

V. HASIL DAN PEMBAHASAN

A. CSR (*Corporate Social Responsibility*) dan PKBL (Program Kemitraan Bina Lingkungan)

Undang-Undang Perseroan Terbatas No. 40 Tahun 2007 pasal 74 menyatakan, perseroan yang menjalankan kegiatan usahanya di bidang dan/atau berkaitan dengan sumber daya alam wajib melaksanakan tanggung jawab sosial dan lingkungan. Tanggungjawab sosial dan lingkungan tersebut merupakan kewajiban perseroan yang dianggarkan dan diperhitungkan sebagai biaya perseroan yang pelaksanaannya dilakukan dengan memperhatikan kepatutan dan kewajaran. Selain Undang-Undang Perseroan Terbatas tersebut, ada peraturan lain yang juga berbicara mengenai tanggung jawab sosial. Peraturan Menteri Negara BUMN No Per-05/MBU/2007 tentang Program Kemitraan BUMN dengan Usaha Kecil dan Program Bina Lingkungan yang telah mulai diberlakukan sejak tahun 2007.

Undang-Undang Perseroan Terbatas lebih ditujukan untuk perusahaan swasta, maka Peraturan Menteri Negara BUMN tersebut dibuat untuk diterapkan pada BUMN (Badan Usaha Milik Negara). Pemerintah menjabarkan peran dan partisipasi BUMN ke dalam dua program. Yakni program kemitraan dan program bina lingkungan (PKBL).

Pasal 1 Ayat 6 Permen tersebut menyatakan, Program Kemitraan BUMN dengan Usaha Kecil, yang selanjutnya disebut Program Kemitraan adalah program untuk meningkatkan kemampuan usaha kecil agar menjadi tangguh dan mandiri melalui pemanfaatan dana dari bagian laba BUMN.⁸⁸ Berdasarkan penjelasan diatas Program Kemitraan merupakan salah satu bentuk Tanggung Jawab Sosial Perusahaan BUMN yang bertujuan membangun usaha kecil agar menjadi tangguh dan mandiri. Setiap kegiatannya memanfaatkan laba BUMN. Ayat 7 dari pasal tersebut menyatakan, Program Bina Lingkungan, yang selanjutnya disebut Program BL, adalah program pemberdayaan kondisi sosial masyarakat oleh BUMN melalui pemanfaatan dana dari bagian laba BUMN.⁸⁹ Sama dengan Program Kemitraan, Program Bina Lingkungan Merupakan bentuk Tanggung Jawab Sosial Perusahaan yang tentu saja dana setiap kegiatan berasal dari laba BUMN.

Permen tersebut juga mengatur mengenai sumber dana yang dapat dipergunakan oleh BUMN guna melaksanakan kedua program tersebut. Dana berasal dari penyisihan laba setelah pajak (maksimal sebesar dua persen), jasa administrasi pinjaman/margin/bagi hasil, bunga deposito dan/atau jasa giro dari dana (sis) program tersebut pada tahun-tahun sebelumnya. Atau pelimpahan dana program dari BUMN lain.

⁸⁸Peraturan Menteri Negara BUMN No Per-05/MBU/2007 Tentang Program Kemitraan BUMN dengan Usaha Kecil dan Program Bina Lingkungan pasal 1 ayat (6)

⁸⁹*Ibid.* Pasal 1 ayat (7)

Tabel 1
Tanggung Jawab Sosial Swasta dan BUMN

No.	Tanggung Jawab Sosial Perusahaan	Swasta	BUMN
1	Peraturan	UU No. 40 Tahun 2007 Tentang Perseroan Terbatas	Peraturan Menteri Negara BUMN No. Per-05/MBU/2007 Tentang Program Kemitraan BUMN dengan Usaha Kecil dan Program Bina Lingkungan
2	Sumber Dana	Dianggarkan	Penyisihan laba bersih maksimal 2%

Sumber: Data diolah dari Hasil Penelitian Tahun 2012

Pada dasarnya pengertian CSR dan PKBL hampir sama. Intinya terletak pada tanggung jawab sosial perusahaan terhadap lingkungannya. CSR untuk perusahaan swasta dan PKBL untuk BUMN. Perbedaannya terletak pada sumber pendanaan terhadap masing-masing program. CSR sumber pendanaannya diperhitungkan dan harus dianggarkan oleh perusahaan swasta, sedangkan untuk PKBL sumber pendanaannya berasal dari penyisihan laba bersih dari tahun lalu dengan persentase maksimal 2% (dua persen).

Kegiatan tanggung jawab sosial perusahaan di Indonesia, baik CSR ataupun PKBL ada karena berasal dalam tekanan dari pemerintah. Ini dibuktikan dengan adanya peraturan-peraturan yang mengatur tentang tanggung jawab sosial perusahaan tersebut. Hal ini menjadikan kegiatan CSR dan PKBL sebagai pemenuhan dari peraturan saja. Hal lainnya adalah menjadikan program CSR dan PKBL sebagai pemuas hati para *stakeholder*. Ini terjadi karena kegiatan tersebut menjadi salah satu kunci keberhasilan keberlangsungan perusahaan.

Pemerintah dan masyarakat merupakan *stakeholder* yang menjadi pertimbangan bagi perusahaan untuk menjalankan CSR atau PKBL. Pemerintah terutama Pemerintah Daerah memiliki peran yang sangat penting dalam menentukan keberhasilan perusahaan karena pemerintah daerah sebagai regulator dimana perusahaan berada. Masyarakat, terutama yang berada di sekitar perusahaan tidak kalah penting karena penilaian masyarakat yang dapat menentukan *image* perusahaan. Adanya CSR dan PKBL merubah paradigma penilaian masyarakat terhadap perusahaan yang awalnya melihat kinerja finansial tetapi sekarang lebih kepada kinerja sosial dan lingkungannya.

B. Aspek Kebijakan

Kebijakan selalu berkaitan erat dengan Pemerintah, baik itu Pemerintah Pusat maupun Pemerintah Daerah. Sesuai dengan salah satu dari fungsi Pemerintah Daerah yaitu sebagai regulator yang artinya sebagai pembuat peraturan. Peraturan yang dikelurakan erat kaitan dengan kebijakan sesuai dengan yang pendapat Thomas R. Dye dalam Tangkilisan mendefinisikan kebijakan publik sebagai apa yang tidak dilakukan maupun apa yang dilakukan oleh pemerintah.⁹⁰ Merujuk pada pendapat di atas kebijakan merupakan suatu proses penentuan, yang di dalamnya tentu ada apa yang harus dilakukan dan tidak dilakukan.

⁹⁰Drs. Hessel Nogi S. Tangkilisan, "*Teori dan Konsep Kebijakan Publik*" dalam *Kebijakan Publik yang Membumi, konsep, strategi dan kasus*, Lukman Offset dan YPAPI, Yogyakarta 2003, hal 1.

Peran Daerah dalam penelitian ini dapat dianalisis sebagai regulator dan fasilitator pembangunan daerah, dapat dijelaskan sebagai pemberi kebijakan atau peraturan yang mampu memfasilitasi hubungan Pemerintah Daerah dengan masyarakat sebagai domain yang paling diperhatikan, dan swasta sebagai partner Pemerintah Daerah yang dianggap mampu membantu pemerintah dalam mengembangkan potensi daerah bersama masyarakat. Kaitannya dengan penelitian ini adalah keberadaan tanggungjawab sosial perusahaan berdasarkan Peraturan Daerah, sebagai aplikasi ketentuan dari Pemerintah Pusat.

Pemerintah Kota Bandar Lampung dalam menjalankan roda pemerintahannya terutama dalam bidang pembangunan tentu saja memiliki kebijakan-kebijakan yang dikeluarkan untuk mempermudah dan memperlancar pembangunan di Kota Bandar Lampung. Badan Perencanaan Pembangunan Daerah (BAPPEDA) Kota Bandar Lampung merupakan instansi yang memiliki tugas pokok merencanakan segala pembangunan yang ada di Kota Bandar Lampung. Sudah pasti banyak kebijakan yang dikeluarkan untuk nantinya dapat ditelurkan menjadi program-program yang mendukung pembangunan Kota.

Saat ini, pembangunan suatu daerah tidak hanya menjadi tanggung jawab dari Pemerintah Daerah saja tetapi juga menjadi tanggung jawab dari Dunia usaha dan juga masyarakat. Sesuai dengan konsep *good governance* bahwa saat ini harus tercipta suatu hubungan yang sinergis antara Pemerintah, Dunia Usaha, dan Masyarakat guna mencapai tujuan bersama yaitu kesejahteraan rakyat. Upaya untuk mencapai hubungan yang sinergis dengan Pemerintah dan

Masyarakat, dunia usaha saat ini mempraktekkan *good corporate governance* dalam menjalankan usahanya. Salah satu prinsip *good corporate governance* yang dapat disinergiskan dengan pembangunan yang dilakukan pemerintah adalah *responsibility*.

Prinsip *responsibility* adalah bentuk pertanggungjawaban perusahaan yang merupakan kesesuaian dalam pengelolaan perusahaan berdasarkan prinsip korporasi yang sehat. Adanya prinsip *responsibility* membuat dunia usaha memiliki tanggung jawab sosial yang besar dengan masyarakat yang berada pada lingkungan kerjanya. Tanggung jawab sosial ini diwujudkan dengan CSR (*Corporate Social Responsibility*) untuk perusahaan swasta dan PKBL untuk BUMN.

Adanya dunia usaha dalam pembangunan dalam bentuk CSR dan PKBL tentu saja Pemerintah Daerah harus memiliki kebijakan untuk mensinergiskan peran dunia usaha dengan peran Pemerintah Daerah sendiri. Provinsi Lampung memiliki kebijakan yang mengatur tentang CSR dan PKBL dunia usaha yang ada di Lampung. Wujud dari kebijakan itu adalah Peraturan Gubernur No. 30 Tahun 2011 Tentang Pedoman Pengelolaan CSR/PKBL di Provinsi Lampung. Kebijakan yang dikeluarkan oleh Pemerintah Provinsi Lampung merupakan turunan dari Undang-Undang Perseroan Terbatas No. 40 Tahun 2007 dan Peraturan Menteri Negara BUMN No. Per-05/MBU/2007

Peraturan Gubernur No. 30 Tahun 2011 Tentang Pedoman Pengelolaan CSR/PKBL inilah yang menjadi acuan Pemerintah Kota Bandar Lampung untuk membuat kebijakan yang dapat mengatur CSR/PKBL di Kota Bandar

Lampung. Pemerintah Kota Bandar Lampung sebagai pengatur dan penggerak pembangunan Kota Bandar Lampung tentu harus memiliki sebuah kebijakan yang mengatur hubungannya dengan dunia usaha agar nantinya pembangunan yang dihasilkan dapat sesuai dengan apa yang diharapkan. Seperti yang diungkapkan oleh Bapak Indra Permana sebagai Kepala Subbidang Pengembangan Dunia Usaha Badan Perencanaan Pembangunan Daerah Kota Bandar Lampung dalam wawancara kepada Penulis mengatakan bahwa:

“... kebijakan yang dibuat pemerintah kota merupakan turunan dari Peraturan Gubernur Lampung No. 30 Tahun 2011. Oleh sebab itu Walikota Bandar Lampung mengeluarkan sebuah himbauan kepada BUMN, BUMD, dan Swasta yang ada di Bandar Lampung untuk menjalankan Program PKBL/CSR yang bersinergi dengan program Kota Bandar Lampung. Himbauannya berbentuk Keputusan Walikota kebijakan ini sekaligus membuat/membentuk Tim Fasilitasi CSR/PKBL Kota Bandar Lampung ...”⁹¹

Himbau Walikota Bandar Lampung yang berbentuk Keputusan Walikota merupakan sebuah kebijakan yang diambil oleh Pemerintah Kota Bandar Lampung untuk mensinergiskan program pembangunan Kota Bandar Lampung dengan program-program CSR dan PKBL Swasta/BUMN/BUMD yang ada di Bandar Lampung.

BAPPEDA dan Tim Fasilitasi CSR/PKBL Kota Bandar Lampung mengetahui segala bentuk kegiatan CSR/PKBL setiap perusahaan yang ada di Bandar Lampung. Salah satunya yaitu PKBL yang dijalankan oleh PTPN VII dengan sebutan program PTPN 7 Peduli. Sesuai dengan yang dikatakan Bapak Indra Permana sebagai Kepala Subbidang Pengembangan Dunia Usaha Badan

⁹¹Wawancara dilakukan di kantor BAPPEDA Kota B.Lampung pada 25 Juni 2012

Perencanaan Pembangunan Daerah Kota Bandar Lampung dalam wawancara kepada Penulis mengatakan bahwa:

“...program PKBL PTPN VII ada program yang dijalankan di Sentra Industri Keripik yaitu Program Kemitraan, jadi PTPN VII sebagai pembina yang memiliki beberapa mitra binaan yang dimana mitra binaan tersebut diberikan pinjaman, pelatihan, dan pembinaan...”⁹²

Sentra Industri keripik merupakan salah satu dari sasaran pelaksanaan Program Kemitraan PTPN VII. Program Kemitraan bertujuan untuk meningkatkan kemampuan usaha kecil agar menjadi tangguh dan mandiri. Program ini yang harus bisa disinergiskan dengan program pembangunan ekonomi di Kota Bandar Lampung melalui Kebijakan yang dikeluarkan oleh Pemerintah Kota Bandar Lampung yaitu Keputusan Walikota No. 136 Tahun 2012.

Keputusan Walikota itu menjadikan Bappeda/Tim fasilitasi CSR/PKBL hanya sebagai koordinator dan fasilitator saja sehingga tidak memiliki peran dalam pembuatan Program Kemitraan PTPN VII di Sentra Industri Keripik. Tugas sebagai koordinator dan fasilitator hanya untuk memudahkan penyebaran program CSR/PKBL perusahaan agar program tidak menumpuk di satu tempat dan untuk menghindari adanya pembiayaan ganda. Maka dari itu walaupun BAPPEDA/Tim Fasilitasi tidak memiliki peran, Dinas yang terkait langsung dalam hal teknisnya yang dimaksudkan disini Dinas Koperasi, UMKM, Perindustrian dan Perdagangan bisa memiliki kontribusi dalam program Kemitraan PTPN VII di Sentra Industri Keripik tersebut. Senada dengan yang diungkapkan oleh Bapak Indra Permana sebagai Kepala Subbidang

⁹²*Ibid.*

Pengembangan Dunia Usaha Badan Perencanaan Pembangunan Daerah Kota Bandar Lampung dalam wawancara kepada Penulis mengatakan bahwa:

“Bappeda melalui tim Fasilitasi yang dibentuk oleh Walikota hanya sebagai fasilitator dan koordinator saja, sehingga tidak memiliki peran dalam pembuatan program PKBL PTPN VII. Tetapi mungkin dalam hal ini dinas-dinas terkait seperti Dinas Koperasi, UMKM, Perindustrian dan Perdagangan yang langsung turun ke lapangan ada kontribusi dalam program PKBL PTPN VII”⁹³

Diskoperindag merupakan SKPD yang memiliki tupoksi sesuai dengan salah satu Program Kemitraan PTPN VII yaitu Industri Keripik jalan pagar Alam. Setiap SKPD memiliki kebijakan dan program masing-masing yang sesuai dengan tupoksinya, sehingga sangat pas sekali jika Diskoperindag menjadi salah satu SKPD yang bermitra dengan PTPN VII dalam PKBLnya terutama pada Program Kemitraan yang ada pada Sentra Industri Keripik. Seperti yang dikatakan Bapak Husnal Yazid Kepala Bidang Perindustrian Diskoperindag Kota Bandar Lampung dalam wawancara kepada penulis mengatakan bahwa:

“PTPN VII merupakan salah satu BUMN yang menjadi mitra Pemerintah Kota yang membantu program Pemerintah Kota terutama program Diskoperindag dalam hal pengembangan industri keripik melalui program PKBL nya”⁹⁴

Terjalannya kemitraan antara Diskoperindag Kota Bandar Lampung dengan PTPN VII dalam PKBL sangat membantu pembangunan ekonomi dan juga sesuai dengan Kebijakan yang ditetapkan Diskoperindag untuk mencapai Visi dan Misinya yang tertuang dalam Renstra Diskoperindag Tahun 2010-2015 yaitu Peningkatan dan Pengembangan Usaha Mikro Kecil Menengah dalam pengembangan ekonomi kerakyatan. Kebijakan yang didukung dengan Program Kemitraan yang diterapkan PTPN VII akan sangat membantu dalam

⁹³*Ibid.*

⁹⁴Wawancara dilakukan di kantor Diskoperindag Kota B. Lampung pada 26 Juni 2012

pencapaian visi dan misi baik Diskoperindag maupun Visi dan Misi Pemerintah Kota Bandar Lampung dalam pembangunan daerah.

Diskoperindag agar dapat menjalankan tupoksinya dengan baik dan sesuai dengan Visi dan Misinya makanya kebijakan yang telah disebutkan diatas ditambah dengan beberapa kebijakan lain yang berfungsi untuk memberikan stimulus kepada pengrajin keripik. Ada beberapa kebijakan yang coba diterapkan oleh Diskoperindag seperti yang dikatakan oleh Bapak Husnal Yazid Kepala Bidang Perindustrian Diskoperindag Kota Bandar Lampung dalam wawancara kepada penulis mengatakan bahwa:

“...beberapa kebijakan yang pernah kami berikan kepada pengrajin keripik baik yang mitra binaan PTPN VII atau pun yang bukan mitra binaan PTPN VII. Pertama yaitu ada kebijakan pemberian izin usaha secara cuma-cuma selama 5 tahun pertama. Kedua pelabelan atau sertifikasi halal secara cuma-cuma juga...”⁹⁵

Kedua kebijakan yang diberikan merupakan sebuah stimulus bagi para pengrajin keripik untuk terus berusaha. Kebijakan pemberian izin usaha secara gratis untuk 5 tahun pertama adalah hal yang sangat luar biasa karena dapat membantu para pengrajin keripik yang tadinya tidak memiliki izin usaha sekarang sudah memiliki izin tersebut. Suatu terobosan yang sangat baik karena izin usaha adalah hal yang sangat penting. Adanya izin tersebut para pengrajin sudah dapat memenuhi salah satu persyaratan sebagai calon mitra binaan dari PTPN VII. Memberikan label halal atau serifikasi halal secara cuma-cuma sangat membantu sekali. Adanya label halal pada kemasan yang dimiliki pengrajin akan membuat para konsumen merasa nyaman. Artinya

⁹⁵*Ibid.*

bahwa produk yang mereka jual 100% tidak mengandung bahan-bahan yang haram. Kebijakan ini bisa meningkatkan penjualan para pengrajin keripik.

Kebijakan yang dikeluarkan oleh Pemerintah Kota Bandar Lampung merupakan sebuah aturan yang digunakan untuk mengatur CSR/PKBL yang ada di Bandar Lampung. Keputusan Walikota yang menjadi turunan dari Peraturan Gubernur No. 30 Tahun 2011 Tentang Pedoman Pelaksanaan CSR/PKBL menjadikan Pemerintah Kota Bandar Lampung sebagai Koordinator dan Fasilitator dalam setiap pelaksanaan CSR/PKBL di Kota Bandar Lampung. Kebijakan ini menjadikan Pemerintah Kota Bandar Lampung dalam hal ini BAPPEDA/Tim Fasilitasi CSR Kota dapat menentukan program apa yang harus dijalankan oleh swasta atau BUMN di Kota Bandar Lampung yang dapat bersinergi dengan program pembangunan Kota Bandar Lampung.

Program Kemitraan PTPN VII dengan UKM di sentra industri keripik merupakan salah satu tanggung jawab sosial lingkungan dari BUMN yaitu PTPN VII. Program kemitraan ini PTPN VII memberikan pinjaman modal kepada mitra binaannya yang sesuai dengan kelayakan yang ditetapkan. Selain pinjaman modal ada juga program-program pelatihan, studi banding, dan promosi. Program yang ada pada program kemitraan ini sudah terdapat pada Peraturan Menteri Negara BUMN Per-05/MBU/2007. Pada peraturan itu sangat jelas setiap program yang akan dijalankan dalam PKBL. PTPN VII pun menjadi salah satu BUMN yang terpaku pada bentuk Permen tersebut karena

dalam menentukan hal-hal dalam Program Kemitraan terutama di Sentra Industri Keripik selalu kembali pada permen tersebut.

Kekakuan dalam menjalankan PKBL yang hanya terpaku pada Permen itu membuat PTPN VII tidak melibatkan Pemerintah Kota Bandar Lampung dan Pengrajin Keripik Sendiri dalam penyusunan program-program dalam program kemitraan. Seperti yang dikatakan oleh Bapak Ahmad Riadi selaku Kepala Urusan UMKM PTPN VII dalam wawancara dengan penulis mengatakan bahwa:

“Dalam hal ini belum ada pengrajin atau *Stakeholder* lain seperti Diskoperindag yang menyarankan suatu bentuk pelatihan. karena setiap pelatihan berasal dari kami.”⁹⁶

Pernyataan di atas menerangkan bahwa tidak ada yang pernah memberikan masukan kepada PTPN VII baik dari pengrajin ataupun Pemerintah Kota Bandar Lampung dalam hal menentukan Program pelatihan. Pengrajin bukan tidak mau memberikan masukan kepada PTPN VII terkait program apa yang akan diberikan kepada mereka tetapi karena tidak adanya tahapan identifikasi masalah yang dilakukan oleh PTPN VII. PTPN VII tidak tahu apa yang dibutuhkan oleh pengrajin , seperti yang dikatakan oleh Bapak Sucipto Hadi selaku Mitra Binaan PTPN VII dalam wawancara dengan Penulis mengatakan bahwa:

“Belum pernah, pernah dengan pihak Diskoperindag saja. Biasanya dalam pelatihan kita coba menanyakan berbagai kendala yang kami hadapi. Lagipula bila ditanyakan kebutuhan tentu banyak hal yang kami butuhkan dan jelas yang sangat kami butuhkan adalah modal...”⁹⁷

⁹⁶Wawancara dilakukan di Kantor Direksi PTPN VII pada tanggal 03 Juli 2012

⁹⁷Wawancara dilakukan di Kediaman Bapak sucipto pada tanggal 04 Juli 2012

Melihat pernyataan-pernyataan di atas membuktikan bahwa dalam menyusun program PKBL terutama Program Kemitraannya tidak ada keterlibatan atau aspirasi dari bawah yaitu pengrajin keripik. Sistem *Top-Down* adalah cara PTPN VII menyusun Program-programnya, dimana dalam *agenda setting* tidak melibatkan Pemerintah Kota Bandar Lampung dan Pengrajin Keripik Sendiri. PTPN VII tidak menyadari bahwa program yang dijalankan adalah tanggung jawab perusahaan terhadap lingkungan sekitar perusahaannya untuk membuat UKM menjadi tangguh dan mandiri. Bila tidak pernah menanyakan apa yang mitra binaan mereka inginkan bagaimana dapat menjadikan mitra binaan berkembang. Kebijakan Pemerintah Kota yang diwakilkan oleh Diskoperindag tidak mampu masuk langsung dalam tahapan pembuatan program. Padahal Diskoperindag adalah instansi yang mengerti bagaimana keadaan pengrajin-pengrajin keripik tersebut. PTPN VII harus merubah atau paling tidak keluar dari kekakuan terhadap Permen No. 5 tersebut agar dapat berjalan sesuai dengan harapan para *stakeholdernya*.

Tabel 2
Rekapitulasi Hasil Wawancara

No.	Kisi-Kisi Pertanyaan	Key Informan			
		Indra Permana	Husnal Yazid	Ahmad Riadi	Sucipto Hadi
1.	Kebijakan Terkait CSR/PKBL di Bandar Lampung	kebijakan yang dibuat pemerintah kota merupakan turunan dari Peraturan Gubernur Lampung No. 30 Tahun 2011. Oleh sebab itu Walikota Bandar Lampung mengeluarkan sebuah himbauan kepada BUMN, BUMD, dan Swasta yang ada di Bandar Lampung untuk menjalankan Program PKBL/CSR yang bersinergi dengan program Kota Bandar Lampung. Himbauannya berbentuk Keputusan Walikota kebijakan ini sekaligus membuat/membentuk Tim Fasilitasi CSR/PKBL Kota Bandar Lampung			
2.	Pengetahuan Pemerintah Kota Bandar Lampung tentang PKBL di Sentra Industri Keripik	program PKBL PTPN VII ada program yang dijalankan di Sentra Industri Keripik yaitu Program Kemitraan, jadi PTPN VII sebagai pembina yang memiliki beberapa mitra binaan yang dimana mitra binaan tersebut diberikan pinjaman, pelatihan, dan pembinaan	Ya, sangat tahu karena memang industri keripik itu termasuk kedalam industri yang kami tangani		
3.	Keterlibatan Pemerintah Kota	Bappeda melalui tim Fasilitasi yang dibentuk oleh Walikota hanya sebagai	PTPN VII merupakan salah satu BUMN yang		

	dalam penyusunan program PKBL PTPN VII	fasilitator dan koordinator saja, sehingga tidak memiliki peran dalam pembuatan program PKBL PTPN VII. Tetapi mungkin dalam hal ini dinas-dinas terkait seperti Dinas Koperasi, UMKM, Perindustrian dan Perdagangan yang langsung turun ke lapangan ada kontribusi dalam program PKBL PTPN VII	menjadi mitra Pemerintah Kota yang membantu program Pemerintah Kota terutama program Diskoperindag dalam hal pengembangan industri keripik melalui program PKBL nya		
4.	Keterlibatan Pengrajin Keripik dalam pembuatan Program			Dalam hal ini belum ada pengrajin atau <i>Stakeholder</i> lain seperti Diskoperindag yang menyarankan suatu bentuk pelatihan. Karena setiap pelatihan berasal dari kami	Belum pernah, pernah dengan pihak Diskoperindag saja. Biasanya dalam pelatihan kita coba menanyakan berbagai kendala yang kami hadapi. Lagipula bila ditanyakan kebutuhan tentu banyak hal yang kami butuhkan dan jelas yang sangat kami butuhkan adalah modal

5.	Kebijakan yang dikeluarkan oleh Diskoperindag untuk pengrajin Keripik di sentra Keripik.		beberapa kebijakan yang pernah kami berikan kepada pengrajin keripik baik yang mitra binaan PTPN VII atau pun yang bukan mitra binaan PTPN VII. Pertama yaitu ada kebijakan pemberian izin usaha secara cuma-cuma selama 5 tahun pertama. Kedua pelabelan atau sertifikasi halal secara cuma-cuma juga		
----	--	--	--	--	--

Sumber: Data diolah dari Hasil Penelitian Tahun 2012

Pemerintah Kota Bandar Lampung sebagai penyelenggara pemerintahan di daerah Kota Bandar Lampung berhak mengatur segala kegiatan yang ada di wilayah Kota Bandar Lampung. Kebijakan merupakan alat utama yang digunakan oleh Pemerintah baik pusat maupun daerah dalam mengatur dan menjalankan pemerintahannya. Adanya kebijakan Pemerintah Daerah dapat menentukan apa yang harus dilakukan. Seperti pendapat Thomas R. Dye dalam Tangkilisan mendefinisikan kebijakan publik sebagai apa yang tidak dilakukan maupun apa yang dilakukan oleh pemerintah.⁹⁴ Dalam proses penentuan itu, pemerintah harus tetap memperhatikan tujuan dari keputusan itu karena pemerintah bukan satu-satunya aktor yang terlibat dan harus menyesuaikan dengan permasalahan yang dihadapi.

Pembangunan merupakan suatu hal yang sering menjadi permasalahan, sehingga diperlukan suatu kebijakan untuk mengatur atau menentukan pemecahan dari permasalahan yang timbul. Pemerintah Kota Bandar Lampung dalam melakukan pembangunan mencoba bekerjasama dengan swasta dan BUMN yang berada di wilayah Kota Bandar Lampung. Dewasa ini dalam melakukan pembangunan tidak hanya berada pada tangan pemerintah tetapi juga berada pada swasta dan masyarakat. Pergeseran paradigma ini sesuai dengan konsep *good governance* yang diungkapkan oleh Bintoro Tjokroamidjojo:

Suatu bentuk manajemen pembangunan, yang juga disebut administrasi pembangunan, yang menempatkan peran Pemerintah sentral yang menjadi *agent of change* dari suatu masyarakat berkembang/*developing* di dalam negara berkembang. Dalam *good governance* peran pemerintah tidak lagi

⁹⁴Tangkilisan. *Loc. Cit*

dominan, tetapi juga masyarakat dan terutama sektor usaha/swasta yang berperan dalam *governance*.⁹⁵

Adanya *good governance* yang tidak menjadikan pemerintah memiliki peran dominan. Menghargakan pemerintah membagi peran dengan masyarakat dan swasta.

CSR merupakan suatu bentuk keterlibatan swasta dalam pembangunan dalam upaya membantu pemerintah. Bentuk dari *good governance* yang dilakukan oleh Pemerintah Kota Bandar Lampung adalah dengan adanya kebijakan yang mengatur tentang pelaksanaan CSR tersebut. Keputusan Walikota Bandar Lampung tentang CSR ini menunjukkan bahwa Pemerintah Kota Bandar Lampung tidak sendiri dalam menjalankan roda pembangunan tetapi ada juga peran-peran swasta didalamnya. Tujuan dari adanya kebijakan tersebut adalah agar program CSR/PKBL yang dimiliki swasta dapat bersinergi dengan program-program yang dimiliki oleh Pemerintah Kota Bandar Lampung. Tujuan ini agar menjadikan program-program yang ada tidak saling bertumburan tetapi saling mendukung dan juga agar program-program yang ada tidak bertumpuk di satu tempat, sehingga dapat tercipta pembangunan yang merata.

Kebijakan tersebut diperuntukan pada swasta dan BUMN. Salah satunya pada PTPN VII. PTPN VII memiliki PKBL yang merupakan program CSRnya BUMN. Salah satu Program Kemitraan yang dijalankan oleh PTPN VII adalah pada Sentra Industri Keripik. Adanya kebijakan tersebut menjadikan Pemerintah Kota Bandar Lampung melalui BAPPEDA dan Tim Fasilitasi CSR hanya

⁹⁵<http://www.bappenas.go.id> diakses pada Minggu, 08 April 2012 pukul 16.00 WIB

sebagai koordinator dan fasilitator dalam program CSR. Sehingga tidak memiliki kewenangan langsung untuk campur tangan dalam penyusunan program. Oleh sebab itu dinas-dinas terkaitlah yang memiliki kontribusi langsung dalam penyusunan program. Diskoperindag merupakan salah SKPD yang terkait dalam Program Kemitraan PTPN VII dengan Pengrajin Keripik di Sentra Industri Keripik.

Beberapa kebijakan telah dikeluarkan oleh Diskoperindag guna mempermudah para pengrajin meningkatkan usaha, ini merupakan peran yang memang harus dilakukan oleh Diskoperindag agar yang menjadi visi dan misi nya tercapai yaitu mewujudkan Usaha Kecil Menengah yang Mandiri. Dalam penerapannya Diskoperindag tetap hanya sebagai fasilitator saja, yaitu penyambung lidah antara pengrajin dengan PTPN VII. Setiap kegiatan yang dilaksanakan seperti program pembinaan baik Diskoperindag maupun pengrajin Keripik yang menjadi mitra binaannya tidak dilibatkan, karena baik pengrajin tidak aktif untuk memberikan masukan dan pihak PTPN VII pun tidak pernah mencoba minta masukan dengan Diskoperindag dan mitra binaannya. Hal ini tentu saja tidak sesuai dengan konsep *good corporate goverance* dimana pemerintah dan masyarakat menjadi elemennya. Seharusnya PTPN VII melakukan identifikasi masalah sebelum memberikan program pelatihan kepada mitra binaannya. Sehingga pada tahap pelaksanaan tidak sia-sia dan pelatihan yang diberikan bermanfaat bagi mitra binaan dan dapat membantu Diskoperindag mencapai tujuannya.

C. Aspek Mitra

PT. Perkebunan Nusantara VII yang merupakan mitra dari Diskoperindag atau Pemerintah Kota Bandar Lampung dalam pembangunan dan pengembangan ekonomi kerakyatan sudah menjalankan Program Kemitraan dan Bina Lingkungan sejak tahun 2007. Sentra Industri Keripik yang berada di Jalan Pagar Alam merupakan sebuah sentra yang berada pada wilayah kerja Kantor Direksi PTPN VII (Persero). Keberadaan sentra yang di wilayah kerja Kantor direksi PTPN VII menjadikannya sebagai salah satu tempat dimana dilaksanakannya kegiatan Program Kemitraan. Sejak tahun 2007 juga Program Kemitraan itu dijalankan di Sentra Industri Keripik Jalan Pagar Alam tersebut.

Program Kemitraan yang dijalankan PTPN VII mengacu pada Peraturan Menteri Negara Badan Usaha Milik Negara No. PER-05/MBU/2007 tentang Program Kemitraan Badan Usaha Milik Negara dengan Usaha Kecil dan Program Bina Lingkungan. Program Kemitraan PTPN VII dengan Usaha Kecil ini merupakan bentuk dari tanggung jawab sosial perusahaan pada lingkungan sekitar wilayah kerja PTPN VII. Dalam menjalankan Program Kemitraan ini PTPN VII memiliki Visi, Misi dan Tujuan PKBL yang berbeda dengan Visi, Misi, dan tujuan Perusahaan.

1. Visi

Menjadi bagian PT. Perkebunan Nusantara VII (PERSERO) yang mampu menciptakan dan mendukung keberlanjutan perusahaan melalui harmonisasi kepentingan perusahaan, hubungan sosial kemasyarakatan dan lingkungan.

2. Misi

- a. Menumbuhkan dan mengembangkan perekonomian masyarakat, khususnya Usaha Mikro Kecil dan Menengah (UMKM), agar menjadi tangguh dan mandiri.
- b. Memberdayakan masyarakat dan wilayah berdasarkan potensinya serta peran dan partisipasi masyarakat.
- c. Membantu masyarakat mendapatkan fasilitas sosial dan umum yang layak dan sehat sesuai kebutuhannya (*Felt Needs*).
- d. Mempertahankan dan mengembangkan fungsi dan kualitas lingkungan.
- e. Membentuk perilaku wirausaha dan masyarakat yang etis dan profesional.

3. Program Kemitraan BUMN dengan UKM Perusahaan Perseroan (Persero) PT Perkebunan Nusantara VII bertujuan:

- a. Terciptanya pertumbuhan ekonomi rakyat melalui perluasan kesempatan berusaha Usaha Kecil dan Menengah, guna meningkatkan kemampuan usaha kecil agar menjadi tangguh dan mandiri yang berada disekitar wilayah kerja Unit Usaha PTPN VII (Persero).
- b. Memberdayakan dan mengembangkan potensi masyarakat dan lingkungan sekitar wilayah kerja Unit Usaha PTPN VII (Persero).
- c. Mendorong terciptanya lapangan kerja bagi masyarakat dan lingkungan sekitar wilayah kerja Unit Usaha PTPN VII (Persero).⁹⁶

Visi, Misi, dan tujuan di atas hampir sama dengan Visi, Misi dan Tujuan yang dimiliki oleh Diskoperindag. Oleh, sebab itu Diskoperindag bermitra dengan PTPN VII dengan adanya kesamaan tujuan pada Usaha Kecil dan Menengah sangat mudah bagi PTPN VII dan Diskoperindag menjalankan programnya.

Bila melihat pola PKBL yang dijalankan oleh PTPN VII termasuk kedalam model CSR yang bermitra dengan pihak lain. Hal ini dipertegas oleh Bapak Ahmad Riadi selaku Kepala Urusan UMKM PTPN VII dalam wawancara dengan penulis mengatakan bahwa:

“Stakeholder yang terlibat dari Diskoperindag dan Fakultas Ekonomi Universitas Lampung, dalam kegiatan ini mereka terlibat sebagai narasumber atau pemateri dalam pelatihan”.⁹⁷

⁹⁶Pedoman Pelaksanaan Program Kemitraan Badan Usaha Milik Negara dengan Usaha Kecil dan Menengah Perusahaan Perseroan (Persero) PT Perkebunan Nusantara VII

⁹⁷Wawancara dilakukan di Kantor Direksi PTPN VII pada tanggal 03 Juli 2012

Pernyataan tersebut mempertegas bahwa Diskoperindag selaku instansi pemerintah dan Fakultas Ekonomi Universitas Lampung selaku perguruan tinggi. Diskoperindag dan FE UNILA membantu dalam pemberian materi saat ada pelatihan atau pembinaan. Ini membuktikan bahwa dalam menjalankan PKBL nya PTPN VII tidak terjun sendiri tetapi bermitra dengan pihak lain yaitu Diskoperindag dan FE UNILA.

Bentuk Pembinaan yang diberikan pada mitra binaan PTPN VII melalui Program Kemitraan adalah Pinjaman modal yang disesuaikan dengan kriteria yang telah ditetapkan, pendidikan, pelatihan, study banding, dan promosi. Untuk dana pendidikan, pelatihan, study banding dan promosi bersifat hibah yang jumlahnya 20% dari dana Program Kemitraan yang disalurkan pada tahun berjalan. Bentuk binaan yang diberikan pada mitra binaan semua bertujuan untuk menjadikan mitra binaan sebagai UKM yang tangguh dan mandiri. Pinjaman modal yang diberikan dilakukan langsung oleh PTPN VII artinya tidak melibatkan pihak lain, karena PTPN VII sudah memberikan kriteria dan syarat bagaimana menjadi mitra binaan yang nantinya diberikan pinjaman. PTPN VII pernah meminta masukan kepada Diskoperindag untuk memberikan rekomendasi siapa saja pengrajin keripik yang dapat dijadikan mitra binaan, senada dengan yang diungkapkan Bapak Ahmad Riadi selaku Kepala Urusan UMKM PTPN VII pada wawancara dengan penulis bahwa:

“PTPN VII pernah meminta masukan tetapi bukan pelatihan tetapi siapa-siapa pengrajin keripik yang dapat dijadikan mitra binaan, tetapi tidak semua rekomendasi tersebut kita terima masih kita pilih-pilih lagi”.⁹⁸

⁹⁸*Ibid.*

Rekomendasi yang diberikan hanya sebagai acuan saja, karena untuk keputusan finalnya masih tetap ditentukan oleh pihak PTPN VII karena PTPN VII sudah memiliki kriteria calon mitra binaannya.

Pelatihan, pembinaan bentuk ini dapat dilakukan dengan mitra atau dengan PTPN VII sendiri, tetapi lebih banyak dilakukan dengan mitranya seperti yang dijelaskan di atas bahwa dalam setiap pelatihan yang dilakukan PTPN VII melaksanakannya dengan pihak Diskoperindag atau FE UNILA. Dalam pelatihan tersebut memang hanya sebagai narasumber. Seperti yang dikatakan Bapak Ahmad Riadi selaku Kepala Urusan UMKM PTPN VII dalam Wawancara dengan penulis bahwa:

“Tidak pernah karena masing-masing kami punya program hanya saja selalu ada kerjasama setiap program pelatihan, misalnya pelatihan dari Diskoperindag pihak PTPN VII sebagai Narasumber begitu juga sebaliknya Pelatihan dari PTPN VII pihak Diskoperindag menjadi narasumber. Ada juga kegiatan yang kita lakukan bersama yaitu pelatihan kemasan produk...”⁹⁹

Pelatihan yang ada hanya dilibatkan sebagai narasumber, baik bila PTPN VII melakukan pelatihan narasumber dari Diskoperindag dan begitupun sebaliknya. Tidak ada yang memberikan masukan satu sama lain, sehingga program hanya saling bantu saja tidak pernah menyarankan program pelatihan tertentu. Tetapi ada juga kerjasama yang dilakukan dalam pelatihan yaitu, pelatihan pengemasan. Pelatihan ini dilakukan oleh prakarsa Diskoperindag dan PTPN VII. Inilah yang lebih baik jangan hanya melibatkan sebagai narasumber tetapi lebih baik dilibatkan sebagai penyusun program pelatihan yang baik.

⁹⁹*Ibid.*

Promosi dan study banding dilakukan langsung oleh PTPN VII karena pendanaan pun dilakukan oleh PTPN VII sendiri. Promosi yang telah dilakukan adalah mengikutsertakan para pengrajin ke pameran-pameran baik itu tingkat daerah maupun nasional. Pelaksanaannya pun dilakukan sendiri oleh PTPN VII tidak melibatkan *stakeholder* lainnya. Dalam pameran tersebut setiap pengrajin membawa produk masing-masing untuk dipasarkan. Ada program promosi yang dilakukan secara bersama oleh PTPN VII dan Diskoperindag, yaitu dalam pembuatan Gapura yang berada di depan Jalan Pagar Alam yang bertuliskan Sentra Industri Keripik. Seperti yang diungkapkan Bapak Riadi selaku Kepala Urusan UMKM PTPN VII pada wawancara dengan penulis bahwa:

“pernah bersama dengan Diskoperindag kita membangun gapura yang ada di depan Jalan Pagar Alam...”¹⁰⁰

Senada dengan yang diungkapkan oleh Bapak Husnal Yazid Kepala Bidang Perindustrian Diskoperindag Kota Bandar Lampung dalam wawancara kepada penulis mengatakan bahwa:

“...yang paling penting adalah pembuatan gapura sentra industri, pembuatan itu merupakan usulan dari Diskoperindag kepada PTPN VII dan kemudian pembuatannya di biayai oleh PTPN VII.”¹⁰¹

Gapura yang dibangun tersebut merupakan sebuah usaha promosi yang sangat baik karena semua orang dapat mengetahui bahwa letak sentra keripik ada di situ. Seperti ini yang di harapkan hasil dari usulan yang diterima PTPN VII sangat bermanfaat terhadap mitra binaannya. Melibatkan *stakeholder* dalam perencanaan dan pelaksanaan program lebih baik dari pada berjalan sendiri.

¹⁰⁰*Ibid.*

¹⁰¹Wawancara dilakukan di kantor Diskoperindag Kota B. Lampung pada 26 Juni 2012

Study banding pun selain sebagai pembelajaran berbagai ilmu usaha dari daerah lain juga bisa menjadi tempat promosi yang baik dengan cara membawa produk pada setiap kunjungan. Sudah beberapa kota yang dijadikan tempat kunjungan Yogyakarta, Demak, dan Kudus. Tujuan study banding ini adalah untuk memperlihatkan bahwa bagaimana cara manajemen usaha yang baik serta meniru semangat dari usaha yang telah berhasil sehingga nantinya bisa diterapkan pada usaha keripiknya.

Tabel 3
Rekapitulasi Hasil Wawancara

No.	Pertanyaan	Key Informan	
		Husnal Yazid	Ahmad Riadi
1.	<i>Stakeholder</i> yang terlibat dalam kegiatan Program Kemitraan PTPN VII		Stakeholder yang terlibat dari Diskoperindag dan Fakultas Ekonomi Universitas Lampung, dalam kegiatan ini mereka terlibat sebagai narasumber atau pemateri dalam pelatihan-pelatihan
2.	Peran Diskoperindag dalam Program Kemitraan PTPN VII	Diskoperindag hanya sebagai pemberi masukan ke PTPN VII melalui penyuluh lapangan.	PTPN VII pernah meminta masukan tetapi bukan pelatihan tetapi siapa-siapa pengrajin keripik yang dapat dijadikan mitra binaan, tetapi tidak semua rekomendasi tersebut kita terima masih kita pilih-pilih lagi
3.	Kesamaan program	Tidak pernah, karena program yang ada saling menunjang dan mendukung, sehingga bisa bersinergi dengan program-program Diskoperindag.	Tidak pernah karena masing-masing kami punya program hanya saja selalu ada kerjasama setiap program pelatihan, misalnya pelatihan dari Diskoperindag pihak PTPN VII sebagai Narasumber begitu juga sebaliknya Pelatihan dari PTPN VII pihak Diskoperindag menjadi narasumber. Ada juga kegiatan yang kita lakukan bersama yaitu pelatihan kemasan produk
4.	Program yang telah dikerjakan Bersama	yang paling penting adalah pembuatan gapura sentra industri, pembuatan itu merupakan usulan dari Diskoperindag kepada PTPN VII dan kemudian pembuatannya di biayai oleh PTPN VII	pernah bersama dengan Diskoperindag kita membangun gapura yang ada di depan Jalan Pagar Alam

Sumber: Data diolah dari Hasil Penelitian Tahun 2012

Kemitraan merupakan salah satu cara terbaik yang bisa dilakukan oleh pemerintah dan swasta untuk dapat bersama-sama membangun daerah. Telah dijelaskan sebelumnya tentang kebijakan yang dikeluarkan oleh pemerintah Kota Bandar Lampung, itu merupakan salah satu bentuk dimana Pemerintah Kota Bandar Lampung ingin menjalin Kemitraan agar program-program swasta dan Pemerintah dapat bersinergi. Kemitraan adalah hal yang paling baik diterapkan oleh swasta dan Pemerintah. Terutama swasta dalam menjalankan CSRnya. Hal ini diperjelas dengan model-model CSR yang diungkapkan Saidi dan Abidin:

1. **Keterlibatan langsung.** Perusahaan menjalankan program CSR secara langsung dengan menyelenggarakan sendiri kegiatan sosial atau menyerahkan sumbangan ke masyarakat tanpa perantara. Untuk menjalankan tugas ini, sebuah perusahaan biasanya menugaskan salah satu pejabat seniornya, seperti *corporate secretary* atau *public affair manager* atau menjadi bagian dari tugas pejabat *public relation*;
2. **Melalui yayasan atau organisasi sosial perusahaan.** Perusahaan mendirikan yayasan sendiri di bawah perusahaan dan groupnya. Model ini merupakan adopsi dari model yang lazim diterapkan di perusahaan-perusahaan di negara maju. Biasanya, perusahaan menyediakan dana awal, dana rutin, dana abadi yang dapat digunakan secara teratur bagi kegiatan yayasan;
3. **Bermitra dengan pihak lain.** Perusahaan menyelenggarakan CSR melalui kerjasama dengan lembaga sosial/organisasi non-pemerintah (Ornop), instansi pemerintah, universitas atau media massa, baik dalam mengelola dana maupun dalam melaksanakan kegiatan sosialnya. Beberapa lembaga sosial/Ornop yang bekerjasama dengan perusahaan dalam menjalankan CSR antara lain adalah Palang Merah Indonesia (PMI), Yayasan Kesejahteraan Anak Indonesia (YKAI), Dompot Dhuafa; instansi pemerintah (Lembaga Ilmu Pengetahuan Indonesia/LIPI, Depdiknas, Depkes, Depsos); universitas (UI, ITB, IPB); media massa (DKK Kompas, Kita Peduli Indosiar);
4. **Mendukung atau bergabung dalam suatu konsorsium.** Perusahaan turut mendirikan, menjadi anggota atau mendukung suatu lembaga sosial yang didirikan untuk tujuan sosial tertentu. Dibandingkan dengan model lainnya, pola ini lebih

berorientasi pada pemberian hibah perusahaan yang bersifat “hibah pembangunan”. Pihak konsorsium atau lembaga semacam itu yang dipercayai oleh perusahaan-perusahaan yang mendukung secara pro aktif mencari mitra kerjasama dari kalangan lembaga operasional dan kemudian mengembangkan program yang disepakati bersama.¹⁰²

Berdasarkan model-model di atas, PKBL yang dijalankan oleh PTPN VII yang merupakan bentuk CSR dari PTPN VII terutama pada Program Kemitraan di Sentra Industri Keripik merupakan Model yang Bermitra dengan pihak lain. Ini ditunjukkan dengan adanya beberapa kerjasama PTPN VII dengan Instansi pemerintah yaitu Diskoperindag Kota Bandar Lampung dan Universitas Lampung dari kalangan akademiknya.

Sangat disayangkan ketika kemitraan yang terjalin hanya sebatas narasumber saja dalam pelatihan. Seharusnya PTPN VII bisa memaksimalkan mitranya dengan membantu menyusun program-program pelatihan yang akan diberikan karena sudah barang tentu mereka paham dengan kondisi yang ada di lapangan. Ini memperlihatkan bahwa tidak sistem perusahaan dalam menyusun program bersifat *top-down*, tidak mau memberikan celah kepada para mitranya untuk berkontribusi jauh pada perencanaan. Hanya saja ketika Diskoperindag mengajukan sesuatu PTPN VII dapat merespon dengan baik sesuai dengan prinsip-prinsip kemitraan menurut Wibisono:

1. Kesetaraan atau keseimbangan (*equity*). Pendekatannya bukan *top down* atau *bottom up*, bukan juga berdasarkan kekuasaan semata, namun hubungan yang saling menghormati, saling menghargai dan saling percaya. Untuk menghindari antagonisme perlu dibangun rasa saling percaya. Kesetaraan meliputi adanya penghargaan, kewajiban, dan ikatan.
2. Transparansi.

¹⁰²Zaim Saidi dan Hamid Abidin, *Menjadi Bangsa Pemurah: Wacana dan Praktek Kedermawanan Sosial di Indonesia*, Piramedia, Jakarta, 2004, hal. 64-65.

Transparansi diperlukan untuk menghindari rasa saling curiga antar mitra kerja. Meliputi transparansi pengelolaan informasi dan transparansi pengelolaan keuangan.

3. Saling menguntungkan.

Suatu kemitraan harus membawa manfaat bagi semua pihak yang terlibat.¹⁰³

Prinsip yang terbentuk dari kemitraan antara Diskopriindag dengan PTPN VII dan Pengrajin tidak menunjukkan prinsip-prinsip diatas karena dominasi dari PTPN VII terhadap mitra binaan dan pemerintah sangat kuta sehingga tidak menunjukkan sebagai sebuah kemitraan. Tentu harapan Pemerintah Kota Bandar Lampung hubungan kemitraan yang terjadi harus lebih saling menguntungkan. Agar tujuan-tujuan yang ingin dicapai dapat terwujud.

D. Aspek Implementasi

PTPN VII melaksanakan Program Kemitraan sejak 2007 pada Sentra Industri Keripik di Jalan Pagar Alam. Pada awal tahun pelaksanaannya PTPN VII memiliki sekitar 11 mitra binaan yang artinya PTPN VII membina 11 pengrajin keripik. Setelah berjalan dari tahun ke tahun sampai saat ini mitra binaan berkurang terus menerus, hanya akhirnya tinggal 4 mitra binaan saja, jadi hanya 4 pengrajin keripik yang saat ini dibina oleh PTPN VII di Sentra Industri Keripik melalui Program Kemitraannya. Komposisi dari 4 mitra binaan itu pun adalah 2 mitra binaan lama dan 2 mitra binaan baru.

Ada beberapa kendala yang menyebabkan kenapa para mitra binaan yang lama tidak menjadi mitra binaan lagi. Berdasarkan keterangan yang diberikan oleh

¹⁰³Yusuf Wibisono. *Membedah Konsep dan Aplikasi CSR*. Fascho Publishing. Gresik. 2007. hal. 103.

Bapak Ahmad Riadi selaku Kepala Urusan UMKM PTPN VII pada wawancara dengan penulis mengatakan bahwa:

“...Ada beberapa hal yang menyebabkan para pengrajin tidak bermitra lagi, pertama mungkin para pengrajin sudah cukup mandiri, mungkin juga ada yang omsetnya tidak naik, jadi bila ada pinjaman malah membebani, yang terakhir mungkin karena menjalin kemitraan dengan yang lain.”¹⁰⁴

Selain informasi yang didapat dari pihak PTPN VII, penulis juga mendapatkan Informasi dari pihak Pengrajin Keripik tentang berkurangnya mitra binaan. Ini didapat dari mitra binaan lama, yaitu dari Bapak Sucipto Hadi selaku Mitra Binaan, mengatakan bahwa:

“Ada beberapa alasan yang mungkin menyebabkan mereka tidak lagi menjadi mitra binaan. Pertama mungkin mereka sudah mandiri atau bermitra dengan pihak lain, tidak punya agunan, tidak punya persyaratan lengkap, dan usahanya masih baru”¹⁰⁵

Melalui pernyataan-pernyataan di atas dapat disimpulkan alasan-alasan mengapa mitra binaan berkurang. Pertama, bahwa mitra binaan yang lama sudah cukup mandiri sesuai dengan tujuan dari Program Kemitraan ini sehingga mereka sudah merasa cukup untuk tidak melanjutkan. Kedua, bermitra dengan pihak yang lain artinya ada mitra binaan yang tidak nyaman menjadi mitra binaan PTPN VII sehingga berhenti dan bermitra dengan pihak lain. Ketiga, Tidak terjadi peningkatan usaha seperti tidak bertambahnya omzet, sehingga memberatkan bila memiliki pinjaman. Alasan ini bisa terjadi karena ada pengrajin yang tidak dapat memanfaatkan apa yang telah diberikan sehingga tidak terjadi peningkatan pada usahanya. Terakhir, banyak calon mitra binaan baru yang tidak memiliki syarat lengkap untuk menjadi mitra binaan. Faktor-faktor diatas merupakan faktor utama dalam berkurangnya

¹⁰⁴Wawancara dilakukan di Kantor Direksi PTPN VII pada tanggal 03 Juli 2012

¹⁰⁵Wawancara dilakukan di Kediaman Bapak sucipto pada tanggal 04 Juli 2012

mitra binaan. PTPN VII harus memiliki sebuah strategi baru agar pengrajin keripik yang menjadi mitra binaannya bisa bertambah lagi.

Pengrajin keripik tidak mudah untuk menjadi mitra binaan PTPN VII. Seperti yang dikatakan sebelumnya PTPN VII meminta rekomendasi dari Diskoperindag Kota Bandar Lampung. Tidak semua atau yang direkomendasikan langsung menjadi mitra binaan tetapi tetap melalui proses dulu. Selain melalui rekomendasi lebih banyak pengrajin keripik yang mengajukan proposal untuk menjadi mitra binaan PTPN VII. Sesuai dengan mekanismenya setiap calon mitra binaan harus menyerahkan proposal yang kemudian dilakukan survey kelayakan terhadap pengrajin, apakah usahanya memenuhi syarat-syaratnya atau tidak.

Kesulitan yang terjadi adalah saat penyaluran dana program kemitraan yaitu pinjaman pada mitra binaan. Proposal yang pengrajin keripik ajukan berisi juga berapa pinjaman yang mereka butuhkan. Misalnya mereka membutuhkan Rp. 20.000.000,- tetapi setelah survey keadaan UKM nya sangat besar bila diberikan dengan jumlah tersebut. Jadi, biasanya hanya diberikan setengah atau dibawah Rp. 20.000.000,-. Sangat sulit untuk merubah persepsi masyarakat tentang pendanaan. Pada dasarnya Program Kemitraan di danai dari laba bersih perusahaan karena prinsipnya PKBL jadi, PTPN VII harus mampu memilah dan memilih karena bila terlalu banyak pada satu mitra binaan di khawatirkan tidak dapat menyeluruh bantuna kepada yang lainnya. Oleh sebab itu survey kelayakan sangat penting untuk penentuan besaran pinjaman.

Masalah yang sering terjadi pada implementasinya adalah hambatan para mitra binaan dalam mengangsur pinjaman. Pinjaman yang macet dikarenakan usaha yang dijalani tidak mengalami pengembangan, sehingga tidak dapat mengembalikan lagi. Selain itu mitra binaan yang macet biasanya menggunakan uang yang seharusnya dibayarkan tetapi digunakan untuk keperluan lain yang lebih penting, seperti keperluan anak sekolah. Sulit untuk menekan mitra binaan untuk mengembalikan uang pinjaman karena belum ada dasar hukum yang mengatur tentang itu.

Telah dijelaskan sebelumnya bahwa mitra binaan tidak hanya menerima pinjaman modal tetapi juga memperoleh pembinaan lain seperti pelatihan, promosi, dan study banding. Pelatihan adalah binaan yang sering diterima oleh mitra binaan. Berbagai macam pelatihan telah dilaksanakan oleh PTPN VII dan Diskoperindag. Sebagai sasaran dari pelatihan tentu saja para mitra binaan mengikuti berbagai pelatihan. Seperti yang diungkapkan oleh Bapak Sucipto Hadi selaku Mitra Binaan PTPN VII dalam wawancara dengan Penulis mengatakan bahwa:

“semua pelatihan yang diberikan selalu saya ikuti, dari pelatihan pengemasan, pelatihan manajemen usaha kecil, pelatihan teknik produksi dan pelatihan-pelatihan lainnya”¹⁰⁶.

Pelatihan merupakan hal terpenting dalam pembinaan karena dapat memberi hal-hal yang sebelumnya tidak diketahui menjadi tahu.

Kekurangan yang ada dalam pelatihan ini adalah tidak diberinya kesempatan mitra binaan mengutarakan program pembinaan apa yang cocok yang

¹⁰⁶*Ibid.*

diberikan kepada mereka karena tentu yang tahu yang mereka butuhkan hanya mereka sendiri. Pihak PTPN VII pun tidak pernah menanyakan terkait program apa yang cocok untuk mereka. Telah dijelaskan sebelumnya bahwa memang dalam penyusunan program, terutama program pelatihan bersifat *top-down* bukan *bottom-up*. Ini ditunjukkan dengan tidak adanya pengidentifikasian masalah. Hal ini menjadikan pihak PTPN VII tidak mengetahui apa yang dibutuhkan oleh Mitra Binaannya. Ini diperjelas dengan yang dikatakan Bapak Sucipto Hadi selaku Mitra Binaan PTPN VII dalam wawancara dengan Penulis mengatakan bahwa:

”Tidak pernah, kami langsung saja mengikuti apabila ada pelatihan atau pembinaan, mungkin dengan penyuluh dari Diskoperindag pernah tetapi itu juga sudah berkaitan dengan pelatihan yang akan diberikan”¹⁰⁷

Penyuluh dari Diskoperindag merupakan pekerja lapangan yang sudah terlatih dan memiliki tupoksi memberikan binaan langsung kepada para pengrajin yang ada di sentra keripik. Seluruh pengrajin keripik merupakan binaan Diskoperindag tetapi yang menjadi mitra binaan PTPN VII hanya 4 pengrajin saja. Penyuluh Diskoperindag hanya sebagai fasilitator terhadap PTPN VII yaitu memberi masukan terkait permasalahan yang dihadapi oleh mitra binaan PTPN VII. Tidak ada fungsi lain yang dapat membantu dalam pembentukan program pelatihan atau pembinaan baik dari pihak Diskoperindag dan Mitra Binaan. Efek dari ini adalah kesesuaian pelatihan yang didapatkan.

Promosi yang sering dilakukan adalah mengikutsertakan mitra binaan ke pameran-pameran baik lokal dan nasional oleh PTPN VII. Tidak hanya dilakukan PTPN VII tetapi juga dari Diskoperindag juga melakukan promosi

¹⁰⁷Wawancara dilakukan di Kediaman Bapak sucipto pada tanggal 04 Juli 2012

bahkan sampai keluar negeri. Senada dengan yang diungkapkan Bapak Husnal Yazid selaku Kepala Bidang Perindustrian mengutarakan bahwa:

“Setiap pengrajin keripik membawa produk unggulannya yang nantinya sudah disediakan stan untuk mereka berjualan dalam setiap pameran. Untuk di daerah sendiri pernah di Lampung Fair, Bandar Lampung Expo dll, untuk di luar daerah pernah di Jakarta, Manado dan Aceh, dan untuk mancanegara pernah mengikuti festival Tongtong di Belanda”¹⁰⁸

Promosi yang dilakukan PTPN VII dan Diskoperindag sangat membantu sekali memperkenalkan produk mereka yaitu Keripik yang merupakan sudah menjadi ciri khas Provinsi Lampung. Promosi terbaik yang dilakukan PTPN VII dan Diskoperindag secara bersama adalah dengan dibuatnya Gapura di depan Jalan Pagar Alam yang bertuliskan Sentra Industri Keripik. Adanya Gapura tersebut dapat menjadikan semua orang tahu dimana letak dan posisi sentra keripik itu berada. Semua pengrajin bisa menikmati baik yang mitra binaan PTPN VII maupun yang bukan.

Tujuan dari Program kemitraan ini adalah agar UKM yang dalam penelitian ini adalah pengrajin keripik yang mitra binaan PTPN VII menjadi tangguh dan mandiri. Menurut Bapak Riadi kepala Urusan UMKM PTPN VII ada beberapa indikator keberhasilan program kemitraan ini, yang diungkapkan dalam wawancara dengan penulis yaitu:

“Indikator keberhasilan untuk kami adalah dalam efektifitas penyaluran dana PK dapat tersalur 90% dan dalam kolektabilitas angsuran dapat terkumpul 70% dari dana yang tersalur. Sampai saat ini saya rasa cukup berhasil karena kurang lebih sesuai dengan indikatornya, dan yang terlihat para mitra binaan sudah dapat berkembang sesuai dengan tujuan dari Program Kemitraan kami”¹⁰⁹

¹⁰⁸Wawancara dilakukan di kantor Diskoperindag Kota B. Lampung pada 26 Juni 2012

¹⁰⁹Wawancara dilakukan di Kantor Direksi PTPN VII pada tanggal 03 Juli 2012

Pernyataan diatas menunjukkan bahwa mitra binaan dapat berhasil berkembang dengan program kemitraan yang dijalankan PTPN VII, tetapi tidak semua mitra binaan merasakan adanya peningkatan usaha karena kadang pembinaan yang diberikan tidak sesuai dengan mitra binaan. Sebab itu tim TJSL (Tanggung Jawab Sosial Lingkungan) PTPN VII harus melakukan survey kembali apakah benar mitra binaan sudah berkembang setelah dibina oleh PTPN VII.

Peningkatan usaha sebagai salah satu indikator keberhasilan Program Kemitraan. Peningkatan usaha dapat terlihat dari cara produksi, biaya produksi, omset yang di dapat sampai pada seberapa besar pinjaman modal mempengaruhi usaha tersebut. Rata-rata para pengrajin mengambil bahan baku pisang dari Kabupaten Pesawaran dan Kabupaten Lampung Selatan ada juga yang mengambil dari kebunnya sendiri.

Biasanya bahan pokok dijual dengan kisaran harga Rp. 1100,-/kg. Selain bahan pokok ada juga minyak goreng yang harganya selalu berubah. Bahan bakar yang digunakan untuk menggoreng biasanya menggunakan solar ada juga yang kayu bakar. Terakhir bumbu rasa, ini yang sangat penting karena ada yang buat sendiri ada yang beli dan harganya memang cukup mahal.

Agar lebih jelas dalam penelitian ini penulis mencoba memberikan salah satu contoh produksi pada Asa keripik yang merupakan milik dari Bapak Sucipto Hadi yang juga mitra binaan PTPN VII. Asa keripik biasanya sekali produksi menghasilkan 100 kg keripik pisang dari 600 kg bahan pokok, untuk menggoreng 100 kg keripik dibutuhkan sekitar 35 kg minyak goreng dan untuk menggoreng perbedaannya beliau menggunakan kayu bakar untuk

menggoreng 100 kg keripik dibutuhkan $\frac{1}{2}$ kubik kayu bakar, sehingga lebih murah. Sedangkan untuk bumbu tergantung ketebalannya untuk 100 kg keripik dibutuhkan 3-5 kg dengan harga per kg Rp. 40000,- , dengan gaji 5 orang pegawai perharinya Rp. 20000- Rp. 45000

Berikut biaya produksi Asa Keripik:

- Bahan pokok pisang 600 kg x Rp. 1100,-	=Rp. 660000
- Minyak goreng 35 kg x Rp. 28000,-	=Rp. 980000
- Kayu Bakar $\frac{1}{2}$ kubik	=Rp. 70000
- Bumbu 5 kg x Rp 40000,-	=Rp. 200000
- Gaji karyawan 5 org x Rp. 30000,-	=Rp. 150000
Total	=Rp. 2.060.000,-

Keripik siap di jual dengan harga Rp. 40000/kg. Bila kita hitung 100kg x Rp 40000 = Rp. 4.000.000,-

Laba yang di dapat = 4.000.000 – 2.060.000 = Rp. 1.940.000,-

Bila pinjaman yang didapat Rp. 10.000.000,- tentu saja dapat meningkatkan produksi terus menerus. Tidak semua mitra binaan menggunakan pinjaman untuk usahanya tetapi juga ada yang digunakan untuk membuat kebun pisang sendiri. Sebuah tindakan yang kreatif sehingga dapat mengurangi pengeluaran dalam pembelian bahan pokok, tetapi dengan pinjaman yang hanya Rp. 10.000.000,- tidak dapat untuk mengelola kebun sampai panen karena dibutuhkan dana cukup banyak.

Beberapa gambaran di atas menunjukkan bahwa ada sedikit perubahan dan peningkatan yang baik menjadi mitra binaan. Produktif merupakan kata yang cocok diberikan pada mitra binaan karena dapat terus berjalan dan bahkan

meningkat dengan adanya program ini. Tentu program ini sangat bermanfaat tidak hanya untuk pengrajin keripik yang menjadi mitra binaan. PTPN VII sebagai pembina pun dapat merasakan manfaatnya yaitu PTPN VII memiliki nilai yang positif di mata masyarakat karena kehadirannya dapat dirasakan langsung melalui Program Kemitraan ini. Untuk Pemerintah Kota sendiri juga merasakan manfaatnya. Pertama, dapat memacu BUMN dan Swasta lainnya untuk melakukan CSR dan PKBL nya di Kota Bandar Lampung. Kedua, membantu Pemerintah mengembangkan usaha kecil menengah dalam hal ini industri keripik dan tujuan mensejahterakan masyarakat pun dapat tercapai.

Dibalik nikmatnya manfaat ada juga kendala-kendala dalam menjalankan Program Kemitraan ini. Letaknya ada pada persepsi masyarakat terutama dalam hal pinjaman modal. Paradigma yang terbentuk bahwa dana tersebut adalah hibah sehingga mereka berpikir pinjaman tersebut tidak harus dikembalikan. Persepsi ini yang menyebabkan adanya kredit yang macet. Selain itu belum ada kepastian hukum dalam mengatasi pinjaman yang macet. Lagipula program ini bentuknya sebuah kepedulian jadi sangat sulit untuk menindak mitra binaan yang mengalami kemacetan dalam angsuran. Kendala lain adalah adanya pembinaan yang tidak sesuai dengan keadaan mitra binaan dan juga keterbatasan personil PTPN VII dalam menjalankan program ini. Kendala diatas tentu diharapkan dapat segera diatasi karena banyak harapan-harapan baik Pemerintah Kota maupun Masyarakat untuk dapat terus dijalankan. Mengingat cukup bermanfaatnya program ini, walaupun masih banyak beberapa kekurangan.

Tabel 4
Rekapitulasi Hasil Wawancara

No.	Pertanyaan	Key Informan			
		Husnal Yazid	Ahmad Riadi	Sucipto Hadi	Een Sarwasi
1.	Alasan para pengrajin ada yang tidak bermitra dengan PTPN VII		Ada beberapa hal yang menyebabkan para pengrajin tidak bermitra lagi, pertama mungkin para pengrajin sudah cukup mandiri, mungkin juga ada yang omsetnya tidak naik, jadi bila ada pinjaman malah membebani, yang terakhir mungkin karena menjalin kemitraan dengan yang lain	Ada beberapa alasan yang mungkin menyebabkan mereka tidak lagi menjadi mitra binaan. Pertama mungkin mereka sudah mandiri atau bermitra dengan pihak lain, tidak punya agunan, tidak punya persyaratan lengkap, dan usahanya masih baru	
2.	Keikutsertaan dalam pelatihan			semua pelatihan yang diberikan selalu saya ikuti, dari pelatihan pengemasan, pelatihan manajemen usaha kecil, pelatihan teknik produksi dan pelatihan-pelatihan lainnya	iya, baru 2 pelatihan yang saya ikuti
3.	Pernah memberikan usulan kepada PTPN VII terkait pelatihan			Tidak pernah, kami langsung saja mengikuti apabila ada	Belum pernah karena saya masih sangat baru

	yang diinginkan			pelatihan atau pembinaan, mungkin dengan penyuluh dari Diskoperindag pernah tetapi itu juga sudah berkaitan dengan pelatihan yang akan diberikan	sebagai mitra binaan
4.	PTPN VII menanyakan permasalahan yang dihadapi mitra binaan			Belum pernah, pernah dengan pihak Diskoperindag saja. Biasanya dalam pelatihan kita coba menanyakan berbagai kendala yang kami hadapi. Lagipula bila ditanyakan kebutuhan adaah modal.	Dari tahun kemarin saya menjadi mitra binaan sampai saat ini saya belum pernah ditanyakan terksit permasalahan yang saya hadapi terkait saya sebagai mitra binaannya
5.	Bentuk promosi	Setiap pengrajin keripik membawa produk unggulannya yang nantinya sudah disediakan stan untuk mereka berjualan dalam setiap pameran. Unutk di daerah sendiri pernah di Lampung Fair, Bandar Lampung Expo dll, unutk di luar daerah			

		pernah di Jakarta, Manado dan Aceh, dan untk mancanegara pernah mengikuti festival Tongtong di Belanda			
6.	Indikator keberhasilan		Indikator keberhasilan untuk kami adalah dalam efektifitas penyaluran dana PK dapat tersalur 90% dan dalam kolektabilitas angsuran dapat terkumpul 70% dari dana yang tersalur. Sampai saat ini saya rasa cukup berhasil karena kurang lebih sesuai dengan indikatornya, dan yang terlihat para mitra binaan sudah dapat berkembang sesuai dengan tujuan dari Program Kemitraan kami		

Sumber: Data diolah dari Hasil Penelitian Tahun 2012

Implementasi Program Kemitraan dirasakan tidak sesuai oleh mitra binaan, hal ini ditunjukkan dengan adanya penurunan mitra dari 11 mitra binaan menjadi 4 mitra binaan. Penyebabnya karena PTPN VII dalam memberikan pinjaman dirasakan tidak sesuai dengan apa yang mereka jadikan jaminan. Ada juga karena pembinaan yang diberikan tidak sesuai dengan apa yang mereka butuhkan. Seharusnya sebelum pelaksanaan PTPN VII harus melakukan tahapan-tahapan pelaksanaan CSR seperti yang diungkapkan oleh Hurairah (2008), ada beberapa tahapan, yaitu: *assessment*, *plan of treatment*, dan *treatment action*.¹¹⁰ Ketiga tahapan tersebut sebagai berikut:

1. **Assessment.** Proses mengidentifikasi masalah (kebutuhan yang dirasakan atau *felt needs*) ataupun kebutuhan yang diekspresikan (*ekspresed needs*) dan juga sumber daya yang dimiliki komunitas sasaran. Dalam proses ini masyarakat dilibatkan agar mereka dapat merasakan bahwa permasalahan yang sedang dibicarakan benar-benar keluar dari pandangan mereka sendiri.
2. **Plant of Treatment.** Merupakan rencana tindakan yang dirumuskan seharusnya, berkenaan dengan upaya pemenuhan kebutuhan-kebutuhan dan penanganan-penanganan masalah yang dirasakan masyarakat. Wacana mengenai program program berbasis masyarakat mendorong berkembangnya metodologi perencanaan dari bawah.
3. **Treatment action.** Tahap pelaksanaan merupakan tahap paling krusial dalam pelaksanaan CSR. Sesuatu yang sudah direncanakan dengan baik dapat menyimpang dalam pelaksanaannya dilapangan jika tidak terdapat kerjasama antara masyarakat, fasilitator dan antar warga.

Berdasarkan ini PTPN VII jauh belum melaksanakan tahap-tahap menurut Hurairah. Pertama, *Assessment*, artinya ada proses indentifikasi tetang apa yang dibutuhkan oleh mitra binaannya. Sampai saat ini PTPN VII belum pernah melakukan itu berdasarkan yang diungkapkan oleh para mitra binaannya tidak pernah PTPN VII melakukan atau menanyakan apa yang

¹¹⁰ Abu Hurairah, *Pengorganisasian dan Pengembangan Masyarakat*, Humaniora, Bandung, 2008.

dibutuhkan oleh mereka. Kedua, dalam perencanaan PTPN VII tidak pernah mengambil aspirasi dari mitra binaan atau dari bawah (*bottom-up*) tetapi mereka selalu melakukan sesuai dengan yang mereka inginkan (*top-down*), sehingga mereka hanya tinggal ikut saja padahal belum tentu sesuai dengan apa yang mereka inginkan.

E. Analisis Pola Kemitraan Pemerintah Kota Bandar Lampung dengan PT. Perkebunan Nusantara dan Pengrajin Keripik dalam PKBL PTPN VII

Pembangunan daerah saat ini bukan hanya menjadi tanggung jawab bagi Pemerintah Daerah saja. Semua kalangan berperan untuk mewujudkan kesejahteraan sosial dan peningkatan kualitas hidup masyarakat. Dunia usaha berperan untuk mendorong pertumbuhan ekonomi yang sehat dengan mempertimbangkan pula faktor lingkungan hidup. Kini dunia usaha tidak lagi hanya memperhatikan catatan keuangan perusahaan semata (*single bottom line*), melainkan sudah meliputi aspek keuangan (*profit*), aspek sosial (*people*), dan aspek lingkungan (*planet*) yang biasa disebut *triple bottom line*. Sinergi dari tiga elemen ini merupakan kunci dari konsep pembangunan berkelanjutan (*sustainable development*).

Seiring dengan pesatnya perkembangan sektor dunia usaha sebagai akibat liberalisasi ekonomi, berbagai kalangan swasta, organisasi masyarakat, dan dunia pendidikan berupaya merumuskan dan mempromosikan tanggung jawab sosial sektor usaha dalam hubungannya dengan masyarakat dan lingkungan. Namun saat ini, kalangan usaha juga tengah dihimpit oleh berbagai tekanan,

mulai dari kepentingan untuk meningkatkan daya saing, tuntutan untuk menerapkan *corporate governance*, hingga masalah kepentingan stakeholder yang makin meningkat. Oleh karena itu, dunia usaha perlu mencari pola-pola kemitraan (*partnership*) dengan seluruh stakeholder agar dapat berperan dalam pembangunan, sekaligus meningkatkan kinerjanya agar tetap dapat bertahan dan bahkan berkembang menjadi perusahaan yang mampu bersaing.

Corporate Social Responsibility (CSR) dan Program Kemitraan dan Bina Lingkungan (PKBL) dimaksudkan untuk mendorong dunia usaha lebih etis dalam menjalankan aktivitasnya agar tidak berpengaruh atau berdampak buruk pada masyarakat dan lingkungan hidupnya. Sehingga pada akhirnya dunia usaha akan dapat bertahan secara berkelanjutan untuk memperoleh manfaat ekonomi yang menjadi tujuan dibentuknya dunia usaha. Konsep tanggung jawab sosial perusahaan telah mulai dikenal sejak awal tahun 1970an, yang secara umum diartikan sebagai kumpulan kebijakan dan praktek yang berhubungan dengan stakeholder, nilai-nilai, pemenuhan ketentuan hukum, penghargaan masyarakat dan lingkungan serta komitmen dunia usaha untuk berkontribusi dalam pembangunan secara berkelanjutan. CSR tidak hanya merupakan kegiatan kariatif perusahaan dan tidak terbatas hanya pada pemenuhan aturan hukum semata.

Program CSR yang berkelanjutan diharapkan akan dapat membentuk atau menciptakan kehidupan masyarakat yang lebih sejahtera dan mandiri. Setiap kegiatan tersebut akan melibatkan semangat sinergi dari semua pihak secara terus menerus membangun dan menciptakan kesejahteraan dan pada akhirnya

akan tercipta kemandirian dari masyarakat yang terlibat dalam program tersebut. Karena untuk menciptakan masyarakat yang sejahtera dan mandiri, unsur Pemerintah, Dunia Usaha dan Masyarakat harus secara bersama mendukung kegiatan yang terkait hal tersebut. Pada akhirnya dunia usaha pun akan dapat menikmati keberlanjutan dan kelangsungan usahanya dengan baik.

Pembangunan daerah Kota Bandar Lampung tentu bukan hanya menjadi tanggung jawab Pemerintah Kota Bandar Lampung saja, tetapi juga menjadi tanggung jawab bersama dengan dunia usaha dan masyarakat Kota Bandar Lampung sendiri. Program CSR atau PKBL yang dilaksanakan oleh swasta dan BUMN merupakan salah satu jalan dunia usaha untuk turut serta dalam pembangunan berkelanjutan di Kota Bandar Lampung. Seperti PKBL yang dijalankan oleh PTPN VII yaitu PTPN 7 Peduli. Itu merupakan salah satu bentuk dimana PTPN VII sudah memperhatikan aspek *profit, people, planet* bukan hanya keuangan perusahaan saja. Melalui Program Kemitraannya dengan Usaha Kecil dan Menengah PTPN VII memperlihatkan bahwa PTPN VII ada upaya dalam membantu pembangunan daerah di bidang ekonomi kerakyatan.

Agar PTPN VII dapat berperan dalam pembangunan melalui program tersebut perlunya adanya pola-pola kemitraan antara PTPN VII dengan *stakeholder* yang lain yaitu Pemerintah Kota Bandar Lampung dan Pengrajin keripik pada Sentra Industri Keripik Jalan Pagar Alam. Pengrajin Keripik merupakan Salah satu mitra binaan dari PTPN VII melalui Program Kemitraannya tersebut.

Program Kemitraan PTPN VII dengan Pengrajin Keripik memiliki beberapa bentuk pembinaan, yaitu :

- Pendidikan, pelatihan, penelitian dan studi banding
- Pinjaman modal kerja
- Pemasaran dan promosi hasil produksi¹¹¹

Pembinaan diatas merupakan sudah menjadi ketetapan yang atur dalam Peraturan Menteri Negara BUMN No. Per-05/MBU/2007 yang dijadikan pedoman pelaksanaan PTPN VII dalam melaksanakan Program Kemitraannya. Dalam menyusun program pembinaan diatas PTPN VII tidak menjalankan tahapan *Assesment* yaitu tahapan pengidentifikasian masalah. Telah diuraikan pada subbab sebelumnya bahwa pihak PTPN VII tidak pernah menanyakan tentang apa yang mitra binaan butuhkan dalam pembinaan. Misalnya, pada program pelatihan, mitra binaan hanya mengikuti pelatihan. Dampak dari ini adalah adanya pelatihan yang sia-sia. Kemitraan seharusnya menjadi salah satu jalan keluar dalam permasalahan ini dimana peran masing-masing *stakeholder* dapat terlihat dalam perumusan program. Jadi, tidak lagi *top-down* tapi *bottom-up*.

Pola-pola kemitraan yang perlu dijalin merupakan upaya untuk mensinergikan antara program yang dimiliki Pemerintah Kota Bandar Lampung dengan Program Kemitraan dan Bina Lingkungan PTPN VII. Berdasarkan penelitian yang dilakukan penulis pada Pemerintah Kota Bandar Lampung dalam penelitian ini di wakili dengan BAPPEDA dan Diskoperindag, PTPN VII

¹¹¹ Pedoman Pelaksanaan Program Kemitraan Badan Usaha Milik Negara dengan Usaha Kecil dan Menengah Perusahaan Perseroan (Persero) PT Perkebunan Nusantara VII

(Persero) dan Pengrajin Keripik yang menjadi mitra binaan PTPN VII melalui Jawaban dan keterangan yang telah didapat oleh penulis menunjukkan bahwa pola kemitraan yang terjalin antara 3 elemen diatas terutama dalam Program Kemitraan baik dalm penyusunan dan pelaksanaannya adalah pola kemitraan semi-produktif.

Pola Kemitraan Semi-Produktif, dalam skenario ini pemerintah dan komunitas atau masyarakat dianggap sebagai obyek dan masalah diluar perusahaan. Perusahaan tidak tahu program-program pemerintah, pemerintah juga tidak memberikan iklim yang kondusif kepada dunia usaha dan masyarakat bersifat pasif. Pola kemitraan ini masih mengacu pada kepentingan jangka pendek dan belum atau tidak menimbulkan *sense of belonging* di pihak masyarakat dan *low benefit* dipihak pemerintah. Kerjasama lebih mengedepankan aspek karitatif atau *public relation*, dimana pemerintah dan komunitas atau masyarakat masih lebih dianggap sebagai objek. Kemitraan masih belum strategis dan masih mengedepankan kepentingan sendiri (*self interest*) perusahaan, bukan kepentingan bersama (*commont interest*) antara perusahaan dengan mitranya.

Kenyataan yang ada di lapangan sangat sesuai dengan pola kemitraan semi produktif ini. Pemerintah Kota Bandar Lampung dan Pengrajin Keripik dianggap hanya sebagai masalah yang ada di luar perusahaan. PTPN VII tidak mengetahui program-program Pemerintah Kota Bandar Lampung terutama program Dinas Koperasi, UMKM, Perindustrian dan Perdagangan yang merupakan instansi yang mengurus langsung tentang Industri Keripik tersebut. PTPN VII mengetahui program Diskoperindag setelah diberitahu dulu, pihak PTPN VII tidak pernah menanyakan bahkan untuk meminta masukan untuk

program pembinaan yang akan dilaksanakan pada mitra binaan saja tidak pernah meminta masukan dari pihak Diskoperindag sesuai dengan yang dikatakan oleh Bapak Husnal Yazid dari Diskoperindag dan Bapak Ahmad Riadi dari PTPN VII.

Pemerintah Kota Bandar Lampung juga belum memberikan iklim yang kondusif pada PTPN VII. Sangat mudah untuk membuat iklim kondusif pada dunia usaha. Paling tidak Pemerintah Kota Bandar Lampung memberikan sebuah penghargaan pada BUMN atau Swasta yang menjalankan Program CSR dan PKBL. Faktanya berdasarkan wawancara dengan Bapak Indra Lesmana dari BAPPEDA mengatakan bahwa Pemerintah Kota belum pernah Memberikan penghargaan kepada dunia usaha atas apa yang mereka lakukan melalui tanggung jawab sosialnya. Seharusnya Pemerintah Kota Bandar Lampung lebih peka, karena paling tidak penghargaan tersebut dapat memberikan persaingan yang sehat antar perusahaan dalam melaksanakan tanggung jawab sosialnya.

Masyarakat bersifat pasif, dalam konteks ini yang dikatakan masyarakat adalah para pengrajin keripik yang menjadi mitra binaan PTPN VII. Mereka dikatakan pasif karena para pengrajin ini hanya menerima apa saja yang mereka berikan seperti pelatihan-pelatihan walaupun pelatihan tersebut tidak sesuai dengan apa yang mereka butuhkan. Seharusnya dalam konteks mitra PTPN VII memberikan kesempatan pada para mitra binaannya untuk memberi masukan program apa yang mereka inginkan dalam pelatihan tetapi kenyataannya PTPN

VII tidak memberikan kesempatan tersebut dan mitra binaan pun tidak pernah mencoba untuk masuk ke wilayah tersebut.

Sangat benar bila dikatakan kemitraan yang terjalin hanya mangacu pada kepentingan jangka pendek, karena tidak adanya rasa memiliki mitra binaan terhadap perusahaan walaupun dapat dikatakan setelah dibina usahanya meningkat. Ada juga yang dalam proses pembinaan tidak mengalami perubahan seperti yang dikatakan oleh Bapak Een Sarwasi selaku mitra binaan. Ini terjadi karena PTPN VII hanya melihat mitra binaan sebagai objek. Bagi pihak Pemerintah Kota Bandar Lampung yang dirasakan adalah hanya *low benefit* yang artinya memiliki keuntungan yang sedikit, walaupun membantu tetapi hanya sedikit karena peran Pemerintah Kota melalui Diskoperindag sangat kecil. Oleh sebab, itu Pemerintah Kota bisa dikatakan juga sebagai objek.

Kemitraan yang dijalankan belum bersifat strategis. PTPN VII masih mengedepankan kepentingan sendiri dimana kepentingan ini terlihat PTPN VII menjalankan PKBL hanya untuk dapat dikatakan telah menjalankan PKBL sebagai bentuk implementasi dari Peraturan Menteri BUMN. Jadi, belum terlihat bahwa kepentingan bersama yang dikedepankan.

Pola Kemitraan yang terbentuk yaitu semi-produktif tidak menunjukkan adanya keterlibatan Pemerintah Kota Bandar Lampung dan Pengrajin Keripik sebagai mitra binaan. Kemitraan yang terbentuk hanya mementingkan Kepentingan sendiri dalam hal ini PTPN VII. PTPN VII tidak mengetahui program Diskoperindag yang akan dijalankan, kecuali ketika Diskoperindag

menaawarkan suatu program. Kemitraan semi-produktif yang terjalin merupakan kemitraan semu karena kemitraan hanya sebatas nama saja. Peran dari PTPN VII sebagai mitra pemerintah kota dan pengrajin terlalu dominan baik dalam perencanaan dan pelaksanaan program kemitraan tersebut. Seharusnya PTPN VII melibatkan Pemerintah Kota Bandar Lampung dan pengrajin keripik sebagai mitra binaan dalam *agenda setting* penyusunan program. Dilibatkannya *stakeholder* tersebut tentu dapat menguntungkan semua pihak. Adanya hubungan mutualisme dalam kemitraan maka pola kemitraan produktif yang akan muncul sehingga program yang dihasilkan dapat sesuai dengan tujuan dari PKBL PTPN VII sendiri.

Tahapan yang harus dilakukan PTPN VII adalah dengan mencoba mengembangkan Peraturan Menteri Negara BUMN No. Per-05/MBU/2007 tersebut. PKBL PTPN VII adalah bentuk dari tanggung jawab sosial dari PTPN VII sehingga bila menjalankan hanya terpaku pada pedoman tersebut tidak bisa menyentuh apa yang menjadi tujuan. Pengrajin Keripik tentu mendukung segala hal yang baik untuk mereka lebih lagi ketika apa yang dijalankan adalah apa yang mereka butuhkan. Pemerintah Kota Bandar Lampung dengan *good governance* harus bisa menjalin hubungan yang baik dengan pihak PTPN VII dan pengrajin keripik. Terutama dengan PTPN VII agar program-program yang Pemerintah Kota Bandar Lampung inginkan dapat bersinergis dengan PKBL PTPN VII.