

I. PENDAHULUAN

A. Latar Belakang Masalah

Implementasi otonomi daerah cukup membawa perubahan dalam berbagai aspek kehidupan. Otonomi daerah merupakan salah satu wujud dari diberlakukannya kebijakan pemerintah berupa desentralisasi. Cheema dan Rondinelli mendefinisikan desentralisasi sebagai perpindahan kewenangan atau pembagian kekuasaan dalam perencanaan pemerintah serta *management* dan pengambilan keputusan dari tingkat nasional ke tingkat daerah (Dwiyanto, 2003: 18).

Realitanya terkadang otonomi daerah dimaknai salah oleh berbagai pihak yang berkepentingan, termasuk pemerintah daerah memaknai otonomi daerah sebagai bentuk dari kemandirian keuangan sehingga hanya berupaya pada pengejaran PAD (Pendapatan Asli Daerah) dengan berbagai cara. Artinya, desentralisasi telah membawa perubahan pada keuangan Pemda (Pemerintah Daerah) dalam melakukan pembangunan di wilayahnya dengan cara mengoptimalkan potensi yang dimiliki daerah semaksimal mungkin.

Menurut Mark Turner dan David Hulme (Usman, 2004: 33-34) secara politis pergeseran penyelenggaraan pemerintahan dari sentralisasi menuju desentralisasi dapat meningkatkan kemampuan dan tanggung jawab politik daerah; membangun proses desentralisasi yang didalamnya terdapat kompetisi, partisipasi dan

transparansi; dan konsolidasi integrasi nasional dengan menghindari konflik antara pusat dan daerah. Secara administratif mampu meningkatkan kemampuan daerah dalam merumuskan perencanaan dan mengambil keputusan strategis, meningkatkan akuntabilitas dan tanggung jawab publik. Secara ekonomis, mampu membangun keadilan di semua daerah, mencegah eksploitasi pusat terhadap daerah memberikan *public goal* dan servis.

Adanya perubahan konstelasi sosial politik di Indonesia terutama dengan adanya desentralisasi telah mempengaruhi adanya kecenderungan direalisasikannya program *community development*. Perubahan konstelasi sosial politik itu dapat kita lihat dari pergeseran paradigma, peran dan pola hubungan antar *stakeholder*, lainnya juga tampak pada kebijakan yang diambil oleh setiap *stakeholder* yang berhubungan dalam implementasi program *community development*. Pihak berkepentingan (*stakeholder*) yang mempunyai hubungan dalam program ini adalah pemerintah, masyarakat lokal, dan sektor privat atau perusahaan. Hubungan ketiga lembaga di atas, tidak terlepas dengan kondisi sosial politik Indonesia terakhir (Supomo: 2002, Habibullah: 2003, PSKK UGM dan UNDP: 2003) yaitu: periode orde baru, periode reformasi, dan periode otonomi daerah.

Pola hubungan pada periode orde baru adalah masa yang harmonis bagi pemerintah dan perusahaan karena sistem pemerintahan yang sentralis memungkinkan untuk satu komando satu tujuan di bawah kekuasaan rezim orde baru. Kerjasama ini sifatnya simbiosis mutualisme sehingga baik sektor privat ataupun pemerintah sama-sama diuntungkan. Sedangkan peran serta atau partisipasi masyarakat dalam proses pengambilan keputusan dan melakukan *check*

and balances tidak memiliki arti yang cukup signifikan. Peniadaan peran masyarakat ini menyebabkan mereka tidak memiliki posisi tawar (*bargaining position*) dan menempatkan mereka pada posisi yang pasif atau hanya menjadi objek dari suatu program. Kedekatan yang terjalin antara perusahaan dan pemerintah menimbulkan kurangnya perhatian dari mereka bahwa masyarakat merupakan bagian dari komunitasnya yang telah di eksploitasi. Ini berarti belum ada tanggung jawab sosial perusahaan pada masyarakat lokal sekitarnya. Dalam keadaan tertentu biasanya perusahaan melakukan perbuatan amal yang sifatnya filantropi.

Kegagalan masa orde baru mengatasi krisis ekonomi yang terjadi pada tahun 1998 membawa Indonesia pada situasi yang baru yakni periode reformasi yang ditandai dengan runtuhnya rezim Suharto pada masa itu. Reformasi memberi dampak terhadap menguatnya kedudukan masyarakat, dan menimbulkan sikap yang lebih kritis serta mengetahui apa yang harus jadi haknya. Di era reformasi terjadi penguatan posisi tawar masyarakat yang di tandai dengan banyaknya terjadi aksi masa yang disebabkan karena ketidakpuasan dan ketidakadilan dalam pengambilan kebijakan.

Implementasi program *community development* pada periode otonomi daerah memberatkan pihak perusahaan terutama dengan adanya peningkatan pengeluaran dana resmi kepada pemerintah pusat dan Pemda. Pada masa ini pihak pemerintah tidak hanya kuat di tingkat pusat tetapi juga di tingkat daerah. Belum lagi, banyaknya pungutan liar baik untuk Pemda ataupun masyarakat sekitar perusahaan. Hal ini berkolerasi dengan menguatnya posisi tawar masyarakat di era

reformasi sehingga meningkatkan tuntutan masyarakat terhadap perusahaan. Program *community development* pada tataran ini tidak hanya bersifat amal (filantropi) tetapi sudah merupakan wujud dari tanggung jawab sosial atau sering juga disebut dengan *Corporate Social Responsibility* (CSR). Dalam hal ini CSR memaksa perusahaan untuk lebih banyak menyediakan pelayanan bagi masyarakat melalui program mereka. Kondisi ini menunjukkan bahwa adanya kebutuhan perusahaan menjamin dan mengamankan diri dari ancaman tertentu. Selain demi keamanan/meminimalisasi konflik juga sebagai sarana untuk menarik simpati masyarakat (PSKK UGM dan UNDP, 2003).

Sita Supomo (2002) memberikan terjemahan bebas terhadap CSR dari pemahaman kontekstualnya yaitu sebagai partisipasi korporasi dalam pembangunan sosial melalui pelaksanaan bisnis yang bertanggung jawab terhadap *stakeholder* lainnya. Aktivitas CSR ini dapat bersifat internal melalui isu-isu etika atau perilaku bisnis, hak dan kewajiban karyawan terhadap perusahaan dan sebaliknya; maupun eksternal yang mencakup hubungan perusahaan dengan pemerintah, masyarakat, organisasi non pemerintah/LSM, dan external *stakeholder* lainnya.

Pada tahap kritis inilah seyogyanya perusahaan-perusahaan sudah menunjukkan *corporate social responsibility*-nya melalui program *community development*. Hal ini penting untuk meyakinkan masyarakat bahwa kehadiran perusahaan akan memberi kompensasi kepada mereka (Mawarni, 2001). Kompleksitas permasalahan program *community development* kalau tidak serius dan berhati-hati

akan membebankan perusahaan baik dari tahap perencanaan, pelaksanaan, evaluasi maupun pembiayaan.

Community development bukan semata persoalan moral yang berorientasi pada penghargaan terhadap harkat dan martabat kemanusiaan, akan tetapi juga merupakan upaya menciptakan *security* perusahaan dari ancaman penduduk lokal yang merasa terpinggirkan. Oleh sebab itu, *community development* menjadi sangat penting guna menciptakan keseimbangan dalam kehidupan sosial. Sebagai perusahaan besar sudah selayaknya perusahaan perkebunan mempunyai institusi *community development* dan telah melaksanakan kegiatan *community development*.

Secara umum konflik yang terjadi di perusahaan perkebunan adalah konflik antara perusahaan dengan pemerintah baik pusat maupun daerah yang menyangkut pendapatan pemerintah berupa royalti, pajak, dan retribusi dari perusahaan yang merupakan kebijakan dan regulasi yang dibuat pemerintah baik sebelum dan ketika dilaksanakannya otonomi daerah. Konflik antara perusahaan dengan publik atau masyarakat lokal yang menuntut perusahaan terhadap kesejahteraan sosial ekonomi maupun dengan hak-hak masyarakat lokal untuk dapat memanfaatkan SDA di lingkungannya.

Konflik antara petani melawan BUMN mendominasi konflik agraria di daerah perkebunan. Banyaknya konflik jenis ini dimungkinkan karena BUMN yang keberadaannya menyebar di seluruh provinsi di Indonesia. Anton Lucas (Djati, 2001) menemukan konflik tanah dewasa ini sifatnya mengulang apa yang telah terjadi dalam konflik tanah perkebunan pada abad-19. Tidak banyak perubahan

konflik agraria zaman Pemerintah Kolonial Hindia Belanda dengan zaman Orde Baru dan para penerusnya. Salah satu contoh tentang kontinuitas ini ialah kasus tanah Jenggawah. Kasus tanah di Jember ini mulai meletup sejak tahun 1979 merupakan perebutan tanah antara PTPN XVII (dahulu PTPN XXVII). Dengan bantuan penguasa setempat, PTPN menggunakan segala cara untuk melumpuhkan perlawanan petani setempat.

Saat konflik berlangsung pihak PTPN didukung oleh buruh tani, mandor dan para “centeng”. Buruh tani adalah mereka yang bekerja sebagai buruh di perkebunan. Petani ini sangat tergantung pada PTPN, karena sebagian dari mereka adalah tenaga kerja harian. Sedang petani inti basis merupakan istilah yang digunakan Nurhasim (1997) untuk menjelaskan petani keturunan yang menguasai “tanah yasan” (tanah yang diperoleh berkat usaha nenek moyang mereka dalam membuka lahan liar guna dijadikan sebagai lahan garapan). Alasan ini yang digunakan PTPN untuk menandingi aksi kekerasan petani inti basis yang terlibat dalam konflik tanah. Demikian pula yang terjadi di PTPN VII Unit Usaha Bunga Mayang yang membudidayakan tanaman tebu juga terjadi konflik antara PTPN dengan masyarakat lokal.

Konflik seperti di atas memberikan sinyalemen akan pentingnya program *community development* yang mampu mendekatkan petani sebagai masyarakat lokal dengan pengusaha sehingga melibatkan dan memberdayakan masyarakat baik dari segi ekonomi, sosial maupun politik. Dengan demikian, secara sadar mereka turut berpartisipasi dalam proses perencanaan, pelaksanaan bahkan evaluasi program. Evaluasi program pun sebaiknya melibatkan semua pihak yang

berkepentingan termasuk masyarakat lokal yang dalam hal ini adalah para petani perkebunan. Sebab sudah seharusnya masyarakat memiliki posisi tawar seperti pihak-pihak lainnya.

Dalam pelaksanaan otonomi daerah sesuai dengan UU No. 12 tahun 1999, BUMN disamping dibebani pajak dan retribusi yang bersifat oprasional juga dikenakan bermacam-macam retribusi tambahan sesuai dengan peraturan daerah di masing-masing wilayah. Selain itu, perkembangan bisnis perkebunan menuntut kepedulian perusahaan perkebunan terhadap masyarakat, terutama dalam bentuk pemberdayaan. PTPN IV melaksanakan program *community development* melalui program PUKK berdasarkan SK Menteri Keuangan No. 316/KMK.016/1994 tanggal 27 Juni 1994 tentang pedoman pelaksanaan PUKK melalui pemanfaatan dana dari sebagian laba BUMN dan SK Menteri BUMN No. KEP-236/MBU/2003 tanggal 17 Juni 2003 tentang program kemitraan BUMN dengan Usaha Kecil dan Program Bina Lingkungan (PKBL).

Community development yang dilakukan oleh sektor privat adalah bagian dari CSR. Konsep CSR menurut *World Bank* merupakan komitmen dari sektor privat untuk mendukung terciptanya pembangunan yang berkelanjutan (*sustainable development*). Selain itu, semangat disentralisasi dengan diterbitkannya UU No. 22 tahun 1999 tentang otonomi daerah menjadi legitimasi keterlibatan sektor privat dalam program pembangunan dan diantaranya berupa pelaksanaan program *community development*. Namun, realisasi program *community development* masih banyak yang belum menyentuh persoalan di masyarakat. Secara umum program tersebut belum memberdayakan masyarakat, padahal muara dari

program *community development* adalah pemberdayaan masyarakat (Mulyadi, 2004: 217-219).

Orisinalitas penelitian ini terletak pada pembahasan mengenai pelaksanaan program *community development* khususnya pola kemitraan yang dilaksanakan oleh sektor privat pada masyarakat sekitar. Hal ini cukup signifikan karena berdirinya sektor privat di tengah-tengah masyarakat tidaklah bebas nilai. Artinya, keberadaan sektor privat juga rentan terhadap konflik yang akan mempengaruhi masa depan relasi antara masyarakat dengan sektor privat. Dari kemungkinan konflik itu, memberikan sinyalemen akan urgensi program *community development* yang mampu mendekatkan antara masyarakat lokal dengan pengusaha. Tentunya dengan melibatkan atau memberdayakan masyarakat baik dari segi ekonomi, sosial maupun politik.

Pembangunan atau pengembangan masyarakat lebih dipahami sebagai suatu usaha menyeimbangkan kebutuhan (*needs*) dengan sumber daya (*resources*). Akan tetapi pada tataran ini ketika sebuah perusahaan melaksanakan kegiatan CD dan tertuntut oleh peraturan-peraturan yang mengitarinya ada indikasi yang memungkinkan perusahaan melaksanakan kegiatan pengembangan masyarakat dengan setengah hati. Atau dengan kata lain, pengembangan yang tidak benar-benar memberdayakan masyarakat sekitarnya.

Atas dasar di atas maka penelitian ini berusaha menggali dan mendeskripsikan pelaksanaan program pengembangan masyarakat (*Community Development*) yang dilakukan oleh sektor privat. Dengan demikian, amatlah wajar jika berharap

terciptanya kesejahteraan masyarakat secara penuh baik fisik, mental, maupun sosial (Sumartiningsih, 2003: 23).

Disadari bahwa cakupan dari konsep *community development* dalam pengembangan masyarakat sangatlah luas dan kompleks. Adalah lebih bijak jika memahami konsep tersebut dengan mendalami persoalan kecil hingga tuntas dari pada mengotak-atik sisi luar dari sebuah persoalan yang besar, apalagi jika tidak disertai dengan kompetensi dan kapasitas yang memadai. Untuk mencapai tujuan tersebut maka judul penelitian ini dirumuskan sebagai berikut:

Implementasi Program Pengembangan Masyarakat (*Community Development*)
Melalui Pola Kemitraan Pada Sektor Privat

B. Rumusan Masalah

Berdasarkan uraian pada latar belakang di atas, maka permasalahan yang akan diteliti adalah bagaimana implementasi program pengembangan masyarakat (*Community Development*) melalui pola kemitraan pada sektor privat di PTPN VII?

C. Tujuan Penelitian

Penelitian ini bertujuan untuk menggali dan mendeskripsikan implementasi program pengembangan masyarakat (*community development*) melalui pola kemitraan pada sektor privat di PTPN VII.

D. Kegunaan Penelitian

Adapun kegunaan penelitian yang dilakukan adalah sebagai berikut:

- a. Secara teoritis, hasil penelitian ini dapat memberikan sumbangan pemikiran bagi pengembangan Sosiologi Khususnya pemberdayaan masyarakat (*community development*).
- b. Secara praktis, penelitian ini diharapkan bermanfaat bagi masyarakat dan perusahaan perkebunan yang memiliki program *community development*. Selain itu, dapat memberikan informasi terhadap pemerintah dan masyarakat mengenai program *community development*.

II. TINJAUAN PUSTAKA

A Tinjauan Tentang Implementasi

Dalam kamus umum bahasa Indonesia, kata implementasi berarti penerapan. Penerapan dapat diartikan sebagai pelaksanaan dari peraturan atau nilai-nilai yang telah ada kedalam tindakan nyata dilapangan oleh para pelaksananya.

Definisi implemementasi yang berdiri sendiri sebagai kata kerja jarang dapat di temukan dalam konteks penelitian ilmiah. Menurut Pressman dan Wiladavsky (Wahab, 1997: 65), implementasi biasanya terkait dengan satu kebijaksanaan yang di tetapkan oleh suatu organisasi, lembaga atau badan tertentu untuk mencapai suatu tujuan yang telah di tetapkan. Suatu kata kerja mengimplementasikan sudah sepantasnya terkait dengan kata benda kebijaksanaan.

Implementasi dalam penelitian ini diartikan sebagai proses pelaksanaan (aktivitas pelaksanaan) suatu tata nilai berdasarkan kesepakatan bersama. Dalam konteks penelitian ini, definisi implementasi akhirnya diarahkan pada tindakan atau proses penerapan (pelaksanaan) program *Community Development* yang dilakukan oleh sektor privat guna memberdayakan masyarakat yang berdomisili di sekitar perusahaan tersebut.

B. Partisipasi Masyarakat

1. Definisi Partisipasi Masyarakat

Pengembangan masyarakat yang dilakukan oleh perusahaan melalui pola kemitraan pada masyarakat sekitarnya, partisipasi masyarakat adalah kunci utamanya. Tanpa adanya partisipasi masyarakat pola kemitraan tidak akan berjalan dengan baik. Partisipasi menurut Santoso Sastro Putro adalah keterlibatan mental dan emosional yang mendorong untuk memberikan sumbangan terhadap tujuan dan cita-cita kelompok (Sastro: 1986).

Partisipasi masyarakat dalam konteks ini adalah partisipasi masyarakat dalam pengembangan dan pelaksanaan program yang disediakan oleh perusahaan sebagai salah satu bentuk dari *CSR (Corporate social responsibility)*.

2. Partisipasi Masyarakat dengan Model *Alternatif Development*

Mengkaji program *community development* dengan pola kemitraan perlu diawali dari pemahaman tentang model pembangunan yang relevan terhadap persoalan tersebut. Pembangunan alternatif lahir sebagai jawaban atas kegagalan model pembangunan ekonomi yang tidak mampu mengatasi problema sosial dalam masyarakat. Kegagalan itu disebabkan karena implementasi model pembangunan ekonomi ternyata menerapkan sistem kapitalisme dan berimplikasi negatif atau dengan kata lain, fokus utama dari model pembangunan ini adalah industrialisasi dan akumulasi kapital. Selain itu telah melupakan manusia sebagai subyek dalam pembangunan dan menggelincirkan nilai pembangunan pada pemujaan material yang sifatnya hedonis. Patokan tindakannya pun bercorak utilitarianistik dengan

atas manfaat sebesar-besarnya dan pengorbanan sekecil-kecilnya (Suharto, 1997: 65)

Berbagai bentuk ketimpangan hadir, baik itu ketimpangan antara pemerintah pusat dengan daerah, ketimpangan dalam memperoleh pendapatan maupun ketimpangan dalam memperoleh keadilan adalah satu contoh kecil dari implikasi negatif model pembangunan tersebut. Belum lagi adanya ketergantungan masyarakat pada pemerintah dan berarti lumpuhnya prakarsa, kreatifitas dan inisiatif lokal. Hal ini disebabkan karena hanya komunitas tertentu (elit) saja yang dianggap mampu dan berkesempatan untuk berpartisipasi dalam proses penyusunan kebijakan hingga pengambilan keputusan. Model pembangunan seperti inilah yang menyebabkan masyarakat menjadi lemah, tidak berdaya dan menyimpan konflik laten dengan pemerintah juga pemilik kapital. Realitas diatas, telah mengilhami masyarakat untuk mencari model baru untuk pembangunan. Ketimpangan, ketidakadilan, ketidakmanusiaan harus dieliminasi dan digantikan dengan praktek pembangunan yang berprinsip pada demokrasi, pertumbuhan, ekonomi yang menjamin kepentingan publik dan keadilan antar generasi sehingga melahirkan pembangunan yang lebih humanis juga berpihak pada rakyat.

Pembangunan alternatif pada hakekatnya memandang bahwa kemiskinan dan keterbelakangan bukan disebabkan dari masyarakat yang bodoh dan tidak memiliki kemampuan, tetapi ketidakberdayaan terjadi akibat ketidakmampuan masyarakat melawan struktur yang represif dan disebabkan oleh model pembangunan ekonomi. Sesuai dengan apa yang dituturkan oleh Friedmann (1992: 31) mengenai pembangunan alternatif:

“...involves a process of social and political empowerment whose long term objective is to rebalance the structure of power in society by making state action more accountable, strengthening the power of civil society in management of its own affairs, and making corporate business more socially responsible...”

Pembangunan alternatif secara substansial tidak hanya berfokus pada keterlibatan atau partisipasi tetapi juga memampukan mereka dalam mengawasi dan melindungi kepentingannya. Dalam hal ini, pembangunan alternatif menekankan keutamaan politik untuk melindungi masyarakat. Muara dari model pembangunan ini adalah untuk memanusiakan sistem yang membungkam masyarakat sehingga diperlukan perlawanan dan perjuangan politis yang menekankan hak-hak mereka sebagai orang yang tersingkir. Maka dari itu pemberdayaan sebagai sebuah pendekatan menjadi bagian penting dari pembangunan alternatif ini.

Pemberdayaan (*empowerment*) dapat diartikan sebagai pemberian atau peningkatan kekuasaan (*power*) kepada masyarakat yang lemah (*disadvantaged*). Atau dapat dikatakan memberikan *power* pada yang *powerless*, karena hanya dengan memiliki *power* maka manusia dapat melaksanakan proses aktualisasi eksistensi. Itulah yang menjadi pola dasar pemberdayaan. Gagasan ini muncul sebagai anti tesis dari pemaknaan dalam radikal atas istilah pemberdayaan “*power to nobody*” dan “*power to everybody*” karena bermuara pada situasi anarki pada *power* tanpa norma dan etika bersama. Ini mengamanatkan perlunya *power* dan menekankan keberpihakan pada yang *powerless* (Ife, 1995: 56; Prijono dan Pranarka, 1996: 54). Pada hakekatnya pemberdayaanpun mencakup dua aspek yaitu *to give or authority to* dan *to give ability to or anable*. Dalam pengertian pertama, pemberdayaan memiliki makna memiliki kekuasaan, mengalihkan

kekuatan dan mendelegasikan otoritas ke pihak lain. Sedangkan pengertian kedua adalah upaya untuk memberikan kemampuan atau keberdayaan (Suparjan dan Hempri, 2003: 43).

Pendekatan pemberdayaan berbasis pada partisipasi yaitu bagaimana masyarakat dilibatkan dalam proses pembangunan dan menikmati hasil pembangunan. Dalam hal ini, bagaimana mengalihfungsikan masyarakat yang semula sebagai obyek menjadi subyek dalam pembangunan. Banyak pakar yang telah memberikan definisi partisipasi. Sebagian mendefinisikan partisipasi sebagai keterlibatan mental dan emosional seseorang dalam situasi kelompok yang mendorong mereka untuk ikut serta menyumbangkan kemampuan dalam mencapai tujuan kelompok dan ikut bertanggung jawab atas tujuan kelompok tersebut.

Mubyarto (1998: 67) secara lebih bijak mengartikannya sebagai kesediaan untuk membantu berhasilnya program sesuai dengan kemampuan setiap orang tanpa berarti harus mengorbankan kepentingan diri sendiri. Dari paparan di atas jelaslah, bahwa ini partisipasi adalah sikap sukarela untuk membantu keberhasilan program pembangunan. Hal penting dari partisipasi yaitu bahwa partisipasi tidak sekedar dari aspek fisik semata, karena esensinya adalah pada inisiatif, sumbang saran sebagai salah satu wujud partisipasi. Meski demikian, kehadiran seseorang secara fisik dalam kegiatan publik memiliki nilai penting dari sekedar pengetahuannya tentang kegiatan itu. Begitu pula kehadiran tidak akan cukup ketika tidak didukung oleh keaktifan dalam mengartikulasikan kepentingan dan suaranya dalam kegiatan itu. Akhirnya, keaktifan juga perlu dilengkapi dengan peran dan sumbangan dalam sebuah kegiatan sebagai wujud konkrit dalam

keterlibatan. Lainnya, partisipasi menghendaki adanya pendekatan yang berbasis pada masyarakat bawah, pengakuan keanekaragaman lokal dan mengutamakan proses belajar.

Elaborasi di atas sesuai dengan konsep pengembangan masyarakat yang diorientasikan untuk mengembangkan potensi manusia. Perencanaannya didasarkan atas kebutuhan komunitas setempat karena masyarakat dilibatkan dalam proses perencanaan. Ini berarti pengorganisasian melalui birokrasi lebih diarahkan sebagai fasilitator dari pada regulator. Jadi bila terjadi kesalahan dalam pelaksanaan program tidak dianggap sebagai kegagalan melainkan proses pembelajaran (*learnig process*). Ukuran keberhasilan dari akhir sebuah proses tidak semata-mata diukur secara kuantitatif, melainkan lebih diarahkan pada proses komunitas tersebut untuk mengaktualisasikan eksistensinya.

Korten menjelaskan beberapa aspek pengembangan masyarakat yaitu: keputusan inisiatif dibuat di tingkat lokal sehingga masyarakat memiliki identitas dan peranan sebagai partisipan yang dihargai, fokus utamanya adalah memperkuat kemampuan masyarakat dalam mengawasi dan mengarahkan aset-aset untuk memenuhi kebutuhan komunitas mereka, gagasan ini memiliki toleransi terhadap perbedaan dan mengakui arti penting pilihan nilai individual serta pembuatan keputusan yang telah terdistribusi, tujuannya yaitu pengembangan sosial melalui *social learning* yang dalam proses tersebut setiap individu berinteraksi menembus batas-batas organisatoris dan dituntun oleh kesadaran kritis individual; diikuti dengan budayaan kelembagaan, ditandai oleh adanya organisasi yang mengatur dirinya sendiri (unit-unit lokal) dan mengelola diri sendiri; adanya

jaringan koalisi dan komunikasi pelaku (*actor*) lokal serta unit-unit lokal yang mengelola diri sendiri mencakup masyarakat lokal, lembaga dan organisasi lokal, pemerintah daerah, dan lain-lain yang menjadi basis tindakan lokal dalam memperkuat pengawasan atas kemampuan dan sumber daya lokal (Moeljarto, 1987: 44; Suparjan dan Hempri, 2003: 23).

Ada beberapa hal yang perlu dilakukan dalam pemberdayaan masyarakat yaitu meningkatkan kesadaran kritis masyarakat sehingga mampu membuat argumentasi dari berbagai macam eksploitasi sekaligus keputusan atas pilihan hidup dan masalah yang dihadapi. Kesadaran kritis itu dapat dicapai dengan melihat kedalam diri, serta menggunakan apa yang didengar, dilihat dan dialami untuk memahami apa yang sedang terjadi dalam kehidupannya. Konsientisasi merupakan suatu proses pemahaman situasi yang sedang terjadi dan berkorelasi dengan dimensi politik, ekonomi dan sosial (Dwiyanto, 2003: 171).

Masyarakat dapat menganalisis sendiri masalah mereka, mengidentifikasi penyebabnya, menetapkan prioritas dan memperoleh pengetahuan baru. Analisis realitas harus dilakukan oleh orang yang dapat memutuskan sendiri apa kebutuhan dan pengalaman yang penting baginya. Ini berarti dapat mengambil tindakan sendiri. Dengan kesadaran kritis itu, masyarakat mampu mengenali potensi dan posisi mereka dalam komunitasnya. Kesadaran tentunya tidak datang dengan sendirinya tapi melalui pengetahuan masyarakat dengan tidak mengabaikan *local knowledge* dan *local geniuses*. Sehingga dapat mengoptimalkan potensi SDM, kelembagaan dan sumber daya lokal dengan optimal.

Sebagaimana Korten (1988: 262) menyatakan hal penting yang menentukan konsep perencanaan yang berpusatkan pada rakyat yaitu kebutuhan akan kelembagaan berdasarkan sumber daya lokal. Korten mengemukakan tiga aspek yang dianggap penting antara lain: pembangunan usaha-usaha swadaya kaum miskin guna memenuhi kebutuhan mereka sendiri, pentingnya kesadaran bahwa sektor modern merupakan sumber utama bagi pertumbuhan ekonomi konvensional dan sektor tradisional menjadi sumber utama bagi sebagian besar rumah tangga miskin. Namun, Kadang partisipasi sering di hambat oleh faktor kapasitas organisasi dari minimnya mutu sumber daya hingga perencanaan program pengembangan masyarakat yang kurang efektif bergantung pada sebuah struktur organisasi. Pembentukan struktur semacam itu membutuhkan waktu, biaya dan perorganisasian yang cukup lama. Selain itu, peran institusi yang seharusnya menjadi mediasi terhadap pihak eksternal kadang menindas masyarakat.

Organisasi dan lembaga seharusnya berfungsi sebagai wahana partisipasi masyarakat dalam kegiatan atau program pembangunan bukannya mengenali dan mensubordinasi masyarakat hingga mereka tak berdaya. Jika dikontekstualkan dengan realitas lapangan, yaitu pentingnya eksistensi KUD baik sebagai lembaga independen maupun sebagai lembaga yang mewakili masyarakat dengan pihak eksternal termasuk pihak PTPN VII (Persero). Semua ini tidak akan efektif tanpa adanya organisasi-organisasi lokal dan kelompok-kelompok sejenis seperti KUD, KUB, dan KT. Karena itu perubahan politik, peningkatan kesadaran masyarakat dan pendidikan non-formal merupakan hal yang penting bagi sebuah organisasi.

Menurut Conyers (1954: 154) ada tiga alasan urgensinya partisipasi masyarakat yaitu sebagai alat untuk memperoleh informasi tentang kondisi, dan sikap masyarakat akan kehadiran suatu program. Identifikasi kondisi dan respon masyarakat ini penting agar masyarakat tergerak untuk memperbaiki kondisi kehidupan mereka dan berpartisipasi dalam kegiatan *community development*. Oleh karena itu, langkah awal dalam pelaksanaan *community development* mencari dan memberikan informasi tentang hal-hal yang berhubungan dengan program dengan melalui belajar dari kondisi kehidupan bermasyarakat.

Hal ini sesuai dengan apa yang dikemukakan Blau (1978: 17) semakin banyak suatu pihak memperoleh manfaat dari pihak lain, maka akan semakin kuat pihak tersebut terlibat dalam kegiatan itu. Dengan demikian dalam masyarakat akan berlaku prinsip pertukaran dasar (*basic change principles*). Kedua, masyarakat akan lebih mempercayai program jika mereka merasa dilibatkan sejak awal dari *need assessment* dan perencanaan, hal ini mungkin terjadi karena mereka merasa lebih mengetahui seluk-beluk program dan pada akhirnya lahirlah rasa memiliki terhadap program tersebut. Alasan terakhir ada suatu asumsi yang mengatakan bahwa, partisipasi adalah hak masyarakat dalam demokrasi pembangunan. Artinya, mereka berhak untuk dilibatkan dalam proses pembangunan atau program-program baik dalam bentuk sumbang saran ataupun dalam bentuk keterlibatan langsung (fisik). Ini selaras dengan konsep pembangunan yang berpusatkan pada rakyat (*people centered development*).

3. Pembangunan Yang Berpusatkan pada Rakyat

Pembangunan yang berpusatkan pada rakyat merupakan anti tesis dari pembangunan yang berpusatkan pada produksi (*production centered development*). Atau dengan kata lain, konsep pembangunan yang berpusatkan pada rakyat (*people centered development*) yaitu jenis pembangunan yang menyadari akan pentingnya kapasitas masyarakat, kemandirian dan kekuatan internal melalui kesanggupan untuk melakukan kontrol atas sumber daya material dan non materialnya. Korten (1988: 270) menyatakan bahwa manusia dan lingkungan merupakan variabel endogen yang menjadi titik tolak bagi perencanaan pembangunan. Berdasarkan hal tersebut, pembangunan yang berpusatkan pada rakyat dapat dijadikan salah satu konsep dalam pembangunan guna meningkatkan hasil produksi pembangunan untuk memenuhi kebutuhan manusia yang selalu bertambah. Akan tetapi peningkatan itu harus dicapai dengan cara yang sesuai dengan dasar partisipasi dan keadilan sehingga hasilnya dapat dilestarikan untuk kelangsungan hidup manusia.

Dari paparan di atas, dapat disimpulkan bahwa pemberdayaan berarti pendistribusian kekuasaan untuk meningkatkan kesadaran kritis masyarakat sehingga memiliki otonomi dalam pengambilan keputusan. Ini juga berarti pentingnya lokalitas yang memiliki landasan pada penguatan potensi lokal. Maka akan wajar jika dikatakan indikator keberhasilan pemberdayaan adalah adanya kesadaran komunitas dan diharapkan dapat merubah pemberdayaan yang sifatnya penguasaan menjadi kemitraan serta mengeleminir solidaritas semu dalam masyarakat .

Dari paparan di atas, dapat disimpulkan bahwa pemberdayaan berarti pendistribusian kekuasaan untuk meningkatkan kesadaran kritis masyarakat sehingga memiliki otonomi dalam mengambil keputusan. Ini juga berarti pentingnya lokalitas yang menjadi landasan bagi upaya penguatan potensi lokal. Jadi, akan menjadi wajar jika keberhasilan pemberdayaan tergantung dengan adanya kesadaran komunitas untuk ikut serta atau berpartisipasi dalam program pembangunan.

Lahirnya kontribusi dari suatu program CD adalah ketika adanya interaksi yang signifikan dari berbagai sektor yang dilibatkan, dalam hal ini adalah masyarakat sekitar dan perusahaan yang memiliki program. Keputusan individu untuk berpartisipasi dipengaruhi oleh kondisi sosialnya. Sedangkan perusahaan yang memiliki program haruslah melihat kondisi sosial masyarakat yang terdapat di dalamnya. Sehingga, program yang disajikan benar-benar merupakan apa yang masyarakat butuhkan (*community needs*). Keselarasan yang terbentuk menentukan apa yang akan dihasilkan kedepannya.

C. Definisi *Community Development*

Istilah pengembangan masyarakat sesungguhnya bersumber pada istilah *community development*, yang kemudian oleh Jack Rothman (1979), disamakan pula dengan *locality development*. Dengan demikian jika dalam tulisan ini disebutkan ketiga istilah tersebut, sesungguhnya pengertiannya sama. Pengembangan masyarakat didefinisikan sebagai: "sebuah model pengembangan masyarakat yang menekankan pada partisipasi penuh seluruh warga masyarakat". PBB (1955) mendefinisikan pengembangan masyarakat sebagai berikut:

”Pengembangan masyarakat didefinisikan sebagai suatu proses yang dirancang untuk menciptakan kemajuan kondisi ekonomi dan sosial bagi seluruh warga masyarakat dengan partisipasi aktif dan sejauh mungkin menumbuhkan prakarsa masyarakat itu sendiri”.

Tropman, dkk (1993) mengemukakan, bahwa:

” ...locality development merupakan suatu cara untuk memperkuat warga masyarakat dan untuk mendidik mereka melalui pengalaman yang terarah agar mampu melakukan kegiatan berdasarkan kemampuan sendiri untuk meningkatkan kualitas kehidupan mereka sendiri pula”.

Dari kedua definisi tersebut dapat dipahami bahwa masalah utama dalam *community development* adalah sosial ekonomi. Mensyaratkan partisipasi penuh warga masyarakat di dalam proses kegiatan (mulai dari gagasan sampai kepada pemanfaatan). Konsep ini diterapkan pada sebuah lingkungan masyarakat setempat (*locality/community*), yang biasanya masih memiliki norma-norma sosial tentang konsensus, homogenitas, dan harmoni (identik dengan masyarakat pedesaan). Tujuan dari *community development* adalah membangkitkan partisipasi penuh warga masyarakat yang mewujudkan kemampuan dan integrasi masyarakat untuk dapat membangun dirinya sendiri.

1. *Community Development* Dalam Konteks Pembangunan Masyarakat

Dalam konteks pembangunan masyarakat di Indonesia masyarakat biasanya dimaknai sebagai *community* atau diartikan komunitas. Ndraha (1987: 49) menjelaskan bahwa dari segi etimologi, *community* berasal dari kata *communitat*, yang berakar dari kata *comunete* atau *common*. *Community* memiliki dua arti. Pertama, sebagai kelompok sosial yang bertempat tinggal di lokasi tertentu, memiliki kebudayaan dan sejarah yang sama. Kedua, sebagai satuan pemukiman

yang kecil; di atasnya ada kota kecil (*town*), dan di atas kota kecil, kota atau kota besar (*city*).

Komunitas dapat pula mengandung makna persekutuan hidup atas sekelompok manusia dengan karakteristik: terikat pada interaksi sosial, mempunyai rasa kebersamaan berdasarkan geneologis dan kepentingan bersama, memiliki kohesi sosial yang kuat, dan menempati lingkungan hidup terbatas. Sehingga *community development* adalah pertumbuhan, perkembangan dan kemajuan masyarakat lingkungan dalam aspek material dan spiritual tanpa merombak ketentuan komunitas dalam proses perubahannya.

Dipilihnya komunitas sebagai unit kajian kiranya didasarkan pada pertimbangan bahwa dalam sebuah komunitas masih dimungkinkan adanya keterlibatan sosial secara langsung karena lingkungannya terbatas. Disamping itu diasumsikan bahwa dalam lingkup komunitas, masyarakat masih dapat mengekspresikan dirinya secara bebas dengan mengutamakan inisiatif, kreatifitas, potensi dan sumber daya lokal atau dapat disebut dengan kearifan lokal yang berguna dalam proses pembangunan. Pengembangan komunitas diarahkan pada peningkatan kapasitas masyarakat dalam mengidentifikasi kebutuhan, sumber daya dan peluang serta peningkatan kapasitas dalam pengelolaan pembangunan. Dengan kata lain, peningkatan kapasitas masyarakat diarahkan pada kemampuan individu untuk memproses keseluruhan pengalaman sosialnya, termasuk pemahamannya terhadap realitas di sekelilingnya dan merealisasikan ide, gagasan, juga targetnya (Warren dan Lyon dalam Ndraha, 1987: 57; Suparjan dan Hempri, 2003: 22).

Pendapat di atas, sejalan dengan Coralie Bryant dan Louise White ketika mendefinisikan *community development* sebagai suatu upaya untuk meningkatkan kemampuan atau kapasitas manusia dalam mengendalikan masa depannya. Hal ini mengandung implikasi bahwa pembangunan berarti membangkitkan kemampuan optimal manusia, baik individu maupun kelompok. Kemampuan ini meliputi fisik, mental dan spiritual.

Pembangunan juga mendorong tumbuhnya kebersamaan dan pemerataan nilai-nilai kesejahteraan. Pembangunan harusnya dapat memberikan kesempatan kepada masyarakat untuk secara bebas memilih berbagai alternatif sesuai dengan tingkat kesadaran, kemampuan dan keinginan mereka. Memberi kesempatan untuk belajar dari keberhasilan dan kegagalan mereka dalam merespon perubahan. Pembangunan diharapkan mampu membangkitkan kemampuan untuk membangun secara mandiri. Terakhir, pembangunan seharusnya mampu mengurangi ketergantungan dan menciptakan hubungan saling menguntungkan juga saling menghormati (*independence*) (Ndraha, 1987: 16).

Sanders (Christtenson dan Robinson, 1989: 12) menunjukkan empat tipologi atau cara memahami *Community Development*. Pertama *community development* sebagai proses merupakan siklus yang berkesinambungan yaitu perubahan dari suatu kondisi ke kondisi berikutnya berupa kemandirian masyarakat yang mampu menentukan nasibnya sendiri dan mencari cara bagaimana mencapainya. Kedua, *community development* sebagai salah satu fokus metode, cara kerjanya yaitu dengan memanfaatkan dua faktor antara lain, partisipasi masyarakat dan perorganisasian.

Metode *community development* dapat diterapkan pada proses apa saja. Ini merupakan landasan teoritis bagi esistensi organisasi masyarakat dan pentingnya partisipasi dalam pengambilan keputusan yang menyangkut nasib mereka. Jadi, berfungsi dalam menggali potensi SDM dengan cara melakukan bimbingan dan latihan serta bantuan lainnya. Ketiga, *community development* sebagai program. Jika sudah ada proses dan metode serta di tambah dengan cara-cara tertentu, maka *community development* telah dapat di lihat sebagai program yang merupakan bagian integral dari pembangunan.

Titik beratnya adalah pencapaian tujuan bersama dan penyelesaian dari serangkaian kegiatan yang dapat diukur hasilnya secara kuantitas juga dapat dilaporkan atau dipertanggungjawabkan. Terakhir, *community development* sebagai gerakan merupakan merupakan kegiatan-kegiatan yang terorganisasi untuk dilaksanakan dalam rangkaian pencapaian tujuan dan harapan masyarakat. Sekaligus merupakan media pelembagaan struktur organisasi. *Community development* dirancang untuk meningkatkan kehidupan yang lebih baik bagi masyarakat dan merangsang partisipasi, jika dimungkinkan atas prakarsa sendiri. Namun jika prakarsa itu tidak muncul spontan maka dapat dilakukan berbagai teknik untuk memacu tanggapan aktif dan pasif terhadap gerakan itu.

Secara teknis di lapangan, program *community development* adalah program-program yang dijalankan oleh perusahaan untuk mengembangkan pertumbuhan ekonomi yang berkelanjutan baik untuk mata pencarian, pendidikan, keterampilan dan kesejahteraan bagi masyarakat sekitar perusahaan atau dengan kata lain

masyarakat terkena dampak dari keberadaan perusahaan, maupun masyarakat yang mempengaruhi operasi perusahaan (*Community Development Forum*, 2002).

Community development ketika diterjemahkan menjadi pengembangan masyarakat, maka istilah “pengembangan” dilekatkan ada pemahaman bahwa masyarakat mempunyai sesuatu yang secara tradisional telah dilakukan dan dimanfaatkan oleh mereka bagi pemenuhan kebutuhan dan kesejahteraannya. “Memiliki sesuatu secara tradisional” maksudnya adalah modal sosial seperti, kepercayaan (*trust*), hubungan timbal balik (*reciprocity*) dan jaringan (*networking*) yang melekat dalam struktur sosial setiap satuan masyarakat sehingga memungkinkan mereka mampu mengkoordinasikan tindakannya dan mencapai tujuan bersama.

2. Prinsip-prinsip Community Development

Ife (1995: 178) menguraikan prinsip-prinsip *community development*, diantaranya yaitu prinsip keberlanjutan. Aspek penting dalam rangka mewujudkan keberlanjutan pembangunan adalah dengan memperhatikan dimensi keseimbangan ekologis dan keadilan sosial. Dalam konteks keseimbangan ekologis. Pengembangan masyarakat ditujukan pada upaya meminimalkan keuntungan terhadap SDA. Di sisi lain, peminimalan terhadap polusi dan konservasi terhadap SDA menjadi isu utama dari pendekatan ekologis. Sementara pada keadilan sosial, distribusi pendapatan yang proposional dari negara ke warga negaranya.

Pendekatan pemberdayaan menjadi basis utama dalam pengembangan masyarakat. Pemberdayaan memiliki makna membangkitkan sumber daya, kesempatan, pengetahuan, dan keterampilan untuk meningkatkan kapasitas dalam menentukan masa depan. Prinsip yang ketiga yaitu kemandirian (*self reliance*). Hal ini bermakna bahwa komunitas seharusnya mendayagunakan sumber daya yang ada dengan kekuatan sendiri dan tidak bergantung pada pihak eksternal. Adanya beberapa tahapan dalam proses pengembangan menyebabkan program *community development* memerlukan proses yang lama, apalagi jika mengutamakan keaktifan dari partisipasi komunitas.

Berarti dalam *community development* memerlukan prinsip tahapan pengembangan (*the pace of development*). Selain itu, pengembangan masyarakat tidak akan berjalan baik, bila ada tekanan dari pihak eksternal. Maka sudah seharusnya bila dikembangkan secara murni oleh komunitas itu sendiri dengan memperhatikan sensitivitas budaya komunitas lokal, tradisi dan lingkungan. Ini bermakna berlakunya prinsip bebas dari tekanan luar (*external expertise*).

Prinsip lainnya bahwa dalam pengembangan masyarakat ditujukan untuk membangun komunitas (*community building*) yang memiliki makna membangun masyarakat secara bersama-sama. Oleh karena itu, proses berkelompok, inklusivitas, membangun rasa saling percaya diri, dan membangun semangat bersama diperlukan untuk mencapai tujuan dalam membangun komunitas. Penekanan pada proses dan hasil (*process and outcome*) pun menjadi isu utama dalam kerja komunitas. Pendekatan pragmatis cenderung hanya melihat hasil, sehingga upaya untuk memperoleh hasil tersebut tidaklah begitu penting. Namun

pandangan ini ditentang oleh berbagai pihak, karena proses dan hasil adalah dua hasil merupakan refleksi dari proses.

Dalam konteks ini, moral dan etika dalam memperoleh hasil menjadi pusat perhatian. Begitu pula dengan pengembangan masyarakat yang selalu melihat partisipasi (*participation*) maksimal, dengan tujuan setiap orang dalam komunitas dapat secara aktif terlibat. Banyaknya warga masyarakat yang aktif untuk berpartisipasi, maka semakin ideal kepemilikan komunitas dan proses untuk menjadikan pengembangan masyarakat sebagai sesuatu yang bersifat inklusif akan dapat direalisasikan. Hal ini, tidak berarti bahwa setiap orang akan berpartisipasi pada jalan yang sama, karena setiap orang akan berbeda dari sisi keterampilan, kepentingan dan kapasitas. Terakhir adalah bagaimana mendefinisikan kebutuhan dalam upaya menentukan prioritas kebutuhan. Ada dua prinsip dalam menentukan definisi kebutuhan, yaitu: pengembangan masyarakat seharusnya dilakukan atas dasar kesepakatan dari berbagai macam elemen untuk mewujudkan sensus. Lainnya, penentuan kebutuhan harus memperhatikan prinsip keadilan sosial dan keseimbangan ekologis.

Abednego (2001: 2-3) menyatakan bahwa prinsip dasar program *community development* hendaknya mengembangkan modal awal yang biasanya telah dimiliki oleh masyarakat yakni solidaritas, partisipasi dan kerjasama dengan semangat gotong royong. Prinsip dasar dari program *community development* yang bertumpu pada masyarakat meliputi: menempatkan masyarakat sebagai subyek atau aktor pembangunan, membangun komunitas dapat melalui konsep tri bina (bina manusia, bina usaha, bina lingkungan) yang didasarkan atas

keterjangkauan kemampuan masyarakat, perencanaan harus bersifat *bottom up planning*, melakukan kerjasama dengan berbagai *stakeholders* lain untuk memaksimalkan sumber daya yang ada, dan merupakan suatu program peningkatan taraf hidup dan pembangunan yang berkelanjutan.

Menurut Direktorat Jendral Geologi dan Sumber Daya Mineral prinsip *community development* adalah kemitraan, masyarakat sebagai partner yang dapat menguntungkan perusahaan, bukan dilihat sebagai beban, saling menghargai antar *stakeholders* yang ada; dilaksanakan berdasarkan kebutuhan masyarakat secara terencana dan dilakukan secara *bottom up*, Pemda pun dapat bertindak sebagai fasilitator melalui perencanaan yang matang. Perencanaan *community development* harus memiliki dokumen kesepakatan atau kesepakatan yang dapat dipertanggungjawabkan agar di kemudian hari tidak terjadi protes (*complain*) dari masing-masing pihak.

D. Pola Kemitraan dalam *Community Development*

Kemitraan pada hakikatnya merupakan wujud yang ideal dalam partisipasi masyarakat. Kemitraan didasari atas hubungan antar pelaku yang bertumpu pada ikatan usaha yang saling menunjang dan saling menguntungkan, serta saling menghidupi berdasarkan asas kesetaraan dan kebersamaan. Setiap pelaku usaha memiliki potensi, kemampuan dan keistimewaan sendiri, walaupun berbeda ukuran, jenis, sifat, dan tempat usahanya.

Setiap pelaku usaha juga memiliki kelebihan dan kekurangannya. Dengan kelebihan dan kekurangan itu timbul kebutuhan kerjasama akan kemitraan

sehingga kelebihan-kelebihan itu dapat dilipatgandakan dengan memaksimalkan manfaat yang mungkin diperoleh. Sedangkan kekurangan-kekurangan dapat diusahakan untuk dikurangi, atau bahkan dihilangkan sama sekali, yang saling menutupi.

Kemitraan dalam *community development* dapat mencakup dua pola dasar. Pertama, pemerintah memberikan konsesi kepada sektor privat dan masyarakat agar digunakan dalam jangka waktu tertentu untuk melakukan tugas-tugas pelayanan umum yang merupakan tugas pemerintah. Kedua, kerjasama kemitraan antara masyarakat, sektor privat dan pemerintah melalui pengembangan formula pembagian modal kerja yang menjadi tanggung jawab masing-masing pihak.

Implementasi program *community development* dengan pendekatan pemberdayaan di perusahaan dapat dilihat dari pola kemitraan yang dilaksanakan bersama dengan UKM. Untuk merealisasikan kemitraan perlu kesamaan persepsi antara sektor privat maupun pemerintah dan masyarakat yang akan menjadi mitra binaan. Bila dianalisis lebih lanjut, prinsip umum dalam kemitraan bersesuaian dengan prinsip-prinsip *community development* yang didalamnya terdapat partisipasi masyarakat sebagai salah satu indikator penting.

Kemitraan juga mengandung aspek keadilan dalam perolehan keuntungan dan manfaat pembebanan biaya serta penanggungan resiko yang timbul dalam kegiatan usaha tersebut. Kemitraan yang seharusnya dikembangkan adalah kemitraan yang setara antara para pelaku sesuai dengan kemampuan kontribusinya. Kemitraan yang setara memerlukan pola pemahaman yang kuat terhadap hak dan tanggung jawab *stakeholder* dapat direalisasikan dan bersinergi.

E. Kerangka Pikir

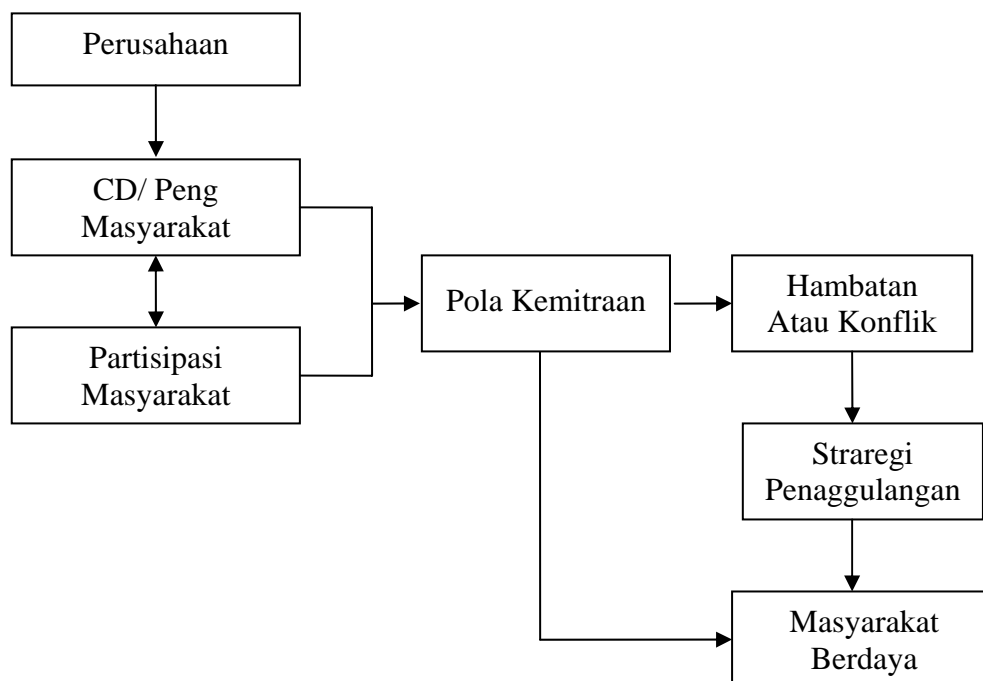
Krotan (1988: 269) pembangunan yang berpusatkan pada produksi lebih memusatkan perhatian pada produksi yang berpusatkan di daerah perkotaan yang kepemilikan aset produktifnya hanya dimiliki oleh elit tertentu. Investasi pembangunan yang dilakukan lebih menguntungkan kelompok yang sedikit demikian juga dengan realitasnya hanya mengoptimalkan penggunaan modal dan kurang memperhatikan aspek SDM. Apalagi pemanfaatan SDA dan lingkungan hanya berorientasi jangka pendek sehingga memungkinkan kehancuran lingkungan dan pengerusakan basis sumber daya lokalitas, dan pada akhirnya menghasilkan perekonomian yang tidak efisien dalam hal energi, kurang daya adaptasi dan mudah mengalami gangguan yang serius karena kerusakan dan manipulasi politik pada suatu bagian tersebut.

Dihubungkan dengan interaksi industri dengan masyarakat sekitar, maka pihak industri harus merancang dan mengembangkan program-program pengembangan masyarakat dengan pengertian konsep termaksud. Hal tersebut berarti bahwa pihak industri harus menjalin kerjasama dengan masyarakat dalam durasi yang panjang, yang tidak hanya bertumpu pada pemberian bantuan sosial yang sifatnya sementara dan pendukung, bahkan dalam jangka panjang bersifat kontra-produktif baik untuk pengembangan masyarakat maupun untuk pengembangan industri itu sendiri.

Pernyataan di atas merupakan salah satu cara dari industri atau perusahaan untuk menciptakan interaksi yang baik dengan masyarakat sekitar. Hal ini sepaham dengan pernyataan yang di kemukakan Coser. (Poloman, 1994: 109) yakni

“katup penyelamat” yang merupakan jalan keluar dari permasalahan yang timbul dalam interaksi antara masyarakat dan industri serta sebagai cara untuk membentengi industri dari konflik atau dengan kata lain tidak harus ada konflik terlebih dahulu. Dari sinilah program pemberdayaan masyarakat di sekitar sektor industrial hadir. Dengan adanya program dari perusahaan atau industri diharapkan adanya partisipasi masyarakat didalamnya sehingga tercipta pola kemitraan yang berkesinambungan. Hal ini selain untuk menghindari konflik atau sebagai katub penyelamat juga bertujuan untuk memberdayakan masyarakat sehingga dapat menciptakan masyarakat yang berdaya dalam bidang ekonomi, sosial, dan politik. Selaras dengan pernyataan Talcot Parson dimana suatu industri memiliki tanggung jawab pada masyarakat sekitar tempat industri itu berada. Atau dengan kata lain perusahaan memiliki tanggung jawab untuk ikut memberdayakan masyarakat sekitarnya.

F. Bagan Kerangka Fikir



III. METODE PENELITIAN

A. Tipe Penelitian

Metode penelitian menjadi dasar bagi penelitian dalam mengkaji suatu permasalahan ilmiah. Untuk itu, penelitian ini menggunakan metode penelitian kualitatif yang pada dasarnya berakar pada latar alamiah atau natural sebagai kesatuan yang utuh, dengan mengandalkan manusia sebagai instrumen penelitian. Metode penelitian kualitatif digunakan untuk menjelaskan dan mengarahkan sasaran penelitian yang menurut Moleong (1989: 30) adalah “usaha menemukan teori, bersifat deskriptif, lebih mementingkan proses daripada hasil, membahas studi dengan fokus rancangan penelitian yang disepakai oleh kedua belah pihak (peneliti dan subyek penelitian).

Menurut Bogdan dan Taylor (Nasution, 1996: 9), penelitian kualitatif adalah prosedur penelitian yang menghasilkan data deskriptif berupa kata-kata, tertulis atau lisan, dari orang-orang atau perilaku yang dapat diamati. Dalam penelitian ini diusahakan mengumpulkan data deskriptif sebanyak mungkin yang akan dituangkan dalam bentuk laporan dan uraian. Penelitian ini pun tidak mengutamakan angka-angka statistik, walaupun tidak menolak data kuantitatif.

Penelitian ini berusaha mengidentifikasi dan memahami mekanisme pelaksanaan program pengembangan masyarakat (*community development*), kemudian

menganalisis apakah program *community development* mampu memberdayakan masyarakat disekitarnya. Atas dasar itu, diperlukan pemahaman mengenai pembangunan masyarakat secara utuh dengan memahami totalitas aspek yang terkait di dalamnya dan tidak terbatas pada satu atau dua konsep saja. Pada titik ini, amat sulit jika menggunakan pendekatan kuantitatif yang pada batas tertentu hanya ingin mengetahui atau mengukur hubungan antar variabel-variabel. Artinya, kompleksitas persoalan *community development* tidak hanya untuk “diketahui” tetapi lebih dari itu harus “dipahami”.

Pemilihan pendekatan kualitatif dilakukan atas dasar spesifikasi obyek penelitian dan untuk mendapat informasi yang mendalam tentang sebuah fenomena sosial. Semua itu dilakukan agar dapat menjawab keterkaitan terhadap permasalahan yang tengah dikaji.

B. Fokus Penelitian

Dalam suatu penelitian sangatlah penting adanya fokus penelitian, karena fokus penelitian sangat membatasi ruang lingkup penelitian yang akan dilakukan dan memegang hubungan yang sangat penting dalam memandu serta mengarahkan jalannya suatu penelitian. Dalam fokus penelitian haruslah memperhatikan keterkaitan dengan rumusan masalah yang ada, karena keduanya saling berhubungan. Dalam penelitian ini yang menjadi fokus penelitian adalah:

1. Proses berkembangnya pola kemitraan di sektor privat guna melaksanakan program *Community Development*
2. Implementasi program pengembangan masyarakat (*Community Development*) di PT Perkebunan Nusantara VII (Persero), yang terdiri atas:

- a. Proses realisasi kemitraan
 - b. Proses rancangan kemitraan
 - c. Pola pendanaan kemitraann
 - d. Mekanisme Pelaksanaan Pola Kemitraan
3. Hambatan yang muncul
 4. Strategi penanggulangan hambatan
 5. Kontribusi kemitraan

Penelitian ini di fokuskan hanya pada implementasi dari perusahaan atau dengan kata lain yang di lihat dari penelitian ini hanya melalui sudut pandang perusahaan.

C. Lokasi Penelitian

Lokasi dari penelitian ini dipilih dikarenakan ditemukan permasalahan yang sesuai dengan apa yang hendak diketahui. Lokasi penelitian ini terdapat pada Unit Usaha Bekri PTPN VII, yang terletak di Desa Sinar Banten, Kecamatan Bekri, Lampung Tengah. Adapun alasan pemilihan lokasi tersebut dikarenakan program *community development* dengan pola kemitraan yang memberdayakan dan berkelanjutan ada di daerah ini.

D. Penentuan Informan

Dalam penelitian yang mrnjadi objek penelitian adalah sebuah perusahaan yang merupakan organisasi formal maka, informan ditentukan dengan menggunakan teknik sample bertujuan (*purposive sample*). Dilakukan dengan cara mengambil subyek secara sengaja (non random) karena alasan atau spesifikasi dari sample tersebut (Surakhmad, 1989: 101). Pelaksanaan dilakukan dengan langsung

memilih informan yang berkompeten dan bersentuhan dalam pelaksanaan kemitraan agribisnis. Awalnya yang ditentukan sebagai informan dalam penelitian ini adalah Kepala Unit *Community Development* (CD) PTPN VII, akan tetapi saat peneliti mengajukan surat permohonan penelitian, peneliti langsung di arahkan ke Unit Usaha Bekri yang kemudian peneliti diarahkan pada Informan I (Sinder Kemitraan), setelah penelitian dimulai peneliti disarankan bertemu dengan Informan II (Mandor Besar) yang di indikasi lebih mengerti dengan program yang sedang diteliti.

E. Teknik Pengumpulan Data

Data penelitian dikumpulkan dengan menggunakan teknik pengamatan (*observasi*) dan wawancara (*interview*). Data dibedakan data sekunder dan data primer. Pengumpulannya dilakukan dengan dua cara, yaitu data sekunder dikumpulkan dengan cara studi kepustakaan, mengkaji berbagai literature yang relevan dengan permasalahan penelitian dan dokumentasi. Sedangkan data primer dikumpulkan melalui wawancara dengan menggunakan *interview guide* (pedoman wawancara). Selain itu, dilakukan pengamatan untuk mengumpulkan data secara sistematis tentang pelaksanaan pola kemitraan PTPN VII.

F. Teknik Analisis Data

Analisa data menurut Patton (1980: 268) adalah proses mengatur urutan data, mengorganisasikannya kedalam satu pola, kategori, dan satuan uraian dasar. Kemudian memberikan arti yang signifikan terhadap analisis, menjelaskan pola

uraian dan memberikan hubungan diantara dimensi-dimensi hubungan (Moleong, 1989: 103).

Analisis data dilakukan bukan hanya pada saat pengamatan dan pengumpulan data di lapangan telah berakhir saja, tetapi pelaksanaannya dilakukan sejak awal ketika data primer telah diperoleh. Cara yang dilakukan dengan mencocokkan dan membandingkan catatan hasil pengamatan, wawancara mendalam baik yang dicatat maupun yang direkam juga dokumen-dokumen, hasil dokumentasi serta data sekunder lainnya. Setelah data primer dan sekunder terkumpul maka akan dilakukan analisis dengan cara *descriptive analysis*. Analisis ini menggunakan teknik mereduksi data, menyajikan data, dan penarikan kesimpulan atau verifikasi.

Nasution (1996: 129) menjelaskan bahwa reduksi data adalah merangkum, memilih hal-hal yang pokok dan difokuskan pada hal-hal yang penting. Kemudian dicari tema atau polanya dan diberi susunan yang sistematis sehingga mudah dikendalikan. Sedangkan display data (menyajikan data) yaitu, proses menggambarkan keseluruhan serta bagian-bagian tertentu dari hasil penelitian sehingga dapat dibuat matriks ataupun grafik. Kedua cara itu dilakukan agar dapat mempermudah dalam pengambilan kesimpulan atau verifikasi dengan mencari pola, hubungan, tema, persamaan, hal-hal yang sering timbul dalam penelitian, dan sebagainya.

G. Validitas (Keshahihan) dan Reabilitas (Keterandalan) Data

Laporan penelitian dikatakan ilmiah jika persyaratan kesahihan, keterandalan dan objektivitas sudah terpenuhi. Beberapa teknik penjamin keabsahan data kualitatif sebagai berikut:

1. Objektivitas (*Konfrimmability*)

Objektivitas atau konfrimmability merupakan proses kerja yang dilakukan untuk mencapai kondisi objektiv. Adapun kriteria objektivitas jika memenuhi syarat minimum sebagai berikut:

- a. Disain penelitian dibuat secara baik dan benar
- b. Fokus penelitian tepat
- c. Kajian literatur yang relevan
- d. Informan dan cara pendataan yang akurat
- e. Teknik pengumpulan yang sesuai dengan fokus permasalahan penelitian
- f. Analisis dilakukan secara benar
- g. Hasil penelitian bermanfaat bagi pengembangan ilmu pengetahuan.

2. Validitas Internal

Penjamin keabsahan data melalui kesahihan (validitas) menurut Moleong (dalam Iskandar 2008: 225) dapat dilakukan dengan menggunakan beberapa kriteria teknik pemeriksaan sebagai berikut:

- a. Perpanjangan keikutsertaan penelitian di lapangan
- b. Meningkatkan ketekunan pengamatan
- c. Triangulasi, yaitu teknik pemeriksaan keabsahan data yang memanfaatkan sesuatu yang lain di luar data tersebut untuk keputusan pengecekan atau sebagai pembanding terhadap suatu data

- d. Menganalisis kasus negatif, yaitu peneliti menemukan kasus-kasus yang bertentangan dengan informasi-informasi yang telah dikumpulkan
- e. Mendiskusikan dengan teman sejawat
- f. Tersedianya referensi
- g. *Member check*, yaitu pengecekan data yang diperoleh dari pemberi data atau mengumpulkan sejumlah responden untuk diminta pendapatnya tentang data yang sudah di kumpulkan

3. Validitas External

Kriteria menurut Damin (dalam Iskandar 2008: 234) adalah meminta peneliti untuk menghasilkan penelitian yang dapat mendeskripsikan rekonstruksi realitas secara lengkap dan detail sebagaimana yang telah dikonstruksikan oleh informan penelitian. Apabila dapat memperoleh hasil yang jelas tentang temuan penelitian, maka dapat dikatakan data penelitian tersebut memenuhi data valid external.

4. Keterandalan (*Devinden bility*)

Keterandalan atau *Devinden bility* adalah apabila dua atau beberapa penelitian dengan fokus masalah yang sama diulang kembali penelitiannya dalam satu kondisi yang sama dan hasil esensial yang sama, maka dikatakan memiliki reabilitas (keterandalan) yang tinggi.

IV. GAMBARAN UMUM DAN LOKASI PENELITIAN

A. Gambaran Umum Desa Sinar Banten Kecamatan Bekri Lampung Tengah

Lampung tengah adalah salah satu kabupaten yang terletak di Propinsi Lampung dengan Luas wilayah 4.789,82 Km² terbagi dalam 28 kecamatan. Salah satu desa di Lampung Tengah yang menjadi lahan bagi PTPN VII untuk membudidayakan tanaman kelapa sawit dengan pola kemitraan adalah Desa Sinar Banten, Kecamatan Bekri, Lampung Tengah. Desa ini luasnya 5.314 Ha, dengan batas wilayah di sebelah utara yaitu Desa Karang Tani dan Komring Agung, sebelah selatan berbatasan dengan Desa kusumodadi dan Gorasjaya. Sementara di barat berbatasan dengan Desa Bumijaya, sebelah timur dengan Desa Kusumajaya dan Wonosari.

Sektor unggulan Desa Sinar Banten yaitu bidang pertanian dari tanaman hortikultural, buah hingga sayur mayur; sektor perkebunan terdiri dari budidaya kelapa sawit seluas 4600 Ha, kakau seluas 1,5 Ha, kopi seluas 1,25 Ha dan tanaman lain seluas 3,5 Ha. Terakhir adalah sektor industri yang ditandai dengan adanya industri besar dan dua *home industry*. Secara umum tenaga kerja di desa ini terserap dalam sektor-sektor di atas. Meski ada sebagian yang bekerja sebagai pegawai negeri dan sektor lainnya. Jumlah penduduk Desa Sinar Banten menurut jenis pekerjaan yang mereka geluti dapat di lihat pada tabel di bawah ini:

Tabel 1. Jumlah Penduduk Desa Sinar Banten Menurut Jenis Pekerjaan

Mata Pencaharian	Jumlah Penduduk	Presentase (%)
Petani	496	31,67
Karyawan BUMN (PTPN VII)	351	22,41
Wiraswata	278	17,75
Buruh Musiman	194	12,39
Pensiunan	96	6,13
PNS	26	1,66
Honoror	13	0,83
Lainnya	112	7,15
JUMLAH	1566	100

Sumber : Monografi Desa Sinar Banten / Bekri, 2008

Berdasarkan tabel 1 di atas, sektor pertanian memberikan kontribusi yang cukup signifikan bagi penyerapan tenaga kerja mitra di Desa Sinar Banten sebesar 31,94 %. Kemudian tenaga kerja yang terserap sebagai karyawan PTPN VII (Persero) sebesar 22,41 %. Selain itu, tenaga kerja sebagai buruh musiman meski hanya diberdayakan saat panen raya pun perlu dipertimbangkan. Hal ini berarti bahwa eksistensi PTPN VII perkebunan kelapa sawit mampu menopang 66,48 % tenaga kerja produktif di Desa Sinar Banten. Hal ini berarti PTPN VII dalam fungsinya mengembangkan daerah sekitar lokasi ia berdiri memiliki kontribusi yang sangat besar.

Tabel 2. Jumlah Penduduk Desa Sinar Banten Menurut Tingkat Pendidikan

Tingkat Pendidikan	Jumlah Penduduk	Persentase (%)
Tidak tamat SD	677	9,01
Tamat SD	378	25,67
Tamat SLTP	723	36,61
Tamat SLTA/ Sederajat	509	25,77
Tamat D1-D3	46	2,33
Tamat S1-S3	12	0,61
JUMLAH	2046	100

Sumber : Monografi Desa Sinar Banten / Bekri, 2008

Pendidikan di Sinar Banten dapat dikatakan maju meski secara umum. Jika kita lihat dari tabel 2 di atas maka dapat kita simpulkan lebih dari 50% penduduk Desa Sinar Banten telah mengenyam pendidikan, bahkan ada 65,32 % penduduk yang telah mengenyam wajib belajar sembilan tahun. Hal ini dapat menjadi indikator tingginya tingkat pendidikan di desa ini. Tingginya tingkat pendidikan masyarakat selain disebabkan oleh tingginya tingkat perekonomian mereka tentunya juga dipengaruhi kelengkapan fasilitas pendidikan sebagai sarana penunjang. Selain itu, jarak menuju kecamatan dan kabupaten yang tidak cukup jauh, apalagi daerah sekitar Bekri diapit oleh dua Kabupaten, Lampung Tengah dan Pesawaran.

Tenaga pengajar yang terdaftar dalam monografi Desa Sinar Banten ada 36 guru untuk sekolah-sekolah yang terdapat di desa ini. Mengenai fasilitas pendidikan berupa jumlah gedung sekolah di Desa Sinar Banten dapat di lihat di tabel ini:

Tabel 3. Jumlah Fasilitas Pendidikan Menurut Jenjang Pendidikan

Jenjang Pendidikan	Jumlah Gedung Sekolah
PAUD	3
TK	3
SD	3
SLTP	2
SMK	1
Kursus Ketrampilan	3
TOTAL	15

Sumber : Monografi Desa Sinar Banten / Bekri, 2008

Berdasarkan tabel 3 di atas, untuk ukuran suatu desa fasilitas pendidikan sudah cukup tergolong lengkap (dalam konteks wajib pendidikan sembilan tahun). Namun, untuk jenjang SLTA masih belum tersedia. Sehingga wajar jika masyarakat Desa Sinar Banten ingin melanjutkan ke jenjang yang lebih tinggi

harus ke kecamatan atau kabupaten terdekat atau melanjutkan di SMK dan kursus keterampilan.

Mengenai fasilitas kesehatan yang terdapat di desa ini di fasilitasi dengan satu Puskesmas (pusat kesehatan milik PTPN VII), satu buah puskesmas dan 8 Posyandu, 5 Posyandu milik PTPN VII dan 3 pemerintahan desa. Sedangkan selain ketiga posyandu ini belum ada fasilitas tempat kesehatan lain. Untuk tenaga paramedis dapat di lihat di tabel:

Tabel 4. Jumlah Petugas Kesehatan

Petugas Kesehatan	Jumlah
Mantri	3
Bidan	4
Perawat	3
JUMLAH	10

Sumber : Monografi Desa Sinar Banten / Bekri, 2008

Dari tabel 4 di atas dapat kita lihat petugas yang mendukung fasilitas kesehatan di desa ini. Dalam pengadaan sarana kesehatan ini PTP memiliki setidaknya dua orang perawat dan dua orang bidan serta satu orang mantri yang menyediakan perawatan gratis untuk masyarakat lokal.

B. PT. Perkebunan Nusantara VII (Persero)

1. Dari *Internatio* Menjadi PT. Perkebunan Nusantara VII (Persero)

Perkebunan Bekri untuk pertamakalinya dibuka oleh bangsa Belanda pada tahun 1916 dan diberi nama *Internatio* I. Tujuh tahun kemudian, tepatnya pada tahun 1923 didirikanlah pabrik dengan system *hand press*. Tahun 1942 Jepang berhasil

menundukkan Belanda. Akibat kekalahan Belanda oleh Jepang maka perusahaan ini beralih kepemilikannya kepada pemerintahan Jepang hingga diproklamasikannya kemerdekaan Indonesia pada tanggal 17 Agustus 1945. Sejak hari itu resmilah perkebunan ini menjadi hak milik bangsa Indonesia. Namun hanya bertahan selama tiga tahun, hal ini disebabkan Belanda kembali ke Indonesia dan langsung mengambil alih perusahaan yang diberi nama *Internatio II*. Kepemilikan Belanda ini bertahan selama sepuluh tahun. Akhirnya pada tahun 1961 perusahaan ini dapat dinasionalkan menjadi milik bangsa Indonesia dan diberi nama PTP Karet IX, tetapi tiga tahun kemudian terjadi perubahan nama menjadi PPN Sumatra II yang kantor direksinya berlokasi di Tanjung Karang, Lampung. Tahun 1964 terjadi pengklasifikasian atau penggolongan perusahaan menurut jenis tanaman yang dibudidayakan maka perusahaan ini berubah sebutan menjadi PPN Aneka Tanaman III dan kantor direksinya pindah di Medan. Selanjutnya, dilakukan lagi penggabungan perusahaan berdasarkan wilayah pada tahun 1968 yang secara otomatis menyebabkan pergantian nama menjadi PNP X dan kator direksinya berkedudukan di Tanjung Karang.

Pada 1 Juni 1980 PNP X mengalami perubahan lagi menjadi PT. Perkebunan X (Persero). Empat belas tahun kemudian, tepatnya tanggal 12 Juni 1994 diadakanlah restrukturasi BUMN sehingga terjadi penggabungan PTP X dengan PTP XXXI Gula. Tak lama setelah itu, pada pergantian hari Super Semar tanggal 11 Maret 1996, PTP X dan XXXI (Persero) diubah menjadi PT. Perkebunan Nusantara VII (Persero) yang disahkan berdasar Akta Notaris Harun Kamil, S.H. No. 40 tanggal 11 Maret 1996.

2. Unit Usaha Bekri

Unit usaha bekri khusus membudidayakan tanaman kelapa sawit yang secara topografi terletak di dataran dengan kemiringan rata-rata 5° pada ketinggian 48-62 meter di atas permukaan laut. Iklim di daerah ini memiliki curah hujan rata-rata 2000-2500 mm dan bila hari hujan 100-150 HH jenis tanahnya pun berupa *Latosol Aluvial* dan *Padsolik Merah Kuning*.

Total luas areal HGU Unit Uaha Bekri yaitu 4.484,4 Ha. Namun, jika diperinci perlokasi sebagai berikut: *afdeling* (rayon) I luasnya 824 Ha, *afdeling* II 1.237 Ha, *afdeling* III luasnya 1.212 Ha, *afdeling* III luasnya 1.123 Ha. Sedangkan areal untuk pembibitan sekitar 24 Ha dengan tanah cadangan, dam, reboisasi dan rawa sejumlah 64,4 Ha.

Adapun dasar HGU di atas adalah SK. Mendagri No. 32/DDA/1970 tanggal 29 Mei 1970, perpanjangan SK. Mendagri No. 45/DJA/1973 tanggal 16 Maret 1973, perpanjangan SK. Mendagri No. 6/HGU/BPN/1999 tanggal 26 Januari 1999 dan sertifikat HGU No. 6690 tahun 2002 tanggal 9 Oktober 2002.

Mengenai jumlah pabrik sebagai alat pengolahan kelapa sawit hingga kini telah ada dua pabrik. Pertama adalah pabrik pengolahan TBS kelapa sawit yang berkapasitas 40 ton TBS/jam. Tetapi kapasitas efektifnya $98\% \times 40$ ton TBS/jam yaitu 39 ton TBS/jam. Atau dapat di asumsikan hasil produksi puncak adalah 11%. Jadi, 39 ton TBS/jam $\times 20$ jam/hari $\times 25$ hari/bulan dibagi 11%, dan hasilnya adalah 177.272 ton TBS. Sehingga, dapat diketahui kemampuan pabrik tiap tahun kurang lebih 177.272 ton TBS sesuai dengan hasil produksi puncak

11%. Proses yang harus dilalui dalam pengolahan kelapa sawit yaitu: perebusan, penebahan atau penampungan, pengempaan, klarifikasi, pengeringan, penyimpanan dan pabrik biji. Lainnya adalah pabrik-pabrik pengolahan inti sawit dengan kapasitas 50 ton untuk mengolah inti dengan kinerja perhari. Proses pengolahan inti sawit hanya melampaui tiga tahap yaitu: pengempaan, penyaringan dan penyiapan (data PTPN VII).

Hal yang sama pentingnya dengan pengolahan TBS dan inti sawit yaitu pengolahan limbah sawit. Tahap-tahap pengolahan limbah sawit adalah sebagai berikut:

1. Limbah yang dihasilkan dari pengolahan sawit diroses di kolam *an aerob*.
2. Limbah di tampung pada parit atau rorak yang berukuran 10 m (per parit), lebar 80cm, dengan kedalaman 70 cm dan volume 5,6 m³/ parit.
3. Kemudian limbah di pompakan ke areal kelapa sawit sebagai pupuk cair.

Pengolahan limbah di Unit Usaha Bekri dilakukan dengan cara *hand application* sesuai izin menteri Lingkungan Hidup No. Kep.04-05/Men.LH/1998. *Sludge Feed (Colling Poun)* adalah pompa yang digunakan dalam proses pengolahan limbah tersebut. Untuk pengolahan limbah ini Unit Bekri memiliki sumur pantau di areal limbah, sumur pantau ini memiliki kedalaman 10 meter. Sedangkan untuk limbah padat berupa serabut dan cangkang digunakan sebagai bahan bakar boiler dan tandan kosong dapat juga dimanfaatkan sebagai pupuk organik lapangan.

3. Stuktur dan Personalia

PT. Perkebunan Nusantara VII (Persero) dipimpin oleh dewan direksi yang terdiri atas satu direktur utama dan empat direktur bidang. Mereka adalah direktur produksi, direktur keuangan, direktur SDM dan umum, serta direktur pemasaran. Direktur utama bertanggung jawab dalam RUPS. Selain itu ada dewan komisaris yang dikepalai oleh seorang komisaris utama dan dibantu oleh empat komisaris lainnya.

Tugas yang dilakukan direksi di antaranya: memimpin, merencanakan, mengkoordinir pengelolaan perusahaan sesuai dengan tujuan perusahaan dan senantiasa meningkatkan efisiensi dan efektifitas perusahaan, mempertanggungjawabkan pengelolaan perusahaan baik dalam RUPS dan keluar, serta memberikan wewenang dan tanggung jawab kepada administratur, kepala bagian, atau kepala perwakilan sesuai dengan kepentingan perusahaan.

Sebagai unit usaha, Unit Usaha Bekri dipimpin oleh seorang administratur yang bertanggung jawab langsung kepada direksi. Pekerjaannya adalah melaksanakan kebijakan yang meliputi perencanaan, pengaturan, pelaksanaan dan pengawasan di bidang tanaman, teknik, pengolahan, administrasi, keuangan, kesehatan dan umum di unit usaha. Tugas seorang administratur di antaranya mengelola dan menjaga aset serta bertanggung jawab atas mutu hasil kerja unit usaha yang dipimpinnya, memelihara hubungan yang harmonis dengan instansi pemerintah dan lembaga lainnya guna kepentingan perusahaan dan masyarakat sekitar, memberikan motivasi dan menerapkan pengawasan melekat pada pekerja agar

tercipta prestasi kerja yang optimal sehingga menghasilkan produktifitas kerja yang tinggi.

Dalam tugasnya administratur unit usaha Bekri dibantu oleh empat orang *Sinder* kepala yaitu: *Sinder* kepala tanaman I (Sinkep I), Sinkep tan II, Sinkep tanaman dan teknik (T&T), serta Sinkep tata usaha dan keuangan (TUK). Sinkep tan I bertanggung jawab atas areal sawit dari *afdeling* I-IV dan *afdeling* V khusus untuk pembibitan. Kinerja Sinkep I dibantu oleh empat orang *Sinder* dan tiga orang mandor besar (Mabes).

Program *community development* dengan pola kemitraan sawit di PTPN VII inilah yang menjadi tanggung jawab Sinkep tan II karena kantor mereka pun di bagian kemitraan. Sinkep tan II memiliki tiga orang *Sinder* dan tiga orang Mabes yang membantunya dalam bertugas mengurus areal kemitraan dari *afdeling* VI-VIII. Secara umum tugas Sinkep tanaman adalah mengkoordinir *afdeling* dan bertanggung jawab dalam pelaporan, sebagai kepala produksi bertanggung jawab dalam pengawasan, pelaksanaan teknis tanaman dan fluktuasi produksi, melaksanakan penyuluhan atau pembinaan kepada petani mitra dan memberikan perhitungan kebutuhan biaya sarana produksi, memberikan iklim kerja yang baik dan motivasi sekaligus pengawasan melekat atas kinerja pekerja dalam ruang lingkup tugasnya guna meningkatkan prestasi dan produktivitas kerja. Sedang tugas seorang *Sinder* diantaranya mengkoordinir segala kegiatan mulai dari pengolahan tanah hingga panen termasuk didalamnya pengangkutan di *afdeling*-nya, mengevaluasi hasil kerja di *afdeling* dan membuat rencana tindak lanjut hasil evaluasi serta membuat laporan kerja kepada administrator melalui Sinkep

tanaman, melakukan penyuluhan atau pembinaan kepada petani mitra dan memelihara hubungan yang harmonis dengan instansi yang berkaitan dengan tugas-tugasnya demi kelancaran dalam bertugas.

Berbeda lagi dengan Sinkep T&T mempunyai enam orang *Sinder* dan lima orang *Mabes* karena, tugasnya yang berat dari menangani masalah teknik, pengolahan produksi sawit, hingga menjadi minyak dan inti sawit. Sinkep TUK cukup memiliki dua orang *Sinder* yang langsung membawahi kepala *Krani*. *Sinder* umum bertanggung jawab atas kinerja *Krani* kepala umum, SDM, puskes, dan satpam. Sedang *Krani* kepala gudang, gudang produksi, dan bidang pembukuan bertanggung jawab pada *Sinder* TUK. Khusus kepala labor bertanggung jawab pada administratur. Hingga kini jumlah tenaga kerja di PTPN VII (Persero) Unit Usaha Bekri sekitar 813 orang.

C. Proses Berkembangnya Pola Kemitraan di PTPN VII (Persero)

1. Sejarah Pola Kemitraan

Awalnya pola kemitraan kelapa sawit di Kabupaten Lampung Tengah dimulai pada tahun 1993 sebagai bentuk kemitraan antara PTPN VII (Persero) Unit Usaha Bekri dengan KUD Rukun Tani Jaya, Desa Tanjung Jaya, Kecamatan Bangun Rejo. Upaya ini diawali dengan keinginan pengurus KUD Rukun Tani Jaya yang mewakili 124 orang petani anggotanya untuk mengembangkan lahan pertanian mereka melalui metode tumpang sari tanaman pangan dengan tanaman kelapa sawit seluas 248 Ha.

Melihat dampak positif dari pengembangan kelapa sawit dengan pola kemitraan tersebut, Pemda Tk. II Lampung Tengah melalui disbun Lampung Tengah segera menyambut baik rencana kerjasama. Untuk itu, disusunlah program pengembangan kelapa sawit dengan pola kemitraan bagi petani di sekitar Kabupaten Lampung Tengah.

Berdasarkan program tersebut, kerjasama Pemda Lampung Tengah Dengan PTPN VII dituangkan dalam surat nomor X.9/KTR/01/1995 dan surat nomor 525.26/0503/D.4/1995 tanggal 4 april 1995. hal yang disepakati mengenai pengembangan kelapa sawit di daerah Lampung Tengah seluas 3.000 Ha dimulai sejak tahun 1995 selama tiga tahun, dengan setiap tahun ditanam seluas 1.000 Ha. Pada tahun 1997 dibuat kembali perjanjian kerjasama kemitraan antara Pemda Lampung Tengah dengan PTPN VII dengan nomor 7.9/KRT/010/1997 dan 525.25/3014/D.4/1997 tanggal 17 November 1997. Semua itu merupakan perpanjangan kerjasama kemitraan dengan perluasan areal 10.000 Ha selama 5 tahun.

Menurut Poltak (5 Maret 2010), misi PTPN VII melaksanakan program kemitraan adalah membantu memecahkan masalah ketimpangan dalam kesempatan berusaha, ketimpangan pendapatan, ketimpangan pendapatan, ketimpangan antarwilayah dan ketimpangan yang cukup tajam antara kota dan desa. Bersamaan dirumuskannya misi itu, maka program kemitraan sawit yang bertujuan: mengembangkan komoditas kelapa sawit ke berbagai wilayah melalui perluasan perkebunan rakyat; mengaktifkan fungsi kelembagaan seperti KUD untuk menunjang kegiatan kemitraan di bidang ekonomi; menjamin pasokan bahan baku

kelapa sawit untuk kelangsungan pabrik; dan bersama petani menjaga kelestarian dan keamanan lingkungan di sekitar unit usaha Bekri.

Jika kita amati berdasarkan keterangan informan di atas maka dapat disimpulkan dampak yang diharapkan dari pengembangan kelapa sawit melalui pola kemitraan yaitu: meningkatkan pendapatan dan mengentaskan kemiskinan petani mitra; meningkatkan hasil produksi baik secara kualitatif maupun kuantitatif komoditi ekspor perkebunan rakyat; meningkatkan efisiensi dan produktifitas pemanfaatan SDA khususnya dalam penggunaan lahan; mempercepat alih teknologi, management dan kelembagaan kepada petani mitra; mengembangkan daerah di sekitar perusahaan dalam bidang sosial, ekonomi, dan budaya; terakhir merupakan wujud kerjasama yang paling menguntungkan antara petani mitra dan PTPN VII.

2. Landasan Dasar Pola Kemitraan

Awal tahun 1992 pemerintah mulai membuat regulasi untuk mendorong pelaksanaan kemitraan dan sebagai acuan dasar bagi BUMN khususnya PTPN VII dalam mengimplementasikan kemitraan, antara lain dengan diterbitkannya UU No. 12 Tahun 1992 tentang sistem budaya tanaman. Pasal 47, 48, dan 49 mengenai pengarahannya badan usaha untuk berkerjasama secara terpadu dengan usaha petani. Hal ini berarti pemerintah menugaskan badan usaha untuk mendorong kerjasama, keterpaduan budidaya, pemasaran dan industri. GBHN 1993 mempertegas hal ini dengan mengamanatkan bahwa pengembangan dan pembinaan usaha nasional harus didorong melalui perluasan kerjasama antara usaha skala besar, menengah, dan kecil termasuk di dalamnya usaha informal dan tradisional berdasarkan kemitraan usaha yang saling mendukung dan saling

menguntungkan. SK Menkeu No. 316/KMK/016/1994 turut menginstruksikan pemanfaatan dana bagian laba BUMN untuk pelaksanaan kerjasama tersebut. Sementara itu, UU No. 9 Tahun 1995 tentang usaha kecil dan menengah atau besar disertai pembinaan, pengembangan dengan memperhatikan prinsip saling membutuhkan, memperkuat dan menguntungkan. Kemudian diikuti PP No. 44 Tahun 1997 menjelaskan bahwa usaha menengah atau besar yang melaksanakan kemitraan dengan usaha kecil berkewajiban memberikan informasi mengenai perkembangan pelaksanaan kemitraan, menunjuk penanggung jawab kemitraan, menaati dan melaksanakan ketentuan yang telah diatur dalam perjanjian kemitraan serta, melakukan pembinaan kepada mitranya.

Peraturan-peraturan di atas, menjadi landasan bagi PTPN VII untuk menjalankan kemitraan yaitu sebagai proses penglibatan masyarakat pemilik lahan di sekitar unit usaha. Harapannya dapat meningkatkan kesejahteraan petani sekaligus mengaktualisasikan peran sosial perusahaan agar esistensinya dapat dirasakan oleh masyarakat sekitar sehingga kerjasama tersebut saling menguntungkan dan berkesinambungan. Pilihan ini cukup strategis apalagi dengan pengembangan komoditas kelapa sawit melalui: pengalihan teknologi terapan, kemandirian pengelolaan agribisnis, meningkatkan fungsi kelembagaan ekonomi pedesaan, dan pasokan bahan baku olah pabrik. Bentuk kerjasama yang dilaksanakan dalam program ini adalah berupa pengadaan bibit kelapa sawit yang berkualitas, dan hal ini dapat langsung dirasakan atau mengena pada petani.

3. Bentuk – bentuk Kemitraan yang Dikembangkan PTPN VII (Persero)

Pengembangan masyarakat (*Community Development*) PTPN VII (Persero) adalah program yang dijalankan oleh perusahaan untuk mengembangkan pertumbuhan ekonomi yang berkelanjutan melalui mata pencarian, pendidikan, ketrampilan, kesehatan dan kesejahteraan bagi masyarakat yang berada di sekitar perusahaan atau terkena dampak dari adanya perusahaan, termasuk masyarakat yang tidak mempengaruhi operasional perusahaan. Membangun komunitas (*community building*) adalah salah satu prinsip umum CD yang dikemukakan Ife (1995: 178) dan diartikan sebagai proses membangun masyarakat secara bersama-sama. Mengacu pada konsep itu prinsip kemitraan PTPN VII (Persero) yang dapat diterapkan dalam *community building* diantaranya saling membutuhkan, saling menguntungkan dan saling memperkuat.

Saling membutuhkan dalam konteks ini berarti perusahaan sebagai subsistem memerlukan bahan baku serta keperluan lainnya dan subsistem tanaman atau petani mitra memerlukan penampungan hasil serta bimbingan. Saling menguntungkan maksudnya, baik petani mitra maupun perusahaan memperoleh peningkatan pendapatan atau keuntungan disamping kesinambungan usaha. saling memperkuat bermakna petani mitra dan perusahaan secara bersama-sama melaksanakan etika bisnis, sama-sama mempunyai persamaan hak dan saling membangun komunikasi sehingga memperkuat kesinambungan kemitraan. Tampak bahwa, kerjasama yang dijalin antara pengusaha besar atau menengah dengan pengusaha kecil bukan dalam pengertian yang kuat hanya memberi

bantuan kepada yang lemah dan yang lemah mengharapkan bantuan kepada yang kuat, tetapi lebih pada prinsip saling membutuhkan.

Community Development bukan semata-mata persoalan moral yang berorientasi pada penghargaan terhadap harkat dan martabat kemanusiaan, tetapi berfungsi juga sebagai *social security* perusahaan dari ancaman penduduk lokal yang merasakan terpingirkan. Membangun masyarakat atas dasar kebersamaan juga bermakna adanya keterpaduan dalam berbagai aktifitas. Artinya koordinasi dan kerjasama yang baik antar mitra usaha merupakan syarat pokok keberhasilan kemitraan. Untuk mencapai keterpaduan diperlukan perencanaan yang matang, komunikasi yang baik, pendekatan dalam bentuk pembinaan dan pengawasan atau kontrol. Mekanisme kontrol dan keterbukaan mendukung terciptanya kondisi saling mempercayai. Kepercayaan dan transparansi tidak saja menjadi keharusan dalam berinteraksi antar *stakeholders*, tetapi juga harus terinternalisasi pada semua *stakeholders* yang berhubungan dengan kemitraan.

Sikap saling percaya dan transparansi merupakan media penghubung landasan moral dan struktural yang memiliki fungsi sosial dan bisnis. Media ini dapat mengarah pada adanya kesamaan persepsi yang sama, kemudian memasuki sisi bisnis tentang bagaimana kemitraan memberi manfaat moral dan material kepada semua *stakeholders*. Analisis ini mempertegas apa yang harus dilakukan oleh semua *stakeholders* dan diamini secara berjamaah, sehingga dapat diperoleh keuntungan dan resiko kemitraan usaha dibagi secara adil serta memuaskan bagi semua pihak. Oleh sebab itu, program CD meningkatkan taraf hidupnya dan mendorong tumbuhnya kemitraan antara BUMN dengan pengusaha kecil dan

koperasi yang bersangkutan. Di PTPN VII, PUKK telah dilaksanakan sejak tahun 1990 dengan bantuan berbentuk hibah dan penjamin baik perorangan, perusahaan, koperasi ataupun kemitraan.

Sejak diterbitkannya SK Menteri BUMN No. KEP-236/MBU/2003 tentang Program Kemitraan BUMN dengan Usaha Kecil dan Program Bina Lingkungan (PKBL). Resmilah PKBL menjadi program penyempurna PUKK. Dalam pasal 1 ayat 3 dan 4 pada SK tersebut dijelaskan bahwa program kemitraan adalah program untuk meningkatkan kemampuan usaha kecil agar menjadi tangguh dan mandiri melalui pemanfaatan dana dari laba BUMN. Begitu pula dengan program bina lingkungan adalah pemberdayaan kondisi sosial masyarakat oleh BUMN di wilayah usahanya. Bentuk batuanannya disebutkan dalam pasal 10 ayat 3 yaitu untuk korban bencana alam, pendidikan, dan atau pelatihan, peningkatan kesehatan, pengembangan prasarana dan sarana umum serta sarana ibadah. Artinya, pada tataran implementasi program bina lingkungan sama dengan program CD yang *filantropi*. Jika demikian, PTPN VII sudah melaksanakan jauh sebelum keluarnya SK tersebut.

Sasaran dari kegiatan PKBL adalah terciptanya pertumbuhan ekonomi rakyat dan pemerataan pembangunan, melalui perluasan berusaha bagi usaha kecil dan koperasi, dan lingkungan sekitarnya. Lokasi pelaksanaan kmitaraan diprioritaskan berada disekitar unit usaha dan kantor perwakilan. Oleh karena itu, di unit usaha dan kantor perwakilan sebagai salah satu pelaksana PKBL mempunyai tugas yang sama dengan kantor direksi yaitu sebagai Pembina. PKBL di unit usaha dan

kantor perwakilan dilaksanakan oleh urusan umum di bawah tanggung jawab administratur atau kepala perwakilan.

Sumber dana PKBL berasal dari penyisihan sebagian laba bersih PTPN VII (setelah dikurangi pajak) pada tahun sebelumnya sebesar 1-3% dari seluruh laba perusahaan yang ditetapkan dalam RUPS, pengambilan pinjaman dan bunga dari mitra binaan, dan hasil bunga yang berasal dari penempatan dana pembinaan yang belum disalurkan. Dana tersebut disalurkan dengan alokasi sebagai berikut: biaya operasional PKBL maksimal 5% yang digunakan sebagai biaya pertemuan dan koordinasi, administrasi, dan pelaporan, serta perjalanan dinas petugas PTPN VII. Lainnya sekitar 15% adalah dana bina lingkungan sebagai hibah yang disalurkan kepada mitra binaan untuk pendidikan, pelatihan, pemagangan, pemasaran, promosi dan pengkajian, serta penelitian. Sedangkan sisa dana dari alokasi di atas adalah bantuan pinjaman kepada penerima PKBL untuk membiayai modal kerja, investasi dan pinjaman.

Sebelum disempurnakan menjadi PKBL, PUKK lebih difokuskan pada usaha kecil dan koperasi yang sifatnya beragam dan telah melakukan kegiatan usaha tetapi sulit untuk berkembang atau memiliki prospektif untuk dikembangkan menjadi mitra. Sedangkan pola kemitraan sifatnya lebih dikhususkan pada usaha yang sifatnya homogen. Salah satu bentuk kongkritnya adalah kebun kelapa sawit. Dalam kemitraan ada kegiatan pemberian pinjaman modal kerja dan investasi, pembiayaan dalam rangka peningkatan SDM, peningkatan kemampuan manajerial dan promosi hasil seperti pembinaan teknis budidaya, manajemen usaha, pengelolaan produksi dan jaminan pemasaran. Pola dasar kemitraan dalam CD

yang dikembangkan oleh PTPN VII adalah kerjasama kemitraan antara masyarakat, sektor privat dan pemerintah melalui pengembangan formula pembagian modal kerja yang menjadi tanggung jawab setiap *stakeholders*.

Adapun persyaratan calon binaan khususnya mitra binaan usaha kecil perorangan dan koperasi adalah:

1. Telah melakukan kegiatan usahanya minimal dua tahun dan mempunyai prospek pasar ekspor atau lokal untuk dikembangkan, yang dibuktikan dengan surat keterangan dari pamong desa atau kelurahan termasuk izin lainnya.
2. Bergerak di bidang usaha agribisnis atau agroindustri, terutama yang mempunyai peluang untuk dikembangkan menjadi mitra usaha bagi PTPN VII (Persero) atau usaha kecil bidang lain (non agribisnis maupun agroindustri) yang dinilai layak untuk mendapatkan bantuan pembinaan serta persetujuan direktur utama selaku penanggung jawab kemitraan dan bina lingkungan.
3. Belum pernah dibina atau tidak sedang dibina oleh BUMN yang lain (termasuk kredit bank).
4. Sudah mengadministrasikan atau membukukan kegiatan usahanya;
5. Memiliki perilaku usaha yang jujur, kreatif, ulet dan dinamis (termasuk pembuatan neraca).
6. Berlokasi di wilayah PTPN VII sesuai dengan daerah pembinaan yang ditetapkan oleh Menteri BUMN RI/ Kepala Badan Pembina BUMN.
7. Mengajukan permohonan pinjaman atau bantuan pemberian dengan jumlah maksimal Rp. 50 juta dan ditujukan kepada direksi PTPN VII

dengan dilengkapi copy surat-surat yang berhubungan dengan akte pendirian izin usaha (SIUP, akte dll). Kemudian copy rekening bank, NPWP, KTP, KK, foto terakhir dengan ukuran 4X6 sebanyak 2 lembar. Status tempat usaha serta denah lokasi tempat usaha. Surat kuasa dari Kakandepkop atau Kandis Pengusaha Kecil dan Menengah setempat, khusus untuk koperasi dilengkapi dengan: laporan terakhir RAT tahun terakhir yang telah di audit oleh akuntan publik dan surat keterangan yang diberikan kepada ketua koperasi dari pengurus, pengawas dan perwakilan anggota yang ditandatangani di atas segel atau bermaterai.

Sedangkan tahapan yang harus dilalui menjadi mitra PTPN VII (Persero) yaitu:

1. Calon mitra binaan baik perorangan atau badan hukum mengajukan proposal yang ditujukan kepada direksi PTPN VII.
2. Dari proposal yang masuk kemudian di seleksi secara administrasi, serta diadakan survei lapangan oleh masing-masing unit usaha, kantor perwakilan atau kantor direksi.
3. Kemudian kantor perwakilan atau unit usaha merekomendasikan proposal yang memenuhi persyaratan, dan akan diteruskan ke direksi melalui bagian umum selaku marger PKBL PTPN VII.
4. Proposal yang lolos seleksi akan diproses sesuai dengan anggaran yang tersedia dan diikuti dengan pembuatan perjanjian pinjaman antara mitra binaan dan PTPN VII.
5. Proposal yang tidak dapat diproses lebih lanjut segera dikembalikan kepada yang bersangkutan.

V. PEMBAHASAN

A. Implementasi Pola Kemitraan

1. Realisasi Pola Kemitraan: *Stakeholders* dan Motivasi

Kemitraan merupakan salah satu langkah untuk mempercepat pembangunan pertanian, khususnya dalam studi ini tentang pembangunan subsektor perkebunan. Pola ini diwujudkan dalam perpaduan usaha antara perusahaan dengan petani, sasarannya perbaikan keadaan sosial ekonomi petani karena didukung berbagai kegiatan produksi, pengolahan, dan pemasaran dalam suatu sistem kerja yang saling menguntungkan.

Program kemitraan dapat dijelaskan sebagai model kombinasi sistem tanaman dan integrasi vertikal para petani kecil dengan pengusaha bermodal besar (pemerintah maupun swasta) guna meraih keuntungan skala ekonomi khususnya dalam hubungan aktivitas hulu dan hilir (White, 1992), dan untuk menjamin kemandirian produk yang tinggi (Hartveld, 1985). Pola ini jika ditinjau dari ruang lingkup, sasaran, dan manfaat utamanya merupakan program pembangunan daerah pedesaan yang menggunakan pendekatan terpadu dan dirancang sedemikian rupa dengan sasaran utama memperbaiki serta meningkatkan kehidupan sosial ekonomi pesertanya. Secara prinsip, yang diutamakan menjadi peserta kemitraan adalah petani miskin di sekitar PTPN VII (Persero) Unit Usaha Bekri.

Jika dicermati ternyata pengembangan perkebunan dengan pola kemitraan pada hakikatnya merupakan proses membangun tiga unsur pembentuk pola tersebut, yaitu pembangunan unsur fisik melalui pembangunan kebun, lahan pangan, unit pengolahan, sarana dan prasarana serta unsur fisik lainnya. Tolok ukur keberhasilan pembangunan fisik yaitu tercapainya sasaran fisik yang ditetapkan dengan kondisi yang sesuai standar baku teknis dan dapat dioperasikan secara efektif, efisien dan ekonomis. Kedua, pembangunan sumber daya petani, baik perorangan yang meliputi peningkatan wawasan, sikap, maupun pengembangan masyarakat perkebunan yang meliputi aspek kemandirian, kreativitas dan pertumbuhan kelembagaan sosial, ekonomi serta pemerintahan di pedesaan. Pembangunan sumber daya petani ini berarti pembangunan unsur sosial. Ketiga, pembangunan tata hubungan antar sistem secara harmonis yang meliputi unsur fisik, sosial dan lingkungan sehingga program dapat mencapai tujuan yang telah dirancang.

Kemitraan diwujudkan dalam usaha yang terintegrasi antara perusahaan perkebunan dengan usaha rakyat sebagai aplikasi dari suatu sistem pertanian kontrak. Biasanya pihak-pihak yang terlibat tidak hanya petani dan perusahaan agroindustri tetapi termasuk pihak pemerintah dan perbankan. Dalam praktek, sistem pertanian kontrak dijadikan salah satu cara membagi resiko diantara *stakeholders* dalam sistem tersebut. Setidaknya ada empat faktor yang berkepentingan dalam sistem kemitraan ini, yaitu perusahaan agroindustri, petani, pemda dan dinas sektoral sebagai pembina dalam hal ini dilaksanakan oleh dinas perkebunan, serta pihak perbankan sebagai penyedia dana. Masing-masing aktor

dapat bertindak dan berperilaku sedemikian rupa dengan alasan utama memperkecil resiko dan atau mengoptimalkan keuntungannya.

Berdasarkan hasil wawancara dengan *Poltak* (2 Maret 2010) didapatkan bahwa, implementasi kemitraan sawit di PTPN VII (Persero) unit usaha Bekri ditangani oleh bagian kemitraan. Penanggung jawab dan pengkoordinir di bagian kemitraan ini adalah *Sinder* kepala bagian tanaman II (sinkep tan II) yang dalam pelaksanaan tugasnya dibantu oleh tiga orang *Sinder*. Setiap *Sinder* bertanggung jawab atas daerah kerja di setiap rayon yang disebut *afdeling*. Biasanya sistem kerja *Sinder* per-*afdeling* diroling agar bervariasi, tidak membosankan dan menambah pengalaman dalam menghadapi kompleksitas karakter masyarakat.

Kinerja seorang *Sinder* dalam mengurus *afdeling* dibantu oleh seorang mandor besar (mabes). Jumlah mabes di bagian kemitraan sama dengan jumlah *Sinder* karena mereka adalah *partner* kerja. Singkatnya mandor besar adalah pendamping bagi *Sinder*. Tetapi jika ada yang pensiun atau berhalangan maka tugas tersebut dapat dirangkap oleh mabes dari *afdeling* lain.

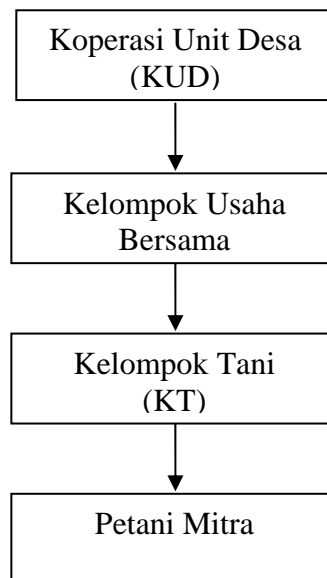
Berdasarkan kebijakan tugas sinkep tanaman adalah mengkoordinir *afdeling* dan bertanggung jawab dalam pelaporan; sementara itu kepala produksi bertanggung jawab dalam pengawasan, pelaksanaan teknis tanaman dan fluktuasi produksi, melaksanakan penyuluhan/pembinaan kepada petani mitra dan memberikan perhitungan kebutuhan biaya sarana produksi; menciptakan iklim kerja yang baik dan memberikan motivasi sekaligus pengawasan melekat atas kinerja pekerja dalam ruang lingkup tugasnya guna meningkatkan prestasi dan produktivitas kerja.

Mengkoordinir segala kegiatan mulai dari pengolahan tanah hingga panen termasuk di dalamnya pengangkutan pada *afdeling*-nya; mengevaluasi hasil kerja di *afdeling* dan membuat rencana tindak lanjut hasil evaluasi serta membuat laporan kerja kepada administrator melalui sinkep tanaman; melaksanakan penyuluhan/pembinaan kepada petani mitra dan memelihara hubungan yang harmonis dengan instansi yang berkaitan dengan tugas-tugasnya demi kelancaran dalam bertugas adalah tugas seorang *Sinder*. Sementara urusan administratif di kantor kemitraan ditangani oleh *Krani* kemitraan. Diantaranya yaitu *Krani* asisten kepala, operator komputer dan anggota *Krani* kemitraan.

Sedangkan pelaku kemitraan dari pihak petani mitra biasanya tergabung dalam organisasi lokal, yang berdasarkan observasi dan wawancara (Karyo "yang dibawah langsung oleh *Poltak*" 4 Maret 2010), diperoleh kejelasan bahwa Kelompok Tani (KT) merupakan organisasi petani yang paling rendah dan terdiri dari 20-30 orang petani dalam satu wilayah kerja yang bergabung pada suatu kelompok. Kepengurusan kelompok tani dibentuk atas hasil musyawarah petani yang terdiri dari ketua, sekretaris dan bendahara. Kelompok Usaha Bersama (KUB) merupakan gabungan dua atau lebih kelompok tani berdasarkan lokasi desa yang sama atau saling berdekatan. Kegiatan KUB lebih difokuskan pada pengelolaan teknis tanaman, sistem pemeliharaan, panen dan keamanan kebun kemitraan. Hasilnya diperoleh pertumbuhan tanaman yang seragam, karena dikerjakan secara bersama-sama oleh petugas KUB, Manajemen KUB diusahakan sama seperti manajemen *afdeling* di PTPN VII yang kepengurusannya terdiri dari ketua, sekretaris dan beberapa mandor (pemeliharaan, produksi dan keamanan).

Koperasi Unit Desa (KUD) merupakan wadah ekonomi petani yang sangat efektif dalam rangka memenuhi kebutuhan saprodi (sarana produksi) petani kemitraan sekaligus sebagai lembaga ekonomi petani bagi pemasaran hasil produksi TBS (Tandan Buah Segar). KUD berkewajiban mengelola dan mengadministrasikan hutang petani. Oleh karena itu, KUD mendapatkan imbalan yang ditetapkan berdasarkan hasil musyawarah dengan KUB dan KT dan diketahui oleh Petugas Penyuluh Lapangan (PPL) atau Kepala Cabang Dinas (KCD) Perkebunan di kecamatan. KUD berkewajiban menyetorkan produksi IBS ke pabrik milik PTPN VII Bekri sekaligus menerima pembayaran produksi untuk kemudian dibagikan kepada masing-masing kelompok tani. KUD atas nama petani menandatangani kontrak jual beli TBS bersama dengan Direksi PTPN VII. Hubungan organisasi lokal pola kemitraan PTPN VII secara skematik adalah:

Bagan 1. Hubungan Organisasi Lokal Pola Kemitraan PTPN VII (Persero)



Sumber : Data Lapangan

Secara operasional PTPN VII telah menjalin hubungan dengan mitra usahanya yaitu para petani di wilayah Lampung Tengah. Mereka adalah kelompok tani, KUB dan KUD yang tersebar di beberapa kecamatan. Berikut adalah data mitra usaha PTPN VII beserta luas areal dan jumlah komoditas kelapa sawit yang ditanam:

Tabel 5. Data Mitra Usaha PTPN VII, Luas Areal dan jumlah Komoditas Kelapa Sawit

Nama KUD/KT	Kecamatan	Luas (Ha)	Jumlah (Btg)
Rukun Tani Java	Bangunrcjo	1.591,57	214.907
Utama Karya		218,93	29.564
Hasta Karya Bhakti	Kalirejo	944,30	126.969
Panca Jaya		256,46	35.320
Kopontren Al-falah	Padangratu	877,05	118.624
Karya Bhakti		562,90	75.828
Tandang Midang		1.429,45	192.995
Sumber Waras	Gunung Sugih	774,30	104.536
Sumber Waras	Irigasi Metro	37,00	4.995
Hasta Wira	Terbanggi Besar	722,45	97.579
Mekar Java	Terusan Nyungyai	168,00	22.733
Bhakti Karya	Seputih Mataram	155,23	20.956
KT. Sejahtera	Abung Selatan	323,30	44.101
KT. Karya Jaya	Tanjung Jaya	1.822,00	24.544
KT. Karya Maju	Way Sendang	79,00	10.560
JUMLAH		8.321,84	1.124.301

Sumber: Data Bagian Kemitraan Unit Usaha Bekri, 2003

Sebenarnya ada tujuan lain PTPN VII ketika merangkul KUD-KUD di sekitar unit usaha Bekri agar terlibat dalam kemitraan yaitu menjadikan KUD sebagai organisasi payung yang resmi bagi petani. PTPN VII memerlukan keterlibatan KUD pada kemitraan, berkaitan dengan kredit kemitraan beserta sejumlah pinjaman modal usaha yang akan dikeluarkan bank BNI untuk petani mitra. Salah satu syarat agar bantuan atau kredit cair yaitu adanya KUD yang menjadi

peminjam kredit. Wajar jika PTPN VII merangkul KUD ke dalam proyek agroindustri. Dalam kerjasama ini KUD diberi hak menjadi pengumpul sawit-sawit petani sebelum dibawa ke pabrik dati menjadi penyalur sarana penunjang produksi seperti pupuk, herbisida dan lain-lain. Berarti secara tidak langsung KUD berfungsi sebagai mitra sekaligus perpanjangan tangan PTPN VII untuk menjamin keberlangsungan, keberhasilan dan keberlanjutan program *community development* dengan pola kemitraan ini.

Sebagai agen yang dianggap mewakili suara dan kepentingan masyarakat, baik KT, KUB ataupun KUD tentu harus berdaya, mandiri dan aktif. Kemandirian itu merupakan jaminan akan terselenggaranya proses kegiatan yang lebih akuntabel dan transparan. Asumsinya, semakin mandiri agen maka ia dapat mengurus dirinya sendiri dan memiliki peluang untuk mengontrol para pengambil kebijakan. Keberdayaan mereka merupakan jaminan akan berlangsungnya proses itu secara berkelanjutan. Sedangkan aktivitas mereka merupakan bentuk akuntabilitas internal terhadap anggota masing-masing.

Kemandirian dapat diukur dari jarak yang mereka ambil dihadapan *Stakeholders* lain seperti negara dan perusahaan sebagai penyandang kapital. Dalam konteks ini, negara yang dimaksud adalah pemerintah yang berada di tingkat pusat maupun lokal. Sementara penyandang kapitalnya PTPN VII dan dalam kemitraan posisinya sebagai penyedia bibit dan saprodi bagi petani mitra. Hal yang juga penting untuk diperhatikan apakah pengurus yang menjalankan organisasi dari kalangan mereka sendiri atau dari pihak lain. Sehingga perlu ditegaskan. dalam

kemitraan PTPN VII ini yang menjalankan dan mengurus organisasi lokal adalah petani mitra sendiri.

Disamping isu kemandirian, aspek inisiatif dan kreativitas mereka juga perlu dinilai, terutama dalam hal menjalin kerjasama dengan *stakeholders* lain. Menjaga jarak dengan *stakeholders* memang penting. Tetapi tidak kalah penting juga menjalin aliansi strategis, kerjasama taktis, dan membangun jaringan dengan *Stakeholders* lain. Aliansi, kerjasama, dan jaringan berguna untuk memastikan bahwa program-program yang dijalankan itu *sustaining*. Inilah yang pada gilirannya akan menentukan seberapa berdaya dan aktif organisasi lokal petani mitra.

Sebagai salah satu *stakeholders* kemitraan, keterlibatan pemerintah terlihat dari pembentukan kelompok kerja pengembangan sawit dengan pola kemitraan. Sesuai dengan gugus tugasnya maka Kepala Dinas Perkebunan tingkat II Lampung Tengah ditunjuk sebagai ketua kelompok kerja (pokja) berdasarkan SK Bupati tingkat Lampung Tengah nomor 188.45/623/D.4/1994 tanggal 26 Juli 1994 tentang pembentukan pokja khusus pengembangan tanaman sawit dengan pola kemitraan antara KUD/Kelompok Tani dengan PTPN VII (Persero) di Kabupaten Lampung Tengah. Dalam kaitan itu guna membantu keberhasilan program kemitraan, Kepala Dinas Perkebunan tingkat II dibantu oleh petugas kecamatan yang disebut KCD Perkebunan sebagai pembina Kepanjangangan tangan KCD yang bertemu langsung dengan petani kemitraan kelapa sawit adalah PPL yang berdomisili di desa. Keberadaan PPL di lapangan sangat diperlukan untuk membina petani dan organisasi petani. Ternyata selain dari unsur pemerintah,

petugas dari PTPN VII juga melaksanakan pembinaan mengenai kultur tanaman kelapa sawit dari mulai penanaman, pemeliharaan, pengendalian hama dan penyakit hingga teknis panen baik kepada KT maupun kepada KUB. Pembinaan merupakan salah satu bentuk penghargaan PTPN VII terhadap organisasi lokal yang ada. Prosesnya dilakukan dengan mendengarkan keluhan dan permasalahan yang dihadapi petani mitra. Kemudian berusaha membantu memberikan alternatif solusi dari permasalahan yang ada demi kebaikan bersama. (Modul kemitraan PTPN VII, UU Bekri 2006)

Hubungan yang harmonis dan koordinasi antar *stakeholders* dapat menjadi salah satu indikator keberhasilan program kemitraan. Meskipun diantara mereka ada yang memiliki tugas dan wewenang yang berbeda. Namun dalam menentukan kebijaksanaan secara umum dan hubungan antar *stakeholders* tetap tidak dapat dipisahkan. PTPN VII dapat melaksanakan kemitraan secara efektif bila dapat melepaskan diri dari kesibukan produksi primer dengan menyerahkan kegiatan itu kepada petani melalui mekanisme kontrak sehingga dapat mengakses beberapa keuntungan sekaligus. Pertama, perusahaan tidak perlu mengeluarkan biaya investasi besar untuk persiapan dan penyediaan tanah, baik untuk membebaskan maupun untuk pengelolaan lahan. Semua biaya tersebut sudah ditanggung petani. Dengan cara ini perusahaan juga tidak perlu menyewa atau mendatangkan buruh, terlepas dari risiko perburuhan, sekaligus dapat mengakses tenaga kerja keluarga yang tidak dibayar dalam satuan keluarga petani.

Perusahaan dapat lebih fokus untuk berurusan dengan petani yang mengelola tanah melalui perjanjian pembelian hasil produksi sesuai dengan yang disebutkan

dalam kontrak. Perusahaan tidak berurusan dengan petani dalam hubungan majikan dan buruh, tetapi lebih pada pemberi dan penerima kontrak yang secara teoritis dan pragmatis berada dalam kedudukan setara dengan cara itu, setidaknya memungkinkan terhindarnya perselisihan perburuhan antara perusahaan antara petani yang dapat mengeluarkan biaya besar baik secara ekonomis, politis maupun sosial. Hal ini belum juga proses manajemen lebih sederhana, sehingga biaya manajemen produksi dapat ditekan.

Kedua, keuntungan lain berkaitan dengan proses penanganan komoditas yang menuntut perhatian dan ketelitian dalam proses produksi. Dari sisi ini, kontrak memungkinkan perusahaan dapat mengontrol proses produksi dengan efektif yang sebanding dengan sebuah perkebunan besar tanpa harus terlibat secara penuh dalam persoalan teknis di lapangan. Ketiga, model ini juga memberikan hak monopoli terhadap komoditas yang disepakati dalam kontrak. Perusahaan terhindar dari ketidakpastian suplai produksi dan tindakan para spekulan di pasar bebas

Kempat dari sudut *discourse* pembangunan masyarakat, pengembangan kemitraan ini dapat disejajarkan dengan upaya peningkatan derajat kehidupan para petani kecil dan partisipasinya dalam proses *community development* termasuk di dalamnya pengembangan pedesaan. Sehingga memungkinkan perusahaan mendapat citra positif dan memudahkan mereka mendapatkan fasilitas kredit lunak dari bank-bank pemerintah, ataupun berbagai bentuk dukungan pemerintah yang menguntungkan perusahaan.

Keikutsertaan petani dalam pola kemitraan didasarkan motivasi untuk memperkecil risiko ketidakpastian pemasaran hasil produk pertanian mereka, Bagi petani kecil, pola kemitraan menjadi salah satu jalan keluar untuk menanggulangi masalah-masalah klasik yaitu:

1. Persaingan yang tidak seimbang antara petani kecil dan petani bermodal besar yang lebih mampu membeli dan menyewa teknologi maju dalam proses produksi mereka.
2. Mahalnya teknologi, fasilitas dan ketersediaan sarana produksi masih sangat terbatas.
3. Ekstensifikasi usaha umumnya lemah, karena sektor umum pemerintah dan swasta kurang mampu memberikannya.
4. Akses petani untuk mendapat kredit sulit.
5. Pasar lokal bagi produk-produk pertanian yang tidak tahan lama (*perishible*), komoditas yang dihasilkan petani sangat kecil dan tidak tetap. Harganya pun tidak menentu dan dapat jatuh secara drastis pada saat panen raya.
6. Sulitnya menembus pasar internasional, kecuali bila sebelumnya telah mempunyai jaringan yang mapan.

Data lapangan menunjukkan bahwa melalui kemitraan ini petani kecil berpotensi mengatasi masalah-masalah di atas. Kontrak juga mengurangi risiko, karena memfasilitasi petani mendapatkan teknologi untuk produksi. Sarana produksi pertanian bisa diperoleh dengan mudah. Dalam beberapa hal fasilitas lebih baik dari yang disediakan pemerintah karena perusahaan mempunyai kepentingan langsung atas proses produksi efisien yang terlihat dari kualitas hasil panen petani.

Hal ini pada gilirannya menguntungkan perusahaan. Kemudahan kredit diberikan dengan jaminan komoditas dan pembayarannya dilakukan melalui pengurangan atas pembayaran hasil produk petani sehingga petani tidak perlu menghadapi ketidakpastian harga dan pasar hasil produksi, karena telah ditangani perusahaan yang terikat kontrak.

Bagi pemerintah ada beberapa motivasi yang membuat mereka mendukung perkembangan sistem produksi pola kemitraan. Pertama, sistem kemitraan menghindarkan terjadinya konsentrasi pemilikan dan penguasaan tanah secara luas, terutama oleh perusahaan asing. Kedua, sistem ini secara politis memberi citra dan jargon 'populis' yang dapat meningkatkan legitimasi kekuasaan melalui kampanye peningkatan pendapatan petani kecil, pengentasan kemiskinan, dan pemerataan program-program pembangunan. Sistem ini secara langsung dapat digunakan sebagai instrumen politis untuk menunjukkan bahwa program *land reform* secara inheren sudah dilakukan. Ketiga, melalui pengembangan model kemitraan ini pemerintah memiliki kemudahan untuk mengontrol petani, memboncengkan program yang tidak ada hubungannya dengan substansi kemitraan seperti program transmigrasi dan berbagai kegiatan sosial lainnya. Keempat, pemerintah dapat mengembangkan dan mengakses paket pinjaman dan bantuan asing, khususnya melalui bank-bank pembangunan multinasional.

Di lain pihak pemerintah dapat membangun subsektor perkebunan sehingga menjadi pusat pertumbuhan baru yang memacu proses pembangunan dan meningkatkan kualitas kehidupan penduduk di daerah tersebut. Tampak adanya asumsi dibalik kebijakan penerapan pola ini yaitu masih tersedianya lahan yang

cukup luas terutama yang berstatus tanah negara atau tanah bebas, sebagian lahan kosong dan kritis secara teknis dinilai cocok untuk pengembangan perkebunan dengan pola kemitraan. Dalam pengembangannya pola ini memungkinkan diterapkannya kultur teknis bertani dengan melibatkan rakyat cukup banyak; selain juga dapat mengembalikan fungsi hidrologis tanah dan menjadi pusat pertumbuhan baru yang dapat mendorong berkembangnya sektor-sektor lain.

Sementara motivasi pihak perbankan khususnya bank-bank pelaksana yaitu mendapatkan akses fasilitas kredit likuidasi dan Bank Sentral yang memberikan suku bunga sangat rendah. Di waktu yang bersamaan mereka memperoleh dana dan keuntungan sosial juga politis karena telah membantu mengentaskan petani miskin melalui pembangunan pedesaan. Mereka tidak terlalu khawatir atas kredit yang telah diberikan karena melalui kontrol perusahaan pada mekanisme pelaksanaan kemitraan, pihak perbankan dapat jaminan dan kepastian pengembalian kredit dari petani.

2. Proses Rancangan dan Sosialisasi Kemitraan

Proses awal perencanaan kemitraan yang dilakukan PTPN VII adalah mengadakan *survey* lapangan terhadap kondisi dan situasi sosial di areal kemitraan. Tujuannya untuk mengetahui keadaan fisik daerah dan permasalahan yang menjadi kebutuhan masyarakat. Pelaksana lapangan melakukan identifikasi dan menginventarisasi faktor-faktor pendukung dan penghambat program. Hal ini dapat diketahui dari pembicaraan dengan tokoh masyarakat dan Ketua KT sebagai mitra binaan.

Kegiatan berikutnya dilakukan pertemuan dengan KUD untuk menyampaikan garis besar rencana program sebagai interpretasi terhadap UU dan peraturan yang dikeluarkan pemerintah. Sosialisasi itu penting dilakukan sebagai modal awal dalam merancang program kerjasama dengan masyarakat karena indikator pelaksanaan program ini adalah partisipasi dan keterlibatan masyarakat. Hal ini selaras dengan pernyataan Edi Suharto (Suharto, 2006: 42), pengembangan masyarakat lokal pada dasarnya merupakan proses interaksi masyarakat setempat . Setelah dilakukan pertemuan dengan beberapa tokoh masyarakat, ketua KT dan ketua KUD untuk menjelaskan sistem perencanaan pelaksanaan program banyak diantara tertarik dan ingin ikut serta dalam program tersebut. Terlebih lagi, ketika melihat keberhasilan Rukun Tani Jaya dalam mengembangkan lahan pertanian melalui metode tumpang sari tanaman pangan dengan kelapa sawit. Minat mereka tumbuh berdasarkan kenyataan bahwa pelaksanaan program *community development* pola kemitraan dapat memberi manfaat dan memperbaiki keadaan perekonomian keluarga. Berarti, dalam masyarakat kemitraan telah mengakomodir kebutuhan masyarakat lokal dan masyarakat telah dilibatkan dalam proses tersebut. Mekanisme ini sesuai dengan pendekatan pemberdayaan yang mengikutsertakan masyarakat dalam proses dan mengalih fungsikan mereka sebagai objek program.

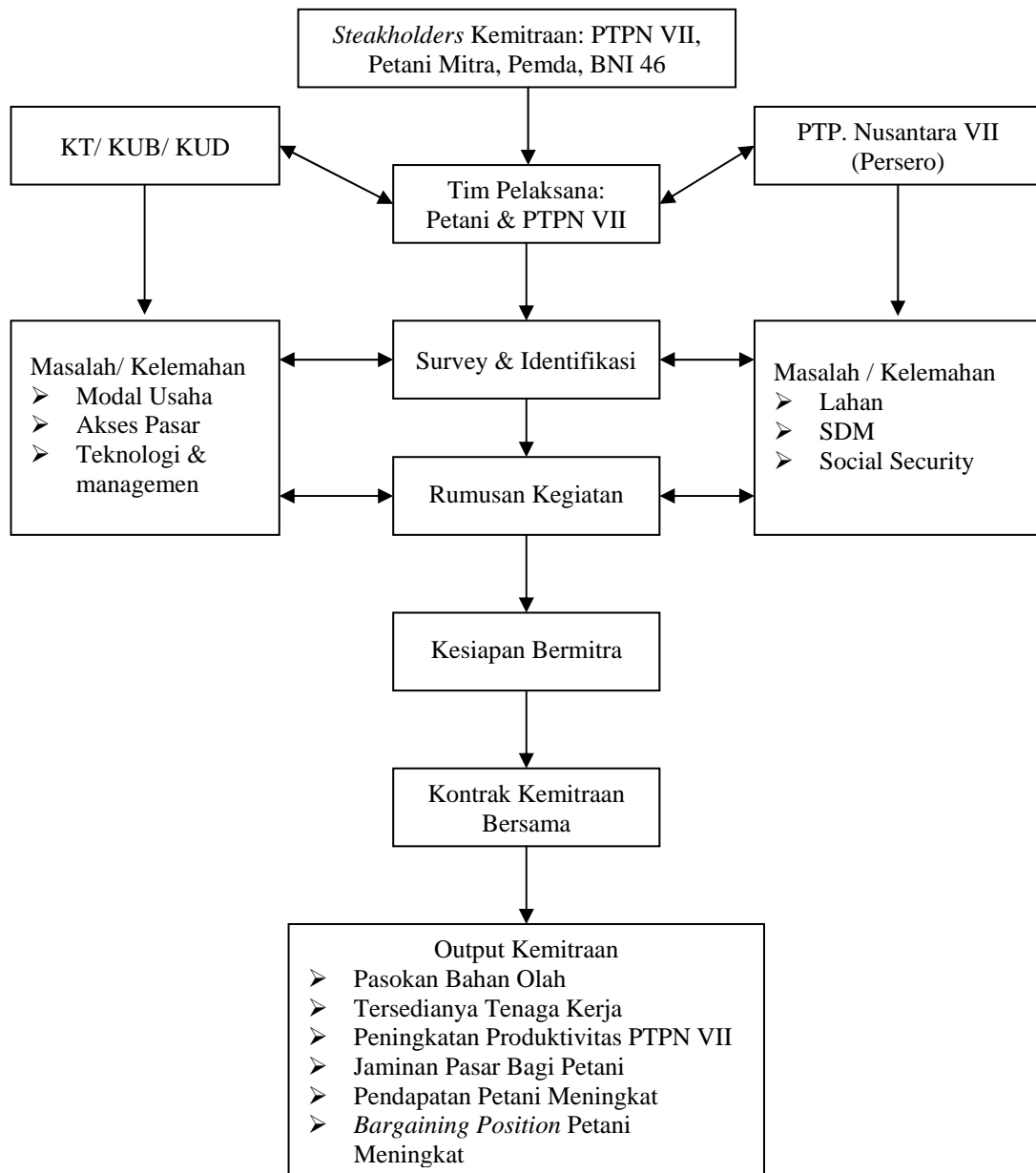
Setelah dibicarakan soal garis besar rencana program, pada pertemuan selanjutnya dibahas masalah bimbingan teknis dan penandatanganan kesepakatan jual beli atau kontak yang dibuat dengan petani, dijelaskan perusahaan membeli sawit dari petani dengan standar mutu tertentu. Harga, waktu, dan tempat penyerahan hasil ditentukan oleh perusahaan. Pada kasus ini PTPN VII tetapi berdasarkan harga

CPO dunia yang berlaku secara global dan berpatokan pada standar harga yang telah ditetapkan pemerintah. Isi kontrak menyebutkan tentang kesediaan petani untuk menjual seluruh hasil produksi sawitnya ke perusahaan. Kemudian hasil penjualan akan dikurangi dengan segala biaya yang di pinjam petani dari perusahaan. Disebutkan juga, perusahaan akan menyediakan bimbingan kultur teknis dan petani harus bersedia mengikutinya. Perusahaan dapat memberikan bantuan permodalan atau biaya tetapi pada prinsipnya seluruh biaya untuk budidaya tanggung jawab petani.

Kegiatan awal yang dilakukan petugas mendahulukan *need assessment* dalam merumuskan masalah, kebutuhan dan harapan masyarakat, serta faktor penghambat yang terjadi. Ini berarti memberi ruang pada masyarakat untuk menyiapkan aspirasinya pada program tersebut. Presepsi masyarakat mengenai pelaksanaan program menunjukkan, identifikasi masyarakat bermanfaat dalam mempermudah penentuan strategi pelaksanaan program yang mencakup alternatif program, teknik-teknik kegiatan, ataupun metode pendekatannya.

Dari hasil *need assessment* itu diketahui permasalahan yang dihadapi pelaksana kemitraan. Sebagai BUMN pun PTPN VII bermasalah dengan lahan, tenaga kerja dan keamanan sehingga dibutuhkan *Social Security*. Lain lagi dengan petani mitra, dalam bertani mereka masih membutuhkan modal usaha yang cukup, akses pasar yang luas serta teknologi dan manajemen yang lebih profesional. Untuk lebih jelasnya bagaimana langkah-langkah kongkrit yang dilakukan PTPN VII (Persero) dalam proses perencanaan kemitraan bila disistematiskan sebagai berikut:

Bagan 2. Langkah- langkah PTPN VII dalam Perencanaan Kemitraan



Sumber: Data PTPN VII (Persero) Lampung, 1999.

Jika kita lihat dari bagan di atas dapat disimpulkan bahwa PTPN VII dan petani mitra melaksanakan kerjasama yang hadir diakibatkan adanya kesadaran akan kepentingan dan ancaman yang sama. Atas dasar inilah PTPN VII dan mitra petani melaksanakan kerjasama agar tujuan-tujuan mereka tercapai. Proses ini

diawali dengan adanya perjanjian pertukaran kepentingan dan jasa antara PTPN VII dan petani mitra. (Burhan, 2006: 59-60)

Proses perencanaan itu ditunjukkan untuk merealisasikan misi PTPN VII dalam pengembangan kemitraan kelapa sawit agar program dapat direalisasikan secara tepat di lapangan. Tentunya dengan tidak mengabaikan harapan dan kebutuhan masyarakat sasaran sehingga hasil diskusi dan musyawarah ketika merumuskan konsep hingga kegiatan-kegiatan teknis dari program dapat diimplementasikan. Rencana kegiatan disusun petugas lapangan atau petugas Pembina kemitraan dan ketua KUD/KUB/KT sebagai perwakilan dari calon petani mitra. Petani lain yang diundang pun dianggap mewakili rekan-rekannya. Pada pertemuan ini dikemukakan rencana program pengembangan usaha tani atau kemitraan sawit seperti yang diinginkan PTPN VII dan para petani yang diundang serta belum memiliki kelompok tani diharapkan segera membentuknya. Sedangkan ketua KUD/KUB/KT yang mewakili anggota bertugas mensosialisasikan hasil dari setiap pertemuan.

Hal yang dapat dipertanyakan mengenai mekanisme perwakilan ini adalah apakah ketua-ketua yang diundang sudah cukup mewakili aspirasi anggota kelompoknya. Jika dianggap kurang mewakili, dapat dipahami karena hubungan yang terjalin antara PTPN VII dengan petani mitra adalah tidak secara langsung. Pihak PTPN VII lebih intens berhubungan dengan para ketua, tidak langsung dengan anggota. Tampak pembinaan masal yang dijadwalkan petugas pembina kemitraan untuk bertemu dan berdiskusi dengan petani mitra didasarkan kesepakatan waktu yang telah dibuat bersama merupakan indikasi yang menjawab pertanyaan di atas.

Uniknya, ketika ingin melakukan pertemuan tersebut pihak PTPN VII berlaku sebagai pengundang yang menunggu konfirmasi kepastian waktu pelaksanaan pembinaan masal dari petani mitra. Ini mengisyaratkan bahwa pihak PTPN VII hanya berperan sebagai fasilitator diskusi yang menunaikan kewajiban melakukan pembinaan teknis pada petani mitra. Kenyataan itu menyiratkan bahwa petani mitra memiliki posisi tawar yang setara juga dalam dealektika diskusi dan pembinaan.

3. Pendanaan Kemitraan

Setiap perusahaan diwajibkan untuk menyediakan dana bagi program *community development*. Besarnya disesuaikan dengan kondisi perusahaan agar tidak menjadi beban perusahaan. Namun hendaknya tidak terlalu kecil agar dapat memberikan dampak sosial yang cukup berarti. Khusus untuk PTPN VII (Persero) sebagai perusahaan berbentuk Badan Usaha Milik Negara, besarnya dana untuk program CD mengacu pada SK Menteri BUMN No. KEP-336/MBU/2002 tanggal 6 Mei 2002 dan SK Menteri BUMN No. KEP-236/MBU/2003 tanggal 17 Juni 2003 maka, dana untuk keperluan CD disisihkan satu sampai tiga persen dari laba setelah dikurangi pajak (Profil PTPN VII (Persero) UU Bekri, 2000).

Sumber pendanaan program pengembangan masyarakat (*community development*) dengan pola kemitraan untuk pengembangan kelapa sawit di Kabupaten Lampung Tengah berasal dari beberapa sumber yakni dana murni PTPN VII, dana PKBL yang merupakan penyisihan 1 – 3 % keuntungan PTPN VII. Adapun besarnya laba perusahaan pada tahun 1998 – 2003 sebelum dan setelah PPh:

Table 6. Laba Perusahaan Sebelum dan Setelah PPh

Tahun	Sebelum PPh (Rp.000.000)	Setelah PPh (Rp. 000.000)
1998	140.587	114.778
1999	76.381	57.285
2000	81.319	55.218
2001	15.225	8.624
2002	20.370	12.037
2003	64.988	9.891

Sumber : Diolah dari data profit PTPN VII (Persero) Lampung, 2002-2003.

Data tabel 6 di atas menunjukkan bahwa pasca diberlakukannya UU No. 22 Tahun 1999 terjadi penurunan laba perusahaan. Salah satu penyebabnya penunaian fungsi bisnis BUMN. PTPN VII dituntut mampu memberikan kontribusi dalam penerimaan Negara berbentuk deviden dan berbagai pajak, retribusi serta sumbangan kepada pihak ketiga ketika otonomi daerah diterapkan, selain dibebankan pajak dan retribusi yang bersifat oprasional PTPN VII juga dikenakan bermacam-macam retribusi tambahan sesuai dengan peraturan daerah yang berlaku.

Tambahan kontribusi dalam bentuk pajak retribusi yang diwajibkan antara lain: retribusi izin komoditi keluar provinsi, pajak reklame terhadap setiap kemasan dan cap unit usaha dengan tarif Rp. 125,-/kemasan 50 kg. Adapun sumbangan pada pihak ketiga atas penjualan hasil produksi untuk kelapa sawit sebesar Rp. 15,-/kg. Ini berarti peningkatan pengeluaran resmi baik kepada pemerintah pusat juga pada Pemda. Belum lagi, banyaknya “pungli” baik untuk pemerintah ataupun masyarakat sekitar.

Sedangkan dana yang dialokasikan untuk program CD, khususnya PUKK antara tahun 1998 – 2003 sebagai berikut:

Tabel 7. Alokasi dana Program *Commudity Development* (PUKK)

Tahun	Laba Setelah PPh (Rp. 000)	Dana PUKK/ Kemitraan (Rp. 000)	Persentase (%)
1998	144.778.000	2.437.212	2,12
1999	57.285.000	2.295.555	4
2000	55.218.000	542.418	0,98
2001	8.624.000	552.180	6,48
2002	12.037.000	86.245	0,72
2003	9.891.000	430.227	4,35
Rata 2	42.972.166,67	1.057.306.16	3,10

Sumber : Diolah dari data profit PTPN VII (Persero) Lampung, 2002-2003.

Jika melihat pada tabel 7 tersebut, tampak persentase dana PUKK/Kemitraan cukup bervariasi pada tiap tahunnya. Meski seharusnya penyisihan laba guna kegiatan CD hanya 1 – 3 % per tahun. Akan tetapi rata-rata dana yang dikeluarkan PTPN VII adalah 3,10% per tahun. Artinya, PTPN VII mengeluarkan dana kurang lebih 3% untuk kemitraan, meski tidak harus direalisasikan pada tahun berjalan namun akan diakumulasikan pada tahun berikutnya. Dapat kita lihat pada tabel pada tahun 2000 dan 2002, dana yang teralokasi tidak di pergunakan sepenuhnya akan tetapi ditambahkan pada tahun berikutnya. Atau dengan kata lain, alokasi dana disesuaikan dengan situasi dan kebutuhan.

4. Mekanisme Implementasi Kemitraan

Mekanisme yang pertama dilakukan adalah merealisasikan pola kemitraan yaitu dibuatnya kesepakatan antara pihak PTPN VII dengan Pemda mengenai rencana mengenai rencana pelaksanaan kemitraan untuk disepakati dan dilaksanakan bersama. Peran PTPN VII selaku penyedia dana disusun berdasar usulan yang diajukan kelompok tani sebelum pelaksanaan kerja. Prosedur pengajuan usul itu dikategorikan melalui permohonan yang diajukan oleh calon petani mitra dan

harus diketahui oleh kepala desa serta camat yang dikoordinir oleh Pemda atau Dinas Perkebunan Lampung Tengah.

Berdasarkan keterangan yang diperoleh di lapangan yang merupakan hasil wawancara mendalam dengan *Poltak* (11 Maret 2010), didapatkan informasi proses penetapan petani mitra dan penetapan petani sebagai mitra PTPN VII Persero, adapun langkah-langkah dalam pelaksanaannya yakni, bagi calon petani mitra, setiap permohonan harus melampirkan: copy surat kepemilikan tanah atau Surat Keterangan Tanah (SKT), copy KTP atau surat bertempat tinggal di sekitar lokasi kemitraan, surat pernyataan sanggup dan mau mengembalikan kredit yang dipinjam sesuai dengan kesepakatan dalam surat perjanjian, surat pernyataan sanggup mengikuti kegiatan penyuluhan teknis yang dilakukan baik oleh PTPN VII maupun Disbun tingkat II.

Petani mitra ditetapkan sebagai peserta setelah persyaratan dipenuhi, kemudian pihak kecamatan menyeleksi calon petani mitra untuk selanjutnya bagi yang terpilih diajukan ke pihak PTPN VII. *Poltak* PTPN VII menilai kebenaran dan keabsahan data calon petani mitra dan membuat rekapitulasi petani yang memenuhi syarat. Kemudian administratur unit usaha mengajukan ke direksi PTPN VII guna mendapatkan pengesahan.

Pemeriksaan ke lapangan dilakukan secara bersama oleh Disbun dan petugas kecamatan terhadap kebenaran data calon petani mitra. Bagian yang mengurus kemitraan di PTPN VII dalam hal ini petugas pembina kemitraan menghitung kredit serta beban kredit selain kompilasi. Bagi petani yang memenuhi syarat

ditetapkan menjadi peserta kemitraan dan disahkan dalam SK Direksi PTPN VII dan diketahui Pemda Tingkat II.

Setelah itu, dilakukan pemberian kredit atau pinjaman dana kemitraan kepada mitra yang besarnya disebutkan dengan kemampuan perusahaan. Setelah petani mitra menerima pinjaman dana kemudian menandatangani Surat Pernyataan Pengakuan Hutang (SPPH) dari masing-masing kelompok tani dengan nama-nama kelompok tani tersebut sebagai lampiran yang diketahui oleh administratur unit usaha dan Disbun Tk II.

Besarnya dana kemitraan yang dipergunakan untuk membeli bibit dan ditambah biaya administrasi menjadi beban kredit bagi petani mitra. Pemberian kredit pada petani mitra oleh PTPN VII dalam bentuk bibit yang siap tanam. Hasil produksi selanjutnya diserahkan atau dijual kepada PTPN VII sesuai dengan kriteria yang berlaku sebagai cara petani melakukan pembayaran atau melunasi pinjaman bibitnya. Mekanisme pelaksanaan dalam pengambilan kredit diawali dari pelaksanaan panen yang dilakukan petani secara berkelompok dengan pembinaan dari petugas PTPN VII dan disbun untuk memperoleh hasil panen yang optimal. Pengambilan pinjaman (kredit) dipotong dari hasil produksi petani atau kelompok sesuai dengan perjanjian (akad kredit). Angsuran pengembalian kredit harus dilunaskan dalam jangka waktu tiga tahun dengan dibebani biaya administrasi sebesar 12% pertahun, dihitung secara menurun dan diperhitungkan proposional permasing-masing anggota. Angsuran dibayar setelah tahun pertama panen. Tenggang waktu pengambilan kredit disesuaikan dengan umur komoditi yang diusahakan oleh petani, untuk kelapa sawit biasanya angsuran mulai dilakukan

pada tahun keempat. Uang angsuran yang dibayar adalah angsuran pokok bibit ditambah biaya administrasi yang dihitung dari sisa yang terhutang. PTPN VII pun membeli hasil produksi petani atau kelompok tani dengan harga bersaing atau sesuai dengan harga yang diatur pemerintah.

Sebenarnya jika kita melihat kembali sistem kemitraan yang mengadopsi sistem pasar tertutup, petani tidak dapat serta merta menjual TBS sawit ke luar pabrik karena PTPN VII yang menyediakan bibit tersebut. Sehingga seluruh sawit dari kebun petani mitra harus diserahkan atau dijual kepada PTPN VII secara langsung ataupun melalui KUD dengan harga yang telah ditetapkan oleh PTPN. Sarana produksi biji sawit disediakan oleh PTPN VII secara teknis lapangan disalurkan melalui KUD atau langsung pada KT sesuai dengan Rencana Definitive Kebutuhan Kelompok (RDKK) yang telah diajukan. Pengawasan pelaksanaan dilakukan petani atau kelompok tani beserta petugas pembinaan kemitraan PTPN VII. Aplikasi sarana produksi disesuaikan dengan petunjuk teknis dari lembaga penelitian dan teknologi baru menjadi prioritas pilihan untuk meningkatkan potensi produksi. Administrasi dan pelaporan dilaksanakan ketika bibit dan spodi telah diterima dengan dibuatkan tanda terima serta berita acara yang ditandatangani oleh petani atau ketua kelompok yang diketahui oleh kepala desa, KUD, KCD-Bun (Kepala Cabang Dinas Perkebunan).

Selain penyediaan saprodi (bibit sawit), transfer pengetahuan dan teknologi juga dilakukan petugas dari PTPN VII dengan melaksanakan pembinaan baik mengenai kultur teknis maupun non teknis. Hal ini dilaksanakan dengan melihat aspirasi dan keluhan para petani mitra. Dari setiap pembinaan kemitraan *Poltak*

atau mabes wajib mencatat hasilnya dalam bentuk laporan secara periodik untuk di sampaikan kepada direksi dan ditembuskan kepada bagian terkait. KUB juga membuat laporan yang akan disampaikan kepada unit usaha pelaksana di setiap bulannya. Kemudian unit usaha merekapitulasinya dan akan disampaikan kepada direksi. Hal ini dilakukan karena, dalam pembinaan diupayakan menumbuhkan dinamika kelompok guna menjaring aspirasi dari para petani mitra. Strategi pembinaan pun dilakukan dengan tiga cara yakni: pembinaan masal yang dilakukan minimal tiga bulan sekali, pembinaan kelompok dilakukan sebulan sekali dalam satu kelompok tertentu sesuai dengan waktu yang telah di jadwalkan oleh *Poltak*, sedangkan pembinaan individu dilakukan setiap hari (hal ini terjadi karena, tingkat pendidikan petani mitra memang rendah).

B. Hambatan Dalam Pelaksanaan Pola Kemitraan

Meski pada prosesnya program kemitraan ini berjalan lancar, namun pada pelaksanaannya terdapat kendala-kendala atau masalah yang terjadi. Ternyata informasi harga komoditas yang tidak jelas dan selalu berubah-ubah serta struktur pasar yang tertutup merupakan problema dalam pelaksanaan kemitraan. Persoalan penentuan harga komoditas yang dimaksud yaitu standar kategori TBS yang mempengaruhi harga TBS. Dalam hal ini petani mitra sering mengeluhkan perihal rendahnya harga TBS serta banyaknya potongan yang harus dibayar petani. Hal tersebut membawa dampak pada keluarnya petani mitra dari struktur pasar tertutup yang diciptakan PTPN VII. Ini karena pembagian keuntungan yang tidak seimbang, pemotongan harga komoditas secara sepihak serta pembebanan semua biaya produksi dan organisasi pada petani yang sangat jarang dibicarakan

secara transparan, merupakan fenomena yang muncul dalam implementasi program kemitraan.

Berdasarkan keterangan yang diperoleh dari Karyo (20 Maret 2010). Persoalan lain yang berkaitan dengan TBS adalah, tidak adanya standar baku istilah “tandan buah segar”. Sampai saat ini petani masih bingung soal pendefinisian dan pengkategorian “buah segar” oleh perusahaan karena kenyataannya banyak diantara mereka belum paham kriteria dan ketentuan TBS. Kriteria menurut perusahaan adalah buah sawit yang matang di pohon. Berarti buah matang yang dipanen langsung dimasukkan ke pabrik. Hal ini sangat sulit diterima oleh petani dengan alasan proses pemanenan buah hingga buah tiba di pabrik memerlukan waktu tidak sedikit. Proses pemanenan tersebut adalah mendodos buah, mengumpulkan dan membawa buah ke pinggir jalan, menunggu truk pengangkut buah, dan mengangkut buah ke pabrik yang ditempuh berjam-jam lamanya bahkan hingga setengah hari perjalanan tergantung jarak tempuh dari kebun ke pabrik PTPN VII. Jelasnya, dengan proses demikian mekipun buah matang di pohon akan tetapi setelah sampai di pabrik buah sudah tak segar menurut kriteria yang ditentukan perusahaan. Menurut petani, selama ini mereka sangat dirugikan oleh penetapan kriteria TBS oleh perusahaan karena buah dihargai menurut mutu dan kualitas buah saat tiba di pabrik. Kriteria TBS tidak mungkin dicapai karena beberapa faktor seperti yang di jelaskan di atas. Selain penentuan kriteria TBS yang ditentukan secara sepihak oleh perusahaan.

Pembicaraan di atas setidaknya menjelaskan bahwa tidak seluruh sawit yang dihasilkan petani dapat diterima sepenuhnya oleh perusahaan pengolah, ada

proses sortir terlebih dahulu terhadap sawit yang akan diserahkan ke pabrik. Hanya sawit dengan kualitas tertentu (ukuran gadang sawit yang pendek, tingkat kematangan tertentu, dan cara pengiriman ke pabrik) yang dapat diterima pabrik pengelola. Hal ini dapat diwajarkan jika pengelola mementingkan kualitas dari sawit yang akan diolah. Karena kualitas dari kelapa sawit menentukan kualitas CPO yang akan dihasilkan nantinya.

Pada wawancara berikutnya (27 Maret 2010) Karyo menerangkan bahwa, keberatan petani lainnya yang berhubungan dengan harga komoditas yaitu harga beli yang ditentukan pabrik seringkali lebih rendah dari harga pasaran. Tentunya akan lebih menguntungkan jika sawit-sawit itu dijual ke luar pabrik. Disamping itu sawit-sawit yang dijual keluar melalui bandar-bandar. Dalam hal ini Bandar yang dimaksud adalah pihak ketiga, dapat berasal dari warga luar desa yang mewakili perusahaan tertentu ataupun dari warga satu desa. Yang paling ironis yaitu bandar yang berasal dari petani mitra sendiri. Petani begitu tertarik dengan hal ini disebabkan karena, tidak terbatas pada sawit pilihan, seluruh hasil produksi dalam berbagai ukuran, tingkat kematangan, serta kondisi-kondisi lainnya dapat terjual. Terkecuali sawit yang sangat rusak. Artinya, tidak ada proses seleksi TBS dan seleksi penentuan pinaltinya pasti lebih longgar, kurang memperhatikan apakah buah matang atau mentah apalagi umur tahun tanam. Bahkan, kadang bandar-bandar itu memberikan uang muka pada petani dalam pembelian TBS guna memastikan sawit-sawit itu dijual pada mereka sekaligus secara tidak langsung mengikat petani dengan hutang TBS. Atau mereka memanfaatkan kelemahan PTPN VII yang acap kali terlambat dalam proses pembayaran dengan sistem pembelian *cash and carry* ketika membeli sawit kepada petani.

Keuntungan lainnya, jika menjual pada bandar tidak ada potongan pinjaman bibit sebagai mana kewajiban yang harus dibayar oleh petani kepada PTPN VII saat menjual TBS.

Dalam perkembangannya, pelibatan KUD sebagai salah satu mata rantai yang menghubungkan distribusi sawit dari petani ke pabrik milik PTPN VII ternyata berkembang tidak seperti yang diharapkan. Tampak KUD-KUD ini tidak dapat menyalurkan sawit ke pabrik secara optimal. Begitu juga dengan penyaluran sarana produksi yang dibutuhkan petani. Pada konteks ini pelibatan KUD bersifat ambivalen.

Disatu sisi PTPN memerlukan KUD agar kredit usaha dari BNI 46 untuk petani mitra bisa cair. Di sisi lain, ketika ada KUD yang berhasil mendapatkan modal usaha untuk tata niaga ini, mekanisme pembayaran yang dilakukan PTPN VII acap kali kurang mendukung karena sering kali terjadi pembayaran dalam kurun waktu tiga minggu. Padahal pada perjanjian awal tak lebih dari tiga atau empat hari. Penangguhan pembayaran juga terjadi pada petani yang menjual langsung ke PTPN tanpa melalui KUD. Karena adanya biaya diluar biaya produksi dan distribusi para petani merasa enggan dengan pelibatan KUD dalam rantai tata niaga sawit ini.

Selain itu dalam pentransferan pengetahuan yang dilakukan petugas dari PTPN VII acap kali terjadi *miscommunication* ketika menyampaikan informasi kepada petani mitra walaupun telah melalui koperasi. Latar belakang petani yang beragam sering kali menjadi penyebab adanya kejutan dan loncatan budaya. Petani tidak menguasai teknologi produksi yang turut menentukan kultur teknis produksi dan

tingkat produktifitas lahan. Hal ini menyebabkan masalah pada proses alih produksi yang berjalan setengah-setengah sangat berpengaruh pada tingkat produktivitas kebun.

Kemudian terkait dengan pengembalian dana pinjaman bibit kelapa sawit juga mengalami kredit macet. Hal ini terjadi karena hilangnya KUD yang membawahi KT yang pada akhirnya petani-petani mitra yang biasa membayar melalui KUD merasa bingung dengan prosedur pengembalian hutang bibit. Artinya, bukannya petani tidak memiliki niat untuk membayar. Akan tetapi, mediasi dalam proses ini bagai lenyap di telan bumi yakni KUD.

Masih ada beberapa konflik dalam pelaksanaan kemitraan antara PTPN VII dengan petani mitra, pada awal pembukaan lahan sudah ada masalah yang muncul kepermukaan. Ketidakpuasan masyarakat atas luas dan pembagian lahan dapat melahirkan kecemburuan sosial yang memicu konflik di antara masyarakat sendiri.

C. Strategi Penanggulangan Hambatan

Mengenai penanganan konflik yang hadir dalam pelaksanaan pola kemitraan, biasanya diselesaikan melalui forum pertemuan secara periodik. Pada kasus khusus diupayakan penyelesaian dengan melibatkan instansi terkait atau berwenang yang mengacu pada asas musyawarah dan saling menguntungkan. Untuk meminimalisir konflik dibuatlah aturan main yang jelas dan transparan dalam kemitraan sehingga tidak berat sebelah atau menguntungkan kedua belah pihak. Oleh karena itu penyusunan aturan melibatkan para pelaku utama dalam

kemitraan. Jika terdapat konflik atau perbedaan pendapat dalam hal kredit tidak dapat diselesaikan melalui musyawarah mufakat maka secara terpaksa melalui jalur hukum atau pengadilan negeri setempat.

Aturan main yang dibuat antara lain adalah mengenai hak dan kewajiban antara petani mitra dan PTPN VII sebagai perusahaan. Hak petani mitra adalah memperoleh bibit, memperoleh penyuluhan dan latihan dalam usaha tani kelapa sawit dari PTPN VII, dan memperoleh kesempatan untuk menjual TBS dengan persyaratan yang telah dibuat bersama. Sedang kewajiban petani mitra yaitu menandatangani Surat Pernyataan Hutang (SPPH) atas kredit bibit, menjadi anggota kelompok tani atau KUD, memelihara kebun dengan baik sesuai dengan petunjuk teknis dari perusahaan mitra atau petugas penyuluh, menjual tanaman pokok petani pada PTPN VII sebagai mitra sesuai dengan perjanjian jual beli hasil kebun, dan mematuhi kewajiban pembayaran hutang-hutangnya hingga lunas dari hasil penjualan produksi petani.

Sementara hak perusahaan adalah ikut menetapkan petani mitra yang berhak menerima kredit atau bibit, membatalkan hak sebagai petani mitra yang melanggar peraturan yang berlaku, dan menerima kredit sesuai dengan yang telah disepakati. Dan kewajiban perusahaan adalah menetapkan petunjuk dan bimbingan teknis dalam penanaman, pemeliharaan hingga panen, secara berkala memberikan informasi mengenai harga TBS yang akan dibeli perusahaan kepada petani mitra melalui KT dan KUD secara transparan, menampung dan membeli TBS dari petani sesuai dengan harga ketetapan pemerintah dan turut membina

petani mitra melalui kelompok tani dan KUD. Sehingga menjadi mitra kerja yang tangguh dan mandiri.

Berdasarkan keterangan yang diperoleh dari "Poltak" (11 Maret 2010). Untuk penanggulangan masalah pembayaran kredit kelapa sawit PTPN VII bidang kemitraan memunculkan solusi dengan cara penagihan *door to door* namun cara ini dirasa kurang efektif oleh *Sinder* bidang Kemitraan. Hal ini dikarenakan pada program kemitraan tidak disediakan dana guna melakukan penagihan langsung ke rumah petani mitra. Karena, seyogyanya pengembalian hutang dilakukan dengan memotong hasil penjualan TBS ke pabrik PTPN VII.

D. KONTRIBUSI KEMITRAAN

Agribisnis pada dasarnya merupakan pertanian yang berkarakter bisnis, pelakunya secara konsisten berupaya untuk meraih nilai tambah komersial dan finansial yang berkelanjutan dan berkesinambungan dalam mengusahakan pemanfaatan proses biologis dari tumbuh-tumbuhan dan hewan untuk menghasilkan barang dan atau jasa yang dibutuhkan masyarakat (pasar). Ini merupakan pengembangan dan penegasan pergeseran dan pertanian subsistem menjadi pertanian komersial.

Perusahaan perkebunan harusnya mampu bermetamorfosis dengan sistem bisnis yang berakar pada pedesaan. Dengan agribisnis yang berupaya mencari nilai tambah dan meningkatkan kemampuan bersaing sehingga mengoptimalkan industri hilir dari hasil kemitraan usaha. Hal ini berkorelasi dengan peningkatan produktivitas usaha petani mitra dalam mengembangkan dan untuk memacu proses perubahan sehingga terdapat keseimbangan struktur ekonomi. Untuk itu

eksistensi semua sistem agribisnis seperti pengadaan dan penyaluran sarana produksi, teknologi dan pengembangan sumberdaya pertanian, budidaya atau usaha tani, pengolahan hasil pertanian, pemasaran, prasarana dan pembinaan harus ada di pedesaan. Dalam setiap sistem terdapat wirausaha maka harus dikembangkan usaha agribisnis yang mendukungnya. Tujuannya agar mendistribusikan insentif perekonomian dengan peningkatan kesejahteraan sosial ekonomi petani mitra dengan cara ini sistem agribisnis dapat menjadi stimulan dalam memberdayakan masyarakat di pedesaan. Kontribusi konkritnya dengan pengadaan bibit kelapa sawit yang berkualitas. pembinaan teknis dan penyuluhan pengadaan bibit kelapa sawit yang berkualitas, pembinaan teknis dan penyuluhan pertanian serta petani dapat mengolah hasil sawitnya di unit usaha PTPN VII secara gratis.

Strategi pembangunan pertanian yang tidak lagi mengandalkan diri pada pola yang konvensional tetapi dengan pengembangan agribisnis yang berarti penerapan manajemen modern dalam pertanian. Konsep ini diterapkan dengan melibatkan petani skala usaha kecil kedalam usaha tani yang berskala besar. Sehingga, kemitraan merupakan konsep yang tepat untuk memadukan usaha besar dan kecil dengan hubungan bisnis yang saling menguntungkan melalui perpaduan unsur bisnis dan sosial secara bersamaan,

Proses pelibatan petani dengan pendekatan pemberdayaan dan partisipasi mengandalkan peran serta mereka dalam perumusan hingga evaluasi program. Pendekatan ini dibangun atas pemahaman bahwa setiap individu sudah semestinya berhak untuk menemukan dan memilih masa depannya. Masa depan tersebut

dalam arti kondisi atau keadaan yang akan ditanggungnya di masa mendatang. Keberdayaan SDM adalah kemampuan individu yang bersenyawa dengan masyarakat dalam membangun SDM yang bersangkutan. Keberdayaan SDM adalah unsur dasar yang memungkinkan masyarakat bertahan dan mampu mengembangkan diri secara dinamis guna mencapai kemajuan. Memberdayakan masyarakat adalah upaya untuk meningkatkan harkat dan martabat mereka yang kurang mampu agar melepaskan diri dari perangkap kemiskinan dan keterbelakangan. Dengan kata lain, merupakan proses perubahan dari ketergantungan menjadi kemandirian dengan memampukan dan memandirikan mereka.

Dengan demikian, secara umum strategi pemberdayaan SDM dapat dilihat dari tiga sisi yang saling terkait yaitu: menciptakan suasana atau iklim yang memungkinkan potensi masyarakat berkembang (*enabling*). Titik tolaknya adalah pengenalan bahwa setiap masyarakat memiliki potensi yang unik dan dapat dikembangkan. Kemudian memperkuat potensi atau daya yang dimiliki oleh masyarakat (*empowering*). Hal yang harus dilakukan adalah peningkatan tingkat pendidikan SDM, penguatan kelembagaan dan atau organisasi lokal, serta perluasan kesempatan untuk memanfaatkan peluang-peluang ekonomi.

SDM yang bermutu tinggi akan menggerakkan motor evolusi fikir, daya rasional dan mental yang mengandung nilai dan norma yang bersumber dari nilai budaya masyarakat itu sendiri. Peningkatan mutu dapat dilakukan melalui kemandirian individu dan masyarakat dalam pengambilan keputusan dalam setiap

kegiatan. Kemandirian pun merupakan modal utama dalam mengembangkan hubungan saling ketergantungan.

Dari penjabaran di atas, jelaslah bahwa peningkatan pendidikan dan peran organisasi lokal merupakan agenda utama dalam pemberdayaan petani mitra. Upaya pemerataan untuk memperoleh pendidikan tercermin pada pembinaan petani secara berkala dan berkesinambungan. Pembinaan petani mitra ditujukan untuk meningkatkan daya kognitif sekaligus afektif melalui *transfer of knowledge* teknis budidaya, manajemen usaha, dan pengelolaan produksi. Artinya, petani mitra tidak hanya memperoleh pengetahuan secara kognitif tetapi terlibat dalam proses sebagai subjek pengambil keputusan yang mengerti akan peranannya dalam proses tersebut.

Salah satu usaha yang mengarah pada peningkatan pendidikan petani mitra dapat dilakukan dengan perbaikan dan cara penyampaian. Hal tersebut bisa dilakukan misalnya dengan penggunaan bahasa yang sederhana sehingga mudah dimengerti oleh mereka. Selain itu dengan cara meningkatkan kualitas petugas pembina kemitraan melalui pengembangan kapasitas yang tidak hanya berkaitan dengan kemitraan tetapi juga teknik untuk memfasilitasi. Teknik fasilitasi yang dimaksud yaitu bagaimana menumbuhkan inisiatif petani mitra dengan mengedepankan kegiatan. Jadi, dalam forum tersebut tidak ada yang merasa lebih superior atau dominan. Hal ini penting agar petani merasa nyaman dalam mengutarakan pendapat dan pemikirannya, tidak merasa tertekan dan dihargai aspirasinya. Dengan model fasilitasi ini memungkinkan terjadinya dialog yang lebih menyenangkan.

Pemahaman dan penjelasan tentang realitas sosial termasuk didalamnya dinamika global dunia agribisnis pun penting. Tujuannya agar petani mendapatkan gambaran bahwa mereka memiliki peranan urgen dalam agribisnis. Meski peran itu kecil, hanya sebatas bertanam dan berproduksi tetapi dengan kualitas produksi yang baik serta memenuhi standard import setidaknya mereka telah berkontribusi dalam dinamika global. Penyadaran akan urgensi eksistensi mereka diharapkan dapat meningkatkan etos kerja dari yang sekedar *skill* belaka menjadi etos kerja yang disiplin dan dinamis.

Implementasi kemitraan dalam sektor pertanian dapat dilihat dari keterkaitan antarsektor, khususnya sektor industri, pertanian dan sektor-sektor lainnya yang bermuara pada proses industrialisasi pertanian sebagai suatu system yang lebih dikenal dengan agribisnis. Agribisnis adalah keseluruhan aktivitas bisnis yang menyediakan sarana produksi, menghasilkan produksi dan atau pengolahan, transportasi, pembiayaan, penanganan atau pemasaran produk pertanian. Upaya pengembangan kemitraan tentu saja tidak identik dengan pengembangan agribisnis itu sendiri. Dalam pengembangan agribisnis dihadapkan pada realita bahwa: lahan yang mempunyai kemampuan terbatas dalam mendukung produksi dan produktivitas usaha tanaman perkebunan, penyediaan modal yang terbatas dan tingginya keragaman pertanian dan melibatkan pola pertanian yang kompleks dengan tanaman pangan, tanaman makanan ternak dan tanaman tahunan serta berbagai usaha peternakan.

VI. SIMPULAN DAN SARAN

A. Simpulan

Implementasi kemitraan dimulai dari tahap perencanaan, pelaksanaan dan evaluasi. tahap perencanaan diawali dengan analisis sosial untuk mengetahui kebutuhan masyarakat dan sekitar perusahaan. PTP sebagai BUMN bertanggung jawab atas penyediaan CPO dalam negeri membutuhkan bahan baku, tenaga kerja dan lahan pertanian yang cukup besar, serta penanggulangan konflik dari masyarakat. Sedangkan para petani calon mitra membutuhkan modal usaha, *networking* untuk menjual hasil pertanian, dan pengetahuan bercocok tanam. Dari hasil analisis sosial inilah PTPN VII membuat program yang sifatnya tidak hanya *filantropi* akan tetapi lebih pada pemberdayaan yang bersifat *symbiosis mutualisme*.

Pemda Tk. II Lamteng melalui Disbun Lamteng menyambut baik kehadiran pola kemitraan PTPN VI. Untuk itu disusunlah program kemitraan kelapa sawit berdasarkan surat penawaran kerjasama dari Pemerintah Daerah tingkat II Lampung Tengah. PTPN VII dalam hal ini tidak serta merta melakukan kerjasama, akan tetapi penguatan organisasi lokal juga dilakukan. Pada proses perencanaan, masyarakat atau calon petani mitra dilibatkan secara menyeluruh dimulai dari perencanaan awal hingga pengevaluasian ketika selesainya

program. Sosialisasi dilakukan melalui pemuka adat dan Ketua KUD/KUB/KT sebagai perwakilan dari masyarakat. Uniknya pendanaan program kemitraan tidak hanya dari dana PUKK yang sudah ditetapkan oleh Menetri BUMN akan tetapi PTPN VII (persero) juga mengeluarkan dana pribadi di luar dari dana PUKK, ini mengindikasikan keseriusan PTPN dalam pelaksanaan program kemitraan. Selain itu, PTPN juga melibatkan KUD dalam pelaksanaan program guna mempermudah pengajuan kredit ke Bank BNI 46 untuk pelaksanaan program.

Mekanisme pelaksanaan program kemitraan dimulai dari pendaftaran calon petani mitra ke PTPN VII yang diseleksi juga oleh Disbun Lamteng dan Direksi PTPN VII, kemudian setelah diterima sebagai petani mitra maka diberikan pinjaman kredit berupa bibit "saprodi". Guna memberdayakan dan memperkuat organisasi lokal PTPN VII melaksanakan penyuluhan dan pembinaan lapangan. Pembinaan dilakukan melalui 3 macam pembinaan yaitu setiap tiga bulan sekali, setiap bulan, dan setiap hari. Disamping itu PTPN juga menyediakan teknologi pertanian moderen untuk membantu petani mitra. Untuk menanggulangi masalah-masalah yang ada di lapangan, petani mitra dibimbing langsung oleh mandor. Jika terdapat masalah yang cukup besar maka akan dibahas oleh bidang kemitraan yang selanjutnya akan dimediasikan oleh pihak Pemda Lamteng.

Masalah dan kendala dalam pelaksanaan program ini adalah:

1. Harga komoditas, harga pabrik seringkali lebih rendah dari harga pasaran
2. Banyak potongan yang harus dibayar petani.
3. Petani menjual sawitnya keluar pabrik melalui "Bandar" atau pihak ketiga.
4. Petani kurang paham dengan standar baku mengenai istilah TBS.

5. Penglibatan KUD ternyata berkembang tidak seperti yang diharapkan.

Penanganan permasalahan yang terjadi dilakukan dengan cara melakukan pertemuan dan merevisi kontrak perjanjian antara PTPN VII dan petani mitra sesuai dengan kesepakatan hasil pertemuan yang dilaksanakan.

Keberhasilan dari kemitraan dapat dilihat dengan adanya peningkatan pendapatan, pengetahuan, pendidikan para petani mitra dan penguatan organisasi lokal masyarakat. Sikap *filantropi* yang biasanya sebagai wujud dari *community development* berhasil dikaburkan dengan adanya program yang saling menguntungkan antara PTPN VII dan petani mitra. Akibat adanya pelibatan masyarakat dari awal sampai dengan akhir program, akhirnya masyarakat merasa memiliki program dan berusaha menjaga kelangsungan program ini.

B. Saran

Pada akhir studi ini, penulis ingin memberikan beberapa saran yang berhubungan dengan implementasi program *community development* melalui kemitraan sawit di Unit Usaha Bekri Lampung Tengah.

1. Pada tataran implementasi pihak yang paling interes adalah PTPN VII dan mitra binaannya. Peran Pemda yang kurang signifikan dalam kemitraan dapat dilihat dari motivasi mereka, yang masih bisa dianggap setengah hati. Seharusnya Pemda dapat lebih memiliki peran dalam pembinaan organisasi lokal (KUD) agar dapat lebih berkompeten. Jadi, program ini tidak hanya sebagai wahana untuk menempelkan program yang memiliki citra populis.

2. Dari sisi anggota KUD, secara umum mereka belum mengerti sepenuhnya tentang arti dan fungsi KUD. Apalagi ditambah trauma dengan ketidakberesan manajemen KUD. Untuk mengatasi persoalan ini, ada baiknya jika PTPN VII berkerjasama dengan instansi terkait untuk membenahi manajemen KUD bersama masyarakat.
3. Petani mitra banyak yang beralih menjual TBS-nya ke “Bandar” atau pabrik swasta. Untuk mengatasi hal ini, sebaiknya PTPN VII menganalisis apakah harga jual yang petani dapatkan dari pihak ketiga jauh lebih baik daripada harga jual ke PTPN VII tanpa dipotong hutang. Karena tidak menutup kemungkinan adanya potongan-potongan yang dilakukan oleh pihak ketiga. Jika harga yang dihasilkan lebih baik PTPN VII maka ini dapat menjadi senjata guna menarik kembali petani mitra agar menjual TBS-nya kembali ke PTPN VII.
4. Penentuan harga TBS di PTPN VII merupakan hasil keputusan dari Disbun. Harga komoditi yang acap kali di bawah harga pasaran ini, ternyata menjadi masalah yang cukup krusial. Maka, sebaiknya penentuan harga lebih intensif dilakukan guna mengimbangi harga komoditi yang fluktuatif agar dapat lebih bersaing dengan harga yang ada di pasaran.