

II. TINJAUAN PUSTAKA

A. Tinjauan tentang Badan Usaha Milik Negara (BUMN)

Badan Usaha Milik Negara (BUMN) adalah badan usaha yang berisikan dua elemen esensial yakni unsur Pemerintah (*public*) dan unsur bisnis (*enterprise*). Sehingga BUMN merupakan salah satu sektor publik yang mempunyai keistimewaan karakteristik yang tidak dimiliki oleh institusi publik lain, yakni sifat fleksibilitas dan inisiatif yang juga dapat berperan sebagai perusahaan swasta (Anoraga, 1995).

Selanjutnya Wibisono dalam bukunya *Corporate Social Responsibility* (2007:62) menyatakan bahwa:

“BUMN dituntut untuk berfungsi sebagai alat pembangunan nasional dan berperan sebagai institusi sosial (*public*). Peran sosial ini mengisyaratkan bukan saja pemilikan dan pengawasannya oleh publik tetapi juga menggambarkan konsep mengenai *public purpose* (sasarannya adalah masyarakat) dan *public interest* (orientasinya pada kepentingan masyarakat). Dengan demikian disadari bahwa posisi perusahaan-perusahaan BUMN ini ibarat memiliki dua sisi mata uang. Di satu sisi berperan sebagai institusi bisnis dan di sisi lainnya berperan sebagai institusi sosial karena merupakan alat negara.”

BUMN sendiri memiliki bentuk-bentuk yang berbeda berdasarkan fungsinya serta besaran kepemilikan saham dari Pemerintah. Oleh karena itu, dalam UU No. 19 tahun 2003 tentang BUMN dikemukakan terdapat 3 bentuk BUMN yaitu:

1. Perusahaan Perseroan, yang selanjutnya disebut Persero, adalah BUMN yang berbentuk perseroan terbatas yang modalnya terbagi dalam saham yang seluruh atau paling sedikit 51 % (lima puluh satu persen) sahamnya dimiliki oleh Negara Republik Indonesia yang tujuan utamanya mengejar keuntungan.
2. Perusahaan Perseroan Terbuka, yang selanjutnya disebut Persero Terbuka, adalah Persero yang modal dan jumlah pemegang sahamnya memenuhi kriteria tertentu atau Persero yang melakukan penawaran umum sesuai dengan peraturan perundang-undangan di bidang pasar modal.
3. Perusahaan Umum, yang selanjutnya disebut Perum, adalah BUMN yang seluruh modalnya dimiliki negara dan tidak terbagi atas saham, yang bertujuan untuk kemanfaatan umum berupa penyediaan barang dan/atau jasa yang bermutu tinggi dan sekaligus mengejar keuntungan berdasarkan prinsip pengelolaan perusahaan.

Maksud dan tujuan pendirian BUMN sendiri dalam UU No 19 tahun 2003 tentang BUMN adalah sebagai berikut:

1. Memberikan sumbangan bagi perkembangan perekonomian nasional pada umumnya dan penerimaan negara pada khususnya.
2. Mengejar keuntungan.

3. Menyelenggarakan kemanfaatan umum berupa penyediaan barang dan/atau jasa yang bermutu tinggi dan memadai bagi pemenuhan hajat hidup orang banyak.
4. Menjadi perintis kegiatan-kegiatan usaha yang belum dapat dilaksanakan oleh sektor swasta dan koperasi.
5. Turut aktif memberikan bimbingan dan bantuan kepada pengusaha golongan ekonomi lemah, koperasi, dan masyarakat.

Dari paparan diatas maka dapat disimpulkan bahwa BUMN merupakan suatu badan usaha yang sebagian atau seluruh modalnya dimiliki oleh negara. Badan usaha ini didirikan untuk mengejar keuntungan sebagai pemasukan negara dan menjadi pemacu perekonomian nasional dalam persaingannya dengan perusahaan swasta. Dengan adanya BUMN diharapkan dapat menyediakan barang dan jasa publik serta menjadi motivator bagi usaha-usaha kecil maupun golongan ekonomi lemah agar bangkit dan mencapai taraf hidup yang lebih baik. Dalam penelitian ini BUMN adalah PT. Perkebunan Nusantara VII (Persero) Unit Usaha Rejosari yang merupakan BUMN sektor perkebunan yang memiliki unit usaha yang bergerak dalam bidang budidaya tanaman kelapa sawit dan pengolahan kelapa sawit menjadi *crude palm oil* (CPO) serta didirikan dengan maksud untuk turut serta dalam melaksanakan dan menunjang kebijakan dan program Pemerintah di bidang ekonomi, sosial dan pembangunan.

B. Tinjauan tentang *Corporate Social Responsibility* (CSR)

Konsep tanggung jawab sosial didefinisikan oleh berbagai ahli dan komunitas.

Menurut Howard Bowen dalam tulisannya *Social Responsibility of the Businessmen* tahun 1953 (Harper and Row, New York):

“CSR mengacu kewajiban pelaku bisnis untuk membuat dan melaksanakan kebijakan, keputusan, dan pelbagai tindakan yang harus mengikuti tujuan dan nilai-nilai dalam suatu masyarakat. Konsep CSR (*Corporate Social Responsibility*) mengandung makna, perusahaan atau pelaku bisnis umumnya memiliki tanggung jawab yang meliputi tanggung jawab legal, ekonomi, etis, dan lingkungan.”

World Business Council for Sustainable Development mengemukakan bahwa CSR adalah merupakan suatu komitmen berkelanjutan oleh dunia usaha untuk bertindak etis dan memberikan kontribusi bagi pembangunan ekonomi dari komunitas setempat ataupun masyarakat luas, bersamaan dengan peningkatan taraf hidup pekerjanya beserta seluruh keluarganya demikian pula masyarakat lokal dan masyarakat secara luas (Solihin, 2009:28). Pemerintah Indonesia memberikan definisi tentang tanggung jawab sosial dalam UU No. 40 Tahun 2007 tentang Perseroan Terbatas, dimana tanggung jawab sosial dan lingkungan adalah komitmen Perseroan untuk berperan serta dalam pembangunan ekonomi berkelanjutan guna meningkatkan kualitas kehidupan dan lingkungan yang bermanfaat, baik bagi Perseroan sendiri, komunitas setempat, maupun masyarakat pada umumnya.

Prince of Wales International Business Forum dalam Wibisono (2007:119) mengemukakan terdapat 5 ruang lingkup pelaksanaan CSR, yaitu:

1. *Building human capital*. Menggalang dukungan SDM baik internal (karyawan) maupun eksternal (masyarakat sekitar) dengan melakukan pengembangan dan memberikan kesejahteraan kepada mereka.
2. *Strengthening economies*. Memberdayakan ekonomi komunitas
3. *Assesing social cohesion*. Menjaga harmonisasi dengan masyarakat sekitar agar tidak terjadi konflik.
4. *Encouraging good corporate governance*. Mengimplementasikan tata kelola yang baik.
5. *Protecting the environment*. Memperhatikan kelestarian lingkungan.

CSR dalam lingkup BUMN dikenal dengan istilah Program Kemitraan dan Bina Lingkungan (PKBL) dengan landasan operasionalnya diatur dalam Peraturan Menteri Negara Badan Usaha Milik Negara No. Per-05/MBU/2007 tentang Program Kemitraan Badan Usaha Milik Negara dengan Usaha Kecil dan Program Bina Lingkungan. Bentuk-bentuk CSR dalam PKBL BUMN terbagi dalam dua program, yaitu:

1. Program Kemitraan, merupakan program untuk meningkatkan usaha kecil agar menjadi tangguh dan mandiri melalui pemanfaatan dana dari bagian laba BUMN. Usaha kecil ini terbagi dalam sub sektor usaha perdagangan, industri, jasa, peternakan/perikanan dan pertanian/perkebunan.
2. Program Bina Lingkungan, merupakan program pemberdayaan kondisi sosial masyarakat oleh BUMN melalui pemanfaatan dana dari bagian laba BUMN ke dalam bentuk kegiatan: Korban bencana alam, Pendidikan dan

atau pelatihan, Peningkatan kesehatan, Pengembangan prasarana dan sarana umum dan sarana ibadah.

Pada perkembangan yang terjadi saat ini banyak perusahaan/industri mencoba mengintegrasikan sejauh mungkin pelaksanaan program CSR yang mereka lakukan dengan strategi bisnis perusahaan atau program CSR yang dilaksanakan memiliki keterkaitan dengan rantai pemasok (*supply chain*) perusahaan (Solihin, 2008:130). Hal ini sebetulnya bertujuan untuk memudahkan pengelolaan CSR itu sendiri sehingga program-programnya menjadi fokus dan dana operasional yang digunakan dapat dioptimalkan. Beberapa jenis program CSR yang relevan dengan kegiatan bisnis perusahaan juga akan menjadi nafas bisnis bagi perusahaan dan program yang dijalankan bukan hanya sekedar hal yang filantropis, tetapi program yang dilakukan secara agregat dari seluruh lini industri guna mencapai pembangunan yang berkelanjutan (*sustainability development*) (Hasyir, 2009:2).

Beberapa diantara perusahaan/industri telah menjalankan program CSR perusahaan yang terintegrasi dengan strategi bisnis perusahaan. Sebagai contoh, kegiatan PT. HM Sampoerna yang membina para petani tembakau untuk memperoleh pasokan daun tembakau sesuai standar perusahaan sebagai bahan baku rokok yang diproduksi Sampoerna. PT. Riau Andalan Pulp dan Paper (RAPP) dengan program CSR-nya, *Community Fiber Farm Program* mengajak para pemilik lahan untuk menjadi mitra perusahaan melalui penanaman pohon Akasia yang dikelola oleh para pemilik lahan sendiri. Dalam hal ini RAPP membantu penyediaan benih, pupuk, serta bantuan keuangan dan

pemeliharaan tanaman setelah enam tahun, pohon Akasia tersebut sudah layak panen dan pemilik lahan memperoleh bagi hasil dari panen tersebut. Program ini selain membantu perekonomian masyarakat juga untuk memerangi *illegal logging*. Kemudian PT. Perkebunan X (Persero) juga dalam Program Kemitraan dan Bina Lingkungan (PKBL) memberikan dana kemitraannya kepada petani Tebu Rakyat (TR), industri kecil dan koperasi melalui skema Kredit Ketahanan Pangan-Tebu Rakyat (KKP-TR).

Demikian halnya dengan keberadaan PT. Perkebunan Nusantara VII (Persero) Unit Usaha Rejosari sebagai salah satu BUMN yang bergerak dalam bidang budidaya tanaman dan pengolahan kelapa sawit menjadi *crude palm oil* (CPO), membawa tanggung jawab sosial perusahaan kedalam sebuah program yaitu Program Kemitraan Kelapa Sawit, selain pada program kemitraan yang lain dan program bina lingkungan. Sebagai salah satu bentuk CSR yang memiliki nilai keberlanjutan yang diperoleh baik dari PT. Perkebunan Nusantara VII (Persero) atas nilai citra positif perusahaan dan pasokan bahan baku perusahaan dan para petani kelapa sawit atas pembinaan dan akses pasar yang pasti, maka peneliti memfokuskan penelitian ini pada Program Kemitraan Kelapa Sawit.

Dari paparan konsep dan bentuk kegiatan di atas dapat disimpulkan bahwa CSR adalah komitmen perusahaan atau dunia bisnis dalam keberlanjutan usaha dengan memberikan keseimbangan perhatian terhadap aspek ekonomis, sosial, dan lingkungan masyarakat di sekitar wilayah usaha dengan pemanfaatan atau penyisihan beberapa persen laba perusahaan. Dengan demikian pengertian CSR dalam penelitian ini merupakan salah satu tanggung jawab sosial

perusahaan yang dijalankan berdasarkan pertimbangan dari strategi agribisnis perusahaan atau yang memiliki keterkaitan dengan rantai pemasok (*supply chain*) perusahaan, yaitu melalui Program Kemitraan Kelapa Sawit yang dilaksanakan perusahaan BUMN yaitu PT. Perkebunan Nusantara VII (persero) Unit Usaha Rejosari dengan petani mitra kelapa sawit yang berada di sekitar areal unit usaha.

C. Tinjauan tentang Efektivitas

1. Konsep Efektivitas

Pengertian efektivitas mempunyai arti yang berbeda bagi setiap orang, tergantung kepada kerangka acuan yang dipakainya dan tergantung pada keperluan objek yang akan diukur keefektifannya. Seperti pendapat yang dikemukakan oleh Bramley (1996:35):

“Effectiveness is not a simple concept there are many ways of categorizing it, many views on which particular aspect are important and many methods of defining the criteria of interest” (Konsep efektivitas adalah suatu konsep yang tidak sederhana, banyak cara untuk mengkategorikannya, banyak pandangan dalam aspek berbeda yang penting dan banyak metode dalam mendefinisikannya, sesuai dengan kepentingannya).”

Efektivitas akan menjadi jelas apabila memiliki arah dan tujuan untuk mencapai sesuatu yang diharapkan atau dengan kata lain untuk mencapai tujuan itu sendiri. Namun demikian pemahaman tentang efektivitas tersebut juga diartikan bermacam-macam misalnya untuk mengukur pencapaian tujuan secara kolektif seperti yang dilakukan dalam suatu organisasi, kemudian mengukur target-target yang telah dibuat dalam sebuah program maupun

kegiatan tertentu. Sehingga makna efektivitas akan berbeda-beda sesuai dengan objek dan keperluannya.

Barnard dalam Gibson, Ivancevich, dan Donnely (1997:27) mengartikan efektivitas adalah pencapaian sasaran yang telah disepakati atas usaha bersama. Tingkat pencapaian sasaran itu menunjukkan tingkat efektivitas. Pakar kebijakan lain yaitu William Dunn mengungkapkan bahwa Efektivitas (*Effectiveness*), berkenaan dengan apakah suatu alternatif mencapai hasil (akibat) yang diharapkan, atau mencapai tujuan dari diadakannya tindakan (Dunn, 2000:610). Lebih lanjut mengenai efektivitas, H. Emerson dalam Handayanigrat (1981:16) menjelaskan bahwa *effectivness is a measuring in term of attaining prescribed goals or objectives* (efektivitas ialah pengukuran dalam arti tercapainya sasaran atau tujuan yang telah ditentukan sebelumnya).

Hal yang senada diungkapkan oleh Wahab (1997:33) bahwa efektivitas pada umumnya digunakan untuk mengukur tingkat keberhasilan dalam melakukan suatu aktivitas atau kegiatan yang dilakukan, dengan demikian efektivitas merupakan suatu pendekatan yang digunakan untuk melihat tercapainya atau tidak tujuan atau program yang telah ditentukan. Beragamnya pemaknaan efektivitas di atas, peneliti menarik kesimpulan bahwa dalam penelitian ini efektivitas merupakan hal yang berkaitan dengan aktivitas mengukur dan menilai pencapaian tujuan yang telah dibuat dalam sebuah program maupun kegiatan tertentu, sehingga dapat diketahui sejauh mana suatu program mencapai hasil (akibat) yang diharapkan.

2. Pengukuran Efektivitas

Konsep efektivitas menggambarkan bahwa untuk mengetahui apakah sebuah organisasi atau program maupun kegiatan tertentu mencapai tujuan dan sasarannya, maka hal pengukuran efektivitas sangatlah penting untuk diketahui. Namun dengan beragamnya pemaknaan, hal pengukurannya pun berbeda-beda sesuai dengan kepentingan program, kegiatan maupun organisasi itu sendiri.

Gibson dalam Tangkilisan (2005:65) mengemukakan kriteria dalam pengukuran efektivitas organisasi yaitu :

1. Kejelasan tujuan yang hendak dicapai
2. Kejelasan strategi pencapaian tujuan
3. Proses analisis dan perumusan kebijaksanaan yang mantap
4. Perencanaan yang matang
5. Penyusunan program yang tepat
6. Tersedianya sarana dan prasarana
7. Sistem pengawasan dan pengendalian yang bersifat mendidik.

Dalam hal pengukuran efektivitas, Mardiasmo (2002:134) menyatakan bahwa efektivitas adalah ukuran berhasil tidaknya suatu organisasi mencapai tujuannya. Dimana indikator dalam efektivitas yang dimaksud adalah menggambarkan jangkauan akibat dan dampak (*outcome*), dari keluaran (*output*) program dalam mencapai tujuan program.

Agus Ahyar (Pebriansyah, 2007) mengungkapkan bahwa efektivitas merupakan pencapaian sasaran yang telah disepakati atas usaha bersama, maka indikator pengukuran efektivitas adalah persentase pencapaian target yang telah ditentukan. Adapun skala pengukuran yang ditetapkan adalah sebagai berikut:

1. Apabila pencapaian target 0% - 50% maka efektif rendah, jadi dengan mengetahui skala di atas, maka masih perlu adanya motivasi yang harus diberikan kepada karyawan agar dapat mencapai keadaan yang seefektif mungkin, karena dalam skala tersebut belum dikatakan efektif.
2. Apabila pencapaian target 51% - 70% maka efektivitas sedang, hal ini bukan berarti sudah cukup mencapai efektivitas namun masih perlu adanya motivasi. Kalau dilihat efektivitas dalam organisasi, pencapaian skala di atas biasanya dapat turun seandainya tidak ada pengawasan maka perlu adanya pengawasan demi tercapainya skala yang diinginkan.
3. Apabila pencapaian target 71% - 100% maka efektivitas tinggi, hal ini dapat dikatakan memenuhi target efektivitas dalam suatu organisasi, namun dalam hal pelaksanaan masih perlu adanya motivasi terus menerus agar skala yang telah dicapai dapat dipertahankan.

Demikian dengan Pusat Penelitian Sumber Daya Manusia Universitas Padjajaran Bandung (1987:14) juga mengemukakan bahwa efektivitas adalah efektivitas adalah suatu ukuran yang menyatakan seberapa besar target (kuantitas, kualitas, waktu) telah dicapai. Semakin besar persentasi target tercapai, semakin tinggi efektivitasnya.

D. Tinjauan tentang Program Kemitraan

1. Konsep Program

Suatu program mencakup bagian-bagian yang besar dari sebuah perusahaan atau instansi pemerintah, terutama yang berhubungan dengan pekerjaan-pekerjaan untuk mencapai tujuan-tujuan tertentu.

Atmosudirdjo (1982:189) mengartikan program sebagai seperangkat prosedur-prosedur kerja (*set of operational procedures*) yang dijalankan dan bergerak setiap kali ada kebutuhan atau permintaan yang tertentu. Setiap prosedur kerja mencakup atau mengenai suatu mata kerja atau mata acara (*programme item*) yang tertentu. Kemudian prosedur-prosedur kerja tersebut dikaitkan satu sama lain secara integral (*integrated system*) sehingga merupakan suatu kesatuan (*unity*) yang disebut program.

Program menurut *World Bank* adalah usaha-usaha jangka panjang yang bertujuan untuk meningkatkan pembangunan pada suatu sektor tertentu untuk mencapai beberapa proyek/kegiatan. Program juga dapat dipahami sebagai kegiatan sosial yang teratur yang mempunyai tujuan yang jelas dan khusus, serta dibatasi oleh tempat dan waktu tertentu.

Pemerintah dalam UU No.25 Tahun 2004 tentang Sistem Perencanaan Pembangunan Nasional menjelaskan bahwa program adalah kumpulan instrumen kebijakan yang berisi satu atau lebih kegiatan yang dilaksanakan oleh instansi pemerintah untuk mencapai sasaran dan tujuan serta memperoleh

alokasi anggaran atau kegiatan masyarakat yang dikoordinasikan oleh instansi pemerintah.

Beberapa definisi di atas memberi kesimpulan bahwa pengertian program merupakan suatu kegiatan dengan prosedur-prosedur kerja (*set of operational procedures*) yang dijalankan oleh seorang, kelompok atau pemerintah untuk mencapai tujuan-tujuan tertentu.

2. Konsep Kemitraan

Tennyson dalam Wibisono (2007:103-104) mengungkapkan bahwa kemitraan adalah kesepakatan antar sektor dimana individu, kelompok atau organisasi sepakat bekerjasama untuk memenuhi sebuah kewajiban atau melaksanakan kegiatan tertentu, bersama sama menanggung resiko maupun keuntungan dan secara berkala meninjau kembali hubungan kerjasama. Oleh karena itu beliau mengungkapkan tiga prinsip penting dalam kemitraan adalah sebagai berikut:

1. Kesetaran atau keseimbangan

Pendekatannya bukan *top-down* atau *bottom-up*, bukan pula berdasar kekuasaan semata, namun hubungan yang saling menghormati, saling menghargai dan saling percaya.

2. Transparansi

Diperlukan untuk menghindari rasa saling curiga antar mitra kerja.

3. Saling menguntungkan

Semua kemitran harus membawa manfaat bagi semua pihak yang terlibat.

Kemitraan menurut peraturan pemerintah nomor 44 tahun 1997 tentang Kemitraan adalah kerjasama usaha antara Usaha Kecil dan Menengah dan atau Usaha Besar disertai pembinaan dan pengembangan oleh Usaha Menengah dan atau Usaha Besar dengan memperhatikan prinsip saling memerlukan dan memperkuat serta saling menguntungkan.

Penjelasan umum Peraturan Pemerintah, kemitraan ini menjangkau pengertian yang luas. Kemitraan itu berlangsung antara semua pelaku dalam perekonomian baik dalam arti asal-usul atau pemiliknya, yang meliputi Badan Usaha Milik Negara, badan usaha swasta, dan koperasi maupun dalam arti ukuran usaha yang meliputi Usaha Besar, Usaha Menengah dan Usaha Kecil. Selain aspek pelaku, dalam aspek objeknya kemitraan bersifat terbuka dan menjangkau segala sektor kegiatan ekonomi.

Pertanian merupakan salah satu usaha dimana kemitraan menjadi proses kerja sama yang terjalin dalam pengembangan pertanian. Seperti halnya yang dijelaskan dalam Keputusan Menteri Pertanian No. 940/Kpts/OT.210/10/1997 tentang Pedoman Kemitraan Usaha Pertanian, bahwa kemitraan usaha pertanian merupakan kerjasama usaha antara perusahaan mitra dengan kelompok mitra di bidang usaha pertanian. Perkebunan adalah bagian dari usaha pertanian, dimana dalam kegiatannya dilakukan usaha budidaya dan atau usaha industri perkebunan dalam bentuk perkebunan rakyat yang diusahakan oleh perseorangan di atas tanah hak milik atau hak guna usaha mulai dari pembibitan, penanaman, pengolahan hasil sampai pemasaran. Demikian menurut Direktorat jendral perkebunan mengenai kemitraan usaha perkebunan

diartikan sebagai hubungan kerja sama antara kelembagaan petani dengan perusahaan/prosesor/eksportir yang disepakati bersama berdasarkan prinsip saling membutuhkan, menguntungkan dan kesetiaan janji serta penerapan etika bisnis yang sehat. Kelembagaan dapat berupa gabungan beberapa kelompok tani (setiap kelompok tani mempunyai anggota 20-30 orang) yang mempunyai keinginan dan tujuan yang sama atau Kelompok Usaha Bersama (KUB) dan koperasi.

Dengan pemaparan konsep di atas, maka peneliti mencoba menyimpulkan bahwa kemitraan merupakan kesepakatan antara individu, kelompok atau kelembagaan dengan badan usaha (swasta/negara) untuk bekerja sama, dimana pemenuhan kewajiban dan saling menghargai hak menjadi prinsip saling memerlukan dan memperkuat serta saling menguntungkan. Maka dari itu dalam penelitian ini kemitraan yang terjalin adalah kemitraan dalam usaha perkebunan dimana melibatkan BUMN, Kelompok Usaha Bersama (KUB) dan petani mitra.

a. Motivasi Pelaksanaan Hubungan Kemitraan

Pelaksanaan hubungan kemitraan antara kedua belah pihak yang terjalin tentu memiliki motivasi yang berbeda-beda. Menurut Tri Sura Suhardi dalam Tie Kian Wee (1992:35), motivasi ini ada dari pihak perusahaan besar dengan pihak pengusaha industri kecil yang sepakat untuk melakukan kemitraan.

1. Motivasi Perusahaan Besar

Adapun beberapa motivasi yang menjadi semacam pendorongnya, yaitu:

- a. Melaksanakan kewajiban atau perintah karena suatu peraturan perundang-undangan.
- b. Motivasi bisnis, karena saling membutuhkan dan melihat peluang yang besar.
- c. Tanggung jawab moral dan sosial terutama menciptakan kesan positif keberadaan perusahaan dalam lingkungan masyarakat di sekitarnya terutama pemerintah.

2. Motivasi Pengusaha/Perusahaan Industri Kecil

- a. Harapan akan terjaminnya pasar untuk hasil atau produk.
- b. Terjaminnya pasokan bahan baku.
- c. Harapan untuk mendapatkan pembinaan dalam teknologi produksi/budidaya, manajemen usaha dan mutu produksi.

b. Pola-pola Kemitraan Usahatani

Adapun pola-pola kemitraan usahatani menurut Nanik Ratnawati (2009:23) adalah sebagai berikut:

1. Pola Perusahaan Inti Rakyat Perkebunan (PIR-BUN) atau Pola Inti-Plasma.

Adalah suatu pola pelaksanaan pengembangan perkebunan rakyat yang berada disekitar perkebunan besar (swasta/negara), dengan melakukan kerjasama antara perkebunan rakyat yang menjadi plasma dan perkebunan besar sebagai intinya dengan harapan kerjasama tersebut saling menguntungkan utuh dan saling berkesinambungan. Dalam pola ini, perusahaan inti mengelola kebun milik sendiri dan sekaligus melakukan fungsi perencanaan bimbingan dan pelayanan sarana produksi, kredit,

pengolahan hasil dan pemasaran bagi usaha tani dibimbingnya (plasma). Sedangkan petani (plasma) memenuhi kewajiban-kewajiban usaha taninya untuk menjual seluruh produksi kepada perusahaan (inti) dan membayar pengembalian kreditnya.

2. Pola Pengelola.

Adalah suatu pola kerjasama yang dilakukan oleh pengusaha pengelola yang tidak mempunyai kebun sendiri, tetapi sepenuhnya melakukan pembinaan terhadap kegiatan usaha tani mulai dari pelayanan produksi, per kreditan, pengolahan hasil dan menjamin pemasaran. Sedangkan petani/kelompok tani tugasnya adalah mengerjakan usaha taninya sesuai dengan petunjuk pengelola. Kerjasama dengan pola pengelola ini dibagi dalam 3 (tiga) sistem yaitu:

- a. Sistem bagi hasil, dengan memperhitungkan bagi hasil berdasarkan besar modal yang diberikan sesuai dalam perjanjian kerjasama.
- b. Sistem kredit, petani menerima hasil produksi tanaman setelah dikurangi kredit yang diberikan perusahaan, termasuk jasa kredit dan jasa perusahaan (*management fee*).
- c. Sistem bagi hasil dan kredit, bagi perusahaan besar dikembalikan sebesar jumlah kredit yang diberikan termasuk jasa bank dan bagian petani dikembalikan sebesar biaya yang telah dikeluarkan. Sedangkan sisanya dibagi sesuai dengan kesepakatan bersama antara perusahaan dan petani.

3. Pola Pembimbingan.

Adalah suatu pola kerjasama yang dilakukan oleh pengusaha/perusahaan dengan membina sebagian kegiatan usaha tani saja, seperti menyediakan

bibit saja atau membantu unit pengolahan, membimbing peningkatan mutu pengolahan dan menampung hasilnya. Sedangkan tugas petani/kelompok tani adalah mengerjakan usaha taninya sesuai dengan teknis budidaya yang ditentukan.

4. Pola Penghela.

Adalah suatu pola kerjasama yang dilakukan oleh pengusaha/perusahaan dengan hanya melaksanakan satu kegiatan saja, seperti pembibitan atau hanya menampung hasilnya. Sedangkan untuk petani/kelompok tani tugasnya mengerjakan usaha taninya dan memasarkan hasil kepada perusahaan penghela.

5. Pola *Contract Farming*

Adalah suatu pola kerjasama yang dilakukan oleh peran petani melalui wadah kelompok tani atau gabungan kelompok tani (KUB) atau KUD dengan membuat perjanjian kontrak penjualan dengan perusahaan prosesor/eksportir. Dalam perjanjian kontraknya telah disepakati bersama mengenai jumlah, mutu dan waktu penyerahan barang serta harga antara petani.kelompok tani/KUB/KUD dengan perusahaan pembeli. Untuk menjaga kualitas produk, perusahaan besar melakukan pembinaan, baik mengenai peningkatan teknologi (sistem tanam dan sortasi), pemberian pinjaman modal maupun pemantauan di lapangan.

6. Pola Modal Ventura

Adalah suatu pola kerjasama yang dilakukan oleh petani/KUB/KUD sebagai Perusahaan Pangan Usaha (PPU) dengan suatu lembaga keuangan (Perusahaan Modal Ventura) dalam bentuk penyertaan modal untuk jangka

waktu tertentu. Berbeda dengan kegiatan penyertaan modal pada umumnya, dalam penyertaan modal ventura ini bersifat sementara (paling lama 10 tahun tergantung dari kondisi lembaga keuangan yang bersangkutan).

E. Efektivitas Program Kemitraan

PT. Perkebunan Nusantara VII (Persero) Unit Usaha Rejosari merupakan pihak yang memiliki berbagai akses dalam modal, teknologi dan informasi. Program kemitraan yang dijalankan oleh PT. Perkebunan Nusantara VII (Persero) Unit Usaha Rejosari kepada para petani sangat diharapkan dapat membantu petani dalam pengembangan usahatannya, yaitu: subsistem input (penyediaan dan penggunaan benih/bibit, pupuk, pestisida/herbisida/insektisida, dan perlatan/perlengkapan usahatani), subsistem *farming* atau pemeliharaan tanaman (teknologi pengolahan tanah, teknik penanaman, pemupukan, pemberantasan hama dan penyakit), dan subsistem output (waktu panen, kriteria pemanenan, penjualan hasil produksi), yang cenderung mengalami keterbatasan dalam modal, penguasaan teknologi, informasi pasar dan kelembagaan.

Penjabaran konsep pengukuran efektivitas yang telah dijabarkan di atas bahwa pengukuran efektifitas digunakan untuk mengukur efektif ataupun tidak efektifnya suatu program atau kegiatan maupun keberhasilan organisasi. Dalam menentukan kriterianya disesuaikan dengan kebutuhan.

Mengacu pada Agus Ahyar dalam Pebriansyah (2007), maka untuk melihat efektivitas program diperlukan pengukuran efektivitas melalui persentase dari

pencapaiannya. Demikian dengan Pusat Penelitian Sumber Daya Manusia UNPAD (1987) juga mengemukakan bahwa diperlukan persentase pengukuran dilihat dari segi waktu, kuantitas maupun kualitas yang telah dicapai. Pengukuran inilah yang akan menjadi instrumen konsep dalam pelaksanaan program kemitraan kelapa sawit ini.

Wahab (1997:33) menjelaskan bahwa efektivitas pada umumnya digunakan untuk mengukur tingkat keberhasilan dalam melakukan suatu aktivitas atau kegiatan yang dilakukan, dengan demikian efektivitas merupakan suatu pendekatan yang digunakan untuk melihat tercapainya atau tidak tujuan atau program yang telah ditentukan. Terkait dalam hal penelitian ini, efektivitas program dimaksudkan sebagai upaya untuk menilai sejauh mana tingkat keberhasilan suatu program atau tercapainya tujuan, melalui ukuran yang menyatakan seberapa besar target persentase (kuantitas, kualitas, waktu) telah dicapai. Semakin besar target persentasi tercapai, semakin tinggi efektivitasnya.

Besarnya target persentasi kuantitas, kualitas dan waktu, dalam program ini akan difokuskan pada aspek permodalan, aspek pembinaan teknik budidaya kelapa sawit, dan aspek penampungan hasil produksi. Ketiga aspek ini adalah aspek-aspek yang dapat mewakili hal-hal yang dibutuhkan untuk memberdayakan petani mitra dan sebagai gambaran akan hak dan kewajiban dari masing-masing pihak dalam pelaksanaan program kemitraan ini. Adapun penjabaran ketiga aspek tersebut dengan pengukuran efektivitas: kuantitas,

kualitas dan waktu (Pusat Penelitian Sumber Daya Manusia UNPAD, 1987), adalah sebagai berikut :

a. Kualitas : Berkaitan dengan penilaian atas kualitas pencapaian yang dihasilkan program kemitraan maupun dampak terhadap petani mitra binaan.

1. Aspek Permodalan

- a. Kemudahan prosedur pengajuan peminjaman modal
- b. Kualitas bibit
- c. Kemudahan prosedur pengembalian angsuran pinjaman
- d. Tambahan pinjaman modal untuk pemeliharaan tanaman (pupuk dan obat-obatan)
- e. Kejelasan informasi potongan angsuran kredit/pinjaman

2. Aspek Pembinaan Teknik Budidaya Kelapa Sawit

- a. Ketepatan metode pemeliharaan tanaman pada saat belum menghasilkan (TBM) dan menghasilkan (TM)
- b. Ketepatan materi pembinaan untuk pemeliharaan tanaman
- c. Kemampuan narasumber/pemberi materi pembinaan
- d. Kemudahan pemahaman materi pembinaan
- e. Kemudahan penerapan materi pembinaan
- f. Peningkatan pemahaman tentang pengangsuran kredit pinjaman

3. Aspek Penampungan Hasil Produksi

- a. Kemudahan prosedur penjualan tandan buah segar (TBS) ke pabrik pengolahan kelapa sawit (PPKS)
- b. Kejelasan informasi harga TBS dari perusahaan/pabrik pengolahan
- c. Ketepatan pembayaran TBS
- d. Kecepatan pembayaran TBS
- e. Kelengkapan sarana dan prasarana penampungan di PPKS
- f. Penilaian terhadap pelayanan penampungan di PPKS

b. Kuantitas : Berkaitan dengan penilaian atas kuantitas pencapaian yang dihasilkan program kemitraan maupun dampak terhadap petani mitra binaan.

1. Aspek permodalan

- a. Harga bibit yang ditetapkan
- b. Beban bunga yang diwajibkan
- c. Peningkatan hasil produksi
- d. Peningkatan jumlah peralatan/perlengkapan usaha tani

2. Aspek Pembinaan Teknik Budidaya Kelapa Sawit

3. Aspek Penampungan Hasil Produksi

c. Waktu : Berkaitan dengan penilaian atas pencapaian frekuensi keseringan dan jangka waktu yang dihasilkan program kemitraan terhadap petani mitra binaan.

1. Aspek permodalan

- a. Jangka waktu pengembalian pinjaman
- b. Kecenderungan dalam membayar angsuran pinjaman

2. Aspek Pembinaan Teknik Budidaya Kelapa Sawit

- a. Frekuensi pemberian materi yang dilaksanakan
- b. Frekuensi kunjungan lapangan (kebun) yang dilaksanakan

3. Aspek Penampungan Hasil Produksi

- a. Frekuensi menjual TBS ke PPKS
- b. Frekuensi TBS diterima di PPKS

F. Hasil-hasil Penelitian yang Berkaitan

1. Efektivitas Pelaksanaan Kemitraan Kelapa Sawit (Studi Kasus Desa Bumi Aji Lampung Tengah)

Tujuan dari penelitian ini adalah untuk mengetahui tingkat efektifitas kemitraan inti plasma usaha tani kelapa sawit dan memberikan sumbangan pemikiran pada Pemerintah Daerah, dan instansi terkait dibidang pengembangan kemitraan di Kabupaten Lampung Tengah.

Data yang digunakan dalam penelitian ini adalah data primer dan data sekunder yang diperoleh dari berbagai sumber. Penarikan sampel dengan menggunakan *simple random sampling* dan peroleh sampel sebesar 68 responden. Alat analisis yang digunakan adalah analisis deskriptif yaitu dengan menjelaskan data hasil survei dengan menggunakan kuesioner dan analisis tabel evaluasi faktor penentu efektifitas kemitraan yang diperoleh dari rekapitulasi kuisisioner.

Bardasarkan hasil analisis deskriptif kuantitatif dapat disimpulkan bahwa efektifitas pelaksanaan kemitraan kelapa sawit yang dilaksanakan PTPN VII (Persero) Unit Usaha Bekri termasuk dalam kategori efektif. Hal ini dapat diketahui dari rata-rata pencapaian skor harapan rata-rata sebesar 73,52 persen. Semakin baik pelaksanaan kemitraan dalam memperbaiki manajemen usaha tani semakin tinggi tingkat efektifitas kemitraan. Sebaliknya semakin buruk pelaksanaan kemitraan, maka semakin rendah tingkat efektifitas kemitraan (Ratnawati, 2009).

2. Efektivitas Program Kemitraan PT. Perkebunan Nusantara VII (Persero) (Studi terhadap Mitra Binaan Sektor Perdagangan, Jasa dan Industri Kota Bandar Lampung Tahun 2008)

Tujuan dari penelitian ini adalah untuk mengukur efektivitas Program Kemitraan PT. Perkebunan Nusantara VII (Persero) terhadap masing-masing sektor perdagangan, jasa dan industri Kota Bandar Lampung 2008 dan mengetahui apakah terdapat perbedaan signifikan atau tidak efektivitas diantara tiga sektor mitra binaan tersebut. Perhitungan melalui indikator kualitas, kuantitas dan waktu serta indikator gabungan.

Tipe penelitian ini adalah kuantitatif eksplanasi. Hasil pengukuran efektivitas didapat dari perbandingan skor total harapan dan total skor riil. Pengukuran ini dilakukan terhadap aspek bantuan dana, kegiatan diklat dan bantuan promosi/pemasaran yang merupakan kegiatan Program Kemitraan. Untuk menguji perbedaan rata-rata hitung efektivitas diantara ketiga kelompok sampel agar dapat digeneralisasikan terhadap populasi, maka digunakan rumus *Anova*. Berdasarkan hasil perhitungan pada tiap-tiap sampel, maka dihasilkan kesimpulan bahwa Program Kemitraan PT. Perkebunan Nusantara VII

(Persero) efektif tinggi sebesar 79,35% terhadap mitra binaan sektor perdagangan, efektif tinggi pada 81,72% terhadap mitra binaan sektor jasa dan efektif tinggi 84,69% terhadap mitra binaan sektor industri. Kemudian berdasarkan indikator baik kualitas, kuantitas dan waktu serta indikator gabungan, melalui perhitungan *Anova* ditemukan bahwa H_0 diterima yang artinya “tidak terdapat perbedaan signifikan efektivitas Program Kemitraan PT. Perkebunan Nusantara VII (Persero) antara mitra binaan sektor perdagangan, jasa dan industri Kota Bandar Lampung tahun 2008 (Fitriana, 2008).”

G. Kerangka Pikir

Program ekonomi yang pro-pertumbuhan, pro-orang kecil, dan pro-kesempatan kerja memberikan ruang pada sektor pertanian untuk berkontribusi dalam peningkatan pertumbuhan ekonomi nasional. Salah satu subsektor pertanian adalah perkebunan. Pembangunan perkebunan dilakukan untuk meningkatkan ekspor dan memenuhi kebutuhan industri dalam negeri.

Upaya peningkatan kualitas sumber daya petani dan kemampuan mengelola faktor-faktor produksi yang dimiliki sangat diperlukan dalam usaha meningkatkan produktivitas usahatani. Upaya peningkatan potensi diri petani berkaitan dengan kemampuan petani dalam menguasai faktor-faktor produksi dan pendukung lainnya. Keterbatasan modal, lahan, teknologi, pendidikan, pengalaman bertani hingga pengetahuan informasi kelembagaan yang ada adalah kendala bagi petani dalam mengoptimalkan usaha taninya.

Salah satu upaya menumbuh kembangkan yang dilakukan adalah melalui kegiatan kerjasama kemitraan dengan melibatkan lembaga terkait seperti perusahaan perkebunan, koperasi dan petani. Dengan adanya kegiatan kemitraan ini diharapkan dapat memberikan peluang bagi petani produsen,

pengusaha kecil khususnya di bidang perkebunan untuk lebih berperan dalam kegiatan ekonomi yang pada akhirnya dapat bersaing dengan pelaku-pelaku ekonomi yang lebih besar dan diharapkan kesenjangan pendapatan yang disebabkan oleh ketimpangan dalam kesempatan berusaha dapat teratasi.

PT. Perkebunan Nusantara VII (Persero) merupakan salah satu Badan Usaha Milik Negara (BUMN) yang mengembangkan usaha perkebunan dan industri pengolahan kelapa sawit. Sebagai perusahaan *corporate* yang diberikan “mandat mulia” melalui penerapan konsep *Good Corporate Governance* (GCG) oleh Pemerintah Indonesia, PT. Perkebunan Nusantara VII (Persero) menjalankan bisnis perusahaan tidak hanya dengan modal yang berupa uang, tetapi juga dibutuhkan suatu sistem tata pengelolaan yang baik disertai dengan tanggung jawab dan moralitas perusahaan terhadap *stakeholders* dan masyarakat. Konsep GCG memberikan gambaran pengukuran kinerja perusahaan yang dinilai dari pertanggungjawaban kepada pemegang saham melalui kinerja keuangan dalam bentuk laporan keuangan serta tanggung jawabnya kepada masyarakat melalui program *corporate social responsibility* (CSR).

Salah satu sub sektor usaha yang dikembangkan dari program kemitraan PT. Perkebunan Nusantara VII (Persero) adalah sub sektor usaha perkebunan dengan komoditi kelapa sawit. Ada beberapa keadaan yang melatarbelakangi PT. Perkebunan Nusantara VII (Persero) melaksanakan program kemitraan kelapa sawit selain sebagai *mandatory* pelaksanaan CSR, yaitu mengenai strategi agribisnis perusahaan itu sendiri. Penerapan teknologi budidaya

tanaman untuk perbaikan potensi tanaman maupun peningkatan produktivitas (intensifikasi) kelapa sawit tetap belum dirasakan cukup untuk memenuhi kebutuhan PPKS, sehingga upaya akan usaha ekstensifikasi (perluasan lahan) juga sangat diperlukan. Namun, keterbatasan dan ketersediaan lahan menjadi kendala untuk pengembangan usaha kelapa sawit. PT. Perkebunan Nusantara VII (Persero) sebagai *agent of development* membawa kedua upaya strategis perusahaan tersebut dalam konsep program kemitraan, di mana masyarakat pemilik lahan disekitar unit usaha yang ada ikut terlibat.

Pada perkembangannya pembangunan kebun kelapa sawit dibawa dalam suatu program kemitraan, dimana salah satu Unit Usaha PT. Perkebunan Nusantara VII (Persero) adalah Unit Usaha Rejosari yang bergerak dalam bidang budidaya tanaman kelapa sawit dan pengolahan kelapa sawit menjadi *crude palm oil* (CPO) melaksanakan program kemitraan petani kelapa sawit sejak tahun 1996. Pelaksanaan program kemitraan kelapa sawit ini memiliki landasan operasional pendukung yaitu Keputusan Menteri Pertanian No. 940/Kpts/OT.210/10/1997 tentang Pedoman Kemitraan Usaha Pertanian, selain diatur dalam Peraturan Menteri Negara Badan Usaha Milik Negara No. Per-05/MBU/2007 tentang Program Kemitraan Badan Usaha Milik Negara dengan Usaha Kecil dan Program Bina Lingkungan.

Pola kemitraan kelapa sawit dikembangkan dengan pola pembinaan dari PT. PT. Perkebunan Nusantara VII (Persero) Unit Usaha Rejosari dimana petani peserta kemitraan diberikan bantuan pinjaman bibit kelapa sawit yang meliputi wilayah Lampung Selatan dan Tanggamus. Hasil dari kebun

kemitraan tersebut akan dijual dan dibeli PT. Perkebunan Nusantara VII (Persero) Unit Usaha Rejosari. Nilai lebih yang didapat petani dalam program kemitraan kelapa sawit PT. Perkebunan Nusantara VII (Persero) Unit Usaha Rejosari untuk penjualan TBS dilakukan secara tunai, keakuratan dan transparansi dalam penimbangan TBS tetap dipertahankan. Pinjaman petani mitra akan dibayar secara mengangsur / mencicil setelah tanaman kelapa sawit petani menghasilkan/bereproduksi. Pengembalian pinjaman diangsur dari penjualan TBS petani kepada PT. Perkebunan Nusantara VII (Persero) Unit Usaha Rejosari. Selama petani dalam masa pembayaran pinjaman pembinaan terus dilakukan sebagai bentuk transfer teknologi dan pengalaman bertani guna membentuk petani yang tangguh, mandiri, produktif serta kompeten sehingga hasil panen yang diperoleh memiliki mutu yang baik yang mampu memenuhi kriteria perusahaan.

Tennyson dalam Wibisono (2007:103-104) mengemukakan bahwa kemitraan adalah kesepakatan antar sektor dimana individu, kelompok atau organisasi sepakat bekerjasama untuk memenuhi sebuah kewajiban atau melaksanakan kegiatan tertentu, bersama-sama menanggung resiko maupun keuntungan dan secara berkala meninjau kembali hubungan kerjasama. Dengan melihat aspek modal, aspek pembinaan dan aspek penampungan hasil produksi dalam program kemitraan ini, diharapkan dapat menjadi suatu indikator yang dapat menjawab apa yang menjadi keterbatasan petani yang dapat diperhatikan perusahaan dan juga sebagai gambaran bagi petani mengenai kewajibannya dalam program kemitraan ini. Sehingga tujuan bersama dalam program kemitraan ini dapat diperoleh dengan tidak saling merugikan.

Hal yang menjadi keterbatasan/kelemahan bagi petani dalam mengembangkan usahataniya dari segi modal, lahan, teknologi, pendidikan, pengalaman bertani hingga pengetahuan informasi akses pasar dan kelembagaan, akan dikuatkan oleh PT. Perkebunan Nusantara VII (Persero) Unit Usaha Rejosari. Ketika hal-hal tersebut menjadi perhatian khusus dalam program kemitraan ini, maka secara tidak langsung apa yang dibutuhkan perusahaan dari petani yang telah dibina dengan baik akan dipenuhi terutama dalam memenuhi kewajiban petani dalam program kemitraan ini.

Pengukuran efektivitas pelaksanaan *Corporate Social Responsibility* (CSR) pada Program Kemitraan Kelapa Sawit yang dilaksanakan PT. Perkebunan Nusantara VII (Persero) Unit Usaha Rejosari dengan indikator kuantitas, kualitas, dan waktu (Pusat Penelitian SDM Universitas Padjajaran Bandung, 1987), diharapkan dapat diketahui apakah tindakan kebijakan yang dilakukan telah menghasilkan dampak yang sesuai dengan tujuan yang diinginkan atau tidak. Dengan aspek permodalan, aspek pembinaan, dan aspek penampungan hasil, kejelasan akan pengukuran efektivitas pelaksanaan program kemitraan kelapa sawit ini pun menjadi lebih tergambar.

Gambar 1. Kerangka Pikir

