia setiap personel sekuriti yang bekerja untuk perusahaan. Informasi mengenai setiap insiden dan investigasi harus disimpan.

- ☑ Memasukkan pelatihan hak asasi manusia ke pelatihan umum yang diadakan bagi seluruh karyawan Newmont selama masa orientasi mereka dan selama proses kajian tahunan. Pelatihan hak asasi manusia ini sebaiknya disetujui dan diperiksa oleh Departemen ESR korporasi sesuai dengan peran fungsionalnya dalam mengatur pendekatan korporasi terhadap persoalan tanggung jawab sosial secara keseluruhan.

- ☑ Menggelar pelatihan hak asasi manusia bagi semua kontraktor utama dan para karyawan mereka yang, meskipun terpisah secara hukum dengan Newmont, sering dianggap sebagai karyawan Newmont oleh pemangku kepentingan eksternal. Tetapkan kebijakan khusus untuk memahami pentingnya sikap kontraktor bagi reputasi tambang.

Pelajaran 7: Newmont harus memastikan bahwa di setiap Lokasi operasinya memiliki mekanisme penyampaian keluhan yang mudah diakses dan responsif.

1. Mengapa Hal ini Penting?

Sistem dan proses Newmont untuk menangani keluhan masyarakat merupakan satu kesatuan dengan manajemen hubungan dengan pemangku kepentingan. Mekanisme ini dapat membantu untuk memastikan bahwa Newmont bertanggung jawab terhadap masyarakat atas tindakannya. Seperti yang disebutkan dalam Pelajaran 4, ketegangan dapat terbentuk dalam hubungan mayarakat ketika pemangku kepentingan merasa bahwa permasalahan mereka tidak dipertimbangkan. Jika Newmont gagal untuk menangani keluhan pemangku kepentingan secara efektif, keluhan ini dapat merusak niat baik antara pemangku kepentingan dan tambang. Namun, tidaklah cukup bagi Newmont untuk sekadar mengembangkan kapasitas staf perusahaan untuk berhubungan dengan pemangku kepentingan setempat terkait dengan permasalahan mereka. Pada tingkat yang lebih operasional, Newmont harus mengembangkan dan memastikan kapasitas sistem manajemennya untuk menangkap dan merespon keluhan masyarakat sehingga pemangku kepentingan dapat mengidentifikasi bagi Newmont persoalan yang menjadi perhatian mereka. Mekanisme penanganan keluhan yang efektif memerlukan sebuah proses dalam penerimaan dan menanggapi persoalan pemangku kepentingan melalui alokasi kewajiban dan pertanggungjawaban yang sistematis.

2. Risiko Apa yang dapat Dipelajari dari Hal ini?

Mekanisme penyampaian keluhan menyediakan sarana untuk menyalurkan konflik dalam cara yang menguntungkan bagi pihak masyarakat dan perusahaan. Bahaya dari kegagalan untuk menanggapi kekuatiran massyarakat diungkapkan oleh seorang pemangku kepentingan di Tambang Yanacocha: "Karena mereka tidak menanggapi permasalahan kami, kami akan mengambil jalan lain yang jika perlu, seperti memblokir jalan."[cccxvi] Mekanisme penyampaian keluhan yang jelas dan dapat diakses membantu memastikan bahwa perusahaan mengidentifikasi dan merespon permasalahan masyarakat sebelum menjadi konfrontasi terbuka yang mungkin menimbulkan risiko terhadap kemampuan tambang untuk beroperasi.

3. Membangun Hubungan Masyarakat –Evaluasi atas Kapasitas Newmont dan Keefektifan Sistem yang Ada

• Standar dan Kebijakan: Apa yang sudah Berjalan? Apa yang Relevan? Apa yang Kurang?

Newmont tidak memiliki standar manajemen tersendiri mengenai mekanisme dan prosedur penyampaian keluhan. Standar IMS untuk Pelibatan Pemangku Kepentingan Eksternal, menyatakan bahwa fasilitas yang dikelola Newmont harus menjaga proses pelibatan pemangku kepentingan eksternal yang mencantumkan penyelesaian perselisihan dan mekanisme penanganan keluhan.[cccxvii]

Direktur Studi tidak mengetahui adanya instrumen atau dokumen panduan khusus yang telah disediakan bagi tambang terkait mekanisme penanganan keluhan.

Semua tim peneliti mengidentifikasi beberapa bentuk prosedur penyampaian keluhan bagi pemangku kepentingan eksternal. Di Carlin, tim peneliti menemukan "perusahaan memiliki mekanisme penyampaian keluhan yang tertulis jelas untuk menampung pengaduan lisan maupun tertulis dan menyarankan penyelesaian"[cccxviii] Tim peneliti melaporkan bahwa "pemangku kepentingan eksternal dapat menyampaikan keluhan secara tertulis kepada Departemen Hubungan Eksternal di kantor kawasan atau secara lisan kepada staf yang ada di tambang, yang kemudian akan meneruskan keluhan tersebut ke Hubungan Eksternal."[cccxix] Di Carlin, keluhan dan pengaduan disampaikan baik secara resmi ataupun tidak resmi, dan banyak masyarakat sebagai pemangku kepentingan mengindikasikan bahwa mereka dapat dengan nyaman berbicara langsung dengan staf Newmont tentang permasalahan mereka.

Tim peneliti di Waihi melaporkan bahwa tambang memiliki "proses yang sangat sistematis untuk menanggapi setiap permasalahan melalui CLO dan staf lain yang terkait sepertiProperty Manager."[cccxx] Menurut ketentuan perizinan khusus tambang berdasarkan hukum Selandia Baru, CLO menangani keluhan dan pengaduan masyarakat mengenai masalah kenyamanan. CLO juga melayani sebagai pusat kontak untuk keluhan-keluhan masyarakat. Di Waihi, tim peneliti juga mencatat bahwa tambang memiliki saluran telepon 24 jam bagi keluhan masyarakat. Selain itu, tambang memiliki basis data keluhan dan tindakan perbaikan yang mengalokasikan tanggung jawab staf untuk menangani tugas-tugas tertentu. Basis data menetapkan tanggung jawab bagi departemen tertentu dan menetapkan batas waktu untuk mengatasi keluhan.

Di Batu Hijau, tim peneliti mengamati bahwa "tambang memiliki mekanisme formal untuk mengkaji keluhan, pengaduan dan interaksi lain dengan pemangku kepentingan"[cccxxi] dan "tingkat penyelesaian persoalan dikaji secara teratur untuk menetukan tindakan susulan jika dianggap perlu."[cccxxii] Mekanisme penyampaian masukan dan keluhan pemangku kepentingan ditetapkan dengan baik dan "lembar tugas standar yang tertulis dalam bahasa Inggris dan Indonesia mencakup semua rincian proses di mana keluhan tersebut dicatat dan diinvestigasi."[cccxxiii] Tim peneliti menemukan bahwa "sistem ini tampaknya cukup dapat menampung inti keluhan tersebut. Sistem juga dapat berfungsi dengan baik dalam hal menelusuri semua keluhan."[cccxxiv] Perlu dicatat, basis data dapat menelusuri penyelesaian kasus dan laporan terhadap target yang ditetapkan dalam laporan bulanan: gambaran resolusi kasus ini dianggap sebagai indikator kinerja penting bagi tambang.

Di Ahafo, tambang memiliki daftar keluhan yang mengidentifikasi pemangku kepentingan mana yang menyampaikan keluhan, berikut respons tambang. Meskipun terdapat daftar keluhan ini, tampaknya proses penyampaian keluhan tidak sepenuhnya terpusat; sejumlah program pelibatan pemangku kepentingan memiliki mekanisme penyampaian keluhan tersendiri. Misalnya, Program bagi yang Rentan, yang bermaksud untuk menyediakan jaring pengaman bagi rumah tangga yang dipindahkan sebagai pihak yang diakui sangat rentan terhadap kemiskinan, memiliki mekanisme penyampaian tersendiri. Prosedur penanganan keluhan mengidentifikasi orang yang ditunjuk untuk menampung keluhan yang disampaikan dan cara penyampaian keluhan secara tertulis.

Di Yanacocha, pemangku kepentingan dapat mendaftarkan keluhan mereka di Kantor Pengaduan Publik ("Oficina de Atencion al Publico") di Cajamarca. Keluhan dapat didaftarkan secara lisan maupun tertulis. Setelah diajukan di Kantor Pengaduan Publik, keluhan tersebut akan diteruskan ke departemen yang relevan terhadap keluhan tersebut. Manajer Kantor Pengaduan Publik bertanggungjawab untuk menindaklanjuti pengaduan tesebut. Di masyarakat pedesaan yang berada di lingkar Tambang Yanacocha pengaduan langsung diterima oleh staf tambang, dan didaftarkan oleh petugas yang telah ditentukan.

• Sistem Manajemen Newmont: Bagaimana Newmont Meningkatkan Kinerjanya?

Pertanggungjawaban untuk Menangani Pengaduan Pemangku kepentingan Pertanggungjawaban untuk Menangani Pengaduan Pemangku kepentingan. Sejumlah tim peneliti melaporkan bahwa masing-masing lokasi tambang memiliki mekanisme pertanggungjawaban khusus untuk memastikan keluhan pemangku kepentingan ditangani tepat waktu. Tim peneliti Carlin menemukan bahwa para karyawan diminta bertanggung jawab melalui PMT mereka untuk menyelesaikan keluhan yang terdapat dalam Daftar Pengaduan. Di Batu Hijau, tim peneliti melaporkan bahwa "pemecahan kasus ditelusuri dan dilaporkan berdasarkan target dalam laporan bulanan sebagai salah satu indikator kinerja yang penting. Penyelesaian kasus juga merupakan salah satu kriteria dalam berbagai uraian tugas."[cccxxv] Akhirnya, di Ahafo, tim peneliti menemukan bahwa "mekanisme dan proses penyampaian keluhan menunjukkan bahwa karyawan yang bertanggung jawab atas mekanisme penyampaian keluhan dimintai pertanggungjawaban dalam menyelesaikan konflik tingkat rendah."[cccxxvi]

Sebaliknya, di Yanacocha, tim peneliti melaporkan bahwa personel tambang tidak bertanggung jawab untuk menyelesaikan keluhan pemangku kepentingan, dan bahwa "tampaknya tidak ada mekanisme formal untuk memastikan bahwa karyawan di suatu departemen diberi tanggung jawab untuk memecahkan keluhan pemangku kepentingan dengan efektif."[cccxxvii] Perlu dicatat, banyak keluhan pemangku kepentingan tidak disampaikan ke Kantor Pengaduan Publik: akibatnya, keluhan tersebut tidak dapat ditelusuri dan ditangani. Untuk menghindari memburuknya keluhan yang disampaikan oleh masyarakat sebagai pemangku kepentingan di Yanacocha, Direktur Studi menegaskan bahwa manajemen Yanacocha perlu mengambil tanggung jawab yang lebih besar untuk menangani keluhan secara cara teratur dan tepat waktu.

• Hubungan Masyarakat dan Pengembangan Masyarakat: Apa saja yang menjadi Perhatian?

Persepsi dan Kesadaran Pemangku kepentingan. Mekanisme penyampaian keluhan hanya akan efektif jika pemangku kepentingan memahami mekanisme dan memiliki akses yang berarti bagi mereka. Sejumlah lokasi tambang mengangkat permasalahan mengenai akses pemangku kepentingan terhadap mekanisme penanganan keluhan di tambang. Misalnya, di Batu Hijau, tim peneliti menemukan bahwa masyarakat sebagai pemangku kepentingan "tahu bahwa mereka dapat mengadukan permasalahan mereka kepada petugas Hubungan Masyarakat, tetapi pengetahuan mereka tentang mekanisme dan prosedur formal terbatas."[cccxxviii] Pemangku kepentingan dapat menyebutkan keluhan yang mereka sampaikan terhadap tambang yang telah diselesaikan dengan efektif, tetapi mereka tidak dapat menjelaskan proses penyampaian keluhan kepada tambang. Tim peneliti di Batu Hijau juga menemukan bahwa tidak ada bukti tertulis yang diberikan kepada pemangku kepentingan yang menyampaikan keluhan mereka kepada tambang, dan menemukan bahwa "tidak adanya tanda bukti tertulis membuat pemangku kepentingan tidak yakin tentang permasalahan mereka seperti halnya kurangnya komitmen atau tanggapan khusus atas hal tersebut. Ini meningkatkan kekhawatiran dan harapan tentang kasus tersebut."[cccxxix]

Pemangku kepentingan di Batu Hijau juga mengungkapkan pandangan mereka bahwa Newmont tidak bersedia untuk menyelesaikan persoalan tertentu, termasuk jumlah tenaga kerja lokal yang dipekerjakan dan kemungkinan mempekerjakan kembali anggota masyarakat yang bekerja pada tambang selama masa eksplorasi.[cccxxx] Anggota masyarakat mengungkapkan bahwa mereka telah menyampaikan keluhan mengenai persoalan ini, tetapi tidak memperoleh tanggapan. Mereka juga menyebutkan manajemen mengatakan mereka tidak dapat menyampaikan keluhan mengenai yayasan pengembangan masyarakat yang didirikan oleh tambang, yakni Yayasan Olat Perigi, karena yayasan tersebut adalah organisasi yang terpisah.[cccxxxi]

Pemahaman pemangku kepentingan dan akses pada prosedur penyampaian keluhan merupakan permasalahan signifikan di Yanacocha. Tim peneliti menemukan bahwa sebagian besar pemangku kepentingan yang mereka ajak bicara tidak mengetahui adanya Kantor Perhatian Publik, dan menemukan bahwa "kurangnya pengetahuan tentang Kantor Pengaduan menunjukkan bahwa mekanisme pengaduan mungkin tidak efektif dalam menampung semua keluhan pemangku kepentingan."[cccxxxii] Perlu dicatat, sebagian besar masyarakat pedesaan, meskipun mengetahui keberadaan Kantor Pengaduan Publik, menyampaikan pengaduan secara langsung kepada karyawan Yanacocha. Banyak dari pengaduan ini tidak pernah didaftar secara resmi. Selain itu, sejumlah pemangku kepentingan menunjukkan bahwa mereka tidak memiliki jalur langsung untuk berbicara dengan perusahaan, dan tambang tidak mengizinkan mereka untuk menyampaikan pengaduan mereka.

Secara umum tim peneliti Yanacocha menemukan bahwa sistem penyampaian keluhan yang resmi "masih kekurangan dalam beberapa bidang."[cccxxxiii] Tim peneliti Yanacocha menemukan bahwa " informasi yang dikumpulkan dari pemangku kepentingan eksternal menunjukkan bahwa sangat sedikit orang yang tahu mengenai keberadaan kantor tersebut."[cccxxxiv] Kenyataannya, tim peneliti melaporkan bahwa sejumlah pemangku kepentingan memberitahu mereka bahwa "tidak ada jalur langsung bagi mereka berbicara kepada perusahaan dan bahwa MYSRL tidak mengizinkan mereka untuk menyampaikan pengaduan mereka."[cccxxxv] Selain itu, tim peneliti juga menemukan bahwa sistem tersebut "tampaknya tidak menampung pengaduan dari masyarakat pedesaan di sekitar tambang."[cccxxxvi] Hal ini tampaknya juga disebabkan fakta bahwa "wawancara dengan pemangku kepentingan eksternal mengungkapkan bahwa banyak orang yang tinggal di daerah pedesaan tidak tahu harus pergi ke mana untuk menyampaikan pengaduan."[cccxxxvii]

Direktur Studi yakin bahwa penting sekali bagi Newmont untuk mengkaji ulang prosedur penyampaian pengaduan di lokasi operasinya untuk memastikan bahwa prosedur ini mencantumkan mekanisme untuk meningkatkan pemahaman masyarakat mengenai kebijakan ini. Kurangnya pengetahuan pemangku kepentingan mengenai prosedur pengaduan di lokasi akan sama berbahayanya dengan tidak mempunyai mekanisme pengaduan sama sekali.

Sikap Tanggap. Pemangku kepentingan di Waihi mengangkat persoalan khusus tentang dampak dari restrukturisasi manajemen Newmont baru-baru ini. Pemangku kepentingan merasa bahwa fokus General Manager Operasi di Tambang Martha telah dipersempit, dan hal ini akan memiliki dampak negatif pada sikap tanggap manajemen tambang terhadap permasalahan masyarakat. Restrukturisasi juga menyebabkan keresahan di kalangan pemangku kepentingan karena perwakilan wilayah dirasakan tidak dapat diakses (sebagian juga disebabkan perbedaan waktu antara Selandia Baru dan Australia), dan tidak fokus terhadap persoalan lokal. Sebagaimana yang diungkapkan oleh seorang pemangku kepentingan, ."..orang-orang bertanya pintu siapa yang terbuka, kapan, dan apa yang mereka ketahui tentang Waihi?"[cccxxxviii]

Persoalan serupa diangkat oleh pemangku kepentingan Carlin, yang merasa tidak terhubung dengan staf Newmont di Denver. Pemangku kepentingan mencatat bahwa kantor di Elko memang cukup responsif, tetapi "ketika kantor korporasi di Denver menjadi ikut terlibat dalam permasalahan, mereka cenderung merasa bahwa mereka tidak diperlakukan dengan hormat."[cccxxxix] Seorang pemangku kepentingan merasa bahwa sewaktu pejabat Denver berupaya untuk menyelesaikan suatu persoalan, "tiba-tiba jelaslah bagi saya bahwa ini adalah masalah multinasional yang besar, dan rasanya memang demikian."[cccxl]

Di sejumlah tambang, pemangku kepentingan mengangkat permasalahan tentang penentuan waktu penyelesaian keluhan oleh tambang. Di Yanacocha, pemangku kepentingan mengatakan pada tim peneliti bahwa,"perusahaan membutuhkan waktu yang sangat lama untuk menanggapi keluhan mereka."[cccxli] Pemangku kepentingan juga mengatakan bahwa pergantian staf di Yanacocha telah mengakibatkan keluhan mereka menjadi "hilang dan tidak terselesaikan."[cccxlii] Manajer Kantor Pengaduan Publik menyatakan bahwa "tidak ada suatu periode waktu yang ditetapkan baginya untuk memberikan respons terhadap keluhan,"[cccxliii] tetapi bahwa ia biasanya memberikan waktu 15 hari bagi departemen untuk menyelesaikan keluhan yang diteruskan kepada mereka dan, jika tidak ada tanggapan, maka ia akan menindaklanjuti.

Siapa Tidak Ikut Berpartisipasi? Bahkan ketika prosedur penyampaian keluhan yang jelas tersedia, Newmont seharusnya tidak menganggap bahwa mekanisme ini menjadi katup pengaman yang cukup terhadap semua keluhan anggota masyarakat. Perusahaan harus memahami bahwa sejumlah pemangku kepentingan mungkin tidak dapat atau tidak nyaman menggunakan prosedur yang ada saat ini. Contohnya, di Yanacocha, pemangku kepentingan tidak menggunakan Kantor Perhatian Publik. Begitu pula, di Carlin, masyarakat Shoshone Barat menyampaikan permasalahan tidak melalui prosedur penyampaiaan keluhan. Newmont tidak menangkap keresahan pemangku kepentingan ini. Dengan menggunakan pemetaan pemangku kepentingan yang dikombinasikan dengan analisis pengaduan, para manajer Newmont semestinya mencoba mengidentifikasi kelompok pemangku kepentingan mana yang tidak menggunakan mekanisme keluhan. Dengan informasi ini, Newmont sebaiknya menemukan cara alternatif untuk berhubungan secara produktif dengan anggota masyarakat tersebut dan mengidentifikasi cara terbaik untuk menampung permasalahan mereka dan menanggapinya.

Newmont juga harus memahami bahwa bagi anggota masyarakat menyampaikan pengaduan terhadap perusahaan tambang besar merupakan hal yang terasa mengintimidasi. Seperti diungkapkan seorang pemangku kepentingan Waihi kepada tim peneliti, hal itu akan menjadi "proses yang memalukan....bayangkan bila anda seorang diri melawan perusahaan dunia dan para pengacaranya, padahal anda tidak memiliki apapun…."[cccxliv] Pemangku kepentingan yang lain di Waihi mengatakan bahwa mereka takut akan reaksi negatif di antara masyarakat mereka sendiri sebagai akibat dari menyampaikan keluhan: Jika orang-orang berbicara mereka dicap sebagai orang yang sangat anti tambang atau aktivis lingkungan (raving greenies), dan dijauhi orang…."[cccxlv] Newmont harus mencoba untuk memastikan bahwa mekanisme rahasianya sedapat mungkin dapat diakses oleh pemangku kepentingan yang mungkin memiliki ketakutan untuk menyampaikan permasalahan mereka.

Kegagalan untuk menjalin hubungan dengan masyarakat desa di Buyat Pantai menyebabkan perusahaan tidak pengetahuan yang tidak cukup untuk merespon krisis Minahasa. Newmont harus memastikan bahwa perusahaan memiliki kemampuan dan mekanisme untuk berhubungan dan memahami keluhan dari semua kelompok pemangku kepentingan.

Kurangnya Analisis.. Tim peneliti melaporkan bahwa sejumlah lokasi tambang menerapkan proses untuk mengevaluasi isu dan kecendrungan (trend) berskala besar, dan hal ini membawa manfaat bagi mereka.

Tim peneliti Carlin menemukan bahwa "tidak terdapat proses untuk memasukkan isu berskala besar atau atau trend yang terjadi berulang sebagai masukan bagi rencana tambang–yang akan membawa perubahan yang lebih struktural dalam menanggapi permasalahan pemangku kepentingan."[cccxlvi] Tim juga menemukan bahwa "Daftar Pengaduan mengidentifikasi sejumlah pengaduan, namun tidak ada proses sistematis untuk berbagi [informasi mengenai isi] daftar tersebut di antara seluruh departemen yang ada, atau menerapkan perubahan di operasi tambang dalam menanggapi permasalahan pemangku kepentingan yang terus terjadi. Begitu pula, tidak ada proses resmi untuk kemungkinan mengubah rencana tambang yang didasarkan atas permasalahan pemangku kepentingan yang signifikan dan berulang-ulang."[cccxlvii]

Sebaliknya di Waihi, tim peneliti menemukan bahwa "kegiatan memantau dan mengevaluasi kecenderungan keluhan telah membuahkan pemahaman umum tentang pola keluhan,"[cccxlviii] yang pada akhirnya membawa perubahan khusus dalam operasi tambang.

Direktur Studi yakin bahwa akan sangat bermanfaat bagi seluruh lokasi tambang Newmont untuk mengidentifikasi dan menganalisis kecenderungan dari keluhan yang diterima. Informasi seperti ini akan menyediakan masukan yang sangat bernilai bagi rencana strategi tambang terkait hubungan masyarakat.

- Hubungan Masyarakat dan Pengembangan Masyarakat: Apa yang Tampaknya Berhasil Dilakukan?

Staf yang Tanggap di Lokasi Tambang. Salah satu faktor yang paling penting dalam menentukan apakah masyarakat sebagai pemangku kepentingan yakin bahwa Newmont tanggap terhadap keluhan mereka adalah adanya staf khusus di lokasi tambang yang akan menanggapi permasalahan mereka. Contohnya, di Carlin, pemangku kepentingan merasa bahwa External Relations Director sangat responsif dan "dengan tulus perduli terhadap masayarakat."[cccxdix] Seorang pemangku kepentingan Carlin berkomentar bahwa " Jika saya butuh sesuatu, saya tinggal mengangkat telepon dan menghubungi [External Relations Director.]"[cccl] Begitu pula, tim peneliti Waihi melaporkan bahwa pemangku kepentingan berkomentar positif mengenai CLO, menyebutkan bahwa orang tersebut "mudah didekati, akrab, tanggap dan peka terhadap masyarakat."[cccli] Seperti dibahas sebelumnya, kepemimpinan individu yang kuat tidak menggantikan sistem manajemen yang kuat, tetapi juga penting untuk tidak meremehkan nilai yang memastikan bahwa pemangku kepentingan yakin "seseorang"di tambang peduli akan permasalahan mereka.

Menelusuri Komitmen. Seperti dibahas dalam Pelajaran 5, Newmont harus memahami akan komitmen yang dibuat kepada masyarakat sebagai pemangku kepentingan. Sejumlah lokasi Newmont saat ini telah mengembang sistem untuk menelusuri komitmen tersebut sebagai prioritas utama. Contohnya di Yanacocha, tim peneliti menemukan bahwa manajemen telah menyusun " daftar 120 komitmen... melalui kajian dokumen internal dan hasil pertemuan dengan tokoh masyarakat."[ccclii] Perwakilan tambang kini mengadakan pertemuan dengan masyarakat sebagai pemangku kepentingan untuk menangani komitmen yang belum dilaksanakan. Sebagai bagian dari prakarsa *Nuevo Enfoque*, perusahaan juga menerapkan " kebijakan baru yang tidak memperkenankan karyawan untuk membuat komitmen tanpa mendokumentasikannya dan memastikan pemerintah ikut serta dalam pelaksanaan."[ccliii]

4. Rekomendasi dan Peluang – Saran untuk Langkah Ke depan

- ☑ Menyusun dan menerapkan mekanisme penyampaian keluhan yang jelas, menyeluruh, transparan dan tangguh.
- ☑ Menyesuaikan mekanisme penyampaian keluhan dengan kebutuhan setempat, dengan memasukkan data yang dikumpulkan selama SIA perusahaan. Mekanisme keluhan harus sesuai dengan budaya setempat dan memiliki struktur yang menggambarkan pemahaman mengenai perbedaan sosial dan dinamika kekuasaan di masyarakat sekitar.
- ☑ Mengadakan penilaian secara teratur terhadap mekanisme penyampaian keluhan di setiap lokasi tambang untuk memastikan bahwa mekanisme ini dapat diakses oleh semua pemangku kepentingan.
- ☑ Melakukan komunikasi yang terus-menerus melalui berbagai forum publik maupun media dengan masyarakat sebagai pemangku kepentingan tentang keberadaan mekanisme keluhan di setiap lokasi tambang.
- ☑ Mengevaluasi apakah setiap sistem keluhan harus mengikutsertakan ketentuan mengenai layanan mediasi. Hal ini juga tergantung pada kapasitas lembaga resmi dan tidak resmi lainnya lain untuk menyelesaikan permasalahan pemangku kepentingan.

Pelajaran 8: Manajemen dampak lingkungan pertambangan terhadap kualitas air dan sumber daya alam lainnya berhubungan langsung dengan manajemen hubungan masyarakat; Newmont harus mengevaluasi dan merespon permasalahan pemangku kepentingan terkait dampak operasi tambang terhadap lingkungan yang nyata maupun yang dianggap terjadi.

1. Mengapa Hal ini Penting?

Kami berkewajiban untuk menjamin dan mewujudkan keyakinan bahwa risiko yang berkaitan dengan tambang akan dikelola dengan penuh tanggung jawab dan bahwa tambang akan menciptakan nilai jangka panjang bagi masyarakat setempat. Jaminan seperti ini sangat penting untuk mengatasi keprihatinan yang muncul dan membangun hubungan yang bermanfaat kedua belah pihak yang didasarkan atas kepercayaan.

- Wayne W. Murdy, [Former] Chairman and CEO,
Beyond the Mine – Values and Value [cccliv]

Salah satu permasalahan yang paling signifikan bagi masyarakat yang tinggal di dekat operasi tambang emas adalah dampak tambang tersebut terhadap lingkungan. Operasi tambang memiliki dampak fisik yang signifikan terhadap lingkungan. Kekhawatiran masyarakat tentang kemungkinan pencemaran, khususnya tekait dengan sumber air setempat, selain kekhawatiran tentang tanah dan air, dapat memicu konflik antara tambang dan pemangku kepentingan. Kemungkinan timbulnya konflik ini diangkat oleh International Alert sewaktu menemukan bahwa dimulainya operasi tambang di suatu daerah dapat meningkatkan persaingan untuk memperoleh sumber daya seperti tanah, jalan, air dan makanan. Interaksi yang buruk dengan masyarakat sebagai pemangku kepentingan mengenai dampak lingkungan dari tambang baik yang nyata maupun yang dirasakan dapat sangat berpengaruh terhadap lisensi sosial perusahaan untuk beroperasi.

Bahkan kekhawatiran mengenai kemungkinan pencemaran merupakan hal yang sangat menghinggapi masyarakat yang tinggal di lingkar operasi tambang. Benar, hubungan masyarakat dapat memburuk karena ketakutan pemangku kepentingan bahwa pencemaran telah terjadi, atau akan terjadi, terlepas apakah anggapan ini didasarkan atas kenyataan atau tidak. Kekhawatiran seperti ini tidak ditanggapi secara memadai oleh manajer tambang yang membatasi penjelasan mereka pada jaminan bahwa tambang selalu patuh terhadap standar peraturan yang ada. Untuk mengelola hubungan masyarakat dengan efektif, Newmont harus bertanggung jawab terhadap masyarakat sebagai pemangku kepentingan: karakteristik utama pertanggungjawaban ini adalah pendekatan manajemen yang dengan sopan menanggapi kekhawatiran dan ketakutan pemangku kepentingan mengenai dampak lingkungan tambang. Manajemen dampak lingkungan tambang yang efektif dan manajemen hubungan masyarakat yang efektif tidak dapat dipisahkan dan menegaskan pentingnya konsolidasi Newmont terhadap pemegang fungi tanggung jawab sosial dan lingkungan dalam kelompok ESR.

2. Risiko Apa yang Dapat Dipelajari dari Hal Ini?

Kegagalan untuk mengatasi kekhawatiran masyarakat terkait pencemaran lingkungan yang nyata atau dirasakan secara memadai telah memicu konflik yang telah mengurangi keinginan pemangku kepentingan untuk mempercayai Newmont dan lisensi sosial perusahaan untuk beroperasi.

Konflik seperti ini telah merusak reputasi dan keuangan perusahaan dan berdampak langsung terhadap bisnis. Misalnya, penentangan masyarakat terhadap tambang didasarkan atas kekhawatiran atas dampak lingkungan terhadap kualitas dan kuantitas air yang menyebabkan Newmont menunda kegiatan eksplorasinya di daerah Cerro Quilish di Peru. Begitu pula, kekhawatiran yang berkelanjutan atas dampak tercecernya merkuri di Choropampa, Peru telah berakibat proses pengadilan. Di Minahasa, ketakutan masyarakat tentang pembuangan tailing akhirnya berujung pada krisis yang banyak menyoroti perusahaan. Semua kejadian ini meyakinkan Direktur Studi bahwa Newmont harus mengadakan dialog dengan anggota masyarakat mengenai persoalan lingkungan tidak hanya dengan jujur dan transparan namun juga dengan kepekaan terkait dengan ketakutan pemangku kepentingan mengenai pencemaran lingkungan.

Direktur Studi mencatat bahwa Newmont telah menginvestasikan sumber daya yang besar dalam membangun sistem pengelolaan lingkungannya.[46] Adalah penting bahwa manajemen yakin kapasitas teknis dari sistem ini tidak membawa 'kelemahan"dengan mempertaruhkan pertimbangan hubungan masyarakat ketika menanggapi persoalan lingkungan di lokasi tambang.

3. Membangun Hubungan Masyarakat – Evaluasi atas Kemampuan Newmont dan Keefektifan Sistem yang Ada

• Standar dan Kebijakan: Apa yang Berjalan? Apa yang Relevan? Apa yang Kurang?

Karena cakupan CRR terbatas, laporan ini tidak menganalisis isi atau penerapan berbagai standar dan kebijakan lingkungan yang mengatur kegiatan Newmont.

Standar IMS Newmont mengenai Pelibatan Pemangku Kepentingan Eksternal dan Pelaporan menyatakan bahwa fasilitas Newmont akan "memastikan bahwa laporan yang dipersyaratkan oleh peraturan dan kewajiban lainnya akan dirampugkan dan disampaikan kepada pemangku kepentingan terkait secara teratur."[ccclv] INamun demikian, laporan itu tidak secara spesifik menyebutkan adanya dialog yang tengah berlangsung dengan pemangku kepentingan terkait masalah lingkungan.

Proses Newmont untuk menanggapi permasalahan dan keluhan masyarakat dibahas di bagian sebelumnya dalam laporan ini, dan juga dibahas dalam Pelajaran 6 dalam konteks pengelolaan konflik. Selain mematuhi hukum, panduan mengenai komitmen kesukarelaan dan standar internal perusahaan, Newmont harus memastikan bahwa pemangku kepentingan percaya bahwa perusahaan bersikap responsif terhadap permasalahan mereka terkait pencemaran yang nyata maupun dirasakan dari operasi tambang perusahaan. Perusahaan harus berkomitmen pada dialog yang berkesinambungan dengan pemangku kepentingan terkait masalah lingkungan – khususnya saat peraturan eksternal lemah.

• Sistem Manajemen Newmont: Bagaimana Newmont Meningkatkan Kinerjanya?

Banyak upaya dan praktek pertanggungjawaban yang dibahas dalam Pelajaran sebelumnya relevan dengan hubungan Newmont dengan pemangku kepentingan berkenaan dengan masalah lingkungan.

Dalam hal kapasitas staf, sejumlah wawancara eksekutif perusahaan mencerminkan perlunya menyeimbangkan keahlian lingkungan dengan keahlian berhubungan dengan lingkungan sosial dan masyarakat. Seorang eksekutif Newmont berkomentar, "Kami sangat, sangat menekankan pada sisi lingkungan; akibatnya, sisi sosial tidak mendapat perhatian yang cukup. Sebenarnya, perlu diberikan penekanan, arti penting dan sumber daya yang sepadan pada sisi sosial seperti halnya sisi lingkungan."[ccclvi] Bahkan pada level Direktur Proyek, dicatat bahwa walaupun masalah keselamatan, hubungan masyarakat dan lingkungan diukur menggunakan program indikator LEAD, "fokus pada lingkungan jauh lebih banyak."[ccclvii] Seperti yang dijelaskan oleh seorang eksekutif, "sisi sosial lebih sulit diukur karena lebih sulit menetapkan indikator atasnya untuk menentukan dampak atau perubahan seiring berjalannya waktu."[ccclviii]

Direktur Studi tidak memiliki informasi yang memadai untuk menganalisis kemampuan staf Newmont tertentu untuk berhubungan dengan pemangku kepentingan masyarakat secara efektif berkenaan dengan masalah lingkungan. Karyawan dengan keahlian lingkungan mungkin dapat menanggapi kehawatiran masyarakat seperti itu dengan baik. Akan tetapi, Newmont perlu menilai kemampuannya dalam menangani risiko mendasar dari ketakutan dan kekhawatiran masyarakat. Ketakutan pemangku kepentingan jarang sekali akan berkurang dengan memberikan jawaban "ya/tidak" dan fakta serta angka-angka teknis: perusahaan harus memastikan bahwa karyawan memiliki kapasitas untuk berhubungan dengan pemangku kepentingan dengan efektif dalam cara yang membangun kepercayaan dan memberi jaminan.

[46] Direktur Studi tidak melakukan penilaian atas kinerja lingkungan perusahaan.

Seperti dicatat sebelumnya, Newmont telah memadukan fungsi manajemen lingkungan dan tanggung-jawab sosial di dalam perusahaan dalam beberapa tahun terkahir ini– dengan membuat kelompok ESR. Penggabungan fungsi lingkungan dengan fungsi hubungan masyarakat adalah langkah kunci untuk meningkatkan kapasitas perusahaan dalam memahami dan merespon permasalahan masyarakat berkenaan dengan masalah lingkungan dengan tepat.

Terakhir, satu pelajaran yang diambil dari kajian Minahasa adalah bahwa informasi lingkungan harus siap tersedia bagi staf baik di tingkat lokal maupun regional yang mungkin akan diminta untuk menangani khawatiran pemangku kepentingan tentang masalah lingkungan. Porang yang diwawancarai percaya bahwa masalah kapasitas utama bagi perusahaan dalam menangani krisis Minahasa adalah kurangnya informasi lingkungan yang tersedia untuk bagi staf perusahaan di Jakarta dan Manado yang menanggapi pertanyaan dari para pemangku kepentingan.

• Hubungan Masyarakat dan Pengembangan Masyarakat: Apa saja yang menjadi Perhatian?

Salah satu tantangan dalam menangani masalah lingkungan adalah Newmont harus melibatkan masyarakat dalam berbagai tingkat. Masyarakat harus dilindungi dari bahaya lingkungan melalui kepatuhan penuh pada standar lingkungan dan tindakan mitigasi. Kekhawatiran masyarakat tentang masalah lingkungan juga harus ditanggapi dengan sikap yang tidak murni mengandalkan hasil pengujian saja. Masyarakat harus diberi informasi mengenai aspek kuantitatif dari masalah lingkungan, sejauh mungkin dan dengan cara yang tepat, tetapi harus juga dilibatkan dalam cara yang memungkinkan terjadinya dialog tentang ketakutan dan kekhawatiran mereka.

Permasalahan tentang Air. Kekhawatiran tentang pencemaran air umum terjadi di banyak lokasi tambang. Tingkat di mana kekhawatiran tentang berkurangnya dan tercemarnya air mempengaruhi hubungan tambang dengan pemangku kepentingan yang mungkin terkena dampak terkait dengan pandangan apakah air dianggap sebagai sumber daya yang langka atau tidak oleh masyarakat yang bersangkutan. Di Waihi, tim peneliti menemukan bahwa walaupun "sejumlah penduduk setempat memiliki kekhawatiran tentang dampak terhadap air tanah dan pembuangan air yang telah diproses ke sungai, namun curah hujan tinggi dan hampir tidak ada persaingan untuk memperoleh air."[cccliix] Hasilnya, seperti dicatat tim peneliti, adalah bahwa, "pertimbangan ini cenderung membatasi penentangan masyarakat pada masalah yang mungkin lebih penting di lokasi lain."[ccclx]

Di banyak lokasi tambang yang dievaluasi oleh tim peneliti, para pemangku kepentingan mengungkapkan kekhawatiran yang tinggi tentang pencemaran air dan/atau berkurangnya air. Di Yanacocha, tim peneliti menemukan bahwa "kekhawatiran nomor satu yang diangkat berulang kali oleh pemangku kepentingan eksternal adalah dampak tambang pada lingkungan,"[ccclxi] dan pemangku kepentingan dengan perhatian terbesar adalah pemangku kepentingan di pedesaan yang sangat tergantung pada air yang mengalir melalui saluran untuk irigasi."[ccclxii] Tim peneliti mengamati bahwa "pentingnya air yang bersejarah ditunjukkan melalui sikap yang sangat terorganisir di mana penduduk setempat membagi dan melindungi pasokan air mereka dengan menggunakan "dewan pengguna air," atau *comites de regantes*."[ccclxiii]

Di Carlin, daerah yang sangat bergantung pada air untuk usaha peternakan, para pemangku kepentingan mengangkat masalah risiko berkurangnya air sebagai kekhawatiran masyarakat yang utama. Selain itu, LSM lingkungan mengangkat masalah mengenai berkurangnya air dan risiko pencemaran air oleh merkuri dan sianida. Tim peneliti Carlin mencatat bahwa "tentang berkurangnya air, kekhawatiran utama adalah apakah tingkat bekurangnya air oleh Newmont melebihi pengisian ulang oleh alam dari tanah dan saluran air permukaan, yang dapat menjadi ancaman atas tersedianya pasokan air di masa yang akan datang."[ccclxiv]

Newmont harus menanggapi kekhawatiran masyarakat tentang air secara proaktif. Air sangat penting bagi kehidupan dan kelangsungan hidup masyarakat, dan operasi Newmont sangat banyak menggunakan air dan juga membawa pencemaran yang cukup besar jika pengamanannya gagal. Perdebatan lokal, nasional dan internasional tentang hak air, dan khususnya hak terhadap air yang aman [dikonsumsi], akan sangat mempengaruhi operasi perusahaan tambang di masa depan. Newmont harus bersiap-siap untuk menanggapi kekhawatiran pemangku kepentingan tentang hak akan air dengan pemahaman mengenai pentingnya masalah yang dipertaruhkan kepada pemangku kepentingan baik di dalam masyarakat yang terkena dampak dan di level nasional serta internasional.

Kegagalan dalam Menangani Kekhawatiran Masyarakat. Di sejumlah lokasi tambang, pihak perwakilan masyarakat mengungkapkan keputusasaan mereka bahwa Newmont tidak mau menanggapi kekhawatiran mengenai lingkungan dalam sikap yang tidak defensif. Secara berulang-ulang, para pemangku kepentingan mengindikasikan bahwa komunikasi tambang berkenaan dengan masalah-masalah lingkungan terlalu "defensif," "serba hukum," dan "kaku"[ccclxv] Sebagian mengindikasikan bahwa karyawan tambang tidak memperlakukan kekhawatiran masyarakat dengan hormat. Misalnya, di Yanacocha, pemangku kepentingan mengeluh bahwa ahli lingkungan dari tambang tersebut "berbicara dengan nada merendahkan kepada penduduk lokal" dan "tidak menjelaskan berbagai hal dalam bahasa orang kebanyakan."[ccclxvi] Pemangku kepentingan lainnya mengatakan bahwa kekhawatiran masyarakat tentang pencemaran lingkungan ditanggapi dengan tantangan untuk "membuktikannya,"[ccclxvii] walaupun sudah jelas bahwa anggota masyarakat tidak memiliki sumber daya atau pun kemampuan untuk menganalisis potensi pencemaran.

Tim peneliti di Yanacocha menemukan bahwa persepsi tentang manajemen tambang tidak bersikap "faktual dan kaku"[ccclxviii] membuat masyarakat menyimpulkan bahwa "mereka tidak sungguh-sungguh mendengarkan kami."[ccclxix] Tim peneliti mencatat bahwa penduduk bisa mengatakan kepada tambang, "'Kami yakin sungai kami sudah tercemar,' dan tanggapan dari Newmont biasanya adalah, 'Itu tidak benar. Kami punya hasil pengujian ilmiah dan itu tidak mungkin terjadi.'"[ccclxx] Pemangku kepentingan menganggap respon sedemikian adalah penolakan dan ketidakpedulian atas kekhawatiran mereka, dan bukan merupakan respon terhadap ketakutan mereka. Seorang pemangku kepentingan menyarankan agar perusahaan "merancang cara yang secara budaya tepat untuk menanggapi kekhawatiran mereka tanpa begitu saja menolaknya."[ccclxxi]

Anggota masyarakat di Yanacocha juga mengungkapkan kekhawatiran mengenai kampanye komunikasi baru-baru ini yang dilakukan oleh tambang yang mereka anggap sebagai upaya baik untuk menyangkal tanggung jawab atas berkurangnya atau tercemarnya air dan upaya untuk menyalahkan masalah yang terkait dengan pasokan air pada "hal-hal lain seperti sampah, saluran air dan tambang rakyat."[ccclxxii] Persepsi sebagian anggota masyarakat bahwa mereka dipersalahkan untuk masalah terkait air mungkin telah mengurangi potensi keuntungan yang diupayakan diraih oleh tambang melalui kampanye tersebut. Pemangku kepentingan mengamati bahwa usaha komunikasi sedemikian menunjukkan bahwa tambang tetap belum "memahami hal sebenarnya" terkait dengan cara menanggapi kekhawatiran dan ketakutan masyarakat.

Dalam kajian Minahasa, orang yang diwawancarai mengatakan mereka percaya bahwa manajemen di Tambang Minahasa Raya "lebih berorientasi pada urusan data dan fakta kuantitatif, dan bukan berurusan dengan data kualitatif termasuk persepsi masyarakat."[ccclxxiii] Berdasarkan umpan balik dari para orang yang diwawancara, tim kajian Minahasa menyimpulkan bahwa "orientasi teknis ini berakibat pada kecenderungan untuk menghindari menanggapi persepsi tentang masalah-masalah teknis."[ccclxxiv]

Kurangnya Kepercayaan. Para pemangku kepentingan berulang kali mengeluhkan kepada tim peneliti bahwa mereka diberikan informasi yang tidak lengkap atau tidak akurat tentang dampak lingkungan dari operasi tambang Newmont. Kurangnya kepercayaan adalah masalah utama bagi perusahaan dan pemangku kepentingan di masyarakat. Jika anggota masyarakat tidak mempercayai informasi yang mereka terima dari tambang, maka mereka akan cenderung memberikan penilaian lingkungan yang negatif terhadap tambang. Di Batu Hijau, tim peneliti menyimpulkan bahwa karena anggota masyarakat tidak memahami dampak lingkungan mana "yang diakibatkan oleh tambang dan mana yang bukan...setiap peristiwa lingkungan yang negatif dianggap ditimbulkan oleh tambang."[ccclxxv] Tim peneliti juga menemukan bahwa "data pengujian lingkungan tidak dipercaya

karena dianggap selalu memihak Newmont dan hal ini dianggap tidak kredibel."[cccl xxvi] Begitu pula halnya di Yanacocha, tim peneliti melaporkan bahwa "kebiasaan perusahaan untuk menyatakan bahwa perusahaan tidak mencemari air dan kemudian memberikan hasil [pengujian] air, tidak kredibel di mata pemangku kepentingan dan karenanya mengikis kepercayaan."[cccl xxvii]

Kekhawatiran masyarakat seringkali menimbulkan ketidakpastian mengenai kejadian apa yang dianggap ditimbulkan oleh operasi tambang. Di Yanacocha, anggota masyarakat "mengangkat permasalahan mengenai kematian hewan akibat air yang tercemar, debu atau limbah lain yang ditimbulkan oleh kontraktor atau karyawan."[cccl xxviii] Tim peneliti melaporkan "ada banyak ketidakpastian mengenai penyebab dari kematian tersebut dan tambang menanganinya secara kasus per kasus."[cccl xxix] Tim peneliti melaporkan "ada banyak ketidakpastian mengenai penyebab dari kematian tersebut dan tambang menanganinya secara kasus per kasus.

Di Ghana, dibukanya Tambang Ahafo menimbulkan perdebatan lokal dan internasional yang berarti mengenai risiko lingkungan dari tambang. Kontroversi ini tidak disebutkan oleh tim peneliti sebagai faktor signifikan dalam hubungan tambang dengan masyarakat saat ini, tetapi tim peneliti menemukan bahwa persepsi publik yang kuat akan sejarah panjang mengenai praktek tambang yang tidak bertanggung jawab terhadap lingkungan di Ghana telah memupuk ketakutan masyarakat mengenai pencemaran."[cccl xxx] Tim peneliti juga mencatat bahwa ada banyak isu di tengah masyarakat tentang dampak lingkungan yang secara faktual mungkin tidak benar, namun "walaupun ketakutan ini mungkin tidak masuk akal dari pandangan teknis, ketakutan masyarakat atas risiko lingkungan dapat menyebabkan timbujlkan hubungan tambang-masyarakat yang didasari atas ketidakpercayaan, salah paham dan kecurigaaan satu sama lain."[cccl xxxi]

"Titik Buta (Blind Spot)"/Kelemahan Manajemen. Newmont terus mengivestasikan sejumlah besar sumber daya untuk memastikan standar dan kinerja lingkungan perusahaan menjadi sekuat mungkin. Namun demikian Newmont harus berhati-hati untuk memastikan bahwa usahanya untuk menciptakan budaya "patuh lingkungan" di semua lokasi tambangnya tidak berakibat pada ketidakpedulian pada kekhawatiran masyarakat. Tim evaluasi Minahasa menyimpulkan bahwa "ada kebanggaan yang besar pada rekam jejak lingkungan perusahaan."[cccl xxxii] Namun pemangku kepentingan internal juga melaporkan bahwa pendekatan perusahaan terhadap kepatuhan lingkungan "meninggalkan kesenjangan bila dikaitkan dengan hubungan masyarakat."[cccl xxxiii] Tim evaluasi Minahasa secara spesifik mencatat bahwa "sepertinya tidak ada penilaian risiko sosial tingkat operasional yang resmi yang mungkin telah memperingatkan adanya risiko dampak kesehatan yang dirasakan terkait dengan STP – masalah utama dalam krisis tersebut –meskipun keluhan terus diungkapkan."[cccl xxxiv]

Kurangnya Keberhasilan Inisiatif Tambang. Newmont telah beberapa kali berupaya melibatkan masyarakat mengenai masalah lingkungan. Di Yanacocha saja, tambang telah mensponsori "Mesas de Mitigaticon," atau dialog untuk menanggapi dampak lingkungan, dan juga telah membantu terbentuknya COMOCA, atau komite pemantau air sukarela. Prakarsa ini memiliki kredibilitas yang terbatas di mata masyarakat, yang disebabkan kurangnya kepercayaan dan karena anggota masyarakat tidak percaya bahwa mereka memiliki cukup informasi untuk mempertahankan persepsi mereka atau menangani ketakutan mereka. Contohnya, di COMOCA, pemangku kepentingan mengamati bahwa anggota masyarakat adalah "saksi" terhadap pengujian yang tidak mereka percayai atau pahami.[47] Pemangku kepentingan juga mengungkapkan kekhawatiran bahwa peserta COMOCA diberi kompensasi oleh perusahaan, walaupun perusahaan mengatakan bahwa kompensasi ini adalah murni sebagai biaya atas waktu yang dihabiskan oleh peserta

Sewaktu Newmont telah mengubah kebijakannya mengenai pengungkapan informasi lingkungan, perusahaan menghadapi kesulitan untuk berhubungan dengan masyarakat. Misalnya, di Yanacocha, tambang baru-baru ini telah mengambil kebijakan transparansi terhadap hasil pemantauan lingkungan. Tambang telah "mendirikan Pusat Informasi di Cajamarca di mana publik dapat mengakses informasi mengenai operasi perusahaan (misalnya, EIA, penelitian, laporan perusahaan). Selain itu, setiap bulan MYSRL menerbitkan hasil kegiatan pemantauan lingkungannya di koran lokal dan siaran radio."[cccl xxxv] Namun, anggota masyarakat mengatakan kepada tim peneliti bahwa mereka tidak percaya bahwa informasi itu cukup terperinci dan mereka

[47] Perlu dicatat, tambang menyatakan bahwa program COMOCA terus dikembangkan dan menerapkan pendekatan yang lebih rumit dan canggih pursuant di mana COMOCA akan diberikan informasi awal tambahan agar mereka memahami hasil pemantauan dan pengujian.

butuh informasi yang bukan sekadar "pernyataan sederhana bahwa tidak ada pencemaran."[cccLxxxvi] Saat tim peneliti di Yanacoca mengamati. "kurangnya transparansi di masa lalu dan klaim yang dibesar-besarkan tentang 'tidak adanya pencemaran lingkungan' telah menurunkan kepercayaan pemangku kepentingan pada perusahaan untuk menyediakan informasi yang seimbang dan transparan."[cccLxxxvii]

Tim peneliti di Batu Hijau menemukan kekecewaan dan kekhawatiran yang sama di antara pemangku kepentingan masyarakat. Pemangku kepentingan melaporkan bahwa Newmont telah menyiapkan peragaan dan presentasi untuk menghilangkan ketakutan masyarakat, tetapi semua usaha itu tidak mengurangi keprihatinan mereka. Salah seorang pemangku kepentingan melaporkan bahwa "kredibilitas Newmont hanya 50%. Masyarakat butuh bukti bahwa tailing tidak beracun. Pada tahun 2005 Newmont memberikan contoh pada presentasi di Labuan Lalar. Masyarakat merasa bahwa keprihatinan mereka tentang tailing tidak ditanggapi."[cccLxxxviii] Tailing masih tetap menjadi tanda tanya." Seorang pemangku kepentingan lainnya melaporkan bahwa "kami diundang ke presentasi mengenai hasil pemantauan. Salah satu hasilnya adalah pengeboman ikan telah mengakibatkan berkurangnya jumlah ikan. Hal ini tidak benar. Penduduk setempat telah mengebom ikan sejak jauh sebelum Newmont hari. Dulu banyak tangkapan dari pengeboman. Sekarang jumlahnya berkurang."[cccLxxxix]

Direktur Studi percaya bahwa Newmont harus berhubungan dengan pemangku kepentingan masyarakat dalam cara yang mengakui baik perubahan lingkungan yang merupakan akibat operasi Newmont maupun perubahan lingkungan yang merupakan konsekuensi dari pihak lain di masyarakat. Beberapa perubahan bisa jadi merupakan fluktuasi alami. Pemangku kepentingan mungkin tidak memahami dampak mana yang disebabkan oleh Newmont, dan dengan cepat mengarahkan pandangan negatif kepada perusahaan, tetapi ini bukan berarti bahwa pengamatan mereka pasti salah. Mereka mungkin melihat perubahan yang tidak dilihat oleh Newmont, dan hal itu penting bagi Newmont untuk berhubungan dengan anggota masyarakat dengan rasa hormat terkait persepsi mereka.

Komunikasi Internal. . Tim kajian Minahasa menemukan bahwa pemangku kepentingan internal umumnya percaya bahwa perusahaan tidak memiliki mekanisme sistematis untuk memberikan kepada staf utama fakta untuk menyangkal tuduhan mengenai dampak lingkungan dan kesehatan masyarakat. Orang yang diwawancarai merasa bahwa ada data lingkungan yang banyak mengenai operasi perusahaan, tetapi informasi ini tidak mudah diakses oleh orang-orang yang membutuhkannya. Seorang pemangku kepentingan melaporkan: "Kami perlu waktu tiga bulan hanya untuk mengetahui di mana semua potongan dokumennya berada. Kami tidak mendapat semua informasi utama di satu tempat – orang-orang hanya tahu sedikit dari potongan-potongan informasi."[cccxc] Pemangku kepentingan lainnya mengamati bahwa "kami harus mengumpulkan data,bukti serta dokumen sebelum kami bisa memberi penjelasan kepada media. Itu memerlukan waktu. Informasinya ada di mana-mana, tidak disatukan."[cccxci]

Ketidakmampuan untuk merespon dengan cepat tuduhan dari para pemangku kepentingan memperuncing situasi yang sudah buruk bagi perusahaan. Tim kajian Minahasa melaporkan bahwa ada kepercayaan yang kuat di antara pemangku kepentingan internal bahwa "jika perusahaan dapat memberi akses informasi tentang lingkungan dan kesehatan masyarakat di awal-awal tejadinya krisis kepada kelompok pemangku kepentingan utama, maka situasi tersebut akan bisa ditangani dengan lebih baik."[cccxcii]

Peranan Pemerintah. Dialog dengan anggota masyarakat tentang bahan pencemar sering berlangsung dalam konteks di mana pencemaran diadasarkan atas standar hukum, tetapi pihak pemerintah tidak memiliki kapasitas atau kemauan politik untuk menangani kekhawatiran tersebut. Lebih jauh, anggota masyarakat mungkin tidak percaya pada pemerintah atau responnya terhadap masalah lingkungan. Di Yanacocha, tim peneliti menemukan bahwa "akibat ketidakpercayaan publik terhadap kapasitas pemerintah untuk memantau dan membuat peraturan mengenai dampak lingkungan perusahaan dan di dalam perusahaan itu sendiri, setiap insiden tertentu dianggap sebagai kejadian pencemaran besar oleh pemangku kepentingan eksternal dan disebut sebagai bukti atas kekhawatiran mereka."[cccxciii]

- Hubungan Masyarakat dan Pengembangan Masyarakat: Apa yang tampaknya Berjalan?

Dampak Kenyamanan. Manajemen di Waihi diakui sangat tanggap terhadap kekhawatiran masyarakat mengenai pengaruh kenyamanan. Tim peneliti untuk Waihi mengamati, "oleh karena dekatnya lubang terbuka ke kota, tidak mengejutkan bahwa masalah kenyamanan terkait dengan dampak kebisingan, debu dan getaran sebagai fokus utama di Waihi."[cccxciv] Mereka juga mencatat bahwa "mayoritas orang yang diwawancarai mengindikasikan bahwa lokasi tambang biasanya melakukan usaha nyata untuk memahami dan merespon perhatian mereka [mengenai] dampak kenyamanan."[cccxcv]

Contoh yang diberikan oleh tim peneliti adalah respons tambang terhadap kejadian di bulan Juli 2007 saat ledakan dari tambang melontarkan bebatuan keluar daerah batas lubang tambang. Sebagai responnya, tambang menangguhkan aktivitas peledakan dan memberitahu pihak berwenang serta anggota masyarakat yang berpotensi terkena dampaknya. Pemangku kepentingan memberitahu tim peneliti Waihi bahwa, walaupun insiden itu "sama sekali tidak dapat diterima,"[cccxcvi] Newmont telah bersikap terbuka dan jujur tentang peristiwa itu, baik pada saat terjadinya dan kemudian, melalui informasi yang diberikan kepada masyarakat setelah diadakan penyelidikan. Umumnya, "ada bukti jelas bahwa respon terhadap keluhan pemangku kepentingan dilakukan tepat waktu dan diterima dengan baik."[cccxcvii] Tim peneliti Waihi menyimpulkan bahwa "di dalam konteks lainnya, dengan hubungan yang kurang dewasa, mungkin saja kejadian seperti itu akan mengakibatkan ketegangan dan keprihatinan masyarakat yang lebih besar."[cccxcviii]

Sama halnya di Carlin, para pemangku kepentingan percaya bahwa Newmont bersikap responsif dalam menangani dampak kegiatan tambang. Tim peneliti Carlin berbicara dengan "seorang penduduk yang dua kali meminta perusahaan untuk menyelesaikan masalah yang mempengaruhi keluarganya (air sumur dan getaran akibat peledakan)"[cccxcix] dan menemukan bahwa ia "sangat puas akan interaksinya dengan karyawan perusahaan dan cara mereka menangani masalahnya."[cd]

Peranan Pemerintah. Faktor penting dalam hubungan Newmont dengan anggota masyarakat di Waihi dan Carlin adalah kepercayaan umum masyarakat bahwa pemerintah dengan efektif memantau kegiatan tambang. Wawancara di Carlin menemukan bahwa masyarakat setempat memiliki tingkat kepercayaan yang tinggi akan kemampuan petugas pemerintah dalam menangani permasalahan lingkungan. Tim peneliti Carlin mencatat bahwa pihak pemerintah melaporkan Newmont dapat diakses, tanggap dan proaktif dalam hubungannya dengan petugas pemerintah. Direktur Studi berpendapat bahwa upaya Newmont untuk tanggap kepada petugas pemerintah membantu menumbuhkan tingkat kepercayaan publik dalam kapasitas para petugas itu untuk melindungi pemangku kepentingan Carlin dari kerusakan lingkungan.

4. Rekomendasi dan Kesempatan – Saran untuk Langkah Ke Depan

- ☑ Upaya pelibatan pemangku kepentingan harus mencakup evaluasi khusus terhadap kekhawatiran masyarakat mengenai masalah lingkungan. Evaluasi harus berupaya mengidentifikasi kesenjangan pemahaman serta masalah kepercayaan yang dapat mempengaruhi upaya lokasi tambang untuk berkomunikasi terkait masalah lingkungan.

- ☑ Manajer lingkungan harus bekerja sama erat dengan staf hubungan masyarakat untuk mengidentifikasi dan membangun strategi pelibatan masyarakat setempat mengenai masalah lingkungan yang menjadi keprihatinan mereka.

- ☑ Bekerja sama dengan ahli lingkungan setempat, termasuk LSM setempat, untuk mengembangkan strategi mengenai cara menangani masalah lingkungan yang menjadi keprihatinan masyarakat lokal.

- ☑ Memastikan bahwa data lingkungan yang relevan dapat diakses dengan mudah oleh staf yang melakukan usaha pelibatan pemangku kepentingan.

- ☑ Memastikan bahwa upaya pelibatan para pemangku kepentingan sejalan dengan pedoman korporasi dan lokasi tambang mengenai transparansi.

VII. Kesimpulan dan Pengamatan Akhir

A. Pelajaran Utama: Mengelola Hubungan Masyarakat dengan Efektif Sangat Penting Bagi Operasi Newmont

Pendekatan Newmont terkait manajemen hubungan masyarakat harus menjadi bagian integral dari kegiatan operasinya. Perhatian terhadap hubungan masyarakat haruslah menjadi prioritas utama dalam semua pembahasan yang menyangkut operasi perusahaan -- apakah pembahasan itu antara anggota Dewan Direksi atau antara para manajer tambang setempat. Newmont tidak dapat terus beroperasi dalam paradigma manajemen yang memandang "permasalahan masyarakat" sebagai tanggung jawab satu departemen saja. Harus ada perubahan segera dalam memandang dan memprioritaskan permasalahan masyarakat di lokasi tambang.

B. Newmont Harus Mengevaluasi Ulang Pendekatannya terhadap Hubungan Masyarakat dan Konflik

Besarnya sorotan dan krisis reputasi yang dipicu oleh peristiwa terkait Tambang Minahasa Raya adalah "alarm peringatan" bagi perusahaan akan pentingnya menangani hubungan dengan para pemangku kepentingan. Keputusan untuk melepaskan izin pengeboran di Cerro Quilish akibat tentangan dari masyarakat juga merupakan kejadian yang banyak disoroti dan menimbulkan biaya mahal bagi perusahaan. Kejadian seperti ini merupakan bukti yang kuat akan pentingnya memprioritaskan hubungan masyarakat.

Direktur Studi mencatat bahwa keputusan untuk melepas tambang di Cerro Quilish, sebagaimana penghentian kegiatan tambang di Yanacocha akibat blokade di Combayo, keduanya dikutip dalam bagian "Faktor Risiko" dari formulir laporan tahunan 10-K perusahaan untuk tahun 2007. Kedua kejadian itu diuraikan dalam tulisan berjudul "Operasi Kita di Luar Amerika Utara dan Australia/Selandia Baru merupakan Risiko Melakukan Bisnis

di Luar Negeri."[i] Sudah jelas bahwa manajemen Newmont mengetahui bahwa ada risiko yang timbul akibat rusaknya hubungan dengan masyarakat sebagai pemangku kepentingan, namun Direktur Studi memperhatikan bahwa Newmont tidak selalu berhasil mengambil pelajaran dari kejadian sebelumnya untuk memperbaiki hubungan masyarakatnya di masa mendatang.

Seperti yang disebutkan di seluruh laporan ini, di mana pun Newmont menjalankan operasi, ia perlu membina hubungan dengan masyarakat sebagai pemangku kepentingan. Semua hubungan ini melibatkan konflik. Newmont memiliki kemampuan dan tanggung jawab untuk mengelola posisinya terkait konflik yang terjadi di tambang-tambangnya. Menerima tanggung-jawab ini berarti mengabaikan ide bahwa "hubungan masyarakat" merupakan tanggung jawab satu departemen atau orang saja, sebagaimana halnya keyakinan bahwa Newmont dapat mengelola risiko yang berhubungan dengan konflik di masa yang akan datang tanpa menginvestasikan waktu dan sumber daya dalam melibatkan dan menjalin hubungan dengan pemangku kepentingan dalam jangka panjang.

Saat melakukan pendekatan manajemen hubungan masyarakat, Newmont tidak dapat menganggap operasi di Amerika Utara dan Australia/Selandia Baru "kebal" dari penentangan masyarakat seperti yang terlihat di Peru dan tempat lain. Walaupun konflik yang terjadi mungkin tidak terlalu buruk dan mengganggu di lokasi seperti Carlin atau Waihi, bukan berarti tidak ada konflik nyata antara tambang dan masyarakat di sekitarnya. Bukan berarti Newmont berhasil mengelola konflik secara efektif di lokasi-lokasi ini. Khususnya di operasi Carlin, Newmont rentan terhadap kurangnya sistemastisasi yang membuatnya tidak siap untuk menghadapi perubahan tiba-tiba dalam hubungan masyarakat/tambang.

Newmont harus menyadari bahwa walaupun konflik tidak terhindarkan, dan tentunya akan ada penentangan dari masyarakat yang tak dapat dicegah Newmont,[1] perusahaan memiliki kemampuan untuk mengelola hubungannya dengan masyarakat sebagai pemangku kepentingan dalam cara yang dapat membantu meminimalkan timbulnya kejadian dan kerusakan yang ditimbulkannya. Newmont harus mengubah pola pikir para manajer yang memandang penentangan masyarakat terhadap tambang sebagai perkembangan yang sekadar membutuhkan "reaksi" perusahaan. Newmont tidak melakukan pendekatan terhadap tujuan bisnis utama yang lain dengan reaktif, sebaliknya, Newmont [harus] proaktif dalam perencanaan strategi dan penguatan kapasitasnya.

Perubahan pola pikir memerlukan kepemimpinan dan pernyataan yang jelas akan prioritas perusahaan. Para Direktur Studi percaya bahwa Newmont telah menunjukkan kepemimpinan yang seperti itu, seperti dibuktikan dengan melakukan CRR. Newmont juga telah mengembangkan pernyataan jelas akan nilai-nilainya dan di atas kertas memprioritaskan tujuan bisnis untuk mempertahankan lisensi sosial untuk beroperasi.[2] Kepemimpinan ini dari tingkat tertinggi perusahaan perlu dipertahankan untuk menguatkan kapasitas perusahan dalam mengelola pelibatan masyarakat secara efektif.

C. Mengevaluasi dan Membangun Kapasitas Korporasi untuk Mengelola Hubungan Masyarakat

Dalam upaya memberikan panduan praktis bagi Newmont, CRR menawarkan baik pengamatan menyeluruh mengenai hubungan masyarakat yang dijalankan perusahaan maupun saran-saran khusus mengenai cara mengelola hubungan ini dengan efektif. Dalam melakukan penilaian, Direktur Studi dipandu oleh 4 tujuan CRR yang ditetapkan oleh Dewan Direksi Newmont.[3]

[1] Bukan hanya mustahil untuk mencegah ekspresi penentangan masyarakat, namun juga sangat penting untuk membiarkan ekspresi tersebut berlangsung dengan aman dan tanpa intervensi. Lihat Halaman 6.

[2] Dalam bagian "Faktor Risiko" dari 10-K 2007, Newmont mengamati bahwa "Kemampuan kami untuk beroperasi dengan baik di tengah masyarakat di seluruh dunia tampak bergantung pada kemam-puan kami untuk mengembangkan, mengoperasikan dan menutup tambang dalam yang konsisten dengan kesehatan keselamatan karyawan kami, perlindungan lingkungan, dan penciptaan peluang social dan ekonomi jangka panjang di masyarakat tempat kami beroperasi." Pernyataan ini juga ditunjukkan dalam Kebijakan Tanggung Jawab Sosial perusahaan. Newmont Mining Corporation, Panduan Kebijakan Tanggung Jawab Sosial (Terbitan Oktober 2003).

[3] Seperti diuraikan dalam Bagian II, keempat tujuan CRR adalah:
Mengevaluasi dan menguraikan yang ada sekarang antara lokasi tambang Newmont tertentu dengan masyarakat setempat dan konteks di mana hubungan tersebut terjadi;
Melakukan penilaian tentang risiko dan peluang di masa mendatang dalam kaitannya dengan hubungan Newmont dengan masyarakat setempat;
Menganalisis relevansi kebijakan, sistem, dan kendali perusahaan yang ada dan keefektifannya dalam memandu pengembangan masyarakat dan kegiatan serta program hubungan masyarakat oleh perusahaan;
Mengidentifikasi dampak sumber daya, kemampuan dan tata kelola perusahaan dalam melaksanakan kebijakan dan kendali yang terkait dengan pengembangan masyarakat dan program hubungan masyarakat.

Berdasarkan semua tujuan tersebut, Direktur Studi membuat rancangan laporan ini terutama Bagian V dan VI, untuk menyampaikan hasil pengamatan utama mengenai hubungan Newmont yang sekarang dan risiko serta peluang di masa mendatang, demikian juga "Pelajaran yang Dapat Dipetik" yang membahas tentang kesenjangan dan kelemahan tertentu yang dilakukan Newmont dalam mengelola permasalahan masyarakat.

Direktur Studi berpendapat bahwa standar dan kebijakan Newmont yang ada umumnya sangat baik. Direktur Studi tidak menemukan risiko yang berarti dalam hubungan masyarakatnya yang gagal diantisipasi atau ditangani oleh Newmont dalam cakupan dan isi dari standar IMSnya yang sudah ada.[4] Terlebih lagi, standar sukarela eksternal dan prakarsa berbagai pemangku kepentingan yang menjadi komitmen perusahaan, dari prinsip ICCM hingga Prinsip Sukarela, mencerminkan praktek industri tambang terbaik.

Pada titik ini, Newmont tidak perlu memprioritaskan untuk merangkai kalimat-kalimat untuk standarnya, melainkan perlu memastikan bahwa sistem manajemennya mampu mengoperasikan standar dan nilai perusahaan untuk mencapai tujuan bisnis membangun dan mempertahankan hubungan masyarakat yang kuat. Kedelapan "Pelajaran yang Dapat Dipetik" dalam Bagian VI mengggarisbawahi tugas, sistem dan prioritas umum yang akan memperbaiki kapasitas perusahaan dalam mengelola hubungan masyarakat.

Kedelapan pelajaran tersebut diatur di bawah kategori Perencanaan Strategis, Pelibatan yang Bertanggung Jawab, dan Mengelola Konflik dengan Penuh Tanggung Jawab. Kategori ini membantu menunjukkan tautan antara pelajaran dan bentuk sistematis dari perhatian manajemen terhadap suatu masalah. Setiap pelajaran mencerminkan kepercayaan Direktur Studi bahwa pengelolaan hubungan masyarakat oleh Newmont harus menakup:

- **Pelibatan Pemangku Kepentingan yang Bertanggung Jawab**
- **Perencanaan Strategis**
- **Pertanggungjawaban; dan**
- **Kapasitas.**

Pelibatan Pemangku kepentingan yang Bertanggung Jawab. Pelajaran dalam Bagian VI dimaksudkan untuk menguatkan kemampuan perusahaan untuk berhubungan dengan masyarakat sebagai pemangku kepentingan dan memperbaiki hubungan masyarakat yang mendasar. Newmont harus memiliki sistem manajemen untuk mengidentifikasi pemangku kepentingan, mengevaluasi kebutuhan mereka, dan terlibat dalam dialog mengenai kekhawatiran mereka. Semua karyawan Newmont harus memperlakukan pemangku kepentingan dengan adil dan dalam sikap yang dipandu oleh seperangkat nilai perusahaan yang ditetapkan. Hubungan ini harus menciptakan kepercayaan, demikian juga, Newmont harus memprioritaskan transparansi dan memegang komitmennya.

Karyawan Newmont, sebagai perwakilan perusahaan, juga harus konsisten dalam pesan yang mereka sampaikan kepada masyarakat sebagai pemangku kepentingan, terlepas dari sikap pemangku kepentingan tertentu kepada tambang. Semua karyawan Newmont harus menyadari hubungan masyarakat yang kuat sangat penting bagi kemampuan perusahaan untuk mengelola operasinya hari demi hari.

Yang terpenting, Newmont harus menyadari bahwa perusahaan dituntut bertanggung jawab oleh pemangku kepentingan atas tindakan-tindakannya. Saat pertanggungjawaban tidak ditegakkan melalui mekanisme hukum dan peraturan, jelaslah ada kewajiban moral untuk memperlakukan pemangku kepentingan dengan adil dan dalam sikap yang menunjukkan rasa hormat atas kebutuhan dan permasalahan mereka.

[4] Perlu dicatat bahwa Direktur Studi tidak melakukan kegiatan penentuan tolok ukur untuk membandingkan standard dan kebijakan Newmont dengan perusahaan sejenis atau praktek terbaik secara internasional. Ke depan, hal ini mungkin dapat menjadi kegiatan yang akan memberikan informasi yang bernilai bagi Dewan Direksi dalam mengidentifikasi potensi kesenjangan.

Perencanaan Strategis. Pentingnya perencanaan strategis secara khusus dibahas dalam Pelajaran 1, tetapi banyak dari pelajaran ini membahas kapasitas Newmont untuk mengembangkan dan menerapkan strategi hubungan masyarakat. Agar efektif, setiap pendekatan strategis haruslah lintas fungsional: fungsi berbeda di lokasi tambang tidak boleh berjalan dengan tujuan yang berlainan. Direktur Studi sangat menekankan bahwa hubungan masyarakat tidak bisa dianggap sebagai fungsi yang terpisah di perusahaan. Semua karyawan harus menganggap bahwa penerapan prioritas hubungan masyarakat oleh perusahaan adalah bagian penting dari pekerjaan mereka.

Terlebih lagi, Newmont harus memiliki informasi yang diperlukan untuk menyampaikan perencanaan strategisnya dan karena itu melakukan SIA dan penilaian risiko secara teratur untuk memprioritaskan alokasi sumber daya dan mengembangkan sasaran kinerja yang jelas. Newmont juga harus mempertahankan keberlangsungan dialog dengan pemangku kepentingan untuk memahami kekhawatiran mereka dan memeriksa kebenaran dari asumsi perusahaan. Informasi dari penilaian dan dialog ini harus digunakan dalam kegiatan perencanaan strategis perusahaan.

Terakhir, harus ada perencanaan strategis baik di tingkat korporasi dan lokasi tambang. Laporan ini menyampaikan banyak hasil pengamatan mengenai relevansi faktor kontekstual seperti kapasitas pemerintah, profil pengembangan ekonomi, permasalahan infrastruktur dan kehadiran lembaga-lembaga yang menanggapi permasalahan masyarakat. Semua faktor ini dan faktor lainnya perlu dievaluasi untuk setiap lokasi tambang, dan penilaian tersebut harus menjadi bagi untuk perencanaan strategis khusus tambang yang dilakukan perusahaan. Walaupun penting bagi Newmont untuk beroperasi dalam cara yang dipandu standar dan nilai-nilai secara konsisten, tidak ada pendekatan satu-untuk-semua yang dapat digunakan dalam mengelola hubungan masyarakat. Setiap lokasi tambang harus peka terhadap konteks operasinya, dan manajer di masing-masing lokasi tambang harus memiliki kemampuan untuk merencanakan dan menanggapi faktor spesifik lokasi tambang. Dalam membangun kapasitasnya agar menjadi responsif terhadap permasalahan khusus lokasi tambang, Newmont harus memprioritaskan untuk merekrut orang setempat untuk posisi manajemen di lokasi tambang dan tingkat regional.

Pertanggungjawaban. Seperti yang ditekankan dalam Pelajaran 3, sistem pertanggungjawaban internal sangat penting dalam mengelola hubungan masyarakat secara efektif. Karyawan Newmont, dan khususnya para manajer dan para Regional Senior Vice President, harus bertanggungjawab secara internal dalam menerapkan tujuan hubungan masyarakat perusahaan sesuai dengan standar perusahaan dan dievaluasi berdasarkan indikator kinerja yang ditentukan.

Untuk membentuk sistem pertanggungawaban yang efektif, perusahaan perlu menyusun indikator kinerja utama dan alat ukur untuk kinerja hubungan masyarakat yang sesuai untuk masing-masing ntuk setiap area fungsional utama perusahaan. Newmont harus memiliki mekanisme yang obyektif untuk mengevaluasi kinerja karyawannya dalam mencapai tujuan-tujuan hubungan masyarakat perusahaan.

Kapasitas. Newmont harus memastikan bahwa perusahaan memiliki kapasitas staf dan sumber daya untuk mewujudkan tujuan yang berhubungan dengan masyarakat. Kapasitas staf haruslah multi-faset/beraneka-segi. Pelatihan yang didasarkan atas penilaian kinerja yang terus-menerus dan tujuan dari peningkatan yang berkelanjutan merupakan mekanisme utama untuk memastikan kemampuan staf. Untuk memenuhi kebutuhan akan kemampuan ini perlu dipastikan bahwa karyawan memiliki sumber daya yang diperlukan untuk mewujudkan tujuan perusahaan: sumberdaya yang relevan mencakup alokasi anggaran untuk mekanisme penilaian sosial yang membekali karyawan dengan informasi yang mereka perlukan dalam melakukan pekerjaannya dengan efektif. Penulisan laporan ini tidak ditugaskan untuk menyusun atau menganalisis data mengenai pendanaan Newmont tingkat korporasi atau tingkat tambang untuk mekanisme penilaian sosial seperti itu. Untuk langkah selanjutnya, perusahaan harus melakukan analisis untuk memastikan bahwa Newmont sudah memberikan sumber daya yang cukup bagi para karyawan dan proses yang dibutuhkan untuk mempertahankan kemampuan Newmont dalam mengelola hubungan masyarakat.

Kemampuan karyawan juga mengharuskan agar karyawan memahami nilai-nilai dan standar perusahaan dan memegang tanggung jawab yang sesuai untuk menerapkan nilai-nilai dan standar tersebut. Selain itu, hal itu mengharuskan untuk merekrut orang yang tepat untuk posisi yang tepat. Newmont harus memastikan memiliki karyawan yang menguasai tentang hubungan dengan pemangku kepentingan, penilaian sosial dan pengembangan masyarakat di seluruh bagian perusahaan. Perusahaan juga harus memastikan memiliki karyawan yang dipekerjaan dari masyarakat setempat dan nasional untuk ditempatkan membantu perusahaan menanggapi faktor-faktor khusus lokasi tambang.

D. Pengamatan Akhir

Direktur Studi sekali lagi menyampaikan penghargaan atas langkah berani yang diambil Dewan Direksi Newmont dalam menyetujui CRR. Mereka juga bermaksud menyampikan penghargaan mereka atas bimbingan yang mendalam dan penuh oleh anggota Dewan Penasehat selama berlangsungnya penyusunan laporan ini.

Proses evaluasi ini melibatkan kegiatan penelitian mendalam di lima lokasi operasi Newmont di seluruh dunia, berikut kajian atas pelajaran yang dipetik di lokasi tambang yang ditutup baru-baru ini. Penelitian ini memberikan peluang yang berarti untuk menilai hubungan perusahaan dengan masyarakat sebagai pemangku kepentingan dan risiko serta peluang terkait dengan hubungan tersebut. Penelitian ini juga dapat mengevaluasi kemampuan perusahaan saat ini dalam mengelola hubungan masyarakatnya secara efektif. Proses ini menghasilkan delapan pelajaran yang diidentifikasikan oleh para Direktur Studi dalam laporan ini.

Penelitian ini dirampungkan oleh tim peneliti dan penyusunan laporannya secara eksplisit diidentifikasi oleh Dewan Direksi sebagai *awal* proses CRR. Setelah laporan ini dikaji oleh Dewan, dan didistribusikan kepada pemangku kepentingan dan pemegang saham, laporan ini akan berfungsi sebagai dasar untuk berhubungan dengan masyarakat secara berkelanjutan yang sangat penting untuk perenungan dan pemberian rekomendasi. Seperti dicatat di sepanjang laporan ini, hubungan tidak dibangun atas dasar standar dan kebijakan. Para manajer dan karyawan Newmont harus menguatkan kembali upaya mereka untuk membuat hubungan masyarakat sebagai komponen utama dalam kegiatan perusahaan di lokasi tambangnnya yang sekarang dan di masa mendatang. Para Direktur Studi berharap laporan ini akan menjadi panduan berharga dan berfungsi sebagai dasar yang tepat dalam mengambil langkah penting selanjutnya dalam proses ini.

Catatan Akhir

Bagian I – Ringkasan Eksekutif

i Newmont Mining Corporation, Glosarium, Standar Hubungan Masyarakat dan Hubungan Eksternal.

Bagian II – Pendahuluan

i Resolusi pemegang saham dan jawaban dari Dewan Direksi dapat dilihat di Lampiran 3.
ii Newmont Mining Corporation, Glosarium, Standar Hubungan Masyarakat dan Hubungan Eksternal.
iii Foto Associated Press diterbitkan di Greg Griffin, *Newmont Mining begins to close Peru site over*
iv *protests*, The Denver Post (August 29, 2006).
v Foto diambil saat aksi demo berlangsung di Denver, 25 April 2006, dapat dilihat di http://redcapedenver.blogspot.com..
vi Foto dari Afp/Getty Images (25 Oktober 25, 2007), dapat dilihat di http://www.daylife.com/photo/0edNg4v42geHL.
vii pemegang saham dan jawaban dari Dewan Direksi dapat dilihat di Lampiran 3.

Bagian III – Metodologi dan Gambaran Umum CRR

i Resolusi pemegang saham dan jawaban dari Dewan Direksi dapat dilihat di Lampiran 3.
ii Dewan Penasehat, *Setting the Foundation*, Laporan Sementara No. 1, Kajian Hubungan Masyarakat Newmont (15 Oktober 2007).
iii Dewan Penasehat, *Setting the Foundation*, Laporan Sementara No. 1, Kajian Hubungan Masyarakat Newmont (15 Oktober 2007).)..
iv International Alert, *Perusahaan Industri Ekstraktif dan Konflik Yang Ditimbulkan: Gambaran Umum*, Lampiran 9, di hal 213.
v International Alert, *Perusahaan Industri Ekstraktif dan Konflik Yang Ditimbulkan: Gambaran Umum*, Lampiran 9, di hal 213.
vi International Alert, *Perusahaan Industri Ekstraktif dan Konflik Yang Ditimbulkan: Gambaran Umum*, Lampiran 9, di hal 213.
vii International Alert, *Perusahaan Industri Ekstraktif dan Konflik Yang Ditimbulkan: Gambaran Umum*, Lampiran 9, di hal 213.
viii International Alert, *Perusahaan Industri Ekstraktif dan Konflik Yang Ditimbulkan: Gambaran Umum*, Lampiran 9, di hal 213.
ix International Alert, *Perusahaan Industri Ekstraktif dan Konflik Yang Ditimbulkan: Gambaran Umum*, Lampiran 9, di hal 215.
x International Alert, *Perusahaan Industri Ekstraktif dan Konflik Yang Ditimbulkan: Gambaran Umum*, Lampiran 9, di hal 215.
xi International Alert, *Perusahaan Industri Ekstraktif dan Konflik Yang Ditimbulkan: Gambaran Umum*, Lampiran 9, di hal 215.
xii International Alert, *Perusahaan Industri Ekstraktif dan Konflik Yang Ditimbulkan: Gambaran Umum*, Lampiran 9, di hal 215.
xiii International Alert, *Perusahaan Industri Ekstraktif dan Konflik Yang Ditimbulkan: Gambaran Umum*, Lampiran 9, di hal 215.
xiv International Alert, *Perusahaan Industri Ekstraktif dan Konflik Yang Ditimbulkan: Gambaran Umum*, Lampiran 9, di hal 216.
xv International Alert, *Perusahaan Industri Ekstraktif dan Konflik Yang Ditimbulkan: Gambaran Umum*, Lampiran 9, di hal 216.
xvi International Alert, *Perusahaan Industri Ekstraktif dan Konflik Yang Ditimbulkan: Gambaran Umum*, Lampiran 9, di hal 216.

Bagian IV – Manajemen Hubungan Masyarakat

i Newmont Mining Company, piagam komite tanggung jawab lingkungan dan sosial.
ii Newmont Mining Company, piagam komite tanggung jawab lingkungan dan sosial.
iii Newmont Mining Company, piagam komite tanggung jawab lingkungan dan sosial.
iv Newmont Mining Corporation, rencana strategis esr 2006-2008.
v Newmont Mining Corporation, rencana strategis esr 2006-2008.
vi Newmont Mining Corporation, pernyataan nilai, Lampiran 6B.
vii Panduan dan Kebijakan Tanggung Jawab Sosial Newmont, Lampiran 6A.
viii Panduan dan Kebijakan Tanggung Jawab Sosial Newmont, Lampiran 6A.
ix Standar IMS tentang Manajemen Risiko dan Peluang.
x Standar IMS tentang Pelibatan dan Pelaporan Pemangku Kepentingan Eksternal.

Bagian V – Pemilihan Lokasi dan Ringkasan Hasil Temuan

i Peta disediakan oleh Newmont Mining Corporation.
ii Data/angka disediakan oleh Newmont Mining Corporation.
iii Data/angka Newmont Mining Corporation.
iv Peta disediakan oleh Newmont Mining Corporation.

v Newmont Mining Corporation: Kajian Hubungan Masyarakat Global–Penilaian di Site Newmont Waihi Gold (NWG), Studi dilaksanakan pada September 2007 (Januari 2008), Lampiran 1A, di hal 11 (*selanjutnya disebut* "Laporan Naratif Waihi").

vi Laporan Naratif Waihi, Lampiran 1A, di hal 12.

vii Laporan Naratif Waihi, Lampiran 1A, di hal 11.

viii Foto disediakan oleh Newmont Mining Corporation.

ix Laporan Naratif Waihi, Lampiran 1A, di hal 19.

x Laporan Naratif Waihi, Lampiran 1A, di hal 17.

xi Laporan Naratif Waihi, Lampiran 1A, di hal 17-18.

xii Laporan Naratif Waihi, Lampiran 1A, di hal 18.

xiii Laporan Naratif Waihi, Lampiran 1A, di hal 18.

xiv Laporan Naratif Waihi, Lampiran 1A, di hal 18.

xv Laporan Naratif Waihi, Lampiran 1A, di hal 17.

xvi Laporan Naratif Waihi, Lampiran 1A, di hal 15.

xvii Laporan Naratif Waihi, Lampiran 1A, di hal 17.

xviii Template Penilaian untuk Laporan Naratif Batu Hijau, file disimpan Direktur Studi (*selanjutnya disebut* "Template Penilaian Batu Hijau").

xix Laporan Naratif Waihi, Lampiran 1A, di hal 21.

xx Laporan Naratif Waihi, Lampiran 1A, di hal 19.

xxi Peta disediakan oleh Newmont Mining Corporation.

xxii Newmont Mining Corporation: n Hubungan Masyarakat Global–Penilaian di Site Newmont di Carlin, Nevada, Studi dilaksanakan pada September 2007 (April 2008), Lampiran 1B, hal 36 (*selanjutnya disebut* "Laporan Naratif Carlin").

xxiii Laporan Naratif Carlin, Lampiran 1B, di hal 35.

xxiv Laporan Naratif Carlin, Lampiran 1B, di hal 35.

xxv Foto disediakan oleh Newmont Mining Corporation.

xxvi Foto diambil oleh Sebastian Culbreth, Earthworks, *dapat dilihat di* Earthworks mining photo database http://media.earthworksaction.org/og/search/173?filter0=Newmont

xxvii Laporan Naratif Carlin, Lampiran 1B, di hal 43.

xxviii Laporan Naratif Carlin, Lampiran 1B, di hal 43.

xxix Laporan Naratif Carlin, Lampiran 1B, di hal 33.

xxx Laporan Naratif Carlin, Lampiran 1B, di hal 33.

xxxi Laporan Naratif Carlin, Lampiran 1B, di hal 42.

xxxii Laporan Naratif Carlin, Lampiran 1B, di hal 36.

xxxiii Laporan Naratif Carlin, Lampiran 1B, di hal 37.

xxxiv Laporan Naratif Carlin, Lampiran 1B, di hal 47.

xxxv Laporan Naratif Carlin, Lampiran 1B, di hal 38.

xxxvi Laporan Naratif Carlin, Lampiran 1B, di hal 36.

xxxvii Laporan Naratif Carlin, Lampiran 1B, di hal 36.

xxxviii Laporan Naratif Carlin, Lampiran 1B, di hal 38.

xxxix Laporan Naratif Carlin, Lampiran 1B, di hal 42.

xl Laporan Naratif Carlin, Lampiran 1B, di hal 43.

xli Template Penilaian untuk Laporan Naratif Carlin, template disimpan oleh Direktur Studi (*selanjutnya disebut* "Template Penilaian Carlin").

xlii Laporan Naratif Carlin, Lampiran 1B, di hal 41.

xliii Laporan Naratif Carlin, Lampiran 1B, di hal 42.

xliv Peta disediakan oleh Newmont Mining Corporation.

xlv Kajian Hubungan Masyarakat Newmont: Tambang Batu Hijau, Sumbawa Barat, Nusa Tenggara Barat, Studi dilaksanakan pada Oktober 2007 (April 2008), Lampiran 1C, hal 81.

xlvi Newmont Mining Corporation, Laporan Tahunan 2007, hal 12, dapat dilihat di http://www.newmont.com/en/investor/releases/media/newmont/2007_Annual _Report.pdf.

xlvii Foto disediakan oleh Newmont Mining Corporation.

xlviii Foto disediakan oleh Newmont Mining Corporation.

xlix Laporan Naratif Batu Hijau, Lampiran 1C, di hal 68.

l Laporan Naratif Batu Hijau, Lampiran 1C, di hal 71.

li Template Penilaian untuk Laporan Naratif Batu Hijau, template disimpan Direktur Studi (selanjutnya disebut "Template Penilaian Batu Hijau").

lii Laporan Naratif Batu Hijau, Lampiran 1C, di hal 81.

liii Laporan Naratif Batu Hijau, Lampiran 1C, di hal 74.

liv Laporan Naratif Batu Hijau, Lampiran 1C, di hal 73.

lv Laporan Naratif Batu Hijau, Lampiran 1C, di hal 76.
lvi Laporan Naratif Batu Hijau, Lampiran 1C, di hal 80.
lvii Peta disediakan oleh Newmont Mining Corporation.
lviii Foto diambil oleh Radhika Sarin, FIAN, tersedia di pusat data foto pertambangan Earthworks. http://media.earthworksaction.org/og/search/173?filter0=ahafo
lix Foto diambil oleh Radhika Sarin, FIAN, tersedia di pusat data foto pertambangan Earthworks. http://media.earthworksaction.org/og/search/173?filter0=ahafo
lx Foto diambil oleh Radhika Sarin, FIAN, tersedia di pusat data foto pertambangan Earthworks. http://media.earthworksaction.org/og/search/173?filter0=ahafo
lxi Kajian Hubungan Masyarakat Newmont : Penilaian Site Ahafo, Ghana, Studi dilaksanakan pada Oktober 2007 (Oktober 2008), Lampiran 1D, hal 98 (selanjutnya disebut "Laporan Naratif Ahafo").
lxii Laporan Naratif Ahafo, Lampiran 1D, di hal 92.
lxiii Laporan Naratif Ahafo, Lampiran 1D, di hal 94.
lxiv Laporan Naratif Ahafo, Lampiran 1D, di hal 100.
lxv Laporan Naratif Ahafo, Lampiran 1D, di hal 102.
lxvi Laporan Naratif Ahafo, Lampiran 1D, di hal 102.
lxvii Laporan Naratif Ahafo, Lampiran 1D, di hal 99.
lxviii Laporan Naratif Ahafo, Lampiran 1D, di hal 104.
lxix Laporan Naratif Ahafo, Lampiran 1D, di hal 95.
lxx Peta disediakan oleh Newmont Mining Corporation.
lxxi Foto diambil oleh GRUFIDES, 2004, dapat dilihat di Earthworks http://media.earthworksaction.org/og/search/173?filter0=Yanacocha
lxxii Foto diambil oleh Ernesto Cabellos/Guarango Cine y Video,di http://nodirtygold.org/dirty_golds_impacts.cfm.
lxxiii Foto disediakan oleh Newmont Mining Corporation.
lxxiv Kajian Hubungan Masyarakat Newmont : Tambang Yanacocha, Peru, Studi dilaksanakan pada Oktober 2007 (Oktober 2008), Lampiran 1E, hal 120 (selanjutnya disebut "Laporan Naratif Yanacocha").
lxxv Laporan Naratif Yanacocha, Lampiran 1E, di hal 120.
lxxvi Laporan Naratif Yanacocha, Lampiran 1E, di hal 122.
lxxvii Laporan Naratif Yanacocha, Lampiran 1E, di hal 142.
lxxviii Laporan Naratif Yanacocha, Lampiran 1E, di hal 128.
lxxix Laporan Naratif Yanacocha, Lampiran 1E, di hal 141-142.
lxxx Laporan Naratif Yanacocha, Lampiran 1E, di hal 130.
lxxxi Laporan Naratif Yanacocha, Lampiran 1E, di hal 138.
lxxxii Peta disediakan oleh Newmont Mining Corporation.
lxxxiii Kajian Hubungan Masyarakat Newmont, Ruang Lingkup – Kajian Internal Kasus Minahasa dan Tantangan Utama Hubungan Masyarakat.
lxxxiv Newmont Mining Corporation: Kajian Hubungan Masyarakat Newmont Global — Pelajaran Organisasi dari kasus Minahasa, Studi dilaksanakan pada April 2008 (Mei 2008), hal i (selanjutnya disebut "Laporan Studi Kasus Minahasa"). Laporan disimpan Direktur Studi.

Section VI – Mengelola Hubungan dengan Masyarakat: Pelajaran Yang Dapat Dipetik

i Newmont Mining Corporation, Beyond The Mine—Nilai-Nilai dapat dilihat di http://www.newmont.com/esr06/BtM-Values_and_Value.pdf
ii Standar IMS tentang Komitmen Program dan Kepemimpinan.
iii Standar IMS tentang Komitmen Program dan Kepemimpinan
iv Standar IMS tentang Komitmen Program dan Kepemimpinan
v Standar IMS tentang Komitmen Program dan Kepemimpinan
vi Standar CER tentang Penilaian Dampak Sosial.
vii Standar CER tentang Penilaian Dampak Sosial.
viii Kode Etik & Perilaku Bisnis Newmont.
ix Standar CER tentang Penilaian Dampak Sosial.
x Standar IMS tentang Komitmen Program dan Kepemimpinan
xi Catatan Direktur Studi atas hasil wawancara eksekutif Newmont: Catatan disimpan oleh Direktur Studi.
xii Catatan Direktur Studi atas hasil wawancara eksekutif Newmont: Catatan disimpan oleh Direktur Studi.
xiii Catatan Direktur Studi atas hasil wawancara eksekutif Newmont: Catatan disimpan oleh Direktur Studi.
xiv Catatan Direktur Studi atas hasil wawancara eksekutif Newmont: Catatan disimpan oleh Direktur Studi.
xv Catatan Direktur Studi atas hasil wawancara eksekutif Newmont: Catatan disimpan oleh Direktur Studis.
xvi Laporan Naratif Carlin, Lampiran 1B, hal 44.
xvii Laporan Studi Kasus Minahasa, hal 20.

xviii Laporan Studi Kasus Minahasa, hal 23.
xix Template Penilaian untuk Laporan Naratif site Yanacocha, file template disimpan oleh Direktur Studi (selanjutnya disebut "Template Penilaian Yanacocha").
xx Lihat Laporan Naratif Carlin, Lampiran 1B, hal 43.
xxi Laporan Naratif Carlin, Lampiran 1B, hal 43.
xxii Laporan Studi Kasus Minahasa, hal 20.
xxiii Laporan Studi Kasus Minahasa, hal 21.
xxiv Laporan Studi Kasus Minahasa, hal 20.
xxv Laporan Studi Kasus Minahasa, hal 21.
xxvi Laporan Naratif Yanacocha, Lampiran 1E, hal 142.
xxvii Laporan Naratif Yanacocha, Lampiran 1E, hal 146.
xxviii Laporan Naratif Yanacocha, Lampiran 1E, hal 146.
xxix Laporan Naratif Carlin, Lampiran 1B, hal 45.
xxx Laporan Naratif Batu Hijau, Lampiran 1C, hal 73.
xxxi Laporan Naratif Batu Hijau, Lampiran 1C, hal 67.
xxxii Laporan Studi Kasus Minahasa, hal 13.
xxxiii Laporan Studi Kasus Minahasa, hal 13.
xxxiv Laporan Studi Kasus Minahasa, hal 13.
xxxv Laporan Naratif Waihi, Lampiran 1A, hal 19.
xxxvi Laporan Naratif Waihi, Lampiran 1A, hal 21.
xxxvii Laporan Naratif Carlin, Lampiran 1B, hal 36.
xxxviii Laporan Naratif Carlin, Lampiran 1B, hal 42.
xxxix Laporan Naratif Carlin, Lampiran 1B, hal 38.
xl Laporan Naratif Carlin, Lampiran 1B, hal 38.
xli Laporan Naratif Carlin, Lampiran 1B, hal 38.
xlii Laporan Naratif Waihi, Lampiran 1A, hal 17.
xliii Laporan Naratif Waihi, Lampiran 1A, hal 17.
xliv Laporan Naratif Ahafo, Lampiran 1D, hal 102.
xlv Laporan Naratif Ahafo, Lampiran 1D, hal 102.
xlvi Catatan Direktur Studi atas hasil wawancara eksekutif Newmont: Catatan disimpan oleh Direktur Studi.
xlvii Catatan Direktur Studi atas hasil wawancara eksekutif Newmont: Catatan disimpan oleh Direktur Studi.
xlviii Catatan Direktur Studi atas hasil wawancara eksekutif Newmont: Catatan disimpan oleh Direktur Studi.
xlix Catatan Direktur Studi atas hasil wawancara eksekutif Newmont: Catatan disimpan oleh Direktur Studi.
l Catatan Direktur Studi atas hasil wawancara eksekutif Newmont: Catatan disimpan oleh Direktur Studi.
li Catatan Direktur Studi atas hasil wawancara eksekutif Newmont: Catatan disimpan oleh Direktur Studi.
lii Newmont Mining Corporation, Pedoman Hubungan Masyarakat dan Hubungan Eksternal - Penilaian Dampak Sosial (Januari 2006).
liii Standar IMS tentang Pelibatan dan Pelaporan Pemangku Kepentingan Eksternal.
liv Panduan standar IMS tentang Pelibatan dan Pelaporan Pemangku Kepentingan Eksternal.
lv Panduan standar IMS tentang Pelibatan dan Pelaporan Pemangku Kepentingan Eksternal.
lvi Panduan standar IMS tentang Pelibatan dan Pelaporan Pemangku Kepentingan Eksternal.
lvii Panduan standar IMS tentang Pelibatan dan Pelaporan Pemangku Kepentingan Eksternal.
lviii Standar IMS tentang Manajemen Risiko dan Peluang.
lix Panduan standar IMS tentang Manajemen Risiko dan Peluang.
lx Standar IMS tentang Manajemen Risiko dan Peluang.
lxi Standar CER untuk Penilaian Dampak Sosial.
lxii Panduan standar IMS tentang Manajemen Risiko dan Peluang.
lxiii Panduan standar IMS tentang Manajemen Risiko dan Peluang.
lxiv Panduan standar IMS tentang Manajemen Risiko dan Peluang.
lxv Panduan standar IMS tentang Manajemen Risiko dan Peluang.
lxvi Panduan standar IMS tentang Manajemen Risiko dan Peluang.
lxvii Laporan Naratif Batu Hijau, Lampiran 1C, hal 74.
lxviii Laporan Naratif Batu Hijau, Lampiran 1C, hal 74.
lxix Laporan Naratif Batu Hijau, Lampiran 1C, hal 74.
lxx Laporan Naratif Batu Hijau, Lampiran 1C, hal 74.
lxxi Laporan Studi Kasus Minahasa, hal 18.
lxxii Laporan Studi Kasus Minahasa, hal 18.
lxxiii Template Penilaian untuk Laporan Naratif Ahafo, file template disimpan Direktur studi (selanjutnya disebut "template penilaian Ahafo").
lxxiv Template Penilaian Ahafo.

lxxv Template Penilaian Yanacocha.
lxxvi Template Penilaian Yanacocha.
lxxvii Template Penilaian Yanacocha.
lxxviii Laporan Naratif Yanacocha, Lampiran 1E, hal 130.
lxxix Laporan Naratif Yanacocha, Lampiran 1E, hal 141.
lxxx Template penilaian Batu Hijau.
lxxxi Template penilaian Batu Hijau.
lxxxii Laporan Naratif Batu Hijau, Lampiran 1C, hal 75.
lxxxiii Laporan Naratif Batu Hijau, Lampiran 1C, hal 75.
lxxxiv Template penilaian Batu Hijau.
lxxxv Laporan Naratif Carlin, Lampiran 1B, hal 46.
lxxxvi Laporan Naratif Carlin, Lampiran 1B, hal 42.
lxxxvii Template penilaian Carlin.
lxxxviii Template penilaian Carlin.
lxxxix Pedoman Tanggung Jawab Sosial Newmont, Lampiran 6A.
xc Laporan Naratif Batu Hijau, Lampiran 1C, hal 72.
xci Laporan Naratif Carlin, Lampiran 1B, hal 37.
xcii Laporan Naratif Ahafo, Lampiran 1D, hal 102.
xciii Standar IMS tentang Organisasi dan Tanggung Jawab.
xciv Standar IMS tentang Komitmen Program dan Kepemimpinan.
xcv Standar IMS tentang Organisasi dan Tanggung Jawab.
xcvi Standar IMS tentang Organisasi dan Tanggung Jawab.
xcvii Standar IMS tentang Organisasi dan Tanggung Jawab.
xcviii Standar IMS tentang Organisasi dan Tanggung Jawab.
xcix Standar IMS tentang Komitmen Program dan Kepemimpinan.
c Standar IMS tentang Komitmen Program dan Kepemimpinan.
ci Standar IMS tentang Komitmen Program dan Kepemimpinan.
cii Kode Etik dan Perilaku Bisnis Newmont.
ciii Catatan Direktur Studi atas hasil wawancara eksekutif Newmont: Catatan disimpan oleh Direktur Studi.
civ Catatan Direktur Studi atas hasil wawancara eksekutif Newmont: Catatan disimpan oleh Direktur Studi.
cv Catatan Direktur Studi atas hasil wawancara eksekutif Newmont: Catatan disimpan oleh Direktur Studi.
cvi Template Penilaian Yanacocha.
cvii Template Penilaian Yanacocha.
cviii Laporan Naratif Yanacocha, Lampiran 1E, hal 138.
cix Template penilaian Batu Hijau.
cx Catatan Direktur Studi atas hasil wawancara eksekutif Newmont: Catatan disimpan oleh Direktur Studi.
cxi Template penilaian Waihi.
cxii Template penilaian Waihi.
cxiii Catatan Direktur Studi atas hasil wawancara eksekutif Newmont: Catatan disimpan oleh Direktur Studi.
cxiv Catatan Direktur Studi atas hasil wawancara eksekutif Newmont: Catatan disimpan oleh Direktur Studi.
cxv Catatan Direktur Studi atas hasil wawancara eksekutif Newmont: Catatan disimpan oleh Direktur Studis.
cxvi Catatan Direktur Studi atas hasil wawancara eksekutif Newmont: Catatan disimpan oleh Direktur Studi.
cxvii Catatan Direktur Studi atas hasil wawancara eksekutif Newmont: Catatan disimpan oleh Direktur Studi.
cxviii Catatan Direktur Studi atas hasil wawancara eksekutif Newmont: Catatan disimpan oleh Direktur Studi.
cxix Laporan Naratif Yanacocha, Lampiran 1E, hal 141.
cxx Laporan Naratif Yanacocha, Lampiran 1E, hal 141.
cxxi Laporan Naratif Yanacocha, Lampiran 1E, hal 141.
cxxii Laporan Naratif Yanacocha, Lampiran 1E, hal 141.
cxxiii Laporan Naratif Yanacocha, Lampiran 1E, hal 121.
cxxiv Laporan Naratif Carlin, Lampiran 1B, hal 36.
cxxv Laporan Naratif Waihi, Lampiran 1A, hal 17.
cxxvi Laporan Naratif Waihi, Lampiran 1A, hal 6.
cxxvii Template penilaian Waihi .
cxxviii Standar IMS tentang Pelibatan dan Pelaporan Pemangku Kepentingan Eksternal.
cxxix Standar IMS tentang Pelibatan dan Pelaporan Pemangku Kepentingan Eksternal.
cxxx Standar IMS tentang Pelibatan dan Pelaporan Pemangku Kepentingan Eksternal.
cxxxi Standar IMS tentang Pelibatan dan Pelaporan Pemangku Kepentingan Eksternal .
cxxxii Template penilaian Batu Hijau..
cxxxiii Template penilaian Carlin.
cxxxiv Laporan Naratif Carlin, Lampiran 1B, hal 43.

cxxxv Template penilaian Waihi.
cxxxvi Template penilaian Waihi.
cxxxvii Template penilaian Yanacocha.
cxxxviii Template penilaian Yanacocha.
cxxxix Laporan Naratif Carlin, Lampiran 1B, hal 36.
cxl Laporan Naratif Waihi, Lampiran 1A, hal 18.
cxli Laporan Naratif Waihi, Lampiran 1A, hal 17.
cxlii Laporan Naratif Waihi, Lampiran 1A, hal 17.
cxliii Laporan Naratif Yanacocha, Lampiran 1E, hal 140.
cxliv Laporan Naratif Yanacocha, Lampiran 1E, hal 140.
cxlv Template penilaian Waihi.
cxlvi Template penilaian Waihi.
cxlvii Template penilaian Waihi.
cxlviii Laporan Naratif Yanacocha, Lampiran 1E, hal 130.
cxlix Laporan Naratif Yanacocha, Lampiran 1E, hal 130
cl Laporan Hasil Studi Kasus Minahasa, hal 18.
cli Laporan Hasil Studi Kasus Minahasa, hal 19.
clii Laporan Hasil Studi Kasus Minahasa, hal 19.
cliii Laporan Hasil Studi Kasus Minahasa, hal 2.
cliv Laporan Hasil Studi Kasus Minahasa, hal 19.
clv Template penilaian Waihi.
clvi Laporan Naratif Carlin, Lampiran 1B, hal 41.
clvii Template penilaian Carlin.
clviii Template penilaian Carlin.
clix Laporan Naratif Ahafo, Lampiran 1D, hal 99.
clx Laporan Naratif Ahafo, Lampiran 1D, hal 99.
clxi Laporan Naratif Ahafo, Lampiran 1D, hal 100.
clxii Template penilaian Waihi.
clxiii Laporan Naratif Waihi, Lampiran 1A, hal 18.
clxiv Laporan Naratif Waihi, Lampiran 1A, hal 18.
clxv Laporan Naratif Waihi, Lampiran 1A, hal 14.
clxvi Laporan Naratif Waihi, Lampiran 1A, hal 17.
clxvii Kode Etik dan Perilaku Bisnis Newmont.
clxviii Kode Etik dan Perilaku Bisnis Newmont.
clxix Newmont Mining Corporation, Kode Etik dan Perilaku Bisnis Newmont 6B.
clxx Newmont Mining Corporation, Kode Etik dan Perilaku Bisnis Newmont 6B.
clxxi Newmont Mining Corporation, Kode Etik dan Perilaku Bisnis Newmont 6B.
clxxii Panduan Tanggung Jawab Sosial Newmont.
clxxiii Standar IMS tentang Komitmen Program dan Kepemimpinan.
clxxiv Standar IMS tentang Komitmen Program dan Kepemimpinan.
clxxv Standar IMS tentang Komitmen Program dan Kepemimpinan.
clxxvi Standar IMS tentang Komitmen Program dan Kepemimpinan.
clxxvii Pernyataan Komitment, Newmont Mining Corporation, Tambang Martha.
clxxviii Standar CER tentang Mempekerjakan Tenaga Kerja Lokal dan Dukungan Bisnis.
clxxix Standar CER tentang Mempekerjakan Tenaga Kerja Lokal dan Dukungan Bisnis.
clxxx Standar CER tentang Mempekerjakan Tenaga Kerja Lokal dan Dukungan Bisnis.
clxxxi Standar CER tentang Mempekerjakan Tenaga Kerja Lokal dan Dukungan Bisnis.
clxxxii Standar CER tentang Mempekerjakan Tenaga Kerja Lokal dan Dukungan Bisnis.
clxxxiii Standar CER tentang Mempekerjakan Warga Asli dan Dukungan Bisnis.
clxxxiv Standar CER tentang Mempekerjakan Warga Asli dan Dukungan Bisnis.
clxxxv Standar CER tentang Investasi Masyarakat Lokal.
clxxxvi Standar CER tentang Investasi Masyarakat Lokal.
clxxxvii Standar CER tentang Investasi Masyarakat Lokal.
clxxxviii Standar CER tentang Investasi Masyarakat Lokal.
clxxxix Standar CER tentang Hubungan Pemerintah.
cxc Standar CER tentang Hubungan Pemerintah.
cxci Laporan Naratif Yanacocha, Lampiran 1E, hal 130.
cxcii Laporan Naratif Yanacocha, Lampiran 1E, hal 130.
cxciii Template penilaian Yanacocha.
cxciv Template penilaian Yanacocha.

cxcv Laporan Naratif Batu Hijau, Lampiran 1C , hal 71.
cxcvi Laporan Naratif Batu Hijau, Lampiran 1C , hal 71.
cxcvii Template Penilaian Batu Hijau.
cxcviii Standar CER tentang Mempekerjakan Tenaga Kerja Lokal dan Dukungan Bisnis; Standar CER tentang Mempekerjakan Warga Asli dan Dukungan Bisnis.
cxcix Standar CER tentang Investasi Masyarakat Lokal.
cc Standar CER tentang Investasi Masyarakat Lokal.
cci Standar CER tentang Hubungan Pemerintah.
ccii Laporan Naratif Carlin, Lampiran 1B, hal 36, 42.
cciii Laporan Naratif Carlin, Lampiran 1B, hal 37.
cciv Laporan Naratif Ahafo, Lampiran 1D, hal 102.
ccv Template Penilaian Yanacocha.
ccvi Laporan Naratif Yanacocha, Lampiran 1E, hal 122.
ccvii Laporan Naratif Yanacocha, Lampiran 1E, hal 122.
ccviii Laporan Naratif Batu Hijau, Lampiran 1C , hal 71; Template Penilaian Batu Hijau.
ccix Template Penilaian Batu Hijau.
ccx Laporan Naratif Batu Hijau, Lampiran 1C , hal p. 73.
ccxi Laporan Naratif Batu Hijau, Lampiran 1C , hal 71.
ccxii Laporan Naratif Batu Hijau, Lampiran 1C , hal 73; Template Penilaian Batu Hijau.
ccxiii Template Penilaian Waihi.
ccxiv Laporan Naratif Yanacocha, Lampiran 1E, hal 129.
ccxv Laporan Naratif Yanacocha, Lampiran 1E, hal 120.
ccxvi Template Penilaian Yanacocha.
ccxvii Laporan Naratif Yanacocha, Lampiran 1E, hal 120.
ccxviii Laporan Naratif Carlin, Lampiran 1B, hal 36.
ccxix International Alert, *Perusahaan Ekstraktif dan Konflik: Gambaran Umum*, Lampiran 9, hal 211.
ccxx Laporan Naratif Yanacocha, Lampiran 1E, hal 128.
ccxxi Laporan Naratif Ahafo, Lampiran 1D, hal 99.
ccxxii Panduan Tanggung Jawab Sosial Newmont.
ccxxiii Laporan Naratif Batu Hijau, Lampiran 1C , hal 67.
ccxxiv Laporan Naratif Ahafo, Lampiran 1D, hal98.
ccxxv Laporan Naratif Batu Hijau, Lampiran 1C , hal 76.
ccxxvi Laporan Naratif Ahafo, Lampiran 1D, hal. 98.
ccxxvii Laporan Naratif Ahafo, Lampiran 1D, hal 99.
ccxxviii Laporan Naratif Yanacocha, Lampiran 1E, hal 128.
ccxxix Template Penilaian Batu Hijau.
ccxxx Laporan Naratif Yanacocha, Lampiran 1E, hal 129.
ccxxxi Laporan Naratif Yanacocha, Lampiran 1E, hal 129.
ccxxxii Laporan Naratif Carlin, Lampiran 1B, hal 43.
ccxxxiii Laporan Naratif Carlin, Lampiran 1B, hal 43.
ccxxxiv Laporan Naratif Carlin, Lampiran 1B, hal 36.
ccxxxv Laporan Naratif Carlin, Lampiran 1B, hal 38.
ccxxxvi Laporan Naratif Carlin, Lampiran 1B, hal 38.
ccxxxvii Laporan Naratif Ahafo, Lampiran 1D, hal 103.
ccxxxviii Laporan Naratif Ahafo, Lampiran 1D, hal 98.
ccxxxix Laporan Naratif Ahafo, Lampiran 1D, hal 98.
ccxl Laporan Naratif Ahafo, Lampiran 1D, hal 98.
ccxli Laporan Naratif Ahafo, Lampiran 1D, hal 99.
ccxlii Laporan Naratif Ahafo, Lampiran 1D, hal 99.
ccxliii Laporan Naratif Ahafo, Lampiran 1D, hal 99.
ccxliv Laporan Naratif Yanacocha, Lampiran 1E, hal 128.
ccxlv Laporan Naratif Yanacocha, Lampiran 1E, hal 128.
ccxlvi Laporan Naratif Yanacocha, Lampiran 1E, hal 128.
ccxlvii Laporan Naratif Yanacocha, Lampiran 1E, hal 128.
ccxlviii Template Penilaian Ahafo.
ccxlix Standar CER tentang Kesadaran akan HAM.
ccl Standar CER tentang Manajemen Satuan Pengamanan.
ccli Standar CER tentang Manajemen Satuan Pengamanan.
cclii Standar CER tentang Manajemen Satuan Pengamanan.
ccliii Standar CER tentang Manajemen Satuan Pengamanan.

ccliv Panduan Standar CER tentang Manajemen Satuan Pengamanan.
cclv Panduan Standar CER tentang Manajemen Satuan Pengamanan.
cclvi Standar CER tentang Kesadaran akan HAMs.
cclvii Standar CER tentang Kesadaran akan HAM.
cclviii Standar CER tentang Manajemen Satuan Pengamanan.
cclix Standar CER tentang Manajemen Satuan Pengamanan.
cclx Template Penilaian Batu Hijau.
cclxi Template Penilaian Batu Hijau.
cclxii Template Penilaian Batu Hijau.
cclxiii Laporan Naratif Yanacocha, Lampiran 1E, hal 133.
cclxiv Laporan Naratif Yanacocha, Lampiran 1E, hal 133.
cclxv Template Penilaian Yanacocha.
cclxvi Template Penilaian Ahafo.
cclxvii Template Penilaian Batu Hijau
cclxviii Template Penilaian Batu Hijau.
cclxix Template Penilaian Batu Hijau .
cclxx Laporan Naratif Yanacocha, Lampiran 1E, hal 144.
cclxxi Laporan Naratif Yanacocha, Lampiran 1E, hal 121.
cclxxii Laporan Naratif Yanacocha, Lampiran 1E, hal 143.
cclxxiii Template Penilaian Ahafo.
cclxxiv Template Penilaian Ahafo.
cclxxv Template Penilaian Ahafo.
cclxxvi Template Penilaian Yanacocha.
cclxxvii Template Penilaian Yanacocha.
cclxxviii Template Penilaian Yanacocha.
cclxxix Template Penilaian Yanacocha.
cclxxx Template Penilaian Yanacocha.
cclxxxi Template Penilaian Yanacocha.
cclxxxii Laporan Naratif Yanacocha, Lampiran 1E, hal 145.
cclxxxiii Laporan Naratif Yanacocha, Lampiran 1E, hal 145.
cclxxxiv Laporan Naratif Yanacocha, Lampiran 1E, hal 145.
cclxxxv Laporan Studi Kasus Minahasa, hal 18.
cclxxxvi Laporan Studi Kasus Minahasa, hal 18.
cclxxxvii Laporan Studi Kasus Minahasa, hal 22.
cclxxxviii Laporan Studi Kasus Minahasa, hal 22.
cclxxxix Laporan Studi Kasus Minahasa, hal 24.
ccxc Laporan Studi Kasus Minahasa, hal 24.
ccxci Laporan Studi Kasus Minahasa, hal 24.
ccxcii Laporan Studi Kasus Minahasa, hal 16.
ccxciii Laporan Studi Kasus Minahasa, hal 16.
ccxciv Laporan Studi Kasus Minahasa, hal. 15.
ccxcv Laporan Studi Kasus Minahasa, hal 18.
ccxcvi Laporan Studi Kasus Minahasa, hal 20.
ccxcvii Laporan Studi Kasus Minahasa, hal 18.
ccxcviii Template Penilaian Waihi.
ccxcix Template Penilaian Waihi.
ccc Laporan Naratif Ahafo, Lampiran 1D, hal 91.
ccci Laporan Naratif Ahafo, Lampiran 1D, hal 91.
cccii Template Penilaian Waihi.
ccciii Laporan Naratif Waihi, Lampiran 1A, hal 17.
ccciv Laporan Naratif Waihi, Lampiran 1A, hal 17.
cccv Laporan Naratif Waihi, Lampiran 1A, hal 17.
cccvi Laporan Naratif Ahafo, Lampiran 1D, hal 99.
cccvii Laporan Naratif Ahafo, Lampiran 1D, hal 99.
cccviii Laporan Naratif Yanacocha, Lampiran 1E, hal 133.
cccix Laporan Naratif Batu Hijau, Lampiran 1C, hal 71.
cccx Laporan Naratif Batu Hijau, Lampiran 1C, hal 71.
cccxi Laporan Naratif Batu Hijau, Lampiran 1C, hal 71.
cccxii Laporan Naratif Batu Hijau, Lampiran 1C, hal 71.
cccxiii Laporan Naratif Batu Hijau, Lampiran 1C, hal 71.

cccxiv Laporan Naratif Batu Hijau, Lampiran 1C, hal 71.
cccxv Laporan Naratif Batu Hijau, Lampiran 1C, hal 81.
cccxvi Laporan Naratif Yanacocha, Lampiran 1E, hal 145.
cccxvii Standar IMS untuk Pelibatan dan Pelaporan Pemangku Kepentingan Eksternal.
cccxviii Laporan Naratif Carlin, Lampiran 1B, hal 38.
cccxix Laporan Naratif Carlin, Lampiran 1B, hal 38.
cccxx Laporan Naratif Waihi, Lampiran 1A, hal 18.
cccxxi Template Penilaian Batu Hijau.
cccxxii Template Penilaian Batu Hijau.
cccxxiii Template Penilaian Batu Hijaue.
cccxxiv Template Penilaian Batu Hijaue.
cccxxv Template Penilaian Batu Hijau.
cccxxvi Template Penilaian Ahafo.
cccxxvii Laporan Naratif Yanacocha, Lampiran 1E, hal 145.
cccxxviii Template Penilaian Batu Hijaue.
cccxxix Template Penilaian Batu Hijau.
cccxxx Template Penilaian Batu Hijau.
cccxxxi Template Penilaian Batu Hijau.
cccxxxii Template Penilaian Yanacocha.
cccxxxiii Laporan Naratif Yanacocha, Lampiran 1E, hal 145.
cccxxxiv Laporan Naratif Yanacocha, Lampiran 1E, hal 145.
cccxxxv Laporan Naratif Yanacocha, Lampiran 1E, hal 145.
cccxxxvi Laporan Naratif Yanacocha, Lampiran 1E, hal 145.
cccxxxvii Laporan Naratif Yanacocha, Lampiran 1E, hal 145.
cccxxxviii Laporan Naratif Waihi, Lampiran 1A, hal 19.
cccxxxix Template Penilaian Carlin.
cccxl Template Penilaian Carlin.
cccxli Laporan Naratif Yanacocha, Lampiran 1E, hal 145.
cccxlii Laporan Naratif Yanacocha, Lampiran 1E, hal 145.
cccxliii Template Penilaian Yanacocha.
cccxliv Laporan Naratif Waihi, Lampiran 1A, hal 13.
cccxlv Laporan Naratif Waihi, Lampiran 1A, hal 18.
cccxlvi Template Penilaian Carlin.
cccxlvii Laporan Naratif Carlin, Lampiran 1B, hal 43.
cccxlviii Template Penilaian Waihi.
cccxlix Laporan Naratif Carlin, Lampiran 1B, hal 36.
cccl Laporan Naratif Carlin, Lampiran 1B, hal 37.
cccli Laporan Naratif Waihi, Lampiran 1A, hal 18.
ccclii Laporan Naratif Yanacocha, Lampiran 1E, hal 129.
ccccliii Laporan Naratif Yanacocha, Lampiran 1E, hal 134.
ccccliv Newmont Mining Corporation, Beyond the Mine—Nilai-Nilai Newmont, dapat dilihat di http://www.newmont.com/esr06/BtM-Values_and_Value.pdf
ccclv Standar IMS untuk Pelibatan dan Pelaporan Pemangku Kepentingan Eksternal.
ccclvi Catatan Direktur Studi atas hasil wawancara eksekutif Newmont: Catatan disimpan oleh Direktur Studi.
ccclvii Catatan Direktur Studi atas hasil wawancara eksekutif Newmont: Catatan disimpan oleh Direktur Studi.
ccclviii SCatatan Direktur Studi atas hasil wawancara eksekutif Newmont: Catatan disimpan oleh Direktur Studi.
ccclix Laporan Naratif Waihi, Lampiran 1A, hal 12.
ccclx Laporan Naratif Waihi, Lampiran 1A, hal 12.
ccclxi Laporan Naratif Yanacocha, Lampiran 1E, hal 124.
ccclxii Laporan Naratif Yanacocha, Lampiran 1E, hal 124.
ccclxiii Laporan Naratif Yanacocha, Lampiran 1E, hal 124.
ccclxiv Laporan Naratif Carlin, Lampiran 1B, hal 41.
ccclxv Laporan Naratif Yanacocha, Lampiran 1E, hal 142; Minahasa Case Study Report, at p. 16.
ccclxvi Template Penilaian Yanacocha.
ccclxvii Template Penilaian Yanacocha.
ccclxviii Laporan Naratif Yanacocha, Lampiran 1E, hal 142.
ccclxix Laporan Naratif Yanacocha, Lampiran 1E, hal 142.
ccclxx Laporan Naratif Yanacocha, Lampiran 1E, hal 142.
ccclxxi Template Penilaian Yanacocha.
ccclxxii Template Penilaian Yanacocha.

ccclxxiii Laporan Studi Kasus Minahasa, hal 20.
ccclxxiv Laporan Studi Kasus Minahasa, hal 21.
ccclxxv Laporan Naratif Batu Hijau, Lampiran 1C, hal 69.
ccclxxvi Laporan Naratif Batu Hijau, Lampiran 1C, hal 69.
ccclxxvii Laporan Naratif Yanacocha, Lampiran 1E, hal 126.
ccclxxviii Laporan Naratif Yanacocha, Lampiran 1E, hal. 124.
ccclxxix Laporan Naratif Yanacocha, Lampiran 1E, hal 124.
ccclxxx Laporan Naratif Ahafo, Lampiran 1D, hal 101.
ccclxxxi Laporan Naratif Ahafo, Lampiran 1D, hal 101.
ccclxxxii Laporan Studi Kasus Minahasa, hal 21.
ccclxxxiii Laporan Studi Kasus Minahasa, hal 21.
ccclxxxiv Laporan Studi Kasus Minahasa, hal 21.
ccclxxxv Template Penilaian Yanacocha.
ccclxxxvi Template Penilaian Yanacocha.
ccclxxxvii Template Penilaian Yanacocha.
ccclxxxviii Laporan Naratif Batu Hijau, Lampiran 1C, hal 69.
ccclxxxix Laporan Naratif Batu Hijau, Lampiran 1C, hal 69.
cccxc Laporan Studi Kasus Minahasa, hal 22.
cccxci Laporan Studi Kasus Minahasa, hal 22.
cccxcii Laporan Studi Kasus Minahasa, hal 22.
cccxciii Laporan Naratif Yanacocha, Lampiran 1E, hal 125.
cccxciv Laporan Naratif Waihi, Lampiran 1A, hal 14.
cccxcv Template Penilaian Waihi.
cccxcvi Template Penilaian Waihi.
cccxcvii Laporan Naratif Waihi, Lampiran 1A, hal 18.
cccxcviii Template Penilaian Waihi.
cccxcix Template Penilaian Carlin.
cd Template Penilaian Carlin.

Section VII – Kesimpulan dan Pengamatan Akhir

i Newmont Mining Corporation, Lembar 10-K, Laporan Tahunan 2007.