

Sehingga dalam proses implementasi kebijakan kemitraan tersebut dapat memperoleh sumber daya tambahan bagi perusahaan dan petani mitra serta dapat menjadi bahan pertimbangan untuk merumuskan dan mengimplementasikan kebijakan secara *sustainable* (berkelanjutan) untuk kedepannya.

Selanjutnya, Van Meter dan Horn (1978; hal 12) mendefinisikan implementasi kebijakan sebagai berikut : “*Policy implementation encompasses those actions private, individuals (and groups) that are directed at the achievement of goals and objectives set forth in prior policy decisions*”. Definisi tersebut memberikan makna bahwa implementasi kebijakan adalah tindakan-tindakan yang dilakukan pihak swasta dengan individu-individu (dan kelompok) yang diarahkan pada pencapaian tujuan dan sasaran yang telah ditetapkan bersama.

Dalam proses implementasi kebijakan kemitraan perusahaan menurut teori Van Meter dan Horn di atas, idealnya adalah bahwa implementasi kemitraan yang dilakukan oleh individu-individu atau kelompok (petani mitra) dengan Perusahaan diarahkan pada pencapaian tujuan dan sasaran yang telah ditetapkan atau disepakati antara kedua belah pihak. Sehingga dari proses implementasi kebijakan tersebut dapat meningkatkan hasil produksi perusahaan dan meningkatkan taraf hidup, ekonomi, kemandirian dan kesejahteraan petani mitra.

Proses Implementasi kebijakan berkaitan erat dengan kebijakan kesejahteraan seperti yang diungkapkan oleh Soeharto (2008; hal 12).

Yang mendefinisikan bahwa kebijakan sosial sejatinya merupakan kebijakan kesejahteraan (*welfare policy*), yakni kebijakan yang secara khusus melibatkan program-program pelayanan sosial bagi kelompok-kelompok masyarakat.

Tindakan implementasi kebijakan pada dasarnya adalah tindakan yang berusaha untuk mentransformasikan kebijakan yang dibuat menjadi pola-pola operasional, serta melanjutkan usaha untuk mencapai sebuah perubahan yang lebih baik sesuai dengan kesepakatan antara perusahaan dengan masyarakat (petani mitra).

B. Pengertian Pola Kemitraan

Menurut Tennyson (1998; hal 109), Kemitraan adalah kesepakatan antar sektor di mana individu, kelompok, atau organisasi sepakat bekerjasama untuk memenuhi sebuah kewajiban atau melaksanakan kegiatan tertentu, bersama-sama menanggung resiko maupun keuntungan dan secara berkala meninjau kembali hubungan kerjasama. Menurut Tennyson ada tiga prinsip penting dalam membentuk sebuah program kemitraan yaitu :

1. Kesetaraan dan keseimbangan (*equity*), pendekatannya bukan *top down* atau *bottom up*, bukan pula berdasar pada kekuasaan semata, namun hubungan yang saling menghormati, saling menghargai dan saling percaya. Untuk menghindari antagonisme perlu dibangun rasa percaya.
2. Transparasi, prinsip ini diperlukan untuk menghindari rasa curiga antar mitra kerja.

3. Saling menguntungkan, suatu kemitraan harus membawa manfaat bagi semua pihak yang terlibat.

Menurut Dwi Kartini (2009; hal 107-109) Pola kemitraan yang sering diterapkan di Indonesia antara lain :

1. Pola Kemitraan Kontra Produktif

Pola ini terjadi jika perusahaan masih berpijak pada pola konvensional yang hanya mengutamakan kepentingan *shareholders* yaitu mengejar profit sebesar-besarnya. Fokus perhatian perusahaan memang bertumpu pada bagaimana perusahaan dapat meraup keuntungan secara maksimal, sementara hubungan dengan pemerintah dan komunitas (kelompok) masyarakat hanya pemanis belaka perusahaan berjalan dengan targetnya sendiri pemerintah juga tidak mau ambil peduli, sedangkan masyarakat tidak mempunyai akses apapun kepada perusahaan. Hubungan ini hanya menguntungkan beberapa oknum saja, misalnya oknum aparat pemerintah atau preman di tengah masyarakat. Biasanya, biaya yang dikeluarkan oleh perusahaan hanyalah digunakan untuk kepentingan orang-orang tertentu saja. Hal ini dapat dipahami, bahwa bagi perusahaan yang penting adalah keamanan jangka pendek saja. Dalam skenario ini, kemitraan dapat saja terjadi namun lebih bersifat semu dan bahkan menonjolkan kesan negatif.

Terlebih hal ini juga dapat memicu terjadinya fenomena buruk kapan saja misal pemogokan oleh karyawan atau buruh, unjuk rasa oleh komunitas (kelompok) masyarakat, pencemaran lingkungan serta eksploitasi sumber daya alam secara berlebihan. Keadaan terburuk juga mungkin terjadi yakni terhentinya aktivitas atau bahkan tutupnya perusahaan.

2. Pola Kemitraan Semi Produktif

Dalam skenario ini pemerintah dan komunitas masyarakat dianggap sebagai obyek dan masalah di luar perusahaan. Perusahaan tidak tahu program-program pemerintah, pemerintah juga tidak memberikan iklim yang kondusif kepada dunia usaha dan masyarakat bersifat pasif. Pola kemitraan semacam ini masih mengacu pada kepentingan jangka pendek dan belum atau tidak menimbulkan *sense of belonging* di pihak masyarakat dan *low benefit* di pihak pemerintah kerjasama lebih mengedepankan aspek karikatif atau *public relations* dimana pemerintah dan komunitas masyarakat masih dianggap sebagai obyek. Dengan kata lain, kemitraan belum strategis dan masih mengedepankan kepentingan sendiri (*self interest*) perusahaan, bukan kepentingan bersama (*common interest*) antara perusahaan dengan mitranya.

3. Pola Kemitraan Produktif

Pola kemitraan ini menempatkan mitra sebagai subyek dan dalam paradigma *common interest*. Prinsip simbiosis mutualisme sangat kental. Pada pola ini perusahaan mempunyai kepedulian sosial dan lingkungan yang tinggi, pemerintah memberikan iklim investasi yang kondusif bagi dunia usaha dan masyarakat memberikan dukungan positif kepada perusahaan. Bisa jadi mitra di libatkan pada pola hubungan *resource based partnership* dimana mitra diberikan kesempatan menjadi bagian *shareholders*. Skenario ini dapat menimbulkan *sense of belonging* membangun kepercayaan yang semakin tinggi (*high trust, high security level*) serta hubungan sinergis antara subyek-subyek dalam paradigma *common interest*.

Prinsip-prinsip Program Kemitraan Tebu Mandiri yang diterapkan oleh perusahaan PT. Gunung Madu Plantations kepada masyarakat Desa Gunung Batin Udik meliputi :

- Saling membantu, saling percaya
- Mengharapkan hasil/manfaat bersama
- Sama-sama untung, bila rugi sama ditanggung
- Sukarela, tidak ada keterpaksaan
- Semua data disampaikan secara terbuka
- Semua masalah diselesaikan secara musyawarah
- Mempererat silaturahmi

C. Tatacara Keikutsertaan Program Kemitraan Mandiri

a. Administrasi

1. Menyerahkan bukti asli kepemilikan tanah berupa :
 - Sertifikat
 - Surat Keterangan Tanah
 - Surat Hibah
 - Akta Jual Beli
 - Surat Keterangan Tua-tua Kampung
 - Surat Keterangan Jual Beli
2. Mengajukan surat pendaftaran ke Perusahaan diketahui oleh Kepala Kampung
3. Bila sebagai petani penggarap, maka ada surat pernyataan persetujuan dari pemilik tanah.
4. Menyerahkan fotocopy KTP (suami dan istri bila sudah berkeluarga)
5. Tanah tidak dalam sengketa atau dalam agunan
6. Dibuat Surat Perjanjian Kerjasama Kemitraan (disiapkan oleh Perusahaan)
 - Antara Petani dengan Kelompok Tani, diketahui Kepala Kampung
 - Antara Kelompok Tani dengan Perusahaan, diketahui Kakam dan Camat
 - Petani membuat Surat Kuasa Khusus kepada Kelompok Tani
7. Perjanjian ini berlaku selama 3 (tiga) tahun dan selanjutnya ditinjau kembali

- b. Lokasi Letak Tanah
 1. Mengelompok dengan jarak kurang lebih 50 KM
 2. Ada jalan untuk menuju lokasi
- c. Penentuan Luas Tanah
 1. Lokasi tanah akan diukur bersama-sama pemilik dengan Perusahaan
 2. Hasil pengukuran merupakan luas kotor
 3. Luas bersih adalah luas tanaman tebu, (setelah dipotong jalan kebun/rawa)
 4. perhitungan jalan kebun ditanggung bersama
- d. Penghitungan Bagi Hasil
 1. Hasil gula rata-rata kelompok (MM-GMP) dikali luas tebu panen
 2. Harga Jual Gula adalah harga jual pabrik rata-rata dalam 1 (satu) musim
 3. Pembayaran diatur 2 (dua) tahap :
 - Sebulan setelah selesai giling (produksi) sebesar : 70%
 - Bulan Maret tahun berikutnya sebesar : 30%
 4. Bagi hasil dibayarkan langsung kepada petani
- e. Pembiayaan
 1. Biaya akan diusahakan oleh perusahaan melalui pinjaman bank
 2. Dana pinjaman Bank disimpan oleh Perusahaan

E. Tatacara Pelaksanaan Program Kerjasama Kemitraan Mandiri

a. Lokasi Lahan

Lahan yang dimitrakan melalui Kerjasama Kemitraan Mandiri adalah lahan yang memenuhi kriteria:

1. Secara geografis terpisah atau tidak berbatasan langsung dengan lahan perkebunan yang sudah dikelola oleh perusahaan sehingga antara lahan yang dimitrakan dengan lahan Perusahaan menjadi hamparan yang tidak menyatu.
2. Tidak dapat diolah secara bersamaan dengan lahan milik Perusahaan karena adanya pembatas jarak yang menghalangi akses operasional dari lahan Perusahaan ke lahan yang dimitrakan atau sebaliknya.

b. Status Kepemilikan Lahan

Lahan yang dimitrakan melalui Kerjasama Kemitraan Tebu Mandiri adalah lahan yang memenuhi kriteria kepemilikan :

1. Dimiliki atau dikuasai secara sah oleh pihak yang mengajukan yang dibuktikan dengan dokumen asli seperti Sertifikat Hak Milik (SHM), Akte Jual Beli (AJB), Surat Keterangan Lahan (SKL), surat-surat lainnya yang dapat dibuktikan keabsahannya atau surat perjanjian sewa-menyewa.
2. Tidak berada dalam status sengketa kepemilikan atau sedang dikuasai pihak lain.

c. Penentuan Luas Lahan

1. Luas lahan yang dijadikan dasar penghitungan kemitraan adalah luas lahan yang dapat ditanam dengan tanaman tebu, bukan luas lahan yang tercantum dalam surat kepemilikan lahan.
2. Penentuan luas tanam adalah berdasarkan pengukuran di lapangan yang dilakukan dengan menggunakan alat ukur teknis yang sah yaitu theodoli, teropong, atau GPS.

d. Sistem Pengelolaan

Pengelolaan lahan yang dimitrakan melalui Kerjasama Kemitraan Tebu Mandiri diatur dengan tata cara sebagai berikut :

1. Secara berkelompok/ terorganisir mengajukan permohonan untuk memitrakan lahan kepada Perusahaan dengan menunjukkan dokumen kepemilikan yang sah dan menunjukkan lokasi serta batas-batas lahan kepada petugas perusahaan.
2. Perusahaan Menunjuk Divisi Kemitraan PT. Gunung Madu Plantations sebagai wadah/badan yang akan mengkoordinir/memfasilitasi para pemilik lahan dalam melaksanakan kerjasama kemitraan dengan perusahaan.
3. Lahan yang diajukan sebagaimana dimaksud pada butir a di atas selanjutnya dikelola oleh pemilik lahan secara perorangan atau berkelompok di bawah koordinasi Divisi Kemitraan PT. Gunung Madu Plantations.

Menjadi perkebunan tebu dengan segala sumber daya yang disediakan oleh pemilik atau Divisi Kemitraan mulai dari tahap pembukaan lahan, penanaman sampai dengan pemanenan dan pengangkutan tebu layak panen ke pabrik milik perusahaan.

4. Perusahaan menyediakan petugas yang akan melakukan supervisi, pengawasan dan penyuluhan kepada pemilik/kelompok pemilik lahan dalam hal pengelolaan kebun dan budidaya tanaman serta sistem manajemen operasional supaya tetap sejalan dengan program pengelolaan kebun yang dilaksanakan oleh perusahaan.
5. Bila keadaan memungkinkan, dalam keadaan tertentu Perusahaan dapat memberikan pinjaman sarana produksi ataupun biaya operasional yang akan diperhitungkan pada saat pembagian hasil.
6. Bila keadaan memungkinkan, maka Perusahaan akan membantu pengurusan kredit usaha pada bank atau lembaga keuangan lainnya atas nama pemilik/kelompok pemilik lahan.
7. Tebu hasil panen yang diangkut ke pabrik milik Perusahaan akan digiling/diproses menjadi gula putih serta dipasarkan oleh Perusahaan.
8. Selama program kemitraan berlangsung, pemilik/kelompok pemilik lahan bertanggung jawab penuh terhadap kebun, tanaman dan hasil panen yang belum sampai di pabrik milik Perusahaan dari berbagai kemungkinan gangguan.
9. Setiap satu bulan periode penggilingan, Perusahaan akan membagikan hasil penjualan gula dalam bentuk uang tunai kepada pemilik/kelompok pemilik lahan.

Melalui Divisi Kemitraan PT. Gunung Madu Plantations sesuai dengan persentase pembagian hasil yang disepakati.

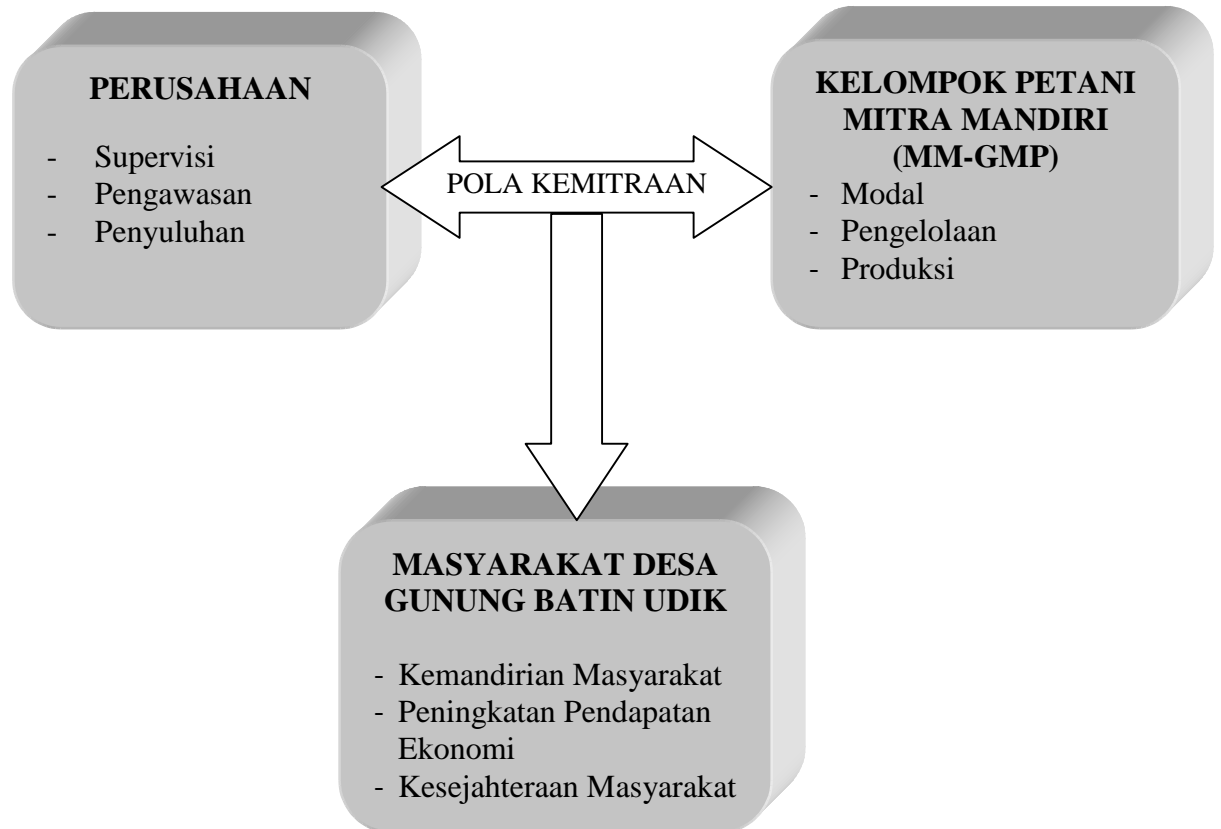
e. Perhitungan Pembagian Hasil

1. Hasil Produksi dihitung dalam satuan Persen Gula per Ton (Rendemen) Tebu yang diserahkan ke pabrik milik Perusahaan dimana angka rendemen ditetapkan sebesar 0,5 sampai 1,0 dibawah rata-rata rendemen tahunan seluruh tebu yang digiling dalam musim berjalan tergantung analisa kualitas tebu rata-rata yang dilaksanakan oleh perusahaan.
2. Harga penjualan gula dari gula yang dihasilkan pada satu periode bulanan ditetapkan dari harga jual bersih rata-rata (diluar pajak) dari seluruh penjualan yang dilaksanakan oleh perusahaan dalam tahun/musim berjalan.
3. Hasil penjualan gula dari tebu yang digiling, dibagikan dengan komposisi :
 - 34% untuk biaya penggilingan /pabrik.
 - 66% sebagai penghasilan pemilik/kelompok pemilik lahan.
4. Pembagian hasil penjualan gula sebagaimana dimaksud dalam butir 3 di atas setelah dikurangi biaya pengelolaan kebun, material, administrasi, dan lain-lainnya ditetapkan sebagai berikut :
 - Lahan milik Divisi Kemitraan PT. Gunung Madu Plantations: 100% untuk Divisi Kemitraan PT. Gunung Madu Plantations.

- Lahan Petani dikelola Divisi Kemitraan PT. Gunung Madu Plantations : 80% untuk pemilik dan 20% untuk Divisi Kemitraan PT. Gunung Madu Plantations.
 - Lahan petani Mitra yang digarap sendiri : 95% untuk pemilik dan 5% untuk Divisi Kemitraan PT. Gunung Madu Plantations
5. Apabila muncul kewajiban pemilik/kelompok pemilik lahan terhadap Negara karena hasil yang diterima, maka akan diambilkan oleh Perusahaan dari bagian yang akan dibayarkan sebagaimana dimaksud dalam butir 3 di atas.
6. Apabila ada kewajiban pemilik/kelompok pemilik lahan terhadap Perusahaan karena pinjaman material, mesin atau modal dan lain sebagainya, maka akan diambilkan oleh Perusahaan dari bagian yang akan dibayarkan kepada pemilik/kelompok pemilik lahan.
- f. Pengaturan Tugas Pengelolaan
- Pengelolaan Program Kemitraan Tebu Mandiri dilaksanakan sesuai dengan fungsi dan tugas yang sudah berjalan pada Perusahaan yaitu:
1. Supervisi, penyuluhan dan pengawasan terhadap pemilik/kelompok pemilik lahan dalam mengelola kebun dan membudidayakan tanaman dilaksanakan oleh Departemen Plantations.
 2. Penggilingan dan pemrosesan dilaksanakan oleh Departemen Factory.
 3. Supervisi, penyuluhan dan pengawasan terhadap pemilik/kelompok pemilik lahan dalam melindungi dan mengembangkan tanaman dilaksanakan oleh Departemen R&D

4. Urusan administrasi kerjasama serta pengelolaan keuangan dilaksanakan oleh Departemen SBF.

Kerangka Pikir



Ket :

Perusahaan : Adalah Proses Implementasi Peran yang dilakukan oleh pihak perusahaan.

Kelompok Petani Mitra Mandiri : Adalah Proses Implementasi Peran yang dilakukan oleh petani.

Masyarakat Desa Gunung Batin Udik : Hasil Implementasi Peran yang dilakukan oleh Perusahaan dengan Masyarakat Gunung Batin Udik