

## **PENGORGANISASIAN *STAKEHOLDERS* DALAM KONSTRUKSI *COMMUNITY DEVELOPMENT* (Studi Pada: PTPN VII Persero Unit Usaha Bekri)**

**Muhammad Guntur Purboyo<sup>1)</sup>**

<sup>1)</sup>*Jurusan Sosiologi Fakultas Ilmu Sosial dan Ilmu Politik Universitas Lampung*

---

### **Abstrak**

Tulisan ini membahas tentang program kemitraan sawit PTPN VII bersama dengan petani mitra sebagai bentuk dari *Community Development*. Penelitian ini menggunakan pendekatan kualitatif disesuaikan dengan kompleksitas permasalahannya. Hasil penelitian menunjukkan bahwa proses pengorganisasian yang dilakukan merupakan satu kesatuan sistem yang saling keterkaitan. Tahapan pelaksanaan program ini dipetakan menjadi tiga yakni, *empowerment* sebagai pondasi dari program kemitraan, *partnership* sebagai tahapan dimana *needs assesment* dilakukan oleh masing-masing *stakeholders* serta, pengorganisasian sebagai bentuk pembagian tugas dan fungsi masing-masing *stakeholders* berdasarkan hasil dari *needs assesment* yang dilakukan sebelumnya. Stagnasi dalam pelaksanaan kegiatan ini didasarkan pada hilangnya fungsi dari salah satu *stakeholder*. Hasil dari penelitian ini menunjukkan pentingnya peran dan keterlibatan secara utuh dari masing-masing *stakeholder*. Pada akhir studi ini, terdapat disain program kemitraan yang berbasiskan pada *community development* sebagai bentuk kontribusi yang merupakan hasil dari pemahaman terhadap konteks yang diteliti sebelumnya.

Kata kunci: Pengembangan Masyarakat; Pemberdayaan; Pengorganisasian, Kemitraan; Pemangku kepentingan; Tugas dan Fungsi

### **Abstract**

*This paper discusses the PTPN VII oil palm partnership program with partner farmers as a form of Community Development. This research take a qualitative approach based on the complexity of the problems that existing. The results of this research is showed that the process of organizing is an unity of interrelated system. The program is mapped into three stages, empowerment as the foundation of the "Program Kemitraan", partnership as a stage where the needs assesment carriedout by each stakeholder, organizing as a form devision of tasks and function as well as the respective stakeholders, each stakeholder organization based on the results of the needs assesment conducted earlier. Stagnation in the implementation of this activities based on the loss of functionsof one of the stakeholders. Results from this study showed the importance of the role and imvelopment of the whole of each stakeholder. At the end of this research, as a constribution there is a sistematic design of the partnership program based on community development, as the result of an understanding abut this studied context.*

**Key words:** *Community Development; Empowerment; Organizing, Partnership; Stakeholder; Tasks and Function.*

## PENDAHULUAN

Program pengembangan masyarakat atau *Community Development* (comdev) merupakan suatu konsep yang sedang menjadi tren dan berkembang dewasa ini. Dalam dunia industri comdev dipahami sebagai salah satu bentuk dalam penerapan CSR. Kemunculan comdev dianggap sebagai anti-tesis dari model CSR yang bersifat *charity* (amal). Comdev memiliki esensi dasar pada pengembangan dan peningkatan kapasitas masyarakat sebagai konsekuensi sosial lainnya yang dianggap sebagai kemanfaatan sosial dan merupakan anti-tesis dari pandangan lama (Wibisono, 2007: 13-37).

Dalam memahami comdev kecenderungan penelitian sebelumnya menempatkan peran perusahaan sebagai suatu hal yang sangat penting. Sehingga kegagalan suatu program atau berlangsungnya tergantung dari bagaimana tindakan dari perusahaan sebagai pemilik program. Keterlibatan *stakeholders* pada program seolah tersekat oleh batasan-batasan semu yang kemudian menghalangi adanya relasi yang baik antara perusahaan dan masyarakat. Peran pemerintah hanya dilihat sebatas pada pembuatan regulasi tanpa memonitor pelaksanaan program comdev yang dilakukan perusahaan. Padahal dalam konteks ini pemerintah memiliki fungsi yang krusial dalam memfasilitasi dan mengontrol pelaksanaan program. Pengorganisasian hanya terfokus pada masyarakat sebagai sasaran program bukan tiap *stakeholders* sebagai pemilik program. Peningkatan posisi tawar yang memungkinkan masyarakat terbebas dari sifat *inferior* seolah diabaikan dalam hal ini.

Berangkat dari hal diatas, kajian mengenai pengorganisasian *stakeholders* yang terkait dengan *empowerment* dan kemitraan (*partnership*) sebagai suatu bentuk program pada sektor perkebunan BUMN atau industri perkebunan perlu dilakukan. Dalam konteks ini tiap *stakeholders* ditempatkan sebagai satu kesatuan organ yang tak terpisahkan dalam mencapai tujuannya. Guna mendapatkan gambaran secara menyeluruh mengenai hal ini maka perlu adanya kajian mengenai pengorganisasian *stakeholders* dalam pelaksanaan pola kemitraan sebagai bentuk dari comdev yang dilakukan oleh PTPN VII (Persero) dalam konteks inilah penelitian ini berkepentingan.

PTPN VII (Persero) Unit Usaha Bekri sebagai BUMN yang bergerak pada sektor perkebunan sawit dan pengolahan minyak sawit. Melakukan program CSR-nya melalui program kemitraan sawit yang digadang-gadang melandaskan kegiatannya berdasarkan konsep *community development*. Dalam kegiatan ini, PTPN VII melibatkan Dinas Perkebunan serta Petani sebagai mitranya. Stagnasi pada pelaksanaan program yang belangsung sejak tahun 1993 ini merupakan kajian yang akan mendasari tulisan ini. Dalam tulisan ini akan melihat bagaimana, program kemitraan sawit PTPN VII dapat dikatakan sebagai bentuk kemitraan yang berlandaskan pada konsep *community development*. Untuk menjawab permasalahan ini digunakan tiga konsep pokok dalam melakukan kajiannya yakni, *Empowerment*, *Partnership* serta Pengorganisasian *stakeholder*. Sebagai sarana pencapaian keberdayaan pada petani mitra.

## KAJIAN PUSTAKA

Penelitian ini menggunakan prespektif sturktural fungsional dalam melihat *community development* sebagai *empowerment* terkait dengan *partnership* (kemitraan) dan pengorganisasian (dalam konteks ini pengorganisasian *stakeholders*) guna melihat relasi yang terbentuk sebagai alat analisis dan mengkonstruksi hasil penelitian. Bertolak dari tujuan penelitian, penelitian ini akan melihat bagaimana pola pengorganisasian *stakeholders* (dalam hal ini Petani Mitra, KT, KUB, KUD, Unit Kerja PTPN VII dan pemerintah lokal) yang dilakukan dalam pengimplementasian program Kemitraan BUMN yang dilaksanakan oleh PTPN VII.

### *Community Development*

Sacara konseptual comdev didefinisikan sebagai metode dalam memperkuat warga masyarakat sekaligus mendidik melalui pengalaman yang terarah agar dapat melaksanakan kegiatan berdasarkan kemampuan sendiri, dimana masyarakat mengorganisir diri mereka sendiri dalam perencanaan hal yang akan dilakukan, perumusan masalah dan kebutuhan baik untuk kepentingan individu maupun kepentingan bersama yang didasarkan atas rasa kepercayaan diri yang tinggi. Dan merupakan usaha-usaha yang terorganisasi bertujuan untuk

memperbaiki kondisi kehidupan masyarakat dan memberdayakan masyarakat (Tropman,dkk; US ICA; dan Artur Dunham).

Dari definisi di atas dapat ditarik kesimpulan bahwa comdev memiliki focus kegiatan pemberdayaan melalui potensi yang dimiliki masyarakat untuk memenuhi kebutuhan mereka, sehingga prinsip "*to help the community to help themselves*" dapat menjadi kenyataan. Penekanannya ada pada partisipasi aktif dalam bentuk aksi bersama (*group action*) dalam pemecahan masalah dan memenuhi kebutuhannya dan dilakukan berdasarkan potensi yang dimiliki masyarakat. Dengan demikian, comdev dalam rangkaian kegiatannya dalam pembangunan tidak hanya menghadirkan metode kerja "*doing for the community*", tetapi mengadopsi metode kerja "*doing with the community*".

Metode kerja *doing for* memiliki implikasi untuk menjadikan masyarakat pasif, kurang kreatif dan tidak berdaya sehingga bermuara pada ketergantungan ke bantuan pemerintah atau organisasi sukarela pemberi bantuan. Sebaliknya, metode kerja "*doing with*" memberikan rangsangan pada masyarakat untuk menjadi lebih aktif dan dinamis serta mampu mengidentifikasi mana kebutuhan yang sifatnya *real needs*, *felt needs* dan *expected need*. Hal ini sejalan dengan titik berat metode comdev yakni bagaimana komunitas mampu berpartisipasi secara penuh dalam suatu program pengembangan (Ife, 1995: 56; Priyono dan Pranarka, 1996: 54; Suparjan dan Hempri, 2003: 43).

Sanders terdapat empat tipologi comdev yaitu: *Pertama*, comdev sebagai siklus proses siklus yang berkesinambungan atau perubahan dari suatu kondisi ke lainnya berupa kemandirian masyarakat. *Kedua*, comdev sebagai fokus metode dengan memanfaatkan partisipasi masyarakat dan perorganisasian. Metode comdev dapat diterapkan pada proses apa saja. Hal ini merupakan landasan teoritis bagi eksistensi masyarakat serta menunjukkan titik krusial dari peran partisipasi dalam pengambilan keputusan. *Ketiga*, bila sudah terdapat proses, metode dan tata cara tertentu maka dapat dikatakan comdev sebagai suatu program yang secara integral terintegrasi dengan pembangunan yang dititikberatkan pada pencapaian tujuan bersama dalam penyelesaian rangkaian

kegiatan secara terukur dan dapat dilaporkan atau dipertanggungjawabkan. Terakhir, comdev sebagai gerakan, merupakan kegiatan yang terorganisasi untuk dilaksanakan dalam rangkaian pencapaian tujuan dan harapan masyarakat sekaligus merupakan media pelembagaan struktur organisasi (Christtenson dan Robinson, 1989:12).

Comdev dirancang untuk peningkatan kehidupan yang lebih baik dan merangsang partisipasi masyarakat, jika dimungkinkan atas prakarsa sendiri. Namun jika prakarsa itu tidak muncul spontan maka dapat dilakukan berbagai teknik untuk memacu tanggapan aktif terhadap gerakan itu. Dalam penelitian ini yang akan diulas adalah bagaimana penerapan comdev sebagai suatu program pemberdayaan yang dilaksanakan oleh PTPN VII (Persero) (James A dan Jerry W Robinson. 1989:12).

Terkait dengan hal ini, pembahasan mengenai comdev di BUMN akan terfokus pada pola kemitraan. comdev adalah bagaimana masyarakat mampu berpartisipasi dalam pelaksanaan program. Dalam konteks ini maka dibutuhkan peningkatan modal sosial dan individu agar terjadi peningkatan posisi tawar masyarakat. Dengan adanya posisi tawar maka hubungan antar *stakeholders* akan ada dalam posisi setara sehingga masing-masing *stakeholdes* mampu mengkomunikasikan apa yang menjadi kebutuhan dan hambatan dalam pelaksanaan program comdev.

### **Kemitraan (*Partnership*)**

Notoatmodjo (2003) menjelaskan, kemitraan sebagai kerja sama formal antara individu, kelompok atau organisasi untuk mencapai tujuan tertentu. Kemitraan dapat diasumsikan sebagai upaya pelibatan berbagai komponen baik sektor, kelompok masyarakat, lembaga pemerintah atau non-pemerintah untuk bekerja sama mencapai tujuan bersama berdasarkan atas kesepakatan, prinsip, dan peran masing-masing. Akan tetapi disisi lain Ansori (2001) mengungkapkan, dalam peningkatan dampak kemitraan agar lebih baik dipengaruhi oleh faktor personal, adanya hambatan dari personal, faktor kekuasaan, faktor organisasional, hambatan dalam pengorganisasian, dan faktor lainnya. Faktor- faktor tersebut akan mempengaruhi kepuasan dan peningkatan

keefektifan komitmen serta keberhasilan aktivitas atau kegiatan. Dengan kata lain kemitraan yang dibangun terlebih dahulu mementingkan faktor-faktor yang dapat mempengaruhi berjalannya kemitraan (Notoatmojo, 2003 dan Philips 2001). Ada beberapa pendapat mengenai prinsip dalam kemitraan, Ditjen P2L & PM, (2004) menjelaskan mengenai 3 prinsip dalam membangun kemitraan oleh masing-masing anggotanya yakni: Kesetaraan (*Equity*), Keterbukaan, Azas Manfaat Bersama (*mutual benefit*).

Dalam penelitian ini diasumsikan bahwa, kemitraan merupakan suatu bentuk pola pemberdayaan yang dilakukan oleh BUMN sebagai bentuk sosial responsibilitynya. Kemitraan yang diterapkan di PTPN VII bersifat *Synergistic Partnership* dengan asumsi ini maka sangat penting dalam pelaksanaannya dilakukan advokasi dan evaluasi guna pencapaian yang lebih baik serta dimungkinkan pula sistem yang berjalan mampu mempelajari permasalahan yang muncul dan kemudian dijadikan pelajaran dalam pembentukan sistem yang lebih baik. Sehingga dalam pelaksanaan program kemitraan didalamnya terdapat proses pemberdayaan petani sebagai mitra. Dengan demikian kondisi ini akan mendukung keberlanjutan dari program yang dilaksanakan. Kemitraan yang dilakukan dalam hal ini lebih mendekati bentuk inti plasma dimana petani dijadikan mitra.

### **Pengorganisasian *Stakeholders***

Dalam konteks ini organisasi didefinisikan sebagai kesatuan aspek sosial yang terkoordinasi secara sadar dan mampu di-identifikasi serta bekerja secara terus menerus guna memungkinkan masyarakat mencapai suatu tujuan yang tidak dapat dicapai melalui tindakan individu secara terpisah. Organisasi dicirikan oleh perilakunya yang terarah pada tujuan. Tujuan dan sasaran organisasi dapat dicapai secara efisien dan efektif melalui tindakan-tindakan individu dan kelompok yang diselenggarakan dengan persetujuan bersama (Gibson, dkk : 1987 : 7 dan Robbins, 1994 : 4).

Dave Beckwith dan Cristina Lopes (1997) mendefinisikan pengorganisasian sebagai proses pembangunan kekuatan dengan melibatkan *stakeholders* melalui proses menemukenali ancaman secara bersama-sama dan

memberikan penyelesaian yang diinginkan atas ancaman-ancaman yang ada dengan mengenali struktur, birokrasi, perangkat yang ada agar proses penyelesaian yang dipilih adalah hal yang mungkin untuk dilakukan. Selain itu pengorganisasian pula dituntut menyusun sasaran yang hendak dicapai dan membangun sebuah institusi secara demokratis diawasi oleh seluruh *stakeholders* sehingga mampu mengembangkan kapasitas untuk menangani ancaman dan menampung semua keinginan dan kekuatan yang ada (Dave Beckwith & Cristina Lopes, 1997).

Penelitian ini akan melihat pula bagaimana pengorganisasian *stakeholders* dilakukan dalam pelaksanaan kemitraan di PTPN VII. *Stakeholders* dalam penelitian ini adalah pihak yang terlibat di dalam pelaksanaan program kemitraan yang dilakukan oleh BUMN dalam hal ini, PTPN VII sebagai korporasi; Pemerintah Daerah yang memiliki fungsi fasilitasi, monitoring dan controlling; KT (Kelompok Tani) sebagai organisasi lokal petani; KUD (Koperasi Unit Desa) sebagai lembaga ekonomi lokal dan KUB (Kelompok Usaha Bersama) sebagai organisasi bentukan dalam pelaksanaan kemitraan. Dalam hal ini pihak-pihak inilah yang kemudian akan berpartisipasi dalam pengorganisasian *stakeholders*.

## METODE

Dalam penelitian ini pendekatan yang digunakan adalah kualitatif. Hal ini dilakukan terkait dengan kompleksitas permasalahan yang ada. Data dikumpulkan melalui wawancara mendalam, observasi lapangan serta analisis dokumen terkait dengan pelaksanaan program kemitraan sawit PTPN VII. Penelitian ini dilakukan di wilayah Desa Sinar Banten yang merupakan lokasi dari pabrik pengolahan sawit dan kantor perwakilan PTPN VII di Unit Usaha Bekri sekaligus sebagai pelaksana program kemitraan sawit (Bryman, 2004; Creswell, 2003; Neuman, 2003).

Dalam penelitian ini yang menjadi alat pengumpul data adalah peneliti sendiri. Penentuan informan menggunakan teknik *purposive sampling*. Hal ini dilakukan dengan asumsi bahwa PTPN VII merupakan bentuk organisasi terstruktur dan memiliki pembagian kerja yang jelas didalamnya serta sebagai

suatu program data mengenai keterlibatan stakeholder dapat diperoleh dengan mudah berdasarkan dokumen kemitraan milik PTPN VII (Persero). Informan dari penelitian ini adalah *mabes* dari bidang kemitraan PTPN VII, *Sinder* Bidang Kemitraan, *sinder* Bagian Umum, Ketua Kelompok Tani dan KUB/KUD serta pihak pemerintahan kabupaten. Analisis data dilakukan dengan cara menghubungkan keterkaitan data yang diperoleh sebagai sarana untuk memperoleh konklusi dan kemudian dijadikan sebagai bahan analisis dalam membahas permasalahan yang diteliti.

## HASIL DAN PEMBAHASAN

Pembahasan yang dilakukan dalam tulisan ini merupakan jawaban yang diperoleh terkait dengan pelaksanaan kegiatan kemitraan sawit yang dipetakan melalui tiga konsep utama sebagai dasar pertanyaan dalam rumusan permasalahan yang dibuat. Terkait hal ini penggambaran secara singkat mengenai tahapan *empowerment*, *partnership* dan pengorganisasian *stakeholders*, akan menjadi fokus dalam mengkaji kegiatan ini.

### ***Empowerment* Sebagai Pondasi Implementasi Program**

Dalam Implementasi Program Kemitraan, PTPN VII melakukan *empowerment* dalam meningkatkan kapasitas petani mitra. Secara teoritis comdev didefinisikan sebagai suatu cara untuk memperkuat warga masyarakat dan untuk mendidik mereka melalui pengalaman yang terarah agar mampu melakukan kegiatan berdasarkan kemampuan sendiri, dimana masyarakat mengorganisir diri mereka dalam merencanakan yang akan dikerjakan, merumuskan masalah dan kebutuhan-kebutuhan baik yang sifatnya untuk kepentingan individu maupun yang sifatnya untuk kepentingan bersama yang didasarkan atas rasa kepercayaan diri yang tinggi. Dan merupakan usaha-usaha yang terorganisasi bertujuan untuk memperbaiki kondisi kehidupan masyarakat dan memberdayakan masyarakat. (Tropman,dkk; US ICA; dan Artur Dunham). Tahapan yang dilakukan terkait dengan hal ini tergambar pada Bagan I.



### Bagan I. Tahapan Empowerment Dalam Kemitraan Sawit PTPN VII



(Sumber: Pengolahan Data Lapangan)

Terkait dengan *empowerment*, hal yang dilakukan adalah melembagakan para petani mitra melalui organisasi sederhana yang dikenal dengan KT (Kelompok Tani). Pelembagaan ini memiliki tingkatan sehingga dapat dikatakan sistem yang dibentuk adalah kordinasi bertingkat. KT dikelom-pokan dalam ruang organisasi yang lebih luas yang dikenal dengan KUB/KUD. Hal ini dilakukan sebagai bentuk dari pengutan modal sosial yang dimiliki oleh masyarakat. Di sisi lain, melalui organisasi lokal yang dibentuk dilakukan pengutan-pengutan kemampuan individu oleh pihak PTP VII bersama dengan Dinas Pekebunan Kabupaten Lam-pung Tengah. Proses ini ditujukan untuk meningkatkan posisi tawar calon petani mitra dalam brmitra dengan PTPN VII nantinya. Setelah terjadi penguatan kapasitas lokal serta memiliki struktur organisasi tahapan selanjutnya membangun kemitraan (*partnership*).

#### **Kemitraan (*Partnership*) Sebagai Sarana Dalam Merumuskan *Needs Assessment***

Kemitraan (*partnership*) dilakukan dengan mendiskusikan kebutuhan-kebutuhan serta mem-berikan informasi mengenai kekurangan dari masing-masing pihak. Dalam hal ini, petani mitra diwakili oleh ketua KT yang merupakan anggota dari KUB/KUD. Dari hasil *needs assesment* inilah kemudian dirumuskan program yang akan dilakukan. Titik tekan dalam pengaplikasian

kemitraan terdapat tiga faktor penting yang harus diperhatikan yakni, *equality*, *trasparancy*, serta *mutual-benefit*. Tiga unsur pokok ini yang dilakukan pada saat perencanaan program hingga berlangsungnya program. Sehingga, kemitraan yang dibangun akan menjadi kokoh dan kuat serta mampu mempelajari kemungkinan- kemungkinan yang akan terjadi serta menanggapi permasalahan secara bersama- sama guna mencapai tujuan bersama sebagai mitra.

Dalam kemitraan tujuan dari seseorang atau kelompok bermitra adalah guna menjalin hubungan yang saling menguntungkan dalam segala aspek. Terkait dengan kegiatan ini. Kemitraan yang dilakukan tentunya harus mampu menciptakan hubungan yang saling menguntungkan baik dari pihak PTPN VII, petani mitra maupun pemerintah daerah, dengan kata lain menjalin hubungan yang bersifat *mutual benefit*. Keuntungan yang diperoleh PTPN VII tentu saja berupa kepastian bahan baku produksi, penghematan dalam pengolahan tanah serta pembayaran gaji karyawan yang tentu saja sebagai perusahaan yang memiliki orientasi ekonomi hal ini merupakan faktor yang penting. Bagi petani mitra disadari atau tidak mereka mendapatkan peningkatan modal sosial dan modal individu sebagai dampak dari berjalannya kemitraan ini. Disisi lain, peningkatan secara ekonomi serta kepastian pasar dalam hal penjualan hasil produksi perkebunannya.

Hal ini tentu saja menjadi jawaban atas keragu-raguan petani untuk menanam kelapa sawit. Terkait dengan kondisi ini pula secara tidak langsung dengan menjadi anggota KT, KUB/KUD, petani mitra mendapatkan perluasan jaringan sebagai implikasi dari dilaksanakannya program kemitraan sawit. Berlangsungnya kemitraan yang dilakukan pada tahapan ini tergambar pada matrik kemitraan dibawah ini.

**Tabel I**  
**Matrik Indikator Berlangsungnya Kemitraan**

Equality	Keterbukaan	Mutual Bennefit
<ul style="list-style-type: none"> <li>➤ Petani dan PTPN VII berada dalam posisi yang sama sebagai mitra</li> <li>➤ Penanggulangan permasalahan yang terjadi dilapangan dilakukan bersama dengan di mediasi oleh Disbun</li> <li>➤ Pembagian kerja terkait dengan hak dan kewajiban masing-masing <i>stakeholders</i></li> <li>➤ Petani dapat mengajukan perombakan terkait masalah pasal-pasal dalam perjanjian kerjasama</li> <li>➤ Keikutsertaan masing-masing <i>stakeholders</i> dalam perumusan masalah hingga evaluasi program</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>➤ Bertindak sebagai Mitra Kerja bukan sebagai Plasma dan intinya</li> <li>➤ Sharing permasalahan dari masing-masing <i>Stakeholders</i> terkait kelemahan dan kemampuan masing-masing</li> <li>➤ Memberikan Informasi Harga secara Berkala</li> <li>➤ Mengemukakan keberatan Ketika Potongan Harga dirasa memberatkan</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>➤ Saling menguntungkan dalam konteks Produksi dan peningkatan ekonomi kerakyatan</li> <li>➤ Sharing Informasi terkait kultur tanam yang dimiliki petani dan PTPN VII</li> <li>➤ Memberikan manfaat secara ekonomi kepada Petani mitra dan PTPN VII</li> <li>➤ Memberikan solusi penanggulangan kemiskinan kepada pemerintah Kabupaten</li> </ul>

(Sumber: Hasil Pengolahan Data Lapangan)

Matrik di atas menjelaskan bagaimana kemitraan yang dibangun untuk merencanakan dan merealisasikan program kemitraan sawit yang dilakukan oleh PTPN VII (Persero) Unit Usaha Bekri, sekaligus merupakan indikator utama berjalannya kemitraan yang berasaskan pada kesetaraan dalam melakukan komunikasi antar-stakeholder. Terlibatny banyak aktor dalam implementasinya menuntut dilakukannya pola pengorganisasian *stakeholders*. Hal ini dilakukan dalam rangka pembegian tugas dan fungsi serta memberikan peluang untuk berkembang dalam mencapai tujuan bersama.

#### **Pengorganisasian *Stakeholders* Dalam Pencapaian Tujuan Program**

Dalam mencapai tujuan bersama dari masing-masing *stakeholders*, pengorganisasian dilakukan sebagai sarana untuk pencapaiannya. Terkait hal ini, *stakeholders* (Petani Mitra, PTPN VII, dan Disbun) memiliki pembagian peran dari tahap perencanaan hingga peng-implementasian program. Disbun sebagai instansi pemerintah memberikan kontribusi dalam hal pengawasan serta

pendampingan bersama dengan PTPN VII sebagai industri perkebunan yang memiliki tanggungjawab atas lingkungan sekitarnya. Petani mitra memiliki fungsi dalam hal penguatan kelambagaan lokal melauli KUD/KUB dan KT sekaligus memberikan informasi-informasi yang menjadi hambatan serta masalah-masalah yang terjadi dilapangan. Disisi lain, petani mitra yang terlebih dahulu menjadi mitra juga wajib memberikan informasi kepada calon petani mitra baru yang akan terlibat. Dala hal ini petani mitra dikelompokkan dalam wadah organisasi lokal sebagai ciri dari telah dilakukannya penguatan kaasitas lokal. Terkait kondisi ini tingkatan struktur organisasi dalam masyarakat tergambar pada bagan dibawah ini.

**Bagan II. Tingkatan Organisasi Petani Mitra**



(Sumber: Hasil Pegolahan Data Lapangan)

Sebagai *stakeholders* dan pemilik program proses *controlling* dilakukan secara bersama-sama untuk meng-*counter* masing-masing *stakeholders* dan sebagai media pembelajaran agar organisasi kemitraan yang dibangun dapat terus berkembang. Tahapan ini yang kemudian akan dipahami sebagai bentuk dari pengorganisasian *stakeholders*. Pembagian kerja atau tugas dan fungsi dari masing- masing *stakeholders* dalam melaksanakan program ini memberikan kemungkinan dalam menjalankan fungsi *controlling* sehingga ritme dalam pelaksanaan program dapat terjaga dengan baik. Dalam konteks kemitraan sawit yang dilakukan oleh PTPN VII, mulai dari *empowerment* hingga terbentuknya kemitraan dalam kegiatan ini merupakan unsur pokok dari pengorganisasian *stakeholders* dalam model kemitraan yang berlandaskan pada

konsep *community development*. Bentuk komunikasi dalam hubungan organisasi ini secara sederhana tergambar pada bagan berikut ini.

**Bagan III**  
**Hubungan Organisasi Lokal Pola Kemitraan PTPN VII (Persero)**



Kemitraan yang dijalankan oleh petani mitra dan *stakeholder* lain di komunikasikan melalui anggota KUB/KUD serta para ketua kelompok tani. Wadah kelompok masyarakat yang dibentuk juga digunakan sebagai media distribusi hasil produksi tanaman sawit para petani mitra. Hal ini dapat terjadi dikarenakan sebelumnya telah dilakukan pengutan modal sosial masyarakat sebagai dasar dari pondasi program kemitraan sawit PTPN VII.

### **Program Kemitraan Sawit Sebagai Bentuk Pelaksanaan *Community Development***

Dalam tulisan ini perlu kiranya mempertegas program kemitraan sawit yang dilakukan merupakan salah satu bentuk dari pelaksanaan *Community Development* melalui pola kemitraan yang dibangun oleh industri perkebunan bersama dengan petani mitra. Dalam konteks ini, *comdev* dipahami sebagai proses dimana dilakukan penguatan kapasitas masyarakat lokal baik secara individu ataupun secara sosial.

Selaras dengan pernyataan Abednego, program kemitraan sawit yang dibangun melaksanakan prinsip dasar dari pengembangan modal awal masyarakat. Kelembagaan bertingkat yang dibentuk dalam kegiatan ini merupakan contoh kongkrit dalam pencapaiannya. Disisi lain, proses *needs assesment* yang dilakukan untuk mengidentifikasi kekuatan dan kelemahan dari masing-masing *stakeholder* menempatkan calon petani mitra sebagai subjek atau

aktor yang memiliki peranan penting dalam pelaksanaan kegiatan ini. Pembangunan komunitas yang dilakukan memiliki kesinambungan dengan konsep tri bina (Bina Lingkungan, Bina Usaha dan Bina Manusia).

Bina lingkungan dalam hal ini adalah tahapan dimana PTPN VII menemukan permasalahan yang ada di masyarakat dan kemudian memberikan solusi alternatif guna menanggapi permasalahan yang muncul di dalam masyarakat. Bina Usaha adalah bentuk implementasi dari program kemitraan sawit yang dibangun dan dijadikan bentuk usaha perkebunan oleh petani mitrannya serta memberikan solusi pasar untuk pemasaran hasil produksi TBS dari petani mitra. Bina manusia merupakan bentuk logis yang dilakukan oleh PTPN VII bersama dengan Disbun Tk.II dalam hal membentuk organisasi lokal serta memberikan pengarahan dan penguatan modal sosial bagi petani sebagai mitra dari kegiatan ini (Abedego, 2001 : 2-3).

Untuk mempertegas pernyataan di atas merujuk pada pernyataan James A dan Jerry W Robinson (1989), dapat diasumsikan bahwa : *pertama*, Program kemitraan sawit yang dilaksanakan merupakan sarana yang kemudian membawa perubahan dalam hal transformasi kondisi masyarakat atau dalam hal ini petani mitra. Sebagai suatu proses yang berkesinambungan, program kemitraan sawit PTPN VII melakukan *sharing of knowledge* yang kemudian memposisikan masyarakat yang awalnya bersifat inferior menjadi memiliki posisi tawar serta mampu menjalin komunikasi yang setara dengan *stakeholders* lainnya (dalam hal ini PTPN VII dan Disbun Tk II). *Kedua*, kondisi ini tidak serta merta terjadi begitu saja, dalam mekanisme kerja yang dilakukan setidaknya memanfaatkan dua faktor utama dari pelaksanaan program *comdev* yakni partisipasi masyarakat dan pengorganisasian *stakeholders* melalui pembentukan organisasi lokal (KT, KUB/KUD) guna menyetarakan posisi dari petani mitra dengan pihak PTPN VII dan Disbun melalui pendampingan berkala yang dilakukan. Secara teoritis esistensi dari pentingnya organisasi masyarakat dan partisipasi dalam mengambil keputusan adalah indikator penting dalam tercapainya program pemberdayaan yang dilakukan oleh PTPN VII bersaa dengan Disbun Tk II.

*Ketiga*, Program Kemitraan sawit PTPN VII dilaksanakan setelah dua proses di atas dilakukan. Dalam pelaksanaan kegiatan ini proses menemukan kembali menjadi aspek penting sebagai landasan dasar dari dilaksanakannya program kemitraan sawit PTPN VII Unit Usaha Bekri. Penyesuaian metode pelaksanaan program dilapangan dilakukan agar program kemitraan sawit yang dijalankan mampu menjawab kebutuhan dari masing-masing *stakeholders*. Kondisi ini tergambarkan dari pertemuan yang dilakukan guna membahas kekurangan serta permasalahan yang terjadi di lapangan. Keluhan atau permasalahan yang ada di lapangan kemudian akan dilaporkan secara periodik dan diteruskan kepada pihak direksi PTPN VII serta Disbun Tk II melalui KCP. Permasalahan ini kemudian akan didiskusikan pada saat pertemuan berkala yang dilakukan selama berlangsungnya program kemitraan sawit PTPN VII.

Terakhir, program kemitraan sawit juga dapat dikatakan sebagai suatu gerakan, kondisi ini tentu saja tercermin dari kegiatan yang terorganisasi dan dilaksanakan dalam rangkaian pencapaian tujuan dan harapan dari masing-masing *stakeholders* sekaligus sebagai media pelembagaan struktur organisasi untuk komunitas lokal. Terkait dengan pernyataan di atas dapat dikatakan program kemitraan sawit PTPN VII dirancang untuk peningkatan kehidupan yang lebih baik dan merangsang partisipasi masyarakat berdasarkan proses menemukan kembali kebutuhan dan kekurangan masing-masing *stakeholders* (James A dan Jerry W Robinson, 1989 : 12).

Jika dilihat lebih dalam dalam program kemitraan sawit yang dilakukan oleh PTPN VII (Persero) dapat dikatakan memiliki perbedaan secara signifikan dengan model kemitraan inti-plasma. Kecendrungan *empowerment* yang dilakukan terlihat dari bagaimana proses kemitraan berjalan. Dalam inti plasma, proses panen hingga dikirimnya hasil TBS dilakukan sepenuhnya oleh inti (dalam hal ini korporasi) sehingga hasil dari kebun plasma dapat dipastikan merupakan bahan baku produksi pabrik pengolahan sawit. Menilik pada kondisi ini tidak terjadi *transfer of knowledge* dalam hal kultur tanam dan pengelolaan perkebunan sawit. Meski dalam prakteknya juga di bentuk koperasi sebagai wadah dari para plasma untuk mengajukan pinjaman dan menerima hasil dari



kerjasama perkebunannya. Ini merupakan unsur pokok yang membedakan antara kemitraan sawit PTPN VII dengan pola inti-plasma.

Kemitraan sawit yang dikembangkan oleh PTPN VII dalam hal ini petani sebagai mitra memiliki kebebasan dalam memanen proses pendistribusian buah sawit juga sebelumnya dikumpulkan dalam kelompok tani yang kemudian dari atas nama kelompok tani hasil TBS didistribusikan ke pabrik pengolahan sawit PTPN VII. Dengan kata lain mekanisme pasar yang dibentuk tidak sepenuhnya tertutup melainkan berlandaskan kepada saling percaya dalam menghasilkan keuntungan bagi masing-masing *stakeholders* (*mutual benefit*). Tentunya dalam kegiatan ini capaian utamanya tidak semata-mata pada keuntungan bisnis tetapi juga bertujuan untuk mengembangkan dan melembagakan petani sebagai mitra sebagai sarana guna mencapai keberdayaan. Kemitraan sawit yang dilakukan merupakan bentuk nyata dari Pemberdayaan (*empowerment*) merupakan proses penguatan yang dilakukan kepada pihak yang dianggap memiliki power yang rendah. *give power to power less*. Ika memahami tahapan pelaksanaan program kemitraan yang dilakukan oleh pihak PTPN VII bersama dengan Disbun dan petani mitra. Kegiatan yang dilakukan merupakan bentuk dari kemitraan yang dikembangkan yang berlandaskan pada konsep comdev sebagai bentuk dari pemberdayaan masyarakat.

### **Hambatan Dalam Pelaksanaan Program**

Sebagai suatu program yang melibatkan banyak *stakeholders* disorientasi dalam proses dialektika merupakan hal yang lazim ditemukan. Kondisi ini kemudian dinilai sebagai bentuk hambatan yang muncul sebagai “*bumbu*” yang melengkapi dinamika berlangsungnya suatu program. Terkait dengan penelitian ini, program kemitraan sawit yang dilakukan PTPN VII bersama dengan petani mitra mengalami kendala dalam proses diimplementasikannya kegiatan ini. Secara ringkas hambatan yang muncul dalam proses pelaksanaan kemitraan digambarkan pada matriks dibawah ini.



**Tabel 2.** Matrik Hambatan Pelaksanaan Program Kemitraan Sawit PTPN VII.

PTPN VII	Petani Mitra	Disbun Tk. II
Kemunculan Pabrik-swasta di sekitar PTPN VII	Kepastian harga dan pinalti TBS.	Pemekaran Kabupaten Lampung Tengah
Disorientasi Petani Mitra	Antrian timbang TBS di PKS milik	Prioritas Kebijakan Pemda
menganai Program Hilangnya Peran Daerah dan Disbun Tk. II	PTPN VII Jarak tempuh yang jauh dan rusaknya	Kabupaten Lampung Ketidak pahaman terkait pelaksanaan program dan proses kegiatan kemitraan PTPN
Disfungsi KUD/KUB wadah organisasi Mitra.	Hilangnya peran pemerintah daerah dan Dinas Perkebunan TK II serta disfungsi KUD/KUB sebagai wadah organisasi dan distribusi petani mitra	

(Sumber: Hasil Pengolahan Data di Lapangan)

Pada matriks ini terlihat bahwa fokus utama permasalahan ini yakni hilangnya peran dan fungsi pemerintah. Dalam konteks ini pemerintah daerah maupun Disbun tk II semestinya mampu menjadi mediator dalam penyelesaian permasalahan ini sekaligus memberikan solusi alternative. Hilangnya peran dan fungsi dari pemerintah dalam kegiatan ini yang kemudian mengakibatkan terganggunya keberlangsungan program. Sebagai contoh: metode pembayaran kredit kelapa sawit PTPN VII dengan cara penagihan *door to door*. Kondisi ini mencerminkan bahwa solusi dari permasalahan yang terjadi sangat tergantung dengan pemerintah sebagai regulator, fasilitator serta mediator sebagai control dari masing-masing *stakeholders*. Keterlibatan Disbun Tk. II dalam kegiatan ini juga ditentukan dengan fokus rencana pembangunan pemerintah daerah. Sebagai dinas yang berada di bawah naungan kabupaten Disbun melakukan tugas dan fungsinya berdasarkan SKPD yang diterbitkan. Kembalinya tugas dan fungsi pemerintah dalam kegiatan ini merupakan unsur pokok pengorganisasian yang dilakukan.

## SIMPULAN

Hasil temuan penelitian menunjukkan bahwa partisipasi masyarakat dapat terjadi apabila penguatan modal sosial dilakukan. Ibarat membangun sebuah bangunan penguatan kapasitas lokal merupakan “fondasi” utama dalam program yang melibatkan masyarakat sebagai subjek dan pemilik program. Berdasarkan data yang diperoleh di lapangan kemitraan merupakan tahapan lanjutan yang dilakukan untuk membentuk suatu program yang melibatkan berbagai aktor didalamnya.

Kondisi lapangan menggambarkan proses pengorganisasian suatu tahap penting. Pembagian kerja yang tepat dan disesuaikan dengan spesifikasi masing-masing *stakeholders*. Kemitraan yang dibangun sebelumnya adalah dasar dari pembagian kerja ini. Disisi lain dalam pengorganisasian bak sebuah organisasi terdapat fungsi controlling dari masing-masing stakeholder. Hal ini dilakukan untuk menjaga keberlanjutan program yang dijalankan. Disisi lain, *controlling* juga dilakukan untuk menemukan permasalahan dan hambatan-hambatan dalam pelaksanaan program sebagai sarana pembelajaran agar program yang dibangun dapat berkembang dan bertahan terhadap ancaman dari dalam maupun dari luar. Dalam menanggapi sebuah permasalahan antara petani mitra dengan PTPN VII, pemerintah memposisikan diri sebagai mediator atau penengah guna memperoleh keputusan yang saling menguntungkan dari masing-masing pihak.

## DAFTAR PUSTAKA

- Abedego, Laksana G. 2001. *Makalah Pembangunan yang Bertumpu pada Masyarakat*. Bandung.
- Cristenson, James A dan Jerry W Robinson. 1989. *Community Development in Perspective*. USA: Iowa State University Press/Ames.
- Dunham, Arthur. 1958. *Community Welfare Organization Principles & Techniques. (Practices)*. New York: Thomas Y. Crowell Company.
- Einsiedel, Luz, A, 1968. *Success and Failure of some Community Development in Batangas, A Community Development Research Counsil*. \_\_\_\_\_, University of the Philippines.

- Fredrik, Derek Wamea. 2005. *Pegembangan Komunitas Lokal Melalui Program Community Development Oleh Industri Ekstraktif (Studi Pada Wilayah Kerja BP LNG Tangguh di Kabupaten Teluk Bintuni - Papua)*. Depok, Jakarta.
- Friedmann, Jhon. "Empowerment: The Politics of Alternative Development". \_\_\_\_\_. Clark University.
- Gibson, dkk. 1985. "*Organisasi*" edisi kelima jilid 1 terjemahan. \_\_\_\_\_. Erlangga
- Green, Gary Paul dan Anna Haines. 2002. *Asset Building and Community Development*. New Delhi: Sage Publication.
- Hafsah, Muhammad Jafar. 1999. *Kemitraan Usaha*. Jakarta: Pustaka Sinar Harapan.
- Harteveld, Aard. 1985. *The Nucleus Estate and Smallholders Development Program in Indonesia: The Development and Prospects for Smallholders Development*. IIS: The Hague.
- Krotten, David dan Sjahrir. 1988. *Pembangunan Berdimensi Kerakyatan*. Jakarta: Yayasan Obor Indonesia.
- Kusadjibrata, Nasrullah. 2005. *Peran Community Relations dan Implementasi Program CD BUMN (Studi Kasus: Pola sosialisasi dan interaksi PT. PGN Terhadap Masyarakat di Wilayah Pipa Transmisi Gas, Serang Prop. Banten)*. Depok, Jakarta
- Levinger, Beryl dan Jean Mulroy. 2004. *A Partnership Model for Public Health Five Variables for Productive Collaborations*. Washington, DC: CORE Group
- Manulang. 1986. *Pengantar Manajemen*. Jakarta. Sinar Grafika,
- Mawarni, Agnes. *Community Development dalam perusahaan Pertambangan*. Suara Pembaharuan, 3 oktober 2001.
- Modul Kemitraan Kalapa Sawit PT. Perkebunan Nusantara VII (Persero) Unit Usaha Bekri, 2006.
- Moeljarto, T. 1987. *Politik Pembangunan, Sebuah Analisis, Konsep, Arah dan Strategi*. Tiara Wacana. Yogyakarta.

- Moleong, Lexy. 1989. *Metode Penelitian Kualitatif*. PT. Remaja Rosdakarya. Bandung.
- Mubyarto. 1998. “*Pengantar Ekonomi Pertanian, Edisi IIP*”. Jakarta. LP3ES.
- Muhadjir, Neong. 1989. *Metode Penelitian Kualitatif*. Yogyakarta: Rake Sarasin.
- Nasution. 1996. *Metode Penelitian Naturalistik Kualitatif*. Tarsito. Bandung.
- Ndraha, Taliziduhu. 1987. *Pembangunan Masyarakat: Mempersiapkan Masyarakat Tinggal Landas*. Jakarta: Rineka Cipta.
- Netting, F. Ellen, Peter M. Kettner, and Steven Lloyd McMurtry. 1993. *Social Work Macro Practice*. New York: Longman.
- Notoatmodjo, Soekidjo. 2003. *Pengembangan Sumber Daya Manusia*. Jakarta: PT Rineka Cipta.
- Nurhasim, Moch. 1997. *Konflik Tanah di Jawa Tengah: Tipologi dan Penyelesaiannya*. Dalam Prisma No. 7.
- Oktavia, Yesi. 2004. *Pengelolaan Dana Pinjaman dalam Rangka Pengembangan Usaha Ekonomi Keluarga*. Skripsi Jurusan Ilmu Kesejahteraan Sosial, Depok, Jakarta.
- Peraturan Pemerintah Nomor. 44 Tahun 1997 pasal 6
- Polama, Margaret M. 1994. *Sosologi Kontemporer*. Jakarta: Cipta Perkasa.
- Prijono. O.S. dan Pranala, A.M.W (Ed). 1996. *Pemberdayaan: Konsep, Kebijakan dan Implementasi*. Jakarta: CSIS
- Pusat Study Kependudukan dan Kebijakan (PSKK UGM dan UNDP, 2003. *Study on Corporate Social Responsibility*, PSKK UGM dan UNDP, Yogyakarta.
- Sastropetro, Santoso. R.A. 1986. “*Partisipasi, Komunikasi, Persuasi, dan disiplin dalam Pembangunan Nasional*”. Bandung : Alumni.
- Soekidjo Notoatmodjo. 2003. *Pengembangan Sumber Daya Manusia*. Jakarta: PT Rineka Cipta.
- Stephen P. Robbins. 1994. *Teori Organisasi, struktur, desain & aplikasi*. Jakarta: Arcan Sutarto.
- Suparjan dan Suryatno, Hempri. 2003. *Pengembangan Masyarakat Dari Pembangunan Sampai Pemberdayaan*. Yogyakarta: Aditya Media.

- Supomo, Sita. “*Memahami Hubungan Antara Masyarakat, Pemerintah, dan Sektor Swasta*”. Makalah Diskusi Panel Nasional: Memahami Presepsi *Community Development* di Sektor Pertambangan dan Migas Ditinjau Dari Perspektif Otonomi Daerah. Yogyakarta. 14 Mei 2002.
- The Community Development Guidelines of the International Cooperation Administration, Community Development Review, December, 1996, p.3*
- Tropman, John E. et.al., 1996. *Strategies of Community Intervention, Macro Practice*. 5th.ed. Itasca Illinois: F.E. Peacock Publishers, INC.
- Usman, Sunyoto. 1998. *Pembangunan dan pemberdayaan Masyarakat*. Pustaka Pelajar: Yogyakarta.
- Usman, Sunyoto. 2004. *Jalan Terjal Perubahan Social*. Centered for Indonesian Research (CIReD) dan Jejak Pena. Yogyakarta.
- White, Benjamin. 1992. *Peran Industri dalam Industrialisasi Pedesaan*. Bandung: Akadtiga.
- Wibisono, Yusuf. 2007. *Membedah Konsep dan Aplikasi CSR*. Surabaya: ASHKAF Media Grafika.
- Wirotoomo, Paulus, dkk. 2012. “*Sistem Sosial Indonesia*”. Jakarta: UI Press.
- Yuningsih, Yuyun. 2005. *Evaluasi Implementasi Kebijakan Kemitraan usaha (Studi kasus Kemitraan Usaha pada yayasan Bakti Astra)*, Depok, Jakarta.