PENGEMBANGAN *CORPORATE SOCIAL RESPONSIBILITY* (CSR) DALAM MEWUJUDKAN *COMMUNITY DEVELOPMENT*

(Studi pada Program Kemitraan dan Bina Lingkungan (PKBL) Pabrik Gula (PG) Ngadirejo)

SKRIPSI

Diajukan untuk Menempuh Ujian Sarjana
pada Fakultas Ilmu Administrasi Universitas Brawijaya

MIRZA GHOLAMI
NIM. 105030100111081

UNIVERSITAS BRAWIJAYA

FAKULTAS ILMU ADMINISTRASI

JURUSAN ADMINISTRASI PUBLIK

MALANG

2014

repository.ub.ac.id
UNIVERSITAS BRAWIJAYA

MOTTO

بسم الله الرحمن الرحيم

Ilmu itu lebih baik dari harta. Ilmu akan menjaga engkau dan engkau akan menjaga harta. Ilmu itu penghukum (hakim) sementara harta terhukum. Jika harta itu berkurang jika dibelanjakan, maka ilmu akan bertambah jika dibelanjakan (Sayidina Ali bin Abi Thalib)

"Saajhtadu fauqa mustawa al akhar", bahwa aku akan berjuang dengan usaha diatas rata-rata yang dilakukan orang lain (dikutip dari novel negeri 5 menara)

Sesungguhnya sebagian perkataan itu ada yang lebih keras dari batu, lebih pahit dari jadam, lebih panas dari bara, dan lebih tajam dari tusukan. Sesungguhnya hati merupakan ladang, maka tanamilah dia dengan perkataan yang baik, sebab bila tidak tumbuh semuanya, maka niscaya akan tumbuh sebagian (Al Haditz)

repository.ub.ac.id
UNIVERSITAS BRAWIJAYA

TANDA PERSETUJUAN SKRIPSI

Judul	: Pengembangan *Corporate Social Responsibility* (CSR) dalam Mewujudkan *Community Development* (Studi pada Program Kemitraan dan Bina Lingkungan (PKBL) Pabrik Gula (PG) Ngadirejo
Disusun Oleh	: Mirza Gholami
NIM	: 105030100111081
Fakultas	: Ilmu Administrasi
Jurusan	: Ilmu Administrasi Publik
Konsentrasi	: -

Malang, Juni 2014

Komisi Pembimbing

Ketua	Anggota
Dr. Choirul Saleh, M.Si	**Dr. Sarwono, M.Si**
NIP. 1960112 198701 1 001	**NIP. 19570909 198403 1 002**

repository.ub.ac.id
UNIVERSITAS BRAWIJAYA

TANDA PENGESAHAN

Telah dipertahankan di depan majelis penguji skripsi, Fakultas Ilmu Administrasi Universitas Brawijaya, pada :

Hari	: Kamis
Tanggal	: 17 Juli 2014
Jam	: 09.00 – 10.00 WIB
Skripsi atas nama	: Mirza Gholami
Judul	: Pengembangan *Corporate Social Responsibility* (CSR) dalam Mengembangkan *Community Development* (Studi pada Program Kemitraan dan Bina Lingkungan (PKBL) PG Ngadirejo)

dan dinyatakan lulus

MAJELIS PENGUJI

Ketua	Anggota
Dr. Choirul Saleh, M.Si **NIP. 19600112 198701 1 001**	**Dr. Sarwono, M.Si** **NIP. 19570909 198403 1 002**
Ketua	Anggota
Drs. Suwondo, MS **NIP. 19530201 198010 1 001**	**Drs. Siswidiyanto, MS** **NIP. 19600717 198601 1 002**

repository.ub.ac.id
UNIVERSITAS BRAWIJAYA

PERNYATAAN ORISINALITAS SKRIPSI

Saya menyatakan dengan sebenar-benarnya bahwa sepanjang pengetahuan saya di dalam naskah skripsi ini tidak terdapat karya ilmiah yang pernah diajukan oleh pihak lain untuk mendapatkan karya atau pendapat yang pernah ditulis atau diterbitkan oleh orang lain, kecuali yang secara tertulis dikutip dalam naskah ini dan disebut dalam sumber kutipan dan daftar pustaka.

Apabila ternyata di dalam naskah skripsi ini dapat dibuktikan terdapat unsur-unsur jiplakan, saya bersedia skripsi ini digugurkan dan gelar akademik yang telah saya peroleh (S-1) dibatalkan, serta diproses sesuai dengan peraturan perundang-undangan yang berlaku (UU No. 20 Tahun 2003, Pasal 25 ayat 2 dan pasal 70)

Malang, 24 Juni 2014

METERAI TEMPEL
01CA4ACF308606086
ENAM RIBU RUPIAH
6000 DJP

Mirza Gholami
NIM. 105030100111081

repository.ub.ac.id
UNIVERSITAS BRAWIJAYA

repository.ub.ac.id

RINGKASAN

Mirza Gholami, 2010, **Pengembangan *Corporate Social Responsibility* (CSR) dalam Mewujudkan *Community Development* (Studi pada Program Kemitraan dan Bina Lingkungan (PKBL) PG Ngadirejo).** 1) Dr. Choirul Saleh, M.Si, 2) Dr. Sarwono, M.Si **174 hal+xvi**

Penelitian tentang pengembangan CSR dalam mewujudkan *community development* (studi pada program kemitraan dan bina lingkungan (PKBL) PG Ngadirejo) dilandasi oleh analisis strategi PG Ngadirejo terhadap mitra utamanya dan pelaksanaan kegiatan sosial PG Ngadirejo terhadap masyarakat dalam mewujudkan *community development.* Oleh karena itu, perlu di analisis kembali pelaksanaan pengembangan CSR melalui PKBL PG Ngadirejo dengan mengacu pada perspektif pendekatan *community development*. Sehingga dapat teridentifikasi faktor pendukung dan penghambat dari pelaksanaan tersebut.

Metode penelitian yang digunakan adalah metode analisis dengan pendekatan kualitatif. Analisis data yang digunakan untuk mengupas strategi PG Ngadirejo adalah menggunakan analisis kualitatif model Spradley. Pada model analisis ini peneliti melakukan tahapan analisis kualitatif, yakni analisis domain, analisis taksonomi, analisis komponensial dan analisis tema budaya terkait pengembangan CSR untuk mewujudkan *community development* melalui PKBL PG Ngadirejo.

Hasil analisis pengembangan CSR untuk mewujudkan *community development* melalui PKBL PG Ngadirejo menggunakan pendekatan community for development karena dalam PKBL dominasi perusahaan masih sangat besar sehingga inisiatif mitra atau masyarakat masih terbatas. Selanjutnya dalam program kemitraan ditemukan perbedaan dalam penerapan sistem keuangan. PG Ngadirejo menggunakan sistem kapitalistik industrial modern sedangkan petani menggunakan sistem kapitalistik agraria, sehingga kemitraan menjadi tidak optimal. Sedangkan dalam program bina lingkungan terdapat temuan kesalahpahaman dalam mengartikan program bina lingkungan dalam pelayanan terhadap masyarakat ring I melalui kegiatan sosial dan ketidaksesuaian kebutuhan dengan kegiatan sosial menjadikan ketidakpuasan salah satu aktor dalam pelaksanaan program bina lingkungan.

Mengacu pada hasil analisis tersebut maka terdapat 5 rekomendasi. Pertama, pengakuan PG Ngadirejo terhadap petani bibit dan menjadikannya pemangku kepentingan. Kedua, PG Ngadirejo harus mengubah sistem pembayaran kredit kepada petani bibit. Ketiga, Pembentukan koperasi untuk petani tebu dan petani bibit. Keempat, forum komunikasi dalam penentuan jenis kegiatan sosial. Kelima, peran yang jelas untuk pemerintah dalam program kegiatan sosial.

Kata kunci: *Corporate Social Responsibility* (CSR), *Community Development*, Program Kemitraan dan Bina Lingkungan (PKBL)

UNIVERSITAS BRAWIJAYA

repository.ub.ac.id

SUMMARY

Mirza Gholami, 2010, **Development Corporate Social Responsibility (CSR) in Creating Community Development (Study on the Partnership and Community Development Programs (PKBL) Ngadirejo Sugar Factory).** 1) Dr. Choirul Saleh, M.Si, 2) Dr. Sarwono, M.Si **174 Sheet+xvi**

Research on CSR of development in creating community development (studies on partnerships and community development programs (PKBL) Ngadirejo Sugar Factory) based on the analysis of Ngadirejo sugar factory strategy against its major counterparts and implementing social activities Ngadirejo sugar factory on surrounding communities in realizing community development. Therefore, the re-analysis of the implementation of the development of CSR through partnerships and community development programs Ngadirejo sugar factory with reference to the perspective of the community development approach. It is necessary to identify the enabling and inhibiting factors of the implementation.

The method used is the method of analysis with a qualitative approach. Analysis of the data used to peel Ngadirejo sugar factory strategy is to use a qualitative analysis of the model Spradley. In this analysis model researchers conducted a qualitative analysis stage, the domain analysis, taxonomic analysis, componential analysis and analysis of cultural themes releated CSR development in creating community development through partnerships and community develpment programs Ngadirejo sugar factory.

The results of the analysis of CSR development in realizing community development through partnerships and community development programs of Ngadirejo sugar factory using a community for development approach because of the dominance of partnerships and community develpment programs. Ngadirejo sugar factory is still a very large company but partnership or community initiatives is still limited. Furthermore, the partnership program is found differences in the application of the financial system. Ngadirejo sugar factory using modern industrial capitalistic system while farmers use agrarian capitalist system, so the partnership is not optimal. While the community development programs misunderstanding in interpreting the findings contained community development programs in service to the community through social activities the first ring and the discrepancy needs dissatisfaction with social activities makes one of the actors in the implementation of community development programs.

Referring to the results of the analysis, it contained five recommendations. First, recognition of Ngadirejo sugar factory about farmer seed and stakeholders making. Second, Ngadirejo sugar factory have to change the payment system credit to farmers seed. Third, Forming cooperatives for sugarcane farmers and farmer seed. Fourth, communication forums in determining the type of social activities. Fifth, a clear role for government in social activities program.

Keywords: Corporate Social Responsibility (CSR), Community Development, Partnership and Community Development programs (PKBL)

UNIVERSITAS BRAWIJAYA

KATA PENGANTAR

Puji syukur kehadirat Allah SWT serta limpahan Rahmat, Karunia serta Hidayah-Nya skripsi ini dapat selesai tepat waktu. Tidak lupa semoga shalawat dan salam selalu tercurahkan kepada Nabi Muhammad SAW beserta keluarga dan sahabat-sahabat Beliau. Skripsi ini merupakan serangkaian tugas akhir penulis selama mengikuti kuliah di Fakultas Ilmu Administrasi (FIA) Universitas Brawijaya dan sebagai salah satu syarat dalam mendapatkan gelar Sarjana Administrasi Publik (S.Ap). Tema yang diambil dalam skripsi ini adalah bidang *Corporate Social Responsibility* (CSR) dengan judul **"Pengembangan *Corporate Social Responsibility* (CSR) dalam Mewujudkan *Community Development*" (Studi pada Program Kemitraan dan Bina Lingkungan (PKBL) PG Ngadirejo)"**

Sejak awal sampai akhir penyusunan skripsi ini tidak akan terwujud tanpa adanya bantuan dan dorongan dari berbagai pihak. Oleh karena itu, pada kesempatan kali ini penulis ingin menyampaikan terima kasih kepada:

1. Bapak Prof. Dr. Bambang Supriyono, MS, selaku Dekan Fakultas Ilmu Administrasi Universitas Brawijaya yang telah memberikan fasilitas untuk menyelesaikan penulisan skripsi
2. Bapak Dr. Choirul Saleh,M.Si selaku Ketua Jurusan Ilmu Administrasi Publik sekaligus dosen pembimbing I yang telah memberikan berbagai arahan, ilmu dan dukungannya.
3. Ibu Dr. Lely Indah Mindarti, M.Si selaku Ketua Program Studi Ilmu Administrasi Publik
4. Bapak Dr. Sarwono,M.Si selaku dosen pembimbing II, sebagai teman berpikir dan diskusi serta memberikan banyak masukan demi kesempurnaan skripsi ini;
5. Bapak Drs. Djumari dan Ibu Eti Sudarti selaku orang tua yang telah memberikan bantuan doa, moral serta materill dalam penyusunan skripsi ini.

repository.ub.ac.id
UNIVERSITAS BRAWIJAYA

6. Pemimpin dan jajaran staf PG Ngadirejo yang senantiasa memberikan kemudahan informasi sambutan hangat di lingkungan pabrik, Khususnya bagian AK&U, bagian SDM, Tanaman, TU Hasil serta kantor wilayah Kras dan Ngadiluwih tempat dominan saya melakukan penelitian
7. Teman-teman FORKIM, BEM FIA 2011/2012 DPM FIA 2013/2014, MPM FIA 2013/2014, PIMNAS ke- XXVI serta teman-teman jurusan administrasi publik angkatan 2010 yang selalu menularkan semangatnya.
8. Serta terima kasih kepada seluruh pihak atas bantuan dan dukungannya terhadap karya tulis ini, yang tidak dapat peneliti sebutkan satu persatu.

Demi kesempurnaan skripsi ini, saran dan kritik yang sifatnya membangun sangat penulis harapkan. Semoga skripsi ini bermanfaat dan dapat memberikan sumbangan yang berarti bagi pihak yang membutuhkan.

Malang, Juni 2014

Penulis

repository.ub.ac.id
UNIVERSITAS BRAWIJAYA

DAFTAR ISI

Halaman

MOTTO ii
TANDA PERSETUJUAN SKRIPSI iii
TANDA PENGESAHAN iv
PERNYATAAN ORISIONALITAS SKRIPSI v
RINGKASAN vi
SUMMARY vii
KATA PENGANTAR viii
DAFTAR ISI x
DAFTAR TABEL xiv
DAFTAR GAMBAR xv
DAFTAR LAMPIRAN xvi

BAB I PENDAHULUAN

A. Latar Belakang 1
B. Rumusan Masalah 15
C. Tujuan Penelitian 16
D. Kontribusi Penelitian 16
E. Sistematika Pembahasan 18

BAB II TINJAUAN PUSTAKA

A. Administrasi Publik dan Administrasi Pembangunan 19
   1. Ruang Lingkup 19
   2. Definisi Pembangunan 20
B. Kemitraan 21
   1. Pengertian Kemitraan 21
   2. Prinsip-prinsip Kemitraan 23
   3. Model-model Kemitraan 24
   4. Komponen dari strategi (kemitraan) 26
C. *Corporate Social Responsibility* (CSR) 27
   1. Pengertian CSR 27
   2. Prinsip – Prinsip CSR 28
   3. Pembagian Wilayah dan Alokasi Dana CSR 32

repository.ub.ac.id
UNIVERSITAS BRAWIJAYA

4. Konsep *Triple Bottom Line* 33
5. Pelaksanaan CSR oleh Badan Usaha Milik Negara (BUMN) 35
D. Program Kemitraan dan Bina Lingkungan (PKBL)..... 38
1. Konsep PKBL 38
2. Anggaran Dana PKBL 39
E. Pengembangan Masyarakat (*Community Development*)..... 41
1. Definisi *Community Development* 41
2. Tahapan Pelaksanaan *Community Development*..... 45
3. Tujuan *Community Development*..... 48
4. Jenis *Community Development Approach* 49
5. *Community Based Economic Development* 51

BAB III METODE PENELITIAN
A. Jenis Penelitian..... 54
B. Fokus Penelitian 55
C. Lokasi dan Situs Penelitian 56
D. Sumber Data..... 58
E. Tehnik Pengumpulan data..... 61
F. Instrumen Penelitian..... 64
G. Analisis Data 65

BAB IV HASIL PENELITIAN DAN PEMBAHASAN
A. Gambaran Umum Pabrik Gula Ngadiredjo Kabupaten Kediri 71
B. Penyajian data fokus penelitian..... 84
1. Pengembangan PKBL dalam mewujudkan *community development*..... 84
a. Program kemitraan 84
1) Proses Penjaringan Sasaran Program Kemitraan 84
2) Penyaluran alokasi dana program kemitraan 91
3) Pembinaan yang dilakukan pada sasaran target 93
4) Pengembalian dana kemitraan..... 94
5) Pengawasan yang dilakukan pada sasaran target 100
b. Program bina lingkungan 102
1) Proses penjaringan sasaran program bina lingkungan 102
2) Penyaluran alokasi dana program bina lingkungan..... 107
2. Faktor Pendukung dan Penghambat Pengembangan PKBL untuk mewujudkan *Community Development*..... 111
a. Program Kemitraan 112
1) Faktor-faktor pendukung program kemitraan 112

repository.ub.ac.id
UNIVERSITAS BRAWIJAYA

a) Dukungan Penuh PG Ngadirejo dalam melaksanakan Program Kemitraan dengan Petani 112
b) Karakter mitra binaan petani 113
2) Faktor-faktor penghambat program kemitraan 115
a) Mitra orientasi bisnis 115
b) Pencairan kredit lambat 118
b. Program Bina Lingkungan 119
1) Faktor pendukung program bina lingkungan 119
a) Anggaran Dana Tersedia untuk Program Bina Lingkungan Setiap Tahunnya 119
2) Faktor-faktor penghambat Bina Lingkungan 121
a) Anggaran turunnya lama 121
b) Jenis Kegiatan masih didominasi oleh Pendekatan *Top Down* 122
C. Analisis Data dan Pembahasan 123
1. Pengembangan PKBL untuk mewujudkan *Community Development* 125
a. Program Kemitraan 128
1) Proses Penjaringan sasaran program kemitraan 128
2) Penyaluran alokasi dana program kemitraan 132
3) Pembinan yang dilakukan pada sasaran target 137
4) Pengembalian dana kemitraan 140
5) Pengawasan yang dilakukan pada sasaran target 141
b. Program bina Lingkungan 142
1) Proses penjaringan sasaran bina lingkungan 142
2) Penyaluran alokasi dana program bina lingkungan 145
2. Faktor Pendukung dan Penghambat Pengembangan PKBL untuk mewujudkan *Community Development* 149
a. Program Kemitran 149
1) Faktor-faktor pendukung program kemitraan 149
a) Dukungan Penuh PG Ngadirejo dalam melaksanakan Program Kemitraan dengan Petani 149
b) Karakter mitra binaan 150
2) Faktor-faktor penghambat program kemitraan 151
a) Mitra orientasi bisnis 151
b) Pencairan kredit lambat 152
b. Program bina lingkungan 153
1) Faktor pendukung program bina lingkungan 153
a) Anggaran Dana Tersedia untuk Program Bina Lingkungan Setiap Tahunnya 153

2) Faktor-faktor penghambat bina lingkungan 154
a) Anggaran turunnya lama 154
b) Jenis kegiatan masih didominasi oleh pendekatan *Top Down* 155
D. Temuan Penelitian 156

BAB V PENUTUP
A. Kesimpulan 168
B. Saran 172

DAFTAR PUSTAKA
DAFTAR LAMPIRAN
CURRICULUM VITAE

DAFTAR TABEL

No	Judul	Hlm.
1	Kepemilikan Tebu (Ha) PG Ngadirejo Kabupaten Kediri 2010 2012	10
2	Data produksi PTPX X 2010 – 2012	13
3	Pembagian wilayah CSR	32
4	Alokasi Dana CSR	33
5	Jenis *community development approach*	51
6	Kinerja Pabrik Gula Ngadiredjo selama lima tahun terakhir (2007-2011)	73
7	Pabrik Gula yang di berada di bawah naungan PT. Perkebunan Nusantara X di wilayah Jawa Timur	74
8	Rekapitulasi Taksasi Maret Wilayah MTT. 2009-2013 PG Ngadirejo	91
9	Penyaluran Alokasi Dana Program Kemitraan Tahun 2012/2013	92
10	Bagi Hasil pendekatan rendemen	96
11	Rincian Biaya Sosial pada PG Ngadirejo Periode 2010/2011	107
12	Rincian Biaya Sosial pada PG Ngadirejo Periode 2011/2012	108
13	Rincian Biaya Sosial pada PG Ngadirejo Periode 2012/2013	108
14	Rincian Biaya Sosial pada PG Ngadirejo Periode 2013/2014	109
15	Program *Community Development* di Wilayah Ring 1 PG Ngadirejo	148

repository.ub.ac.id
UNIVERSITAS BRAWIJAYA

DAFTAR GAMBAR

No	Judul	Hal.
1	Pola Kemitraan Pabrik Gula dengan Petani	8
2	Sistematika Pembahasan	18
3	*Triple Bottom Line* Menurut John Elkington	34
4	Tahapan penelitian kualitatif model Spradley	67
5	Macam analisis data kualitatif model Spradley	69
6	Hasil Analisis Domain dan Analisis Taksonomi	70
7	Struktur Organisasi PT. Perkebunan Nusantara X	77
8	Struktur Organisasi Unit Usaha Pabrik Gula Ngadiredjo	78
9	Proses penjaringan sasaran target program kemitraan	86
10	Alur Administrasi Penjaringan Sasaran PG Ngadirejo	89
11	Pelunasan Kredit dan Sistem Bagi Hasil	95
12	Jembatan yang akan direnovasi oleh PG Ngadirejo melalui anggaran BL	103
13	Jenis Bina Lingkungan jembatan di Ds. Seketi	103
14	Proses Penjaringan Sasaran target program bina lingkungan	105
15	Pengaspalan jalan desa yang Dilakukan PG Ngadirejo	106
16	Jalan alternatif Ds Tales menuju PG Ngadirejo	106
17	Hasil Analisis Data Kualitatif (Analisis Domain, Taksonomi dan Komponensial)	124
18	Anggaran Biaya Sosial PG Ngadirejo	146
19	Hasil Analisis Data Kualitatif (Analisis Domain, Analisis Taksonomi, Analisis Komponensial dan Analisis Tema Kultural)	157
20	Skema hasil penelitian program kemitraan	162
21	Skema rekomendasi program kemitraan	164
22	Skema hasil penelitian program bina lingkungan	165
23	Skema rekomendasi program bina lingkungan	167

repository.ub.ac.id
UNIVERSITAS BRAWIJAYA

DAFTAR LAMPIRAN

1. Dokumentasi hasil observasi berkaitan dengan program kemitraan dan bina lingkungan (PKBL)
2. Dokumen izin penelitian di PTPN X unit usaha PG Ngadirejo
3. Curriculum Vitae
4. Paket Kredit Per HA MTT 2013/2014 PG Ngadirejo
5. Dokumen Perjanjian kerjasama antara kelompok tani, PG Ngadirejo, dan Koperasi Sido Rukun tentang pembiayaan dan pelaksanaan tebu rakyat musim tanam. 2013/2014
6. Salinan Peraturan Menteri Badan Usaha Milik Negara nomor: PER -08/MBU/2013 tentang Perubahan Keempat atas Peraturan Menteri Negara BUMN No PER -05/MBU/2007 tentang Program Kemitraan Badan Usaha Milik Negara dengan Usaha Kecil dan Program Bina Lingkungan

repository.ub.ac.id
UNIVERSITAS BRAWIJAYA

BAB I

PENDAHULUAN

A. Latar Belakang

Pembangunan administrasi publik secara umum dipersepsikan sebagai "*the work of Government*", mempunyai peran dan pengaruh yang sangat vital dalam suatu negara, khususnya dalam pemenuhan kebutuhan masyarakat. Administrasi pembangunan berkembang karena adanya kebutuhan di negara-negara yang sedang membangun untuk mengembangkan lembaga–lembaga dan pranata-pranata sosial, politik dan ekonominya agar pembangunan dapat berhasil. Menurut Mustopadidjaya dalam Afiffuddin (2010:51), mengatakan administrasi pembangunan merupakan ilmu dan seni tentang bagaimana pembangunan suatu sistem administrasi yang mampu menyelenggarakan berbagai fungsi pemerintahan dan pembangunan secara efektif dan efisien. Sebagai suatu disiplin ilmu, administrasi publik bertujuan untuk memecahkan masalah publik melalui perbaikan-perbaikan di berbagai bidang itulah dapat dikaitkan dengan pembangunan karena pembangunan dalam konteks administrasi publik merupakan suatu upaya pemerintah untuk melakukan perbaikan kearah yang lebih baik.

Sebagaimana Siagian (2009:5) yang mendefinisikan administrasi pembangunan seluruh usaha yang dilakukan oleh suatu bangsa untuk bertumbuh berkembang, dan berubah secara sadar dan terencana dalam semua segi kehidupan dan penghidupan negara bangsa yang bersangkutan dalam rangka pencapaian tujuan akhirnya.

repository.ub.ac.id
UNIVERSITAS BRAWIJAYA

Administrasi pembangunan merupakan cabang ilmu administrasi publik yang mengerjakan urusan pemerintahan berkaitan dengan pembangunan menyeluruh (Afiffuddin, 2010:62). Lebih lanjut Tjokroamidjojo (1995) mendefinisikan administrasi pembangunan tidak hanya kemampuan untuk menetapkan strategi pembangunan yang baik dan diperinci melalui rencana-rencana dan diterjemahkan dalam kegiatan nyata secara efektif dalam menanggani urusan pemerintahan, tetapi juga terkait dengan respon dan kerja sama seluruh rakyat dalam proses pembangunan. Administrasi pembangunan juga berperan untuk melibatkan kegiatan masyarakat luas, sesuai dengan arah dan kebijaksanaan yang ditetapkan dalam proses pembangunan.

Dengan demikian, proses pembangunan terjadi di semua aspek kehidupan masyarakat, ekonomi, sosial, budaya, politik, yang berlangsung pada level makro (nasional) dan mikro (*commuinity/group*). Makna penting dari pembangunan adalah adanya kemajuan/perbaikan (*progress*), pertumbuhan dan diversifikasi. Inti dari pembangunan nasional adalah upaya bangsa agar dapat memberdayakan dan meningkatkan kemampuan serat kualitas sumber daya manusia. Salah satu bentuk pembangunan dari suatu negara adalah pengembangan masyarakat.

Masyarakat semakin kritis dan mampu melakukan kontrol sosial terhadap dunia usaha. Hal ini menuntut para pelaku bisnis untuk menjalankan usahanya dengan semakin bertanggungjawab. Pelaku bisnis tidak hanya dituntut untuk memperoleh keuntungan dari lapangan usahanya, melainkan mereka juga diminta untuk memberikan kontribusi positif terhadap lingkungan sosialnya. Perubahan

pada tingkat kesadaran masyarakat dan memunculkan kesadaran baru tentang pentingnya melaksanakan apa yang dikenal sebagai *Corporate Social Responsibility* (CSR). Bagi perusahaan implementasi CSR mempunyai konsep dan pertimbangan untuk memenuhi regulasi, hukum dan aturan yang mengaturnya, sebagai investasi sosial perusahaan untuk mendapatkan *image* yang positif, bagian dari bisnis perusahaan, serta untuk memperoleh *licence to operate* dari masyarakat setempat dan bagian dari *risk management* perusahaan untuk meredam atau menghindari konflik sosial (Asdep PKBL, 2010:4).

Pemahaman terhadap urgensinitas lingkungan sosialnya memberikan pedoman bahwa korporasi bukan merupakan entitas yang mementingkan dirinya sendiri sehingga mengasingkan diri dari lingkungan masyarakat di tempat beroperasinya, akan tetapi sebagai sebuah entitas usaha yang wajib melakukan adaptasi kultural dengan lingkungan sosialnya. Untuk memperbaiki hubungan antara perusahaan dan masyarakat, perusahaan perlu melakukan suatu tindakan sebagai bentuk *corporate social responsibility* (CSR). CSR merupakan konsepsi fundamental mengenai pentingnya suatu perusahaan membangun hubungan harmonis dengan masyarakat tempat beroperasinya. Secara teoritis, CSR dapat didefinisikan sebagai tanggung jawab moral suatu perusahaan terhadap para pemangku kepentingannya, terutama komunitas atau masyarakat disekitar wilayah kerja dan operasinya (Crowther dan Aras, dalam Azheri, 2008:10). CSR memandang perusahaan sebagai agen moral yang mengandung makna bahwa dengan atau tanpa aturan hukum, sebuah perusahaan harus menjunjung tinggi moralitas.

Konsep CSR dipopulerkan pada tahun 1953 dengan diterbitkan buku yang bertajuk "*Social Responsibilities of the businessman*" karya Howard R. Bowen yang kemudian dikenal dengan Bapak CSR. Pada "*World Summit on sustainable Developmnet* (WWSD) tahun 2002 di Yohannesburg, Afrika Selatan memunculkan konsep *Social Responsibility*, yang mengiringi dua konsep yaitu *economic and environment sustainability* (Asdep PKBL, 2010:3). Kemudian Elkington yang mengembangkan konsep *triple bottom line* dalam istilah *economic prosperity*, *environmental quality* dan *social justice* (Wibisono, 2007:32). 3BL (*Triple Bottom Line*) yang menjelaskan implementasinya terhadap perusahaan. Paradigma 3BL menegaskan bahwa kesuksesan suatu perusahaan harus diukur tidak hanya dari dasarkan pada aspek keuangan saja (*one bottom line*), tetapi juga oleh aspek sosial dan lingkungan (*that a corporation's ultimate success health can and should be measured not just by the traditional financial bottom line, but also by its social/ethical and environmental performance*) (Azheri, 2008:131-132)

Di Indonesia, istilah CSR semakin populer digunakan sejak tahun 1990-an. Beberapa perusahaan sebenarnya telah lama melakukan CSA (*Corporate Social Activity*) atau "aktivitas sosial perusahaan". Kegiatan tersebut tidak secara jelas dilabelkan sebagai CSR, namun dari aktivitas, peran serta dan kepedulian yang ditunjukkan oleh perusahaan secara faktual dapat dikatakan sebagai bentuk pelaksanaan program CSR. Sejak tahun 2003, Departemen Sosial tercatat sebagai lembaga pemerintah yang aktif dalam mengembangkan konsep CSR dan melakukan advokasi kepada berbagai perusahaan nasional. Di Indonesia telah ditetapkan kewajiban bagi perusahaan untuk melakukan program CSR, kewajiban

tersebut dituangkan dalam Undang–Undang Perseroan Terbatas (UU PT) No.40 Tahun 2007 dimana dalam pasal 74 antara lain diatur bahwa (kajian penerapan pasal 74 UU PT No. 40/2007 dan kaitannya dengan pelaksanaan PKBL pada Badan Usaha Milik Negara):

1) Perseroan yang menjalankan kegiatan usahanya dibidang dan/atau berkaitan dengan sumber daya alam wajib melaksanakan tanggung jawab sosial dan lingkungan.
2) Tanggung jawab sosial dan lingkungan sebagaimana dimaksud ayat (1) merupakan kawajiban perseroan yang dianggarkan dan diperhitungkan sebagai biaya perseroan yang pelaksanaanya dilakukan dengan memperhatian kepatuhan dan kewajaran.
3) Perseroan yang tidak melaksanakan kewajiban sebagaimana dimaksud pada ayat (1) dikenai sanksi sesuai dengan ketentuan peraturan perundang-undangan;
4) Ketentuan lebih lanjut mengenai tanggung jawab sosial dan lingkungan diatur dengan Peraturan Pemerintah.

Peraturan tentang CSR yang relatif lebih terperinci adalah UU No. 19 Tahun 2003 tentang BUMN. UU ini kemudian dijabarkan lebih jauh oleh Peraturan Menteri BUMN No.:Per-08/MBU/2013 yang mengatur mulai dari besaran dana hingga tata cara pelaksanaan CSR. Seperti diketahui, CSR milik BUMN adalah program kemitraan dan bina lingkungan (PKBL). Dalam UU BUMN dinyatakan bahwa selain mencari keuntungan, peran BUMN adalah juga memberikan bimbingan bantuan secara aktif kepada pengusaha golongan lemah, koperasi dan masyarakat. Selanjutnya, Permen BUMN No:PER-08/MBU/2013 pasal 9 poin 1 huruf a dan poin 2 huruf a menjelaskan PKBL melalui pemanfaatan dana dari bagian laba BUMN. Jumlah penyisihan laba untuk pendanaan program maksimal sebesar 2% dari laba bersih untuk program kemitraan dan maksimal 2% dari laba bersih untuk program bina lingkungan.

Seperti penelitian yang dilakukan oleh Jalal (2012:2) bahwa inisiatif CSR yang lebih luas daripada PKBL sesungguhnya bukanlah gangguan sama sekali. Penelitian mutakhir seperti Melo dan Garrido-Morgado dalam Jalal (2012:2) telah membuktikan bahwa setidaknya perusahaan itu tidak akan rugi karena ber-CSR. Lebih jauh, penelitian Eccles, Ioannou, dan Serafeim dari *Harvard Business School* serta Haanaes, Reeves, dan Velken dari Boston *Consulting Group* dan MIT dalam Jalal (2012:2) bahkan membuktikan bahwa CSR jelas-jelas memberikan keuntungan finansial bagi perusahaan melalui peningkatan daya saing. Namun, penelitian-penelitian itu menggarisbawahi bahwa CSR harus dilakukan dalam jangka panjang, sehingga benar-benar menjadi budaya perusahaan. Kalau kemudian BUMN akan dilarang menjalankan PKBL maka bisa dipastikan dalam jangka panjang BUMN di Indonesia tidak akan bisa mengembangkan budaya perusahaan yang benar, dan mereka akan terpuruk di negeri sendiri, apalagi di level global.

Badan Usaha Milik Negara (BUMN) dalam kedudukannya memiliki posisi yang sangat strategis. Selaku unit bisnis/entitas usaha BUMN yang berbentuk Perseroan Terbatas (PT) tunduk sepenuhnya pada Undang–undang Perseroan terbatas No.40/2007. Sedangkan dalam kedudukan selaku entitas usaha yang dimiliki oleh Negara, maka BUMN tunduk pada Undang–undang Nomor 19 Tahun 2003 tentang BUMN. Dalam kaitannya dengan pelaksanaan PKBL sebagaimana diamanatkan UU No.19/2003 dan kewajiban pelaksanaan CSR sebagai amanat UU No.40/2007 dapat dijabarkan sebagai berikut:

Untuk pelaksanaan PKBL di BUMN, diatur dalam pasal 2 dan pasal 88 UU No.19/2003 tentang BUMN sebagai berikut (kajian penerapan pasal 74 UU PT No. 40/2007 Dan kaitannya dengan pelaksanaan PKBL pada Badan Usaha Milik Negara):

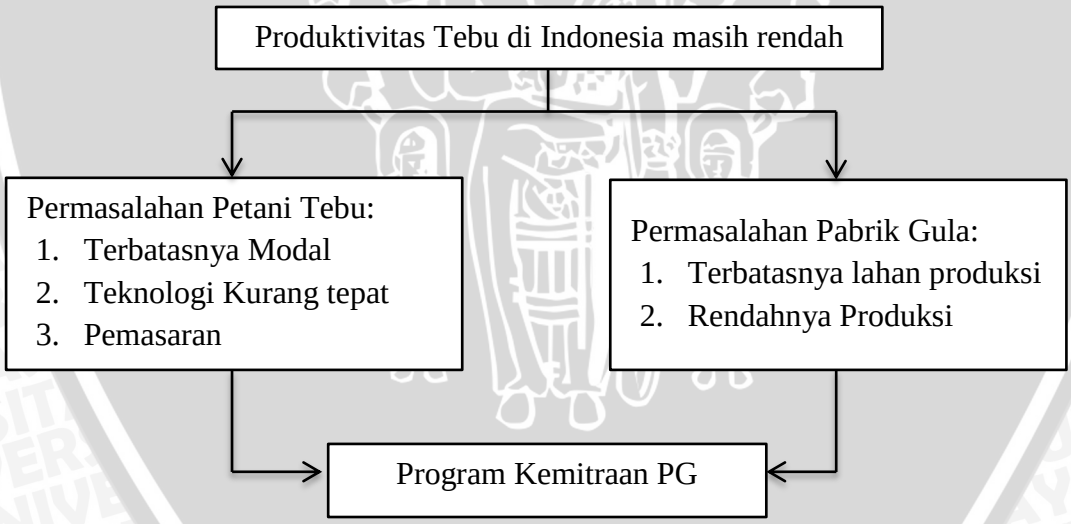
a. Pasal 2 ayat (1) huruf e
   Salah satu maksud dan tujuan pendirian BUMN adalah turut aktif memberikan bimbingan dan bantuan kepada pengusaha golongan ekonomi lemah, koperasi dan masyarakat
b. Pasal 88 ayat (1)
   BUMN dapat menyisihkan sebagian laba bersihnya untuk keperluan pembinaan usaha kecil/koperasi serta pembinaan masyarakat sekitar BUMN.

PT Perkebunan Nusantara X (Persero) ikut aktif menjadi motivator dalam rangka mendorong tumbuhnya perekonomian masyarakat di sekitarnya. Oleh karenanya dalam rangka mewujudkan tercapainya pemerataan pembangunan, maka PT Perkebunan Nusantara X (Persero) membentuk bidang Program Kemitraan dan Bina Lingkungan (PKBL). Adapun tujuannya adalah untuk membantu percepatan pertumbuhan perekonomian nasional dengan cara mendorong pelaku ekonomi tingkat menengah dan kecil agar tidak terjadi kesenjangan sehingga diharapkan akan dapat tercipta kemitraan antara Badan Usaha Milik Negara (BUMN) dengan pengusaha kecil dan koperasi (www.ptpn-10.com).

Sebagaimana yang kita ketahui, salah satu pelaku Industri gula nasional yang memegang peranan penting dalam upaya meningkatkan produksi adalah petani tebu. Petani tebu menjadi pintu gerbang kesuksesan bagi berdirinya sebuah bangunan industri gula nasional. Artinya tanpa dukungan petani, mustahil industri

gula nasional akan berkembang, mengingat 82% areal tebu (khususnya di jawa) merupakan tebu rakyat. Oleh sebab itu, sudah saatnya didesain suatu kebijakan agar petani tebu tetap bergairah menggeluti usaha tani mereka. Salah satu kuncinya diantaranya adalah memberikan insentif atau bantuan bagi petani tebu sehingga usaha petani tebu memberikan keuntungan yang lebih (Ashari, 2004).

Sebagai perusahaan Negara, PTPN X menjadikan petani sebagai mitra sejajar melalui PK (Program Kemitraan). Oleh karena itu, kedua pihak ini harus bermitra dalam menjalankan segala aktivitasnya khususnya dalam bidang produksi gula karena apabila tidak ada timbal balik antara keduanya maka perusahaan tersebut produktivitas gulanya rendah. Pola Kemitraan antara PTPN X dengan petani tebu bisa digambarkan dalam grafik sebagai berikut:



Gambar 1. Pola Kemitraan Pabrik Gula dengan petani
Sumber: PG Ngadirejo, 2013

Gambar tersebut menjelaskan ketika kedua aktor berjalan sendiri–sendiri maka permasalahan akan muncul seperti pada pihak petani yaitu terbatasnya modal, teknologi kurang tepat dan pemasaran yang belum optimal sedangkan

permasalahan yang dialami Pabrik Gula adalah terbatasnya lahan produksi dan Rendahnya produksi. Oleh karena itu diperlukan kemitraan yang dikhususkan kepada petani tebu antara kedua aktor supaya permasalahan yang ada di petani tebu dan Pabrik Gula bisa diminimalisir melalui PKBL.

Melihat fenomena yang ada, peneliti mengambil lokasi penelitian pada PT. Perkebunana Nusantara X unit usaha Pabrik Gula Ngadiredjo. Komitmen PT. Perkebunan Nusantara X yang berawal dari mengusung visi "menjadi perusahaan agribisnis perkebunan yang terkemuka di Indonesia yang tumbuh berkembang bersama mitra" telah mengadakan program-program yang mendukung *sustainable development* bagi pabrik-pabrik yang berada dibawah naungannya, termasuk didalamnya Pabrik Gula Ngadiredjo. Kehadiran pabrik gula ditengah masyarakat yang tugas pokoknya memproduksi gula dan manjaga pasokan gula, juga berkewajiban untuk produktif dalam agenda-agenda pemberdayaan masyarakat. Mulai dari ekonomi hingga langkah edukatif. Karena tugas pokok yang pertama, tak akan berjalan lancar jika tanpa didukung oleh kekuatan sosial ekonomi di sekitarnya. Untuk itu demi memperlancar dan supaya PG Ngadirejo mendapat legitimasi dan kepercayaan dari masyarakat sekitar, lebih dari itu PG Ngadirejo melakukan Program Kemitraan (PK) dan Program Bina Lingkungan (BL) untuk meningkatkan produktivitas produksinya maka PG Ngadirejo mengadakan Program Kemitraan (PK).

Lebih lanjut gambaran kepemilikan lahan tebu yang dibedakan menjadi 2 (dua) yaitu TS (Tebu sendiri) bilamana lahan tebu tersebut dimiliki oleh Pabrik

Gula Ngadirejo dan TR (Tebu Rakyat) yaitu Tebu yang dimiliki oleh petani tebu dan gambaran perbandingannya sebagai berikut:

Tabel 1. Kepemilikan Tebu (HA) PG Ngadirejo Kab Kediri 2010 - 2013

Tahun	TEBU SENDIRI		TEBU RAKYAT		
	Sewa	HGU	Kredit	KSU	Mandiri
2010	3.880	805.000	9.774,200	-	1.762.000
2011	3.880	850.000	9.230,080	-	1.117.400
2012	-	851.100	9.597,900	-	1.370.300
2013	-	847.200	10.396,400	-	853.000

(s.d. 15 Nov 2013)

Sumber: PG Ngadirejo (2013)

Tabel tersebut menjelaskan bahwa ada perbandingan yang signifikan pada kepemilikan tebu. Pada tahun 2011 TS hanya memiliki tebu sewa 8,2% dari luas lahan TR dengan luas Lahan kredit seluas 9.230.080 Ha dan lahan mandiri seluas 1.117.400 Ha. Kemitraan lebih besar pada Tahun 2012 karena PG Ngadirejo menghilangkan Tebu sewa sedangkan TR mengalami kenaikan sebesar 105% dari lahan tebu pada Tahun 2011. Oleh karena itu, PG Ngadirejo sangat membutuhkan lahan TR – TR yang lebih banyak supaya produktivitas dari Pabrik tetap tinggi. Sedangkan hasil kemitraan dari pabrik ke petani tebu, sesuai dengan informasi dari hasil wawancara asisten manajer bidang tanaman bapak Sugeng Mustain,SP:

> "Petani kalau mempunyai tebu, tanam tebu tidak punya kontrak (kemitran) permasalahan petani nanti itu, "kemana akan saya gilingkan?" ke PG mana akan saya kirim, karena tidak punya kontrak, paling-paling larinya dijual kuintal -an ke pengepul atau dijual ke petani lain karena dia tidak bisa mengirim tebu ke PG karena tidak punya kontrak (kemitran) dari situ kita sebagai petugas PG kan harus proaktif melihat petani–petani yang

> mempunyai potensi punya tebu luas kemudian belum punya kontrak (kemitraan) kita dekati"(Sumber: wawancara pada tanggal 22 November 2013 pukul 10.00 WIB).

Pernyataan diatas didukung dengan data yaitu Peraturan Menteri BUMN Nomor: PER-08/MBU/2013 pasal 11 ayat 1 point (a) yang menyatakan: pinjaman untuk membiayai modal kerja dan/pembelian aktiva tetap dalam rangka meningkatkan produksi dan penjualan. Sesuai dengan Wibisono (2007:87) Program Kemitraan adalah program untuk meningkatkan usaha kecil dalam bentuk pinjaman baik untuk modal usaha maupun pembelian perangkat penunjang produksi agar usaha kecil menjadi tangguh dan mandiri. Hal tersebut merupakan salah satu upaya PG Ngadirejo dalam mengembangkan kemitraan dengan petani tebu melalui pendanaan PK supaya produktivitas tebu PG Ngadirejo tetap tinggi.

Sedangkan kepedulian PG Ngadirejo kepada masyarakat disekitarnya terwujud melalui adanya Program Bina Lingkungan (BL) sesuai dengan ruang lingkup bantuan Program BL BUMN melalui Peraturan Menteri BUMN Nomor: PER-08/MBU/2013 pasal 11 yaitu (i) Bantuan korban bencana alam; (ii) Bantuan pendidikan dan/atau pelatihan; (iii) Bantuan peningkatan kesehatan; (iv) Bantuan pengembangan prasarana dan/atau sarana umum; (v) bantuan sarana ibadah; (vi) bantuan pelestarian alam; dan (vii) Bantuan sosial kemasyarakatan dalam rangka pengentasan kemiskinan. Hal itu sesuai dengan pernyataan yang disampaikan oleh Bapak Dodot, selaku Tata Usaha Hasil yang menyatakan:

> "PG Ngadirejo mempunyai program Bina Lingkungan biasanya disebut CSR walupun tidak ada bidang dalam struktur organisasi yang membawahi langsung terkait BL ini. Kita membantu masyarakat sekitar PG Ngadirejo dalam berbagai aspek seperti pembuatan jembatan, sunatan massal, dan pengobatan gratis yang dikoordinatori langsung oleh

poliklinik PG Ngadirejo"(Sumber: wawancara pada tanggal 23 November 2013 pukul 11.00 WIB).

Program Bina Lingkungan (BL) adalah program pemberdayaan kondisi sosial ekonomi masyarakat untuk tujuan yang memberikan manfaat kepada masyarakat di wilayah usaha BUMN yang bersangkutan (Wibisono, 2007:89). BL ini sifatnya hanya bantuan sementara atau bantuan sesaat dan dilakukan PG Ngadirejo setiap tahunnya hal ini bertujuan untuk membentuk kepercayaan masyarakat untuk keberadaan PG Ngadirejo ini. Bantuan–bantuan BL yang diberikan dalam upaya pemberdayaan kondisi lingkungan.

Walaupun berasal dari sumber yang sama, yaitu berasal dari penyisihan laba setelah pajak, namun pemanfaatan dan peruntukan dana kedua program ini berbeda. Program kemitraan diberikan dalam bentuk pinjaman untuk pembiayaan modal kerja. Sedangkan program bina lingkungan ini adalah bentuk bantuan berdimensi sosial, oleh karena itu bantuan ini sifatnya diperuntukan bantuan cuma-cuma kepada masyarakat sekitar PG Ngadirejo.

PKBL yang telah dilaksanakan oleh PG Ngadirejo terbukti pada Tahun 2012 kinerja PG Ngadierjo mendapat predikat tertinggi dalam pencapaian luas Lahan, rendemen (kadar gula) dan produksi gula untuk pabrik gula d PTPN X se-Jawa dan Sulawesi Selatan. Keberhasilan PKBL merupakan hasil kerjasama *public relation* melalui Program Kemitraan (PK) dan Program Bina Lingkungan (BL) terhadap masyarakat sekitar. Lebih lanjut gambaran kinerja PG Ngadirejo pada Tahun 2011 - 2012 digambarkan dalam tabel berikut:

Tabel 2. Data Produksi PTPN X 2011 - 2012

PG/PTP	Luas Lahan (HA)		Tebu Digil (Ton)		Hablur (Ton)		Rendemen (%)		Ton Tebu/ Ha		Ton Hablur/ Ha		Produksi Gula(Ton)		SHS % Cane	
	2011	2012	2011	2012	2011	2012	2011	2012	2011	2012	2011	2012	2011	2012	2011	2012
1. Watoetoelis	4.330,84	4.496,93	320.125,50	330.149,30	22.816,10	24.153,30	7,13	7,32	73,92	73,42	5,27	5,37	22.904,80	24.196,5	7,15	7,33
2. Toelangan	2.724,94	2.790,46	213.731,20	220.111,40	16.800,53	17.142,20	7,86	7,79	78,44	78,88	6,17	6,14	16.786,70	17.151,0	7,85	7,79
3. Kremboong	3.265,04	3.365,33	234.452,30	252.426,90	18.559,24	20.057,78	7,92	7,95	71,81	75,01	5,68	5,96	18.584,00	20.076,9	7,93	7,95
4. Gempolkrep	9.807,75	9.669,17	736.807,80	850.242,90	53.091,20	67.684,18	7,21	7,96	75,13	87,93	5,41	7,00	53.168,30	67.696,1	7,22	7,96
5. Djombang Baru	4.890,60	5.175,56	379.360,10	434.205,20	30.077,40	34.430,82	7,93	7,93	77,57	83,90	6,15	6,65	30.314,50	34.417,6	7,99	7,93
6. Tjoekir	6.860,59	6.877,29	544.929,00	583.115,30	43.454,10	46.234,68	7,97	7,93	79,43	84,79	6,33	6,72	43.526,80	45.962,2	7,99	7,88
7. Lestari	6.487,40	5.984,82	502.966,20	483.298,50	38.202,63	37.992,70	7,60	7,86	77,53	80,75	5,89	6,35	38.294,14	38.070,2	7,61	7,88
8. Meritjan	4.908,91	4.752,20	404.037,30	362.787,20	30.693,28	27.252,23	7,60	7,51	82,31	76,34	6,25	5,73	30.630,11	27.161,7	7,58	7,49
9. Pesantren Baru	10.659,00	11.263,41	902.113,00	1.001.779,00	77.355,70	83.317,50	8,57	8,32	84,63	88,94	7,26	7,40	76.967,16	83.417,7	8,53	8,33
10.Ngadiredjo	**11.202,08**	**11.819,30**	**947.166,70**	**1.069.069,00**	**79.395,60**	**94.364,35**	**8,38**	**8,83**	**84,55**	**90,45**	**7,09**	**7,98**	**79.635,50**	**94.612,0**	**8,41**	**8,85**
11.Modjopanggoong	5.786,21	5.930,53	430.933,60	485.080,70	36.047,80	41.790,20	8,37	8,62	74,48	81,79	6,23	7,05	36.113,51	41.854,4	8,38	8,63
Jawa	**70.923,36**	**72.124,99**	**5.616.622,70**	**6.072.265,40**	**446.493,58**	**494.419,93**	**7,95**	**8,14**	**79,19**	**84,19**	**6,30**	**6,86**	**446.925,52**	**494.616,3**	**7,96**	**8,15**
12. Takalar	4.186,00	4.622,00	131.341,90	161.511,00	-	8.439,00	-	5,23	31,38	34,94	-	1,83	7.435,70	8.237,4	5,66	5,10
13.Bone	3.799,20	2.521,93	82.446,70	130.494,40	4.779,10	8.899,72	5,80	6,82	21,70	51,74	1,26	3,53	4.793,40	8.190,8	5,81	6,28
14.Camming	4.915,00	3.306,51	128.477,40	169.899,60	6.976,32	12.810,43	5,43	7,54	26,14	51,38	1,42	3,87	6.997,30	12.574,6	5,45	7,40
SULSEL	**12.900,20**	**10.450,44**	**342.266,00**	**461.905,00**	**11.755,42**	**30.149,15**	**3,43**	**6,53**	**26,53**	**51,54**	**0,91**	**3,72**	**11.790,70**	**20.765,4**	**3,44**	**4,50**
Jawa + SulSel	**83.823,56**	**82.275,29**	**5.958.888,70**	**6.534.170,40**	**458.249,01**	**524.583,45**	**7,69**	**8,03**	**71,09**	**82,07**	**5,47**	**6,65**	**458.716,22**	**513.739,5**	**7,70**	**7,86**

Sumber: PG Ngadirejo (2014)

Tabel 2 menjelaskan bahwa ada peningkatan yang signifikan mulai dari luas lahan, kualitas rendemen dan produksi gula dan lain sebagainya. Menurut Laporan pada tahun 2012 untuk produksi gula mencapai angka 94.612 Ton dengan rendemen rata–rata 8,83%, kinerja tersebut merupakan tertinggi untuk pabrik gula di lingkugan PTPN X dalam lingkup jawa dan sulawesi.

Melalui salah satu PKBL yakni program kemitraan diharapkan dapat meningkatkan perekonomian masyarakat melalui *community development* (Pengembangan masyarakat). *Community development* adalah salah satu metode pekerjaan sosial yang dilakukan secara sistematis, terencana dan diarahkan untuk memperbaiki kualitas hidup masyarakat dengan mendayagunakan sumber-sumber yang ada pada mereka serta menekankan pada prinsip partisipasi sosial (dalam hal ini masyarakat dengan industri). Sehingga masyarakat ditempat tersebut diharapkan menjadi lebih mandiri dengan kualitas kehidupan dan kesejahteraan lebih baik. Berdasarkan pasal 1 butir 3 UU No. 40 Tahun 2007 tentang PT menyebutkan bahwa program *community development* sudah menjadi kewajiban hukum para pengusaha dan juga bentuk tanggung jawab kepada lingkungan sebagai 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.

Kebutuhan yang belum terpenuhi antara kedua pihak yaitu petani serta masyarakat dengan PG Ngadirejo merupakan suatu masalah yang mana diperlukan adanya suatu tindakan atau program dari pemerintah melalui BUMN

dalam mengatasinya. Melalui PKBL inilah merupakan jembatan bagi masyarakat, petani dan PG Ngadirejo dalam menguraikan masalah yang ada. Berbagai ulasan telah disampaikan penulis mengenai masalah dan respon terhadap PKBL. Karena dengan adanya program kemitraan dan bina lingkungan, selain untuk membina dan memberi pinjaman kepada mitra. Salah satu upaya dalam mengembangkan kesejahteraan masyarakatnya yakni dengan mengandalkan partisipasi perusahaan besar yang berada di tengah–tengah masyarakatnya yakni PG Ngadirejo. Partisipasi dari pihak perusahaan itu sendiri yakni dalam melaksanakan kewajibannya untuk menjaga keberlangsungan hidup masyarakat disekitarnya beserta lingkungannya, melalui program kemitraan dan bina lingkungan (PKBL) penulis ingin melihat pengembangan CSR di PG Ngadirejo. Serta Seberapa besarkah kontribusinya terhadap pihak–pihak yang terkait dalam PKBL ini.

B. Rumusan Masalah

1. Bagaimanakah pengembangan *corporate social responsibility* (CSR) melalui program kemitraan dan bina lingkungan (PKBL) PG Ngadirejo dalam mewujudkan *community development*?
2. Apa sajakah faktor pendukung dan penghambat dalam pengembangan *corporate social responsibility* (CSR) melalui program kemitraan dan bina lingkungan (PKBL) PG Ngadirejo dalam mewujudkan *Community Development*?

C. Tujuan Penelitian

Sesuai dengan rumusan masalah diatas, maka tujuan dilaksanakannya penelitian ini adalah:

1. Untuk mendeskripsikan dan menganalisis pengembangan *corporate social responsibility* (CSR) yang dilakukan melalui program kemitraan dan bina lingkungan (PKBL) PG Ngadirejo dalam mewujudkan *Community Development*
2. Untuk mendeskripsikan dan menganalisis faktor pendukung dan faktor penghambat pengembangan *Corporate Social Responsibility* (CSR) yang dilakukan melalui program kemitraan dan bina lingkungan (PKBL) PG Ngadirejo dalam mewujudkan *Community Development*

D. Kontribusi Penelitian

Adapun manfaat yang diharapkan dan dapat diperoleh dari penelitian ini adalah:

1. Kontribusi Akademis
   a. Bagi Mahasiswa

      Sebagai salah satu kajian dalam bidang studi administrasi publik terutama tentang pengembangan CSR yang dilakukan melalui PKBL PG Ngadirejo dalam mewujudkan *community development.*

   b. Bagi Peneliti

      Penelitian ini merupakan sarana untuk memberikan sumbangan ilmu pengetahuan mengenai tanggung jawab sosial terutama dalam

melaksanakan PKBL. sehingga untuk penelitian selanjutnya diharapkan lebih baik dan lebih lengkap

2. Kontribusi Praktis

a. Bagi Pemerintah

Hasil penelitian ini diharapkan dapat memberikan bahan pertimbangan, manfaat dan masukan bagi pihak–pihak terkait yang sebesar–besarnya untuk kalangan pemerintah yang terkait dengan tanggung jawab sosial.

b. Bagi Instansi

Diharapkan dapat memberikan kontribusi terhadap pengembangan penerapan tanggung jawab sosial secara efektif bagi instansi–instansi di Indonesia pada umumnya dan PG Ngadirejo pada khususnya.

repository.ub.ac.id
UNIVERSITAS BRAWIJAYA

E. Sistematika Pembahasan

Sistematika penulisan dalam penelitian ini dapat dilihat dalam skema berikut:

Gambar 2. Sistematika Pembahasan

Sumber : Hasil olahan peneliti (2013)

repository.ub.ac.id
UNIVERSITAS BRAWIJAYA

BAB II

TINJAUAN PUSTAKA

A. Administrasi Publik dan Administrasi Pembangunan

1. Ruang lingkup

Administrasi pembangunan pada hakikatnya adalah administrasi negara yang mendukung usaha-usaha pembangunan. Oleh karenanya, menurut Gant dalam FIA Unibraw (2010:25) dalam *Development Administratio: Concept, Goals and Method*. Administrasi pembangunan itu merupakan penyempurnaan birokrasi (aparatur pemerintah) untuk menghadapi meningkatnya jumah, jenis dan kompleksitas fungsi-fungsi pemerintahan guna memenuhi berbagai kebutuhan masyarakat dalam pembangunan. Dengan demikian, administrasi pembangunan adalah administrasi mengenai kebijakan, program, dan proyek untuk mendukung tujuan-tujuan pembangunan (FIA Unibraw, 2010:26).

Trokroamidjojo (1995) dengan mengutip pandangan Montgomery dan Esman dalam development administration in malaysia (1965), mengemukakan ruang lingkup administrasi pembangunan sebagai berikut:

Pertama, penyempurnaan administrasi negara (*the development of administration*) yang mencakup kepemimpinan, koordinasi, pengawasan, administrasi kepegawaian, keuangan, sarana/prasarana administrasi kelembagaan, dsb. Selain itu juga perumusan kebijakan/program pembangunan di berbagai bidang serta pelaksanaan secara efektif.

repository.ub.ac.id
UNIVERSITAS BRAWIJAYA

Kedua, penyempurnaan administrasi perencanaan dan pelaksanaan pembangunan yang meliputi penyempurnaan proses perumusan kebijakan pembangunan dan tata pelaksanaanya secara efektif (*the administration of development*).

2. Definisi Pembangunan

Banyak orang yang menginterpretasikan pembangunan dengan pembangunan jalan layang, gedung–gedung bertingkat, pembangunan kota–kota besar, dan sebagainya. Padahal arti pembangunan yang dicita-citakan adalah pembangunan masyarakat yang adil dan makmur. Keadilan akan menuju pada kemakmuran, tetapi belum tentu sebaliknya. Yang utama adalah pembangunan masyarakat (manusia), sedangkan pembangunan fisik hanyalah pertanda bahwa sebagian manusianya makmur (Affifuddin, 2010:41). Walaupun demikian, adilkah jika terdapat jalan layang, gedung–gedung bertingkat, tetapi sebagian masyarakat menderita? Banyak yang berpendapat bahwa jika ada uang, pembangunan lancar, padahal tidak selalu demikian. Ada pepatah yang mengatakan, "*Money can buy a house, but not a home*". House adalah pembangunan fisik, sedangkan home berarti bangunan fisik, keluarga, kasih, sayang, kesejahteraan, dan cinta. The Beatles (yang banyak uangnya) bernyanyi "*Money Cant buy me love*" artinya "uang tidak dapat membelikan aku cinta"(Affifuddin, 2010:41).

Hakikat pembangunan adalah membangun masyarakat atau bangsa secara menyeluruh, demi mencapai kesejahteraan rakyat. Untuk bisa membangun lebih baik. Menurut Siagian (2007:4) Pembangunan

didefinisikan sebagai rangkaian usaha mewujudkan pertumbuhan dan perubahan secara terencana dan sadar yang ditempuh oleh suatu negara bangsa menuju modernitas dalam rangka pembinaan bangsa (*nation building*).

B. Kemitraan

1. Pengertian Kemitraan

Terdapat sebuah keterkaitan antara sinergi, kemitraan dan pembangunan manusia. Farazmand (2009:91) menyatakan bahwa "*The nation and value of synergy is at the hearth of partnership, be they at the local, nations or global levels*" (bangsa dan nilai sinergi merupakan inti dari kemitraan, baik di tingkat lokal, nasional atau global). Kemitraan disini menekankan pada nilai-nilai kemitraan yang berlaku pada masyarakat sekitar ataupun dapat diterima oleh masyarakat yang lingkupnya mulai dari lokal, nasional maupun global.

Menurut Sulistiyani (2004:129) Kemitraan dapat dilihat dari perspektif etimolgis diadaptasi dari kata *partnership* dan berasal dari kata *partner*. *Partner* dapat diterjemahkan "pasangan jodoh, sekutu atau kompanyon". Sedangkan *partnership* diterjemahkan menjadi persekutuan atau perkongsian. Bertolak dari sini maka kemitraan dapat dimaknai sebagai suatu bentuk persekutuan antara dua pihak atau lebih yang membentuk suatu ikatan kerjasama atas dasar kesepakatan dan rasa saling membutuhkan dalam rangka meningkatkan kapasitas dan kapabilitas di suatu bidang usaha

tertentu, atau tujuan tertentu, sehingga dapat memperoleh hasil yang lebih baik. Sulistiyani (2004:129) menyebutkan bahwa kemitraan dapat berbentuk apabila memenuhi persyaratan sebagai berikut:

1) Ada dua pihak atau lebih
2) Memiliki kesamaam visi dalam mencapai tujuan
3) Ada kesepakatan
4) Saling membutuhkan

Tujuan terjadinya suatu kemitraan adalah untuk mencapai hasil yang lebih baik, dengan saling memberikan manfaat antara pihak yang bermitra. Dengan demikian hendaknya memberikan keuntungan kepada pihak-pihak yang bermitra, dan bukan sebaliknya ada suatu pihak yang dirugikan atau merugikan. Untuk terjadinya sebuah kemitraan yang kuat dan saling menguntungkan serta memperbesar manfaat memerlukan komitmen yang seimbang antara satu dengan yang lainnya.

Kemitraan dapat dilakukan oleh pihak-pihak baik perseorangan maupun badan hukum, atau kelompok-kelompok. Adapaun pihak-pihak yang bermitra tersebut dapat memiliki status yang setara atau subordinate, memiliki kesamaan visi atau misi berbeda tapi saling mengisi dan melengkapi secara fungsional.

2. Prinsip-prinsip kemitraan

Sehubungan dengan upaya membumikan prinsip-prinsip kemitraan, telah dikemukakan dalam hasil kongres *International Cooperative Alliance* (ICA) di Stocklohm tahun 1988 yang merefleksikan timbulnya perhatian terhadap nilai-nilai kerjasama atau kemitraan (*Cooperative Value*) sebagai kekuatan pendorong bagi organisasi koperasi maupun organisasi usaha (Julissar, 2007) Pada umumnya nilai-nilai tersebut yaitu:

1. *Self-helf values* atau nilai-nilai menolong diri sendiri (kegiatan/bergiat, kreatifitas, tanggung jawab, bebas menentukan, kerjakan sendiri) merupakan nilai-nilai dasar yang harus dimiliki oleh unsur mitra. Nilai-nilai ini merupakan nilai-nilai dasar dan kewirausahaan (*entrepreneurship*)
2. *Mutual-help values* atau nilai tolong menolong (kerjasama, persatuan, aksi bersama, soidaritas) juga merupakan nilai-nilai yang dihayati dan diamalkan sebagai salah satu syarat terwujdnya hubungan kemitraan,
3. *Non-Profit Interest values* atau nilai-nilai tidak selalu mengutamakan keuntungan (peestarian/penghematan sumber daya, mengecualikan keuntungan sebagai satu-satunya kekuatan pendorong, tanggung jawab sosial, tujuan-tujan bermanfaat, tidak mengambil keuntungan dan hasil kerja orang lain) dapat dikatakan "etika usaha" (*bussiness etics*) yang harus dimiliki unsur mitra.
4. *Democratic values* atau nilai-nilai demokrasi (kesamaan derajat, partisipasi, patungan modal) juga harus dimiliki mitra sehingga

terwujudnya hubungan simetrik antara yang bermodal kuat dan yang bermodal lemah.

5. *Volountary-effort values* atau nilai-nilai kerelawanan (komitmen, kekuasanaan yang kreatif, kebebasan untuk membantu tidak membeda-bedakan atas dasar primordial tertentu) juga sangat penting untuk dimiliki oleh unsur mitra.
6. *Education values* atau nilai-nilai mendidik (pengetahuan, pemahaman/ketrampilan, daya nalar atau pandangan kedepan) adalah nilai-nilai yang harus dimiliki sekaligus diterapkan di kalangan unsur mitra
7. *Universal Values* atau nilai-nilai universal (berpandangan luas, keterbukaan) juga merupakan persyaratan kemitraan

3. Model-model Kemitraan

Model-model kemitraan dapat dibedakan sebagai berikut (Sulistiyani, 2004:130-132):

1. *Pseudo partnership*, atau kemitraan semu

Kemitraan semu merupakan sebuah persekutuan yang terjadi antara dua pihak atau lebih, namun tidak sesungguhnya melakukan kerjasama seimbang satu dengan yang lainnya. Bahkan pada suatu pihak belum tentu memahami secara benar akan makna sebuah persekutuan yang dilakukan, dan untuk apa tujuan itu semua dilakukan serta disepakati. Ada suatu yang unik dalam kemitraan semacam ini, bahwa kedua belah pihak atau lebih

sama-sama merasa penting untuk melakukan kerjasama, akan tetapi pihak-pihak yang bermitra belum tentu memahami substansi yang diperjuangkan dan manfaatnya apa.

2. *Mutualism partnership*, atau kemitraan mutualistik

Kemitraan mutualistik adalah persekutuan dua pihak atau lebih yang sama-sama menyadari aspek pentingnya melakukan kemitraan, yaitu untuk saling memberikan manfaat dan mendapatkan manfaat lebih, sehingga dapat mencapai tujuan secara lebih optimal. Berangkat dari pemahaman akan nilai pentingnya melakukan kemitraan, dua agen/organisasi atau lebih yang memiliki status sama atau berbeda, melakukan kerjasama. Manfaat saling silang antara pihak-pihak yang bekerjasama dapat diperoleh, sehingga memudahkan masing-masing dalam mewujudkan visi dan misinya, dan sekaligus saling menunjang atau dengan lain.

3. *Conjugation partnership*, atau kemitraan melalui peleburan dan pengembangan

Kemitraan konjugasi adalah kemitraan yang dianalogi dari kehidupan "*paramecium*". Dua paramecium melakukan konjugasi untuk mendapatkan energi dan kemudian terpisah satu sama lain, dan selanjutnya dapat melakukan pembelahan diri, bertolak dari analogi tersebut maka organisasi, agen-agen, kelompok-kelompok, atau perorangan yang memiliki kelemahan di dalam melakukan usaha atau mencapai tujuan organisasi dapat melakukan konjugasi dalam rangka meningkatkan kemampuan masing-masing.

4. Komponen dari strategi (kemitraan)

Komponen merupakan sebuah unsur–unsur yang harus dipenuhi ketika kegiatan itu dilaksanakan termasuk komponen dalam kemitraan. Secara teoritis (Glueck, 2003:100) menyatakan bahwa konsep strategi kemitraan berkaitan dengan komponen atau determinan sebagai berikut:

1) Tujuan dan sasaran, tujuan orang merupakan keinginan yang secara umum hendak dicapai pada waktu yang akan datang. Sedangkan sasaran orang adalah pernyataan yang secara operasional mengarahkan kita pada pencapaian tujuan dalam waktu tertentu, secara periodik bulanan atau tahunan dan terperinci secara jelas.
2) Lingkungan, tidak dapat disangkal antara orang dengan lingkungan merupakan simbiosis mutualisme, yang berarti keduanya menjadi interaksi yang saling mempengaruhi dan menguntungkan. Hal ini tidak harus secara vakum, karena lingkungan disini dapat berarti pengaruh yang terarah dari luar organisasi, pembangunan sosial ekonomi masyarakat maupun yang berasal dari dalam organisasi seperti adanya tuntutan karyawan akan kenaikan gaji.
3) Kemampuan internal, kemampuan organisasi untuk melaksanakan rencana kerjanya bertolak dengan tersedianya sumber daya
4) Kompetisi yaitu suasana persaingan yang menyebab orang harus mengukur kemampuan internal dengan melihat tantangan dan peluang yang mungkin diraih

5) Pembuat strategi, dalam artian siapa sebenarnya yang berwenang membuat strategi, apakah pemimpin puncak atau pemimpin operasional
6) Komunikasi, penyusunan strategi jelas harus dikomunikasikan karena komunikasi akan banyak memberkan informasi mengenai tuntutan lingkungan (internal maupun eksternal) yang tidak kita ketahui dan tidak pernah diramalkan.

C. *Corporate Social Responsibility* (CSR)

1. Pengertian CSR

Terdapat beberapa definisi CSR. Salah satu yang cukup menarik adalah yang dibuat oleh lingkar studi CSR Indonesia, yakni "upaya sungguh–sungguh dari entitas bisnis untuk meminimalkan dampak negatif dan memaksimalkan dampak positif operasinya terhadap seluruh pemangku kepentingan dalam ranah ekonomi, sosial, dan lingkungan agar mencapai tujuan pembangunan yang berkelanjutan". Secara implisit definisi tersebut mengajak perusahaan untuk bersungguh–sungguh dalam upaya memberikan manfaat atas kehadirannya bagi umat manusia saat ini. Meminimalkan dampak negatif adalah bagian dari usaha memberikan manfaat di masa yang akan datang (Rachman, 2011:15).

Sedangkan menurut Suhandri dalam Untung (2008:1) *Corporate Social Responsibility* adalah komitmen perusahaan atau dunia bisnis untuk berkontribusi dalam pengembangan ekonomi yang berkelanjutan dengan memperhatikan tanggung jawab sosial perusahaan dan menitikberatkan pada

keseimbangan antara perhatian terhadap aspek ekonomi, sosial dan lingkungan.

Menurut Philip Kotler (dalam Rachman, 2011:15), CSR dikatakan sebagai *descretionary* yang dalam arti luas berarti sesuatu yang perlu dilakukan. Seandainya tidak dilakukan, akan berakibat merugikan sendiri. Namun, hal ini bukanlah suatu peraturan yang diharuskan (saat ini Indonesia telah diharuskan melalui UU Perseroan). Menurut The *World Bussiness Council for Sustainable Develompent* dalam Wibisono (2007:7), dalam publikasinya *Making Good Business Sense* mendefinisikan CSR atau tanggung jawab sosial perusahaan sebagai "*continuing commitment by business to behave ethically and contribute to economic development while improving the quality of life of the workforce and their families as well as of the local community and society at large*" (komitmen untuk dunia usaha untuk terus menerus bertindak secara etis, beroperasi secara legal dan berkontribusi untuk peningkatan ekonomi, bersamaan dengan peningkatan kualitas komunitas lokal dan masyarakat secara lebih luas.

2. Prinsip–Prinsip CSR

Salah seorang pakar CSR dari University of Bath Inggris yaitu Alyson Warhurst dalam Wibisono (2007:39-41) mengajukan prinsip-prinsip CSR sebagai berikut:

a. Prioritas Korporat

Mengakui tanggung jawab sosial sebagai prioritas tertinggi korporat dan penentu utama pembangunan berkelanjutan. Dengan begitu korporat bisa

membuat kebijakan, program dan praktek dalam menjalankan operasi bisnisnya dengan cara yang bertanggung jawab secara sosial.

b. Manajemen Terpadu

Mengintegrasikan kebijakan, program dan praktek ke dalam setiap kegiatan bisnis sebagai suatu unsur manajemen dalam semua fungsi manajemen.

c. Proses Perbaikan

Secara bersinambungan memperbaiki kebijakan, program dan kinerja sosial korporat, berdasar temuan riset mutakhir dan memahami kebutuhan sosial serta menerapkan kriteria sosial tersebut secara internasional.

d. Pendidikan Karyawan

Menyelenggarakan pendidikan dan pelatihan serta memotivasi karyawan.

e. Pengkajian

Melakukan kajian dampa sosial sebelum memulai kegiatan atau proyek baru dan sebelum menutup fasilitas atau meninggalkan lokasi pabrik.

f. Produk dan Jasa

Mengembangkan produk dan jasa yang tak berdampak negatif secara sosial

g. Informasi Publik

Memberi informasi dan (bila diperlukan) mendidik pelanggan, distributor dan publik tentang penggunaan yang aman, transportasi, penyimpanan dan pembuangan produk, dan begitu pula dengan jasa.

h. Fasilitas dan Operasi

Mengembangkan, merancang dan mengoperasikan fasilitas serta menjalankan kegiatan yang mempertimbangkan temuan kajian dampak sosial.

i. Penelitian

Melakukan atau mendukung penelitian dampak sosial bahan baku, produk, proses, emisi dan limbah yang terkait dengan kegiatan usaha dan penelitian yang menjadi sarana untuk mengurangi dampak negatif.

j. Prinsip Pencegahan

Memodifikasi manufaktur, pemasaran atau penggunaan produk atau jasa, sejalan dengan penelitian mutakhir, untuk mencegah dampak sosial yang bersifat negatif.

k. Kontraktor dan Pemasok

Mendorong pengunaan pronsi-prinsip tanggung jawab sosial korporat yang dijalankan kalangan kontraktor dan pemasok, disamping itu bila diperlukan mensayaratkan perbaikan dalam praktik bisnis yang dilakukan kontraktor dan pemasok;

l. Siaga Menghadapi Darurat

Menyusun dan merumuskan rencana menghadapi keadaan darurat, dan bila terjadi keadaan berbahaya bekerjasama dengan layanan gawat darurat, instansi berwenang dan komunitas lokal. Sekaligus mengenali potensi bahaya yang muncul.

m. Transfer *best practice*

Berkontribusi pada pengembangan dan transfer praktik bisnis yang bertanggung jawab secara sosial pada semua industri dan sektor publik.

n. Memberi sumbangan

Sumbangan untuk usaha bersama, pengembangan kebijakan publik dan bisnis, lembaga pemerintah dan lintas departemen pemerintah serta lembaga pendidikan yang akan meningkatkan kesadaran tentang tanggung jawab sosial

o. Keterbukan

Menumbuhkembangkan keterbukaan dan dialog dengan pekerja dan publik, mengantisipasi dan memberi respon terhadap *potencial hazard*, dan dampak operasi, produk, limbah atau jasa.

p. Pencapaian dan Pelaporan

Mengevaluasi kinerja sosial, melaksanakan audit sosial secara berkala dan mengkaji pencapaian berdasarkan kriteria korporat dan peraturan perundang-undangan dan menyampaikan informasi tersebut pada dewan direksi pemegang saham, pekerja dan publik.

repository.ub.ac.id
UNIVERSITAS BRAWIJAYA

3. Pembagian Wilayah dan Alokasi Dana CSR

Dasar pembagian wilayah ini sangat fleksibel, bisa berdasarkan lokasi, dampak, jenis, ukuran dan dana yang disediakan oleh perusahaan. Untuk mengetahui pembagian wilayah dapat dilihat dalam tabel 3 berikut ini:

Tabel 3. **Pembagian Wilayah CSR**

Ring	Lokasi	Dampak Operasi	Keterangan
I	0-500 meter dari Pabrik	Terkena dampak langsung	Desa yang berhimpitan dengan pabrik
II	501-1000 meter dari pabrik	Potensi terkena dampak langsung	Desa di sekitar pabrik di luar Ring I
III	1001-1500 meter dari pabrik	Tidak terkena dampak langsung	Kecamatan diluar pabrik
IV	Lebih dari 1500 meter dari pabrik	Tidak terkena dampak langsung	Seluruh wilayah diluar Ring I dan II

Sumber: Wibisono, 2007:143

Berdasarkan tabel 3 diatas dapat dilihat bahwa ring I merupakan wilayah terdekat dari lokasi pabrik dan merupakan wilayah yang terkena dampak langsung dari beroperasinya suatu pabrik. Ring I berjarak antara 0-500 meter dari pabrik.

Pada Penelitian ini ring I PG Ngadirejo meliputi 3(tiga) desa sekitar areal pabrik, yaitu Desa Jambean, Tales dan Seketi. Tiga desa tersebut merupakan desa yang memiliki jarak paling dekat dengan wilayah beroperasinya PG Ngadirejo. Untuk memperjelas pembagian alokasi dana pada masing-masing wilayah CSR dapat dilihat dengan tabel 4 di bawah ini:

Tabel 4. **Alokasi Dana CSR**

Prioritas Bantuan	Alokasi (%)	Lingkungan (%)	Pendidikan (%)	Kesehatan (%)	Prasarana Umum (%)	Sarana Ibadah (%)
Ring I	45	5	20	35	20	20
Ring II	25	5	25	30	20	20
Ring III	20	5	25	30	20	20
Ring IV	10	5	25	30	20	20

Sumber: Wibisono, 2007:144

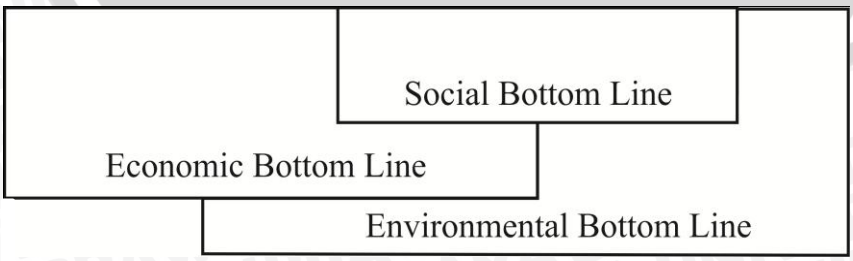
Dari tabel 4 diatas dapat diketahui bahwa wilayah ring I mendapat alokasi dana CSR lebih besar jika dibandingkan dengan wilayah yang lainnya, yaitu sebesar 45%. Hal ini dikarenakan wilayah ring I merupakan wilayah yang terkena dampak langsung dari operasi pabrik dan biasanya letaknya berhimpitan dengan pabrik. Wilayah ring II mendapat alokasi dana CSR sebesar 25%, ring III 20% dan ring IV mendapat alokasi dana paling rendah yaitu sebesar 10%. Bagi perusahaan yang tidak mempunyai anggaran yang relatif besar, yang harus dititikberatkan adalah asas manfaat dan dampaknya.

4. Konsep *Triple Bottom Line*

Selama ini tanggung jawab perusahaan lebih fokus pada lingkaran tengah dalam perlindungan lingkungan, pelestarian sumber daya, dan hubungan dengan pegawai dan langganan. Pendapat umum menunjukan bahwa publik semakin mengharapkan keterlibatan yang lebih besar dari perusahaan dalam lingkaran luar untuk bidang seperti penurunan inflasi dan pengganggguran, mengatasi kelapan dan kemiskinan dan tunjangan untuk pendidikan dan kesenian (Alfitri, 2011:92).

Sebenarnya teori 3 (tiga) lingkaran tangung jawab perusahaan ini diadopsi dari konsep *Triple Bottom Line* (3BL), kemudian oleh Elkington (dalam Wahyudi & Azheri dalam Alfitri, 2011:92) disederhanakan menjadi *Triple P* yakni *profit*, *people*, dan *planet*. Konsep Elkington tentang *Triple P* dapat dijabarkan berikut:

Pertama, *profit* menyangkut keuntungan perusahaan sebagai motivasi utama dari setiap kegiatan usaha. Aktivitas yang dapat ditempuh untuk mendongkrak keuntungan antara lain dengan meningkatkan produktivitas dan melakukan efisiensi biaya. Kedua, *People* menyangkut masyarakat sekitar perusahaan yang berkomitmen memberikan manfaat sebesar-besarnya kepada masyarakat. Perusahaan perlu melakukan kegiatan yang menyentuh kebutuhan masyarakat sebagai kompensasi atas dampak yang diterima masyarakat. Ketiga, *Planet*, diartikan sebagai kegiatan perusahaan yang peduli terhadap lingkungan sekitar agar terjaga keseimbangan lingkungan fisik dengan kehidupan manusia. Ketiga konsep tersebut dipandang sebagai kesatuan dinamis, bukan gambaran dari situasi yang bersifat statis. Elkington dalam Alfitri (2011:92) mengibaratkan ketiga *bottom line* seperti lempengan tektonik di kerak bumi yang bergerak bebas dan sesekali bersentuhan akibat terjadi goncangan keras yang dikiaskan sebagai gempa di bidang sosial, ekonomi dan lingkungan seperti pada gambar berikut.



Gambar 3. *Triple Bottom Line* Menurut John Elkington
Sumber: Alfitri, 2011:92

Keberlanjutan dalam bidang ekonomi, sosial dan lingkungan dapat dilakukan oleh perusahaan yang mempunyai budaya perusahaan sebagai bentuk tanggung jawab sosial perusahaan dapat dipahami sebagai komitmen usaha untuk bertindak secara etika, beroperasi secara legal dan berkontribusi untuk peningkatan ekonomi bersamaan dengan peningkatan kualitas hidup dari karyawan dan keluarganya, komunitas lokal dan komunitas yang lebih luas (Rudito & Melia dalam Alfitri, 2011:93). Kepedulian perusahaan terhadap masyarakat umum adalah untuk keuntungan perusahaan itu sendiri dalam kaitannya memperoleh izin lokal (*local licence*) dalam rangka adaptasi sosial. Keuntungan yang diperoleh dari kepedulian terhadap masyarakat dapat direalisasikan dari bentuk kepercayaan publik yang kemudian bergerak kearah pemetikan hasil dari kepercayaan publik tersebut (Alfitri, 2011:93).

5. Pelaksanaan CSR oleh Badan Usaha Milik Negara (BUMN)

Pelaksanaan CSR lainnya yang bersifat *mandatory* adalah pelaksanaan CSR yang dilakukan oleh BUMN. BUMN yang berbentuk perseroan, memiliki karakteristik berbeda dengan perusahaan korporasi yang dimiliki sepenuhnya oleh swasta (*private company*). Pada perusahaan BUMN berbentuk perseroan, selain melekat tujuan perusahaan untuk memperoleh optimalisasi laba, perusahaan juga dituntut untuk memberikan layanan kepada publik. Misalnya, melalui paket Januari 1990, Menteri Keuangan membuat Surat Keputusan Menteri Keuangan yang mewajibkan BUMN menyisihkan 1 – 5% dari laba yang mereka peroleh untuk membina Usaha Kecil dan Koperasi atau yang saat ini diubah menjadi

program kemitraan dan bina lingkungan (PKBL). Peran BUMN dalam melaksanakan PKBL memiliki arti tersendiri untuk kondisi Indonesia saat ini, karena Indonesia saat ini tengah mengalami ancaman ledakan pengganggguran. PKBL yang dilaksanakan oleh BUMN akan turut menciptakan lapangan kerja sehingga dapat menyerap angkatan kerja yang selama ini belum dapat terserap oleh sektor formal (Solihin, 2008:168)

Menurut Solihin (2008:168) Program Kemitraan dan Bina Lingkungan yang dilaksanakan BUMN sejauh ini belum mencerminkan pelaksanaan CSR yang menunjang rencana strategis perusahaan dalam jangka panjang. Hal ini terlihat dari berbagai program bina lingkungan yang dilaksanakan BUMN sejauh ini yang tidak terkait dengan bisnis inti. Padahal bina lingkungan sebagai salah satu program CSR akan lebih berdaya guna bila pelaksanaannya disesuaikan dengan kompetensi perusahaan, mengingat dana yang disisihkan adalah dari laba bersih BUMN. Sebenarnya, boleh – boleh saja kegiatan CSR tidak terkait dengan bisnis inti, asalkan dampak bisnis intinya telah diurus secara memadai (www.csrindonesia.com)

Kriteria usaha kecil yang bisa mendapatan program kemitraan menurut Asdep Pembinaan kemitraan dan bina lingkungan (2010:9) sebagai berikut:

1. Memiliki kekayaan bersih paling banyak Rp. 200.000.000,- (tidak termasuk tanah & bangunan tempat usaha) atau memiliki hasil penjualan tahunan paling banyak Rp. 1.000.000.000,-

2. Berdiri sendiri, bukan merupakan anak perusahaan atau cabang perusahaan yang dimiliki, dikuasai, atau berafiliasi langsung maupun tidak langsung dengan usaha menengah atau besar;
3. Berbentuk badan usaha orang perorangan, badan usaha yang tidak berbadan hukum, atau badan usaha yang berbadan hukum, termasuk koperasi;
4. Telah melakukan kegiatan usaha minimal 1 tahun serta mempunyai potensi & prospek usaha untuk dikembangkan;

Jenis usaha yang dibiayai adalah usaha yang produktif di semua sektor ekonomi (industri/ perdagangan/ pertanian/ perkebunan/ perikanan/ jasa/ lainnya) dengan ketentuan dan kriteria yang diatur oeh setiap BUMN Pembina sesuai dengan pelimpahan melalui *Corporate Action Scheme*

Dalam praktek PKBL di BUMN, dibedakan peruntukannya. Program Kemitraan (PK) diperuntukan bagi pengembangan usaha–usaha mikro dan kecil, atau diarahkan bagi kelompok masyarakat miskin yang aktif secara ekonomi *(economically active poor*). Sementara itu, bina lingkungan (BL) sepenuhnya berupa bantuan langsung *(charity*). Konsep PKBL pada BUMN ini sepenuhnya sama dengan klasifikasi tahapan program pengentasan kemiskinan dan peningkatan kesejahteraan masyarakat yang dijalankan pemerintah (Sugiharto dalam Riyanto, 2011)

Bila program CSR perusahaan disinergikan dengan program pengentasan kemiskinan dan peningkatan kesejahteraan masyarakat melalui tahapan–tahapan sebagaimana yang berlaku pada program PKBL, CSR tersebut dapat memberikan

manfaat yang optimal bagi masyarakat dan juga bagi perusahaan. Terlebih lagi bila perusahan secara sukarela (*voluntary*), misalnya setiap tahunnya menganggarkan dana CSR dengan prosentase seperti yang berlaku pada PKBL BUMN.

D. Program Kemitraan dan Bina Lingkungan (PKBL)

1. Konsep PKBL

Secara konsep PKBL yang dilaksanakan Badan Usaha Milik Negara (BUMN) tidak jauh berbeda dengan *best practise* CSR yang dilakukan oleh perusahaan swasta sehingga dapat dikatakan bahwa PKBL merupakan salah satu bentuk praktek CSR yang dilakukan oleh BUMN. PKBL dilaksanakan dengan dasar UU No. 19 Tahun 2003 tentang BUMN serta Peraturan Menteri BUMN No. Per–08/MBU/2013 yang menyatakan maksud dan tujuan pendirian BUMN tidak hanya mengejar keuntungan melainkan turut aktif memberikan bimbingan dan bantuan kepada pengusaha golongan ekonomi lemah, koperasi dan masyarakat. PKBL merupakan program pembinaan usaha kecil dan pemberdayaan kondisi lingkungan oleh BUMN melalui pemanfaatan dana dari laba BUMN. Dalam peraturan Menteri Nomor PER–08/MBU/2013 PKBL terdiri dari dua bagian yaitu:

a. Program Kemitraan

Program kemitraan adalah program untuk meningkatkan kemampuan usaha kecil agar menjadi tangguh dan mandiri melalui pemanfaatan dana BUMN.

b. Program bina lingkungan

Bina lingkungan adalah program pemberdayaan kondisi sosial masyarakat oleh BUMN melalui pemanfaatan dana BUMN.

Sistem *Cluster* dalam penyaluran Program kemitraan dan bina lingkungan (PKBL) menurut Asdep pembinaan kemitraan dan bina lingkungan (2010:12) dapat dibagi menjadi beberapa kegiatan:

a. Proses penjaringan sasaran mitra binaan;
b. Penyaluran alokasi dana;
c. Pembinaan yang dilakukan terhadap sasaran target:
d. Pengembalian dana kemitraan sasaran target;
e. Pengawasan yang dilakukan pada sasaran target.

PKBL disalurkan dengan sistem *cluster* yaitu diarahkan terhadap kelompok, bukan perorangan dengan menerapkan tanggung jawab secara renteng diantara kelompok atas dana pinjaman kemitraan yang diberikan.

2. **Anggaran Dana PKBL**

Menurut Peraturan Menteri nomor PER–08/MBU/2013 pasal 9, dana Program Kemitraan bersumber dari:

a) Anggaran perusahaan yang diperhitungkan sebagai biaya maksimal 2% dari laba bersih tahun sebelumnya dan bagi BUMN yang tidak memperoleh laba, besarnya ditetapkan tanpa memperhatikan prosentase tertentu dari laba bersih

b) Saldo dana program kemitraan yang berasal dari penyisihan sebagian laba BUMN yang teralokasi sampai dengan akhir tahun 2012

c) Jasa Administrasi pinjaman/margin/bagi hasil, bunga deposito dan/atau jasa giro dari dana Program Kemitraan setelah dikurangi beban operasional, dan

d) Pelimpahan dan program kemitraan BUMN lain jika ada.

Dana program bina lingkungan bersumber dari antara lain:

a) Anggaran perusahaan yang diperhitungkan sebagai biaya maksimal 2% dan laba bersih tahun sebelumnya, dan bagi BUMN yang tidak memperoleh laba, besarannya tidak ditetapkan tanpa memperhatikan prosentase tertentu dari laba bersih;

b) Saldo dana program BL yang berasal dari penyisihan sebagian laba BUMN yang teralokasi sampai dengan akhir tahun 2012;

c) Hasil bunga deposito dan/atau jasa giro dari dana program BL yang masih tersisa dari dana program BL tahun sebelumnya,jika ada

Besarannya dana Program Kemitraan dan Program BL yang berasal dari penyisihan laba setelah pajak ditetapkan oleh:

a) Menteri untuk Perum;

b) RUPS untuk Persero;

c) Dewan Komisaris untuk Persero Terbuka.

Pada bidang – bidang tertentu. Ruang lingkup bina lingkungan tercantum dalam Permen BUMN Nomor: PER -08/MBU/2013 Pasal 11 ayat 2 huruf e antara lain:

a) Bantuan korban bencana;
b) Bantuan pendidikan dan/atau pelatihan;
c) Bantuan peningkatan kesehatan;
d) Bantuan pengembangan sarana dan prasarana dan/atau sarana umum;
e) Bantuan pelestarian alam;
f) Bantuan sarana ibadah;
g) Bantuan sosial kemasyarakatan dalam rangka pengentasan kemiskinan.

E. Pengembangan Masyarakat (*Commnity Development*)

1. Definisi *Community Development*

Wrihatnolo (2007:74) menyatakan bahwa konsep pemberdayaan masyarakat mencakup pengertian *Community Development* (pembangunan masyarakat) dan *Community–based development* (pembangunan yang tertumpu kepada masyarakat), dan tahap selanjutnya muncul dalam istilah *community–driven development* yang diterjemahkan sebagai pembangunan yang diarahkan masyarakat atau diistilahkan pembangunan yang digerakkan masyarakat.

Lebih lanjut FCDI (dalam zubaedi, 2007:18) mendefinisikan pengembangan masyarakat adalah upaya mengembangkan sebuah kondisi masyarakat secara berkelanjutan dan aktif berlandaskan prinsip–prinsip

keadilan sosial dan saling menghargai para pekerja kemasyarakatan berupaya memfasilitasi warga dalam proses terciptanya keadilan sosial dan saling menghargai melalui program–program pembangunan secara luas yang menghubungkan seluruh komponen masyarakat. Pengembangan masyarakat menerjemahkan nilai–nilai keterbukaan, persamaan, pertanggungjawaban, kesempatan, pilihan, partisipasi, saling menguntungkan, saling timbal-balik, dan pembelajaran secara terus menerus. Inti dari pengembangan masyarakat adalah mampu mengerjakan sesuatu dengan memberikan kekuatan atau sarana yang diperlukan dan memberdayakan mereka.

Menurut Soetarso (dalam Huraerah, 2008:129) pengembangan masyarakat adalah suatu proses ketika suatu masyarakat berusaha menentukan kebutuhan-kebutuhan atau tujuan–tujuannya, mengatur atau menyusun, mengembangkan kepercayaan dan hasrat untuk memenuhinya, menentukan sumber–sumber (dari dalam dan/ dari luar masyarakat), mengambil tindakan yang diperlukan sehubungan dengan pemenuhan kebutuhan–kebutuhannya ini dan dalam pelaksanaan keseluruhannya, memperluas dan mengembangkan sikap–sikap dan praktek–praktek kooperatif dan kolaboratif di dalam masyarakat. Latar Belakang adanya *Community development* ini adalah:

1) Kebutuhan dari masyarakat (*demand oriented development*) yang sarat dengan matan lokal yang spesifik

2) Arus reformasi dan terjadinya krisis di segala bidang telah menimbulkan implikasi yang serius terhadap sendi – sendi kehidupan masyarakat
3) Kepedulian BUMN dalam penangganan *community development* untuk tumbuh dan berkembang bersama masyarakat

Lebih lanjut, Soetarso (dalam Huraerah, 2008:132) mengungkapkan bahwa penembangan masyarakat merupakan perencanaan, pengorganisasian atau proyek, dan atau pengembangan berbagai aktivitas pembuatan program atau proyek kemasyarakatan yang tujuan utamanya meningkatkan taraf hidup atau kesejahteraan sosial masyarakat.

Tujuan pengembangan masyarakat juga dikemukakan oleh Zubaedi (2007:17) adalah membangun sebuah struktur masyarakat yang didalamnya memfasilitasi tumbuhnya partisipasi secara demokratis ketika terjadi pengambilan keputusan. Upaya ini menurut pembentukan proses yang memungkinkan sebuah masyarakat mempunyai akses kepada sumber daya, mampu mengontrol sumber daya dan struktur kekuasaan masyarakat.

Secara umum *Community development* dapat didefinisikan sebagai kegiatan pengembangan masyarakat yang diarahkan untuk memperbesar akses masyarakat untuk mencapai kondisi sosial – ekonomi – budaya yang lebih baik apabila dibandingkan dengan sebelum adanya kegiatan pembangunan. Sehingga masyarakat ditempat tersebut diharapkan menjadi lebih mandiri dengan kualitas kehidupan dan kesejahteraan yang lebih baik. Program *community development* memiliki tiga karakter utama yaitu berbasis

masyarakat (*community based*), berbasis sumber daya setempat (*local resource based*), dan berkelanjutan (*sustaineble*). Dua sasaran yang ingin dicapai yaitu sasaran kapasitas masyarakat dapat dicapai melalui upaya pemberdayaan (*empowerment*) agar anggota masyarakat dapat ikut dalam proses produksi atau institusi penunjang dalam proses produksi, kesetaraan (*equity*) dengan tidak membedakan status dan keahlian, keamanan (*security*), keberlanjutan (*sustainability*), dan kerjasama (*cooperation*), kesemuanya berjalan secara simultan.

Dalam membahas *image* suatu perusahaan, selama ini perusahaan selalu dianggap sebagai biang rusaknya lingkungan, pengeksploitasi sumber daya alam, dan hanya mementingkan profit semata. Sebagain besar para perusahaan melibatkan dan memberdayakan masyarakat hanya untuk mendapat simpati. Program mereka hanya sebatas sumbangan, santunan, dan lain–lain. Tetapi dengan adanya konsep tanggung jawab sosial perusahaan sebagaimana dijelaskan di atas, akan memberikan konsep yang berbeda dimana perusahaan secara sukarela menyumbangkan sesuatu demi masyarakat yang lebih baik, dan karenanya, citra perusahaan di mata masyarakat sangat berpengaruh terhadap produk yang dihasilkan oleh perusahaan tersebut. Salah satu dari bentuk tanggung jawab sosial perusahan ini adalah *community development*, dimana perusahaan lebih menekankan pembangunan sosial dan pembangunan kapasitas masyarakat, sehingga akan menggali potensi masyarakat lokal yang menjadi modal sosial perusahaan

untuk terus maju dan berkembang. Pada akhirnya akan tercipta dan tumbuh *trust and sense of beloging* dalam diri masyarakat.

Kegiatan *community development* sebagai bagian dari program CSR tersebut telah diadopsi banyak perusahaan sebagai tanggung jawab sosial dengan tujuan dan aktifitas kegiatan yang lebih luas. Perubahan sosial politik setelah reformasi menuntut perusahaan untuk lebih adaptif dalam berinteraksi dengan lingkungannya. Dalam membangun hubungan tersebut pengembangan ekonomi lokal atau pengembangan usaha kecil disekitar perusahaan adalah salah satu entri poin strategis yang sering dipilih oleh sebagian perusahaan. Pilihan ini biasanya dilakukan oleh perusahaan yang bersentuhan langsung dengan masyarakat atau membutuhkan dukungan dan kerjasama masyarakat dalam melancarkan operasional perusahaan. Kegiatan tersebut dengan publikasi yang tepat akan sangat membantu membentuk citra perusahaan dan menggalang kerjasama antara masyarakat dengan perusahan. Pengembangan masyarakat menjadi bagian penting dari CSR karena kelompok masyarakat rentan baik itu secara struktural, kultural, maupun individual biasanya memiliki akses paling kecil terhadap dampak positif operasi perusahaan, sekaligus menerima dampak negatif paling parah. Jika mereka tidak ,mendapatkan perhatian ekstra dari perusahaan, kondisi tersebut akan terus menerus mendera mereka.

2. Tahapan Pelaksanaan *Community Development*

Berkenaan dengan hal tersebut, Biddle dalam Soetomo (2010:153), salah seorang penulis terkemuka tentang community development, berpendapat bahwa

prasyarat adanya kesinambungan proses pembangunan pada tingkat komunitas tersebut, adalah berkembangnya prakarsa lokal, sementara itu, prasyarat bagi tumbuh dan berkembangnya prakarsa lokal adalah tumbuhnya kompetensi masyarakat. Oleh sebab itu, menurut Biddle dalam Soetomo (2010:153) selanjutnya, *community development* adalah suatu proses yang bergerak dari suatu *event* yang satu ke *event* berikutnya untuk mendorong agar masyarakat menjadi lebih kompeten dalam menanggapi masalah-masalah kehidupannya serta dalam menanggapi berbagai aspek lokal dan perubahan yang terjadi di sekitarnya. Perubahan tersebut mengandung makna, bahwa muara dari proses *community development* adalah tumbuhnya kompetensi dan tanggung jawab sosial yang teraktualisasi dalam bentuk prakarsa lokal dalam melakukan perubahan dan pembaharuan, walaupun pada awalnya mungkin masih harus didorong oleh intervensi dari luar.

Agar intervensi dari luar dapat mendorong tumbuhnya kompetensi masyarakat dan memunculkan prakarsa lokal, maka perlu memerhatikan pentahapan dalam pelaksanaanya. Sehubungan dengan hal itu Biddle dalam Soetomo (2010:153) merekomendasikan enam tahap seperti diuraikan berikut ini.

a. *Explanatory*: tahap ini berisi kegiatan-kegiatan untuk memahami kondisi, situasi dan potensi masyarakatnya. Dalam tahap ini juga diusahakan memperoleh informasi yang dapat digunakan untuk berkomunikasi dengan masyarakat pada tahap selanjutnya. Bagi petugas lapangan , kesempatan pada tahap ini juga dapat dipergunakan untuk memperkenalkan diri dan memahami respons masyarakat atas kehadirannya.

b. *Organizational*: tahap ini berisi kegiatan untuk menentukan media yang dapat digunakan sebagai sarana pertemuan dan diskusi antara petugas dengan masyarakat maupun antar sesama warga masyarakat. Pada tahap ini juga dibuat kesepakatan tentang langkah-langkah untuk menanggani masalah pada tingkat komunitas.

c. *Discussional*: tahap ini berisi kegiatan diskusi antar warga masyarakat tentang inventarisasi masalah serta kemungkinan pemecahannya, memilih alternatif yang pantas memperoleh prioritas dalam penangganannya, membuat keputusan untuk kegiatan bersama yang akan dilaksanakan dan membuat rencana pelaksanaanya.

d. *Action*: tahap ini berisi pelaksanaan kegiatan yang sudah diputuskan bersama, serta melaporkan dan mengevaluasi hasilnya.

e. *New Project*: tahap ini mengulang kegiatan diskusi untuk menentukan masalah apa yang sebaiknya digarap pada prioritas berikutnya, kemudian membuat rencana dan melaksanakannya dengan memrhatikan pengalaman pelaksanaan sebelumnya. Dengan cara yang sama, dilakukan kegiatan-kegiatan berikutnya sesuai urutan proritas berdasarkan kesepakatan warga masyarakat.

f. *Continuation*: dalam tahap ini mekanisme pelaksanaan pembangunan berdasar prakarsa masyarakat dianggap sudah melembaga. Dengan demikian, petugas lapangan dapat meninggalkan masyarakat yang bersangkutan. Walaupun intervensi dari luar sudah dihentikan, kesinambungan proses pembangunan diharapkan tetap berjalan.

3. Tujuan *Community Development*

Tujuan *Community Development* menurut Direktorat Jendral Listrik dan Pemanfaatan Energi (2010) diantaranya sebagai berikut:

a. Mengembangkan dan meningkatkan kualitas sosial, ekonomi dan budaya masyarakat sekitar wilayah perusahaan
b. Mengembangkan dan meningkatkan sarana dan prasarana masyarakat di wilayah sekitar perusahaan yang didasarkan pada skala prioritas dan potensi wilayah
c. Mengembangkan potensi kewirausahaan yang didasarkan pada potensi sumber daya lokal
d. Mengembangkan kelembagaan lokal di sekitar wilayah perusahaan
e. Meningkatkan hubungan yang saling menguntungkan antara perusahaan, masyarakat lokal dan pemerintah daerah.

Dalam pelaksanaannya *community development* dilaksanakan oleh perusahaan dan masyarakat setempat, sedangkan pemerintah berperan sebagai fasilitator kepentingan perusahan dan masyarakat. Maka untuk itu diperlukan suatu organisasi yang beranggotakan wakil–wakil perusahaan, masyarakat dan pemerintah daerah yang berfungsi sebagai koordinator kegiatan yang diajukan masyarakat, forum konsultasi, dan penentuan program yang akan dilaksanakan dan sebagai pengawas atas pelaksanaan program yang sedang berjalan. Sedangkan tujuannya adalah merumuskan usulan masyarakat dan mensosialisasikan program kepada masyarakat. Tujuan pembangunan ekonomi dan sosial harus diupayakan dengan berkelanjutan artinya tidak harus memenuhi kebutuhan saat ini tanpa

memperdulikan kebutuhan yang akan datang, tetapi mengusahakan agar keberlanjutan pemenuhan kebutuhan tersebut pada masa selanjutnya pada generasi kemudian.

4. Jenis *Community Development Approach*

Tahapan pengembangan masyarakat sangat ditentukan oleh persiapan dan strategi perencanaan yang baik, sehingga program aksi pengembangan masyarakat dapat mencapai sasaran. Ada 3 (tiga) pendekatan untuk perencanaan pengembangan masyarakat (*community development approach*) yaitu:

Pertama, *Development for community*. Pencetus kegiatan pengembangan masyarakat adalah perusahaan yang mempunyai status sebagai pendonor, sedangkan kedudukan dari komunitas target adalah sebagai objek kegiatan pengembangan masyarakat. Efek dari kegiatan ini adalah ketergantungan dari komunitas terhadap perusahaan untuk mencapai hasil akhir. Oleh karena itu tujuan akhir adalah menghasilkan sesuatu, maka jangka waktu program ini relatif pendek. Karakteristik dari program ini adalah berorientasi pada perusahaan atau dikenal dengan program inkind.

Kedua, *development with community*, dalam program ini kegiatan dirumuskan bersama-sama antara perusahaan dan masyarakat. Kedudukan perusahaan adalah sebagai agen pembangunan, sedangkan komunitas adalah sebagai subjek sekaligus sebagai objek program pengembangan masyarakat. Tujuan dari program ini adalah berorientasi pada hasil dan memberikan sumbangan pada proses pembangunan. Dampak positifnya, komunitas tidak sepenuhnya tergantung pada perusahaan, akan tetapi mereka dilatih untuk

berswadaya. Jangka waktu program ini biasanya cukup lama dan berkelanjutan. Karakteristik program ini adalah berorientasi untuk memenuhi kebutuhan komunitas sekaligus tujuan perusahaan.

Ketiga, *development of community* karakteristik utama program ini adalah berorientasi pada pemenuhan kebutuhan komunitas. Tujuan akhirnya adalah pembangunan yang berproses. Disini yang menjadi pencetus ide adalah komunitas sendiri, jadi komunitas yang mengidentifikasikan kebutuhan dan program. Dengan demikian komunitas berkedudukan murni sebagai subjek sedangkan perusahaan sebagai agen pembangunan. Dampak positifnya adalah membuat komunitas menjadi *self-reliance* oleh karena mereka terlibat langsung sepenuhnya pada program dan mereka sendiri yang menentukan keberhasilan atau kegagalan usahanya. Oleh karena karakteristik tersebut, maka program semacam ini biasanya mempunyai jangka waktu yang panjang. Biasanya program ini bentuknya dikenal dengan kemitraan, yakni pelatihan dan pendampingan pada komunitas tertentu. Gambaran rinci ketiga pendekatan *community development* dapat dilihat pada tabel berikut:

Tabel 5. Jenis *community development approach* berikut:

	DEVELOPMENT FOR CUMMUNITY	***DEVELOPMENT WITH COMMUNITY***	***DEVELOPMENT OF COMMUNITY***
Inisiator	Perusahaan	Perusahaan dan masyarakat	Masyarakat
Status of corporate	Pendonor	Agen pembangunan	Agen pembangunan
Status of society	Obyek	Obyek atau subjek	Subjek
Goal	Berorientasi pada hasil	Berorientasi pada hasil pembangunan proses	Pembangunan proses
Side effect/impact	Tergantung	Tergantung dan swadaya	Swadaya
Time frame	Jangka pendek atau tujuan tertentu	Jangka menengah atau terus menerus	Jangka menengah dan panjang/ berkelanjutan

Sumber: Nindita yang dikutip oleh Alfitri, 2011:34-36

5. ***Community Based Economic Development*** **(Pembangunan Ekonomi Berbasis Masyarakat)**

Model Pembangunan alternatif menekankan pentingnya pembangunan ekonomi berbasis masyarakat (*Community Based Economic Development*), berparagidma *bottom up*, dan lokalitas. Munculnya model pembangunan ini didasari oleh sebuah motivasi untuk mengembangkan dan mendorong struktur masyarakat agar menjadi lebih berdaya dan menentang struktur penindasan

melalui pembuatan regulasi yang berpijak pada prinsip keadilan.(Zubaedi, 2007:172)

Pendekatan yang dipakai dalam model pembangunan ini adalah pembangunan tingkat lokal, menyatu dengan budaya lokal, bukan memaksakan suatu model pembangunan dari luar, serta sangat menyertakan partisipasi orang-orang lokal. Definisi yang tepat untuk Pembangunan ekonomi berbasis masyarakat adalah sistem ekonomi yang mendorong substitusi lokal. (http://en.wikipedia.org/wiki/Community-based_economics). Dimana *community* merupakan subjek utama dalam pembangunan yang tetap menjaga nilai – nilai yang telah berakar pada mereka, juga struktur sosial dan tradisi kebudayaan mereka. Singkatnya pembangunan alternatif tidak dalam posisi untuk "menekan" kelompok–kelompok asli/ pribumi, tapi dalam posisi untuk mengangkat nilai–nilai yang telah ada dan mampu melibatkan kelompok – kelompok pribumi secara aktif dalam pembangunan (Zubaedi, 2007:173).

Lebih Lanjut, Definisi *Community Based Economic Development* (CBED) berusaha untuk membangun ekonomi berbasis masyarakat lokal dan regional yang berkembang yang merangkul dan mendukung keragaman pengusaha dan pemilik usaha kecil (http://community-minded.org/community-based-economic-development). Dari definisi kedua ini menekankan pada kedua aktor yaitu pengusaha dan pemilik usaha kecil (*Community group*) kalau dalam konteks PKBL aktor yang terkait adalah PG Ngadirejo dan Masyarakat sekitar. Budaya yang melekat pada PG Ngadirejo dalam melakukan pembangunan diterapkan ke

dalam *Community group* yang juga memiliki nilai–nilai yang berakar pada mereka.

Pendekatan pembangunan yang berbasis lokalitas seperti ini diasumsikan menjadi salah satu bentuk keberpihakan secara nyata terhadap kepentingan lokal dan menempatkan pengetahuan lokal (*local knowledge*) beserta tenaga ketrampilan dari daerah setempat (*local genius*) di garis depan berbagai kegiatan (Zubaedi, 2007:173). Melalui upaya mengakomodasi potensi maupun modal sosial masyarakat sebagai sumber daya pembangunan, pada gilirannya diyakini akan menghilangkan marginalisasi, ketimpangan, ketidakadilan dan memperkuat sektor masyarakat.

repository.ub.ac.id
UNIVERSITAS BRAWIJAYA

BAB III

METODE PENELITIAN

A. Jenis Penelitian

Dalam penelitian ini peneliti menggunakan jenis penelitian deskriptif dengan pendekatan kualitatif. Menurut Kirk dan Miller dalam Moleong (2006:4) mendefinisikan bahwa penelitian kualitatif adalah tradisi tertentu dalam ilmu pengetahuan sosial yang secara fundamental bergantung dari pengamatan pada manusia, baik dalam kawasannya maupun dalam peristilahannya. Pendekatan kualitatif digunakan oleh peneliti karena telah sesuai dengan fenomena yang diteliti. Pendekatan kualitatif digunakan dalam mendeskripsikan dan menganalisis fenomena yang terkait dengan pengembangan *Corporate Social Responsibility* (CSR) di PG Ngadirejo Kabupaten Kediri.

Penelitian ini menggunakan metode penelitian deskriptif dengan pendekatan kualitatif. Menurut Usman dan Akbar (2003) Penelitian deskriptif bermaksud membuat penggambaran sistematis, faktual dan akurat mengenai fakta–fakta dan sifat–sifat populasi tertentu. Dengan kata lain penelitian ini bertujuan untuk menggambarkan sifat sesuatu yang tengah berlangsung pada saat studi. Metode kualitatif ini lebih mendasarkan pada filsafat fenomenologis yang mengutamakan penghayatan (*verstehen*) dengan berusaha menghayati dan menafsirkan makna suatu peristiwa interaksi tingkah laku manusia dalam situasi tertentu menurut perspektif peneliti sendiri.

Berdasarkan penelitian yang telah dilakukan oleh peneliti, gambaran mengenai fenomena dilapangan terkait dengan pengembangan *Corporate Social*

Responsibility (CSR) di PG Ngadirejo telah didapat secara jelas dan mendalam. Selain itu aktor–aktor yang terlibat juga telah didapat. Sehingga penelitian dengan jenis penelitian deskriptif melalui pendekatan kualitatif dirasa relevan dan tepat dengan kajian penelitian ini.

B. **Fokus Penelitian**

Fokus penelitian merupakan rincian dari topik-topik yang diteliti. Hal ini karena fokus penelitian berfungsi untuk membatasi studi serta untuk memenuhi kriteria inklusi-eksklusi suatu informasi yang didapatkan dilapangan. Adapun fokus dari penelitian ini adalah sebagai berikut:

1. Pengembangan PKBL dalam mewujudkan *Community Development*.
   a. Program Kemitraan:
      1) Proses penjaringan sasaran program kemitraan;
      2) Penyaluran alokasi dana program kemitraan;
      3) Pembinaan yang dilakukan pada sasaran target;
      4) Pengembalian dana kemitraan;
      5) Pengawasan yang dilakukan pada sasaran target.
   b. Program Bina Lingkungan:
      1) Proses penjaringan sasaran program bina lingkungan;
      2) Penyaluran alokasi dana program bina lingkungan.
2. Faktor pendukung dan penghambat pengembangan PKBL dalam mewujudkan *community development*.
   a. Program kemitraan:

1) Faktor pendukung & penghambat

b. Program bina lingkungan:

1) Faktor pendukung dan penghambat

C. Lokasi dan Situs Penelitian

Lokasi penelitian ini dilakukan di PG Ngadirejo Kabupaten Kediri, dengan berbagai pertimbangan yang cukup menyakinkan peneliti dan dirasa sesuai dengan topik penelitian. Adapun alasan pemilihan lokasi penelitian diantaranta sebagai berikut:

1. Hal ini karena PG Ngadirejo merupakan salah satu unit usaha terbaik dibawah PTPN X se Jawa dan Sulawesi berdasarkan prestasi dengan rendemen terbaik dan produksi gula terbanyak per tahun 2011 dan 2012, hal ini berbanding lurus dengan pembinaan yang baik pula terhadap mitranya. Dengan demikian, asumsi peneliti sementara menganggap bahwa PG Ngadirejo memiliki hubungan baik terhadap mitra utamanya yaitu petani tebu.
2. Merupakan alasan subjektif peneliti yaitu pertimbangan efisiensi dan efektifitas bagi pelaksanaan kegiatan penelitian serta sumber daya peneliti. Maka dari itu peneliti tertarik meneliti pengembangan CSR dalam mewujudkan *commnity development* ini melalui PKBL di PG Ngadirejo Kabupaten Kediri.

Situs penelitian merupakan letak sebenarnya peneliti mengadakan penelitian untuk mendapatkan data yang valid, akurat dan benar-benar dibutuhkan dalam penelitian. Dengan demikian situs penelitian ini adalah sebagai berikut:

1. Kantor PG Ngadirejo Kabupaten Kediri Bagian SDM, TU Hasil, Bagian Tanaman, administratif CSR, bagian QUC di Desa Jambean, Kec Kras, Kab. Kediri. Pemilihan situs ini karena bidang yang terkait merupakan pembuat strategi sekaligus pelaksana utama untuk PKBL.
2. Kantor wilayah Ngadiluwih dan Kandat, di Desa Slumbung Kec Ngadiluwih Kab Kediri dan Desa Sumberjo Kec Kandat Kab Kediri. Pemilihan situs ini karena petugas wilayah inilah yang langsung berhubungan dengan petani sehingga mengetahui operasional PKBL secara langsung.
3. Kantor Koperasi Petani Tebu Rakyat "Nugroho", di Perumdin karyawan PG Ngadirejo No. 47 Desa Tales Kec Kras Kab Kediri. Pemilihan situs ini karena KPTR merupakan wadah bagi petani dan bergerak sebagai lembaga keuangan berbadan hukum bagi petani mitra.
4. Kantor Desa, di Desa Tales Kec Ngadiluwih Kab Kediri. Pemilihan situs ini karena desa ini merupakan daerah ring I PG Ngadirejo
5. Kantor Desa, di Desa Jambean Kec Ngadiluwih Kab Kediri. Pemilihan situs ini karena desa ini merupakan daerah ring I PG Ngadirejo dan merupakan tempat berdirinya PG Ngadirejo.
6. Berbagai situs tempat petani mitra dalam menjalankan usahanya di Desa Purwokerto, Blabak, Mboro, Ngadiluwih, dan Slumbung.

D. Sumber data

Sumber data keberadaanya memegang peranan yang sangat penting dalam sebuah penelitian. Oleh karena itu maka dalam penelitian ini peneliti menentukan siapa saja dan data apa saja yang harus didapatkan untuk menjawab fokus dan tujuan dari penelitian. Hal ini seperti yang dijelaskan oleh Arikunto (2006:129) bahwa: ”sumber data dalam penelitian adalah subyek dari mana dapat diperoleh”. Dalam penelitian ini karena menggunakan penelitian kualitatif, maka peneliti tidak menggunakan kuesioner, namun mengunakan metode wawancara dalam pengumpulan data primer, sehingga sumber data penelitian ini disebut informan. Sedangkan untuk data sekunder peneliti langsung mendatangi situs penelitian yang menurut peneliti bisa memberikan data – data sekunder sebagai pendukung dalam penelitian ini sebagaimana yang telah dijelaskan pada lokus dan situs penelitian di atas. Adapun sumber data yang digunakan dalam penelitian ini adalah:

1. Data Primer

Data Primer yaitu data yang diperoleh dari sumber pertama (narasumber) baik dari individu atau perorangan yang berhubungan langsung dengan obyek penelitian maupun permasalahan yang ada. Dalam hal ini data primer dapat diperoleh dengan cara mengamati atau melakukan wawancara dengan informan berada dalam organisasi yang diteliti dengan substansi penelitian. Dalam penelitian ini yang menjadi sumber data primer, yaitu:

1) Kepala Bagian bidang Tanaman PG Ngadirejo yaitu Pak Sugeng Mustain,SH

2) Kepala Bagian bidang Pembibitan PG Ngadirejo yaitu Pak Prihatin
3) Kepala Bagian bidang Sumber Daya Manusia yaitu Pak Khoiri
4) Bidang Tata Usaha (TU) Hasil PG Ngadirejo yaitu Pak Dodod S
5) Bidang Administrasi CSR/ Pembukuan PG Ngadirejo yaitu Pak Purwanto
6) Petani Tebu Rakyat Intensifikasi (PTRI) Kantor Wilayah Kras dan Ngadiluwih Dwi Andika dan Zaenuri
7) Karyawan Koperasi Petani Tebu Rakyat (KPTR) "Nugroho" yaitu Pak Syaiful Amin
8) Petani Tebu Rakyat (PTR) mitra PG Ngadirejo yaitu Pak Ali Is, mbah Katiyar dan Pak Asrori
9) Masyarakat daerah Ring 1 PG Ngadirejo Desa Jambean dan Desa Tales yaitu pak Hari, pak Slamet Riyanto dan pak Sunyata

2. Data Sekunder

Data sekunder yaitu data yang digunakan melalui dokumen atau arsip dan laporan yang akan melengkapi dan akan memperkaya sumber data primer. Dengan demikian, yang dijadikan sumber data sekunder dalam penelitian ini yaitu

1) Dokumen Negara: Undang-Undang Republik Indonesia Nomor 40 Tahun 2007 tentang Perseroan Terbatas
2) Dokumen Negara: Undang-Undang Republik Indonesia Nomor 19 Tahun 2003 tentang Badan Usaha Milik Negara

3) Dokumen Negara: Peraturan Menteri Badan Usaha Milik Negara Nomor: PER -08/MBU/2013 tentang Program Kemitraan Badan Usaha Milik Negara dengan Usaha Kecil dan Program Bina Lingkungan
4) Dokumen Perjanjian Kerjasama antara Kelompok Tani, PG Ngadirejo dan Koperasi Sido Rukun tentang Pembiayaan dan Pelaksanaan Tebu Rakyat Musim Tanam 2013/2014 No. Kontrak. UD.4354
5) Dokumen dan Arsip Laporan kegiatan CSR Khitanan Massal 2013 untuk masyarakat di Lingkungan sekitar PG Ngadirejo Per Juni 2013
6) Dokumen dan Arsip Laporan kegiatan CSR Bakti Sosial Pengobatan Massal dalam rangka buka giling 2013 sekitar PG Ngadirejo/Sumberlumbu per Juni 2013
7) Dokumen Permintaan Pembiayaan Tanaman (Buku Cadongan) PG Ngadirejo kantor wilayah Ngadiluwih
8) Dokumen Gambar GPS Lahan petani Musim Tanam 2013/2014
9) Dokumen Gambar luas efektif dan denah lokasi lahan petani mitra Musim Tanam 2013/2014
10) Dokumen 1 set Pengajuan dana PKBL Musim Tanam 2013/2014 kelompok tani
11) Data terkait PKBL PG Ngadirejo
12) Catatan terkait hasil wawancara dengan narasumber
13) Foto tentang pelaksanaan PKBL di PG Ngadirejo

E. Tehnik Pengumpulan data

Data merupakan salah satu faktor yang sangat menunjang bahkan merupakan pendukung utama dalam suatu penelitian. Tehnik pengumpulan data adalah cara – cara yang dapat digunakan oleh peneliti untuk mengumpulkan data (Arikunto, 2006:243). Oleh karena itu untuk memperoleh data yang valid dan relevan dalam penelitian, maka peneliti menggunakan metode pengumpulan data sebagai berikut:

1. Tehnik Wawancara (Interview)

Wawancara adalah cara yang ditempuh untuk memperoleh data dengan jalan melakukan tanya jawab secara langsung dengan narasumber dengan mendapatkan data atau informasi yang dibutuhkan terkait pengembangan CSR dalam mewujudkan *community development* melalui PKBL PG Ngadirejo. Dalam penelitian ini digunakan pendekatan petunjuk umum wawancara. Penelitian ini menggunakan metode atau tehnik wawancara semiterstruktur. Melalui wawancara semiterstruktur ini peneliti membuat pertanyaan secara garis besar sebagai acuan dasar, kemudian pertanyaan-pertanyaan yang diajukan oleh peneliti terus berkembang seiring dengan jawaban dan informasi yang diberikan oleh informan. Dengan demikian, peneliti dapat menemukan permasalahan penelitian secara terbuka dan informan yang diwawancarai dapat memberikan informasi dan menyampaikan pendapatnya. Oleh sebab itu, selama proses wawancara peneliti berusaha untuk selalu mendengarkan secara cermat dan teliti serta mencatat informasi-informasi yang disampaikan oleh informan. Adapun narasumber yang dijadikan informan seara langsung oleh peneliti adalah sebagai berikut:

1) Kepala Bagian bidang Tanaman PG Ngadirejo yaitu Pak Sugeng Mustain,SH, wawancara pada tanggal 22 November 2013 pukul 10.00 WIB
2) Kepala Bagian bidang Pembibitan PG Ngadirejo yaitu Pak Prihatin, wawancara pada tanggal 24 Maret 2014 pukul 08.30 WIB
3) Kepala Bagian bidang Sumber Daya Manusia yaitu Pak Khoiri, wawancara pada tanggal 22 Maret 2014 pukul 10.00 WIB
4) Bidang Tata Usaha (TU) Hasil PG Ngadirejo yaitu Pak Dodod, wawancara pada tanggal 06 Maret 2014 pukul 13.00 WIB
5) Bidang Administrasi CSR/ Pembukuan PG Ngadirejo yaitu Pak Purwanto, wawancara pada tanggal 23 Maret 2014 pukul 12.30 WIB
6) Petani Tebu Rakyat Intensifikasi (PTRI) Kantor Wilayah Kras Pak Dwi Andika, wawancara pada tanggal 06 Maret 2014 pukul 13.00 WIB
7) Petani Tebu Rakyat Intensifikasi (PTRI) Kantor Wilayah Ngadiluwih Pak Zaenuri, wawancara pada tanggal 22 Maret 2014 pukul 13.00 WIB
8) Karyawan Koperasi Petani Tebu Rakyat (KPTR) “Nugroho” yaitu Pak Syaiful Amin, wawancara pada tanggal 12 Maret 2014 pukul 09.45 WIB
9) Petani Tebu Rakyat (PTR) mitra PG Ngadirejo yaitu Pak Ali Is, wawancara pada tanggal 07 Maret 2014 pukul 15.15 WIB
10) Petani Tebu Rakyat (PTR) mitra PG Ngadirejo yaitu Pak Asrori, wawancara pada tangal 14 Maret 2014 pukul 14.00 WIB

11) Petani Tebu Rakyat (PTR) mitra PG Ngadirejo yaitu mbah Katiyar, wawancara pada tangal 20 Maret 2014 pukul 11.00 WIB
12) Masyarakat daerah Ring 1 PG Ngadirejo Desa Jambean yaitu Pak Hari sebagai Kepala Desa, wawancara pada tanggal 28 Maret 2014 pukul 10.00 WIB
13) Masyarakat daerah Ring 1 PG Ngadirejo Desa Tales yaitu Pak Sunyata dan Pak Slamet sebagai Sekretaris dan Kepala Urusan Pemerintahan Desa, wawancara pada tanggal 26 Maret 2014 pukul 13.20 WIB

2. Tehnik Observasi

Observasi adalah tehnik pengumpulan data yang dilakukan dengan pengamatan langsung di lapangan untuk melihat secara langsung yang menjadi obyek penelitian. Observasi sebagai pengumpul data diusahakan mengamati keadaan yang wajar dan tanpa ada usaha yang sengaja untuk melakukan atau mempengaruhi dan memanipulasinya. Tehnik ini juga dapat digunakan secara bersamaan pada saat wawancara, pengambilan dokumentasi dan survei lapangan. Dalam menggunakan tehnik ini, peneliti mengamati fenomena, peristiwa, sikap dan tingkah laku responden secara teliti dan cermat. Tetapi pengamatan disini bersifat tanpa peran serta, sebab peneliti hanya mengadakan pengamatan tanpa terlibat langsung dalam kegiatan yang dilakukan oleh obyek yang diteliti.

3. Tehnik Dokumentasi

Dokumentasi adalah cara pengumpulan data sekunder dengan cara mencatat langsung data yang tersedia pada sumber data penelitian berupa

dokumen – dokumen, laporan – laporan, tulisan – tulisan ilmiah serta arsip – arsip yang berhubungan dengan fous penelitian. Dalam rangka menguatkan data yang diperoleh maka setiap kegiatan penelitian dan observasi peneliti langsung melakukan proses pencatatan terhadap data atau informasi yang diperoleh, kemudian juga tidak lupa mendokumentasikan semua kegiatan penelitian.

F. Instrumen Penelitian

Instrumern penelitian merupakan alat yang digunakan untuk memperoleh atau mengumpulkan data dalam rangka memecahkan masalah dan mencapai tujuan penelitian. Dalam penelitian kualitatif, yang menjadi instrumen atau alat penelitian adalah peneliti itu sendiri (Sugiyono, 2007:222) Selanjutnya menurut Nasution (1988) dalam Sugiyono (2007:223) menyatakan:

> "dalam penelitian kualitatif, tidak ada pilihan lain daripada menjadikan manusia sebagai instrumen penelitian utama. Alasannya ialah bahwa segala sesuatunya belum mempunyai bentuk yang pasti. Masalah fokus penelitian, prosedur penelitian, hipotesis yang digunakan bahkan hasil yang diharapkannya, itu semuanya tidak dapat ditentukan secara pasti dan jelas sebelumnya. Segala sesuatu masih perlu diembangkan sepanjang penelitian itu. Dalam keadaaan yang serba tidak pasti dan tidak jelas itu, tidak ada pilihan lain dan hanya peneliti itu sendiri sebagai alat satu – satunya yang dapat mencapainya"

1. Peneliti (*human instrument*), salah satu ciri penelitian kualitatif adalah memasukan manusia atau peneliti sendiri sebagai alat pengumpul data utama (Moleong, 2006:4). Selama menjalankan proses penelitian, peneliti tidak pernah diwakili oleh orang lain, dan selalu melakukannya sendiri naik wawancara maupun observasi. Oleh karena itu maka semua data yang diperoleh dilapangan peneliti benar – benar memahami.

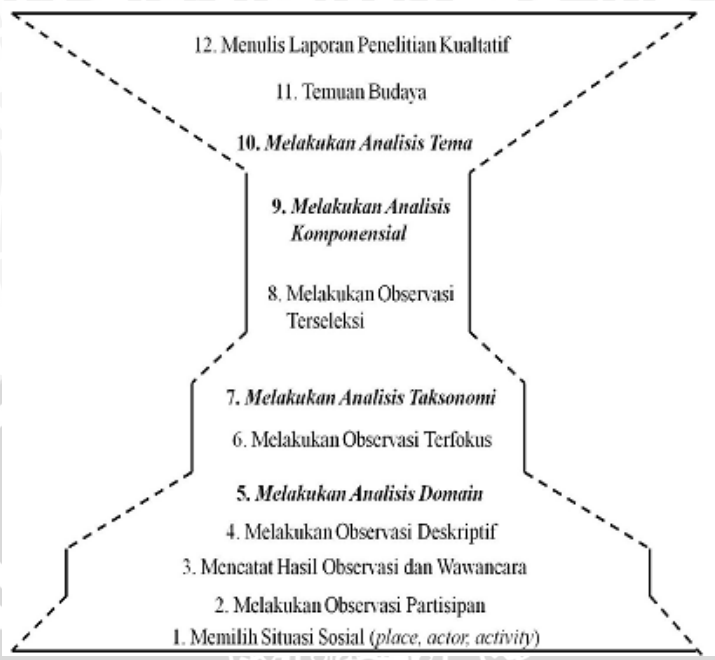
2. Pedoman–pedoman wawancara (*interview guide*), hal ini berguna untuk membatasi dan mengarahkan peneliti dalam mencari data–data yang diperlukan guna kegiatan penelitian. Sebelum melakukan wawancara peneliti membuat pedoman wawancara untuk mengetahui data apa yang diinginkan baik untuk memulai pencarian data, maupun memperdalam data yang sudah didapatkan sebelumnya. Namun sejauh ini peneliti sangat jarang sekali menggunakan atau memperlihatkan pedoman wawancara saat melaksanakan penelitian dalam rangka meminimalisir kecurigaan.
3. Catatan Lapangan (*field notes*), yaitu catatan yang berisi pokok – pokok informasi (apa yang didengar, dilihat, dialami dan dipikirkan) yang diperoleh dari melakukan wawancara maupun penelitian di lapangan.
4. Dalam melakukan penelitian ini, peneliti menggunakan beberapa peralatan penunjang, diantaranya yaitu alat rekaman dan foto melalui camera digital, serta buku saku kecil.

G. Analisis Data

Tahapan yang paling penting dalam prosedur penelitian adalah menganalisis data yang diperoleh dari berbagai sumber, baik data utama (primer) atau data pendukung (sekunder). Pada tahap ini, langkah yang dilakukan oleh peneliti adalah mengumpulkan semua data yang telah didapatkan kemudian memilah dan menetapkan data-data tersebut serta menentukan makna maupun implikasi. Selama menetapkan data dan menentukan makna dan implikasinya dibutuhkan sebuah penafsiran melalui analisis data, sehingga temuan dapat

dikaitkan dengan pertanyaan penelitian dan tujuan penelitian. Tehnik analisis data yang digunakan dalam penelitian ini adalah tehnik analisis data model Spradley.

Pada analisis data model Spradley ini, ada beberapa tahapan dalam penelitian kualitatif. Proses penelitian kualitatif model Spradley berangkat dari yang luas, kemudian memfokus, dan meluas lagi (Sugiyono, 2013:347). Langkah pertama yang dilakukan peneliti dalam proses penelitian kualitatif setelah memasuki lapangan dimulai dengan menetapkan informan kunci "*key informan*" yang bisa menjawab dari permasalahan dan fokus penelitian. Kemudian peneliti melakukan observasi dan wawancara. Selanjutnya, perhatian peneliti kepada objek penelitian dan mulai mengajukan pertanyaan deskriptif, dilanjutkan dengan analisis terhadap hasil wawancara. Berdasarkan hasil dari analisis wawancara selanjutnya peneliti melakukan analisis domain. Pada tahap ke tujuh peneliti sudah menentukan fokus, dan melakukan analisis taksonomi, selanjutnya peneliti mengajukan pertanyaan kontras, yang dilanjutkan dengan analisis komponensial. Hasil dari analisis komponensial, selanjutnya peneliti menemukan tema-tema budaya (Sugiyono, 2013:347). Sehingga setelah melakukan analisis tema akan didapatkan sebuah temuan budaya yang terdapat pada objek penelitian dan sete;ah itu peneliti dapat menulis laporan penelitian kualitatif. Spradley dalam Sugiyono (2013:345) membagi analisis data dalam penelitian, berdasarkan tahapan dalam penelitian kualitatif. Tahapan penelitian kualitatif menurut Spradley ditunjukan pada gambar 4. berikut.



Gambar 4. Tahapan penelitian kualitatif model Spradley

Sumber: Sugiyono (2013:346)

a. Analisis Domain

Analisis domain merupakan langkah pertama dalam penelitian kualitatif. Menurut Spradley (dalam Sugiyono, 2013:349), analisis domain pada umumnya dilakukan untuk memperoleh gambaran yang umum dan menyeluruh tentang situasi sosial yang diteliti atau obyek penelitian. Suatu domain adalah merupakan kategori budaya (*culture category*) terdiri atas tiga elemen yaitu: *cover terms, included terms* dan *semantic relationship*. *Cover terms* adalah nama suatu domain budaya, *included term* nama-nama yang lebih rinci yang ada dalam sutu kategori. Elemen ketiga dari seluruh domain budaya adalah hubungan semantik antar kategori (Spradley dalam Sugiyono, 2013:349). Tipe hubungan semantik ini bersifat universal, yang dapat digunakan untuk berbagai jenis situasi sosial yaitu sebagai berikut:

1. Jenis (*Strict inclution*)
2. Ruang (*Spatial*)

3. Sebab Akibat (*Cause effect*)
4. Rasionalitas (*Rationale*)
5. Lokasi untuk melakukan sesuatu (*Location for action*)
6. Cara ke tujuan (*Mean-Goals*)
7. Fungsi (*Function*)
8. Urutan/Tahap (*Squence*)
9. Atribut atau karakteristik (*Atribution*)
   (Sumber: Spradley dalam Sugiyono, 2013:350)

b. Analisis Taksonomi

Analisis taksonomi adalah analisis terhadap keseluruhan data yang terkumpul berdasarkan domain yang telah ditetapkan. Dengan demikian domain yang telah ditetapkan menjadi *cover term* oleh peneliti dapat diurai secara lebih rinci dan mendalam melalui analisis taksonomi ini (Sugiyono, 2013:356)

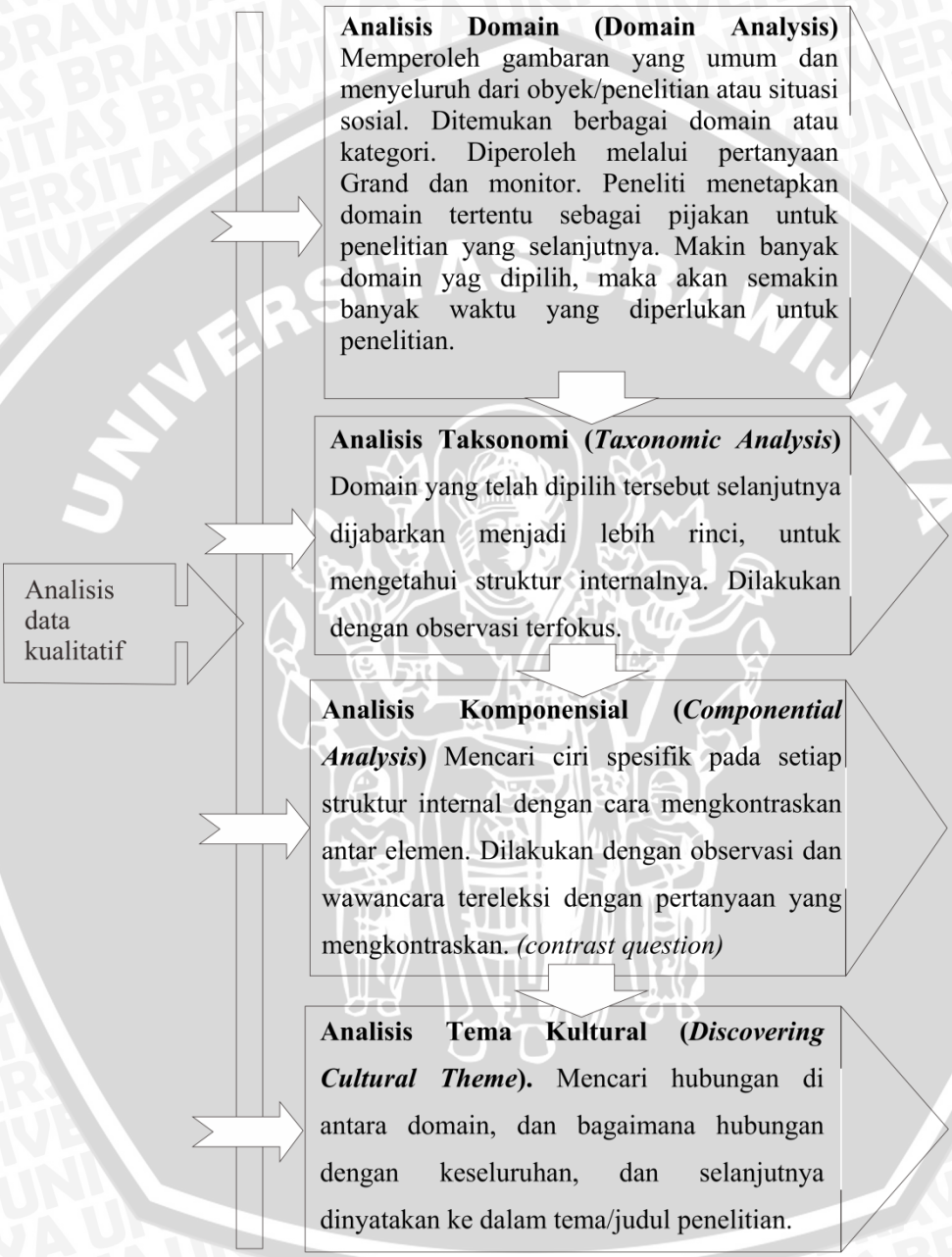
c. Analisis Komponensial

Pada analisis komponensial, yang dicari untuk diorganisasikan dalam domain bukanlah keserupaan dalam domain, tetapi justru yang memiliki perbedaan atau yang kontras. Data ini dicari melalui triangulasi yang terseleksi (Sugiyono, 2013:359-360)

d. Analisis Tema Budaya

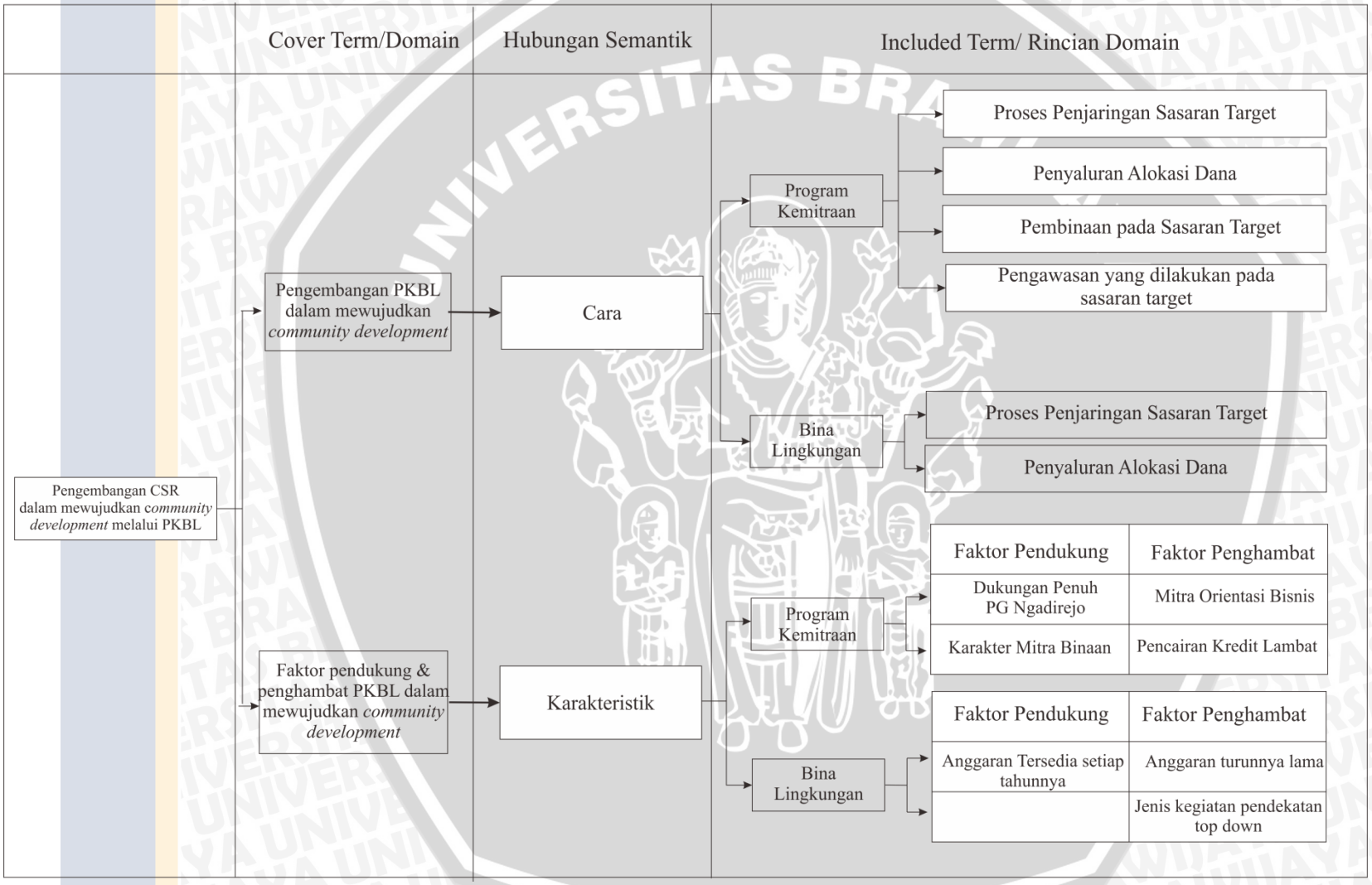
Analisis tema atau *discovering cultural themes*, sesungguhnya merupakan upaya mencari "benang merah" yang mengingrasikan lintas domain yang ada (Faisal dalam Sugiyono, 2013:360). Dengan ditemukan benang merah dari hasil analisis domain, taksonomi, dan komponensial maka selanjutnya akan dapat tersusun suatu "kontruksi bangunan" situasi sosial/objek penelitian yang

sebelumnya masih gelap atau remang-remang, dan setelah dilakukan penelitian, maka menjadi lebih terang dan jelas (Sugiyono, 2013:360)



Gambar 5. Macam analisis data kualitatif model Spradley

Sumber: Spradley dalam Sugiyono (2013:348)



Gambar 6. Hasil Analisis Domain dan Analisis Taksonomi

Sumber: Data Diolah, 2014

BAB IV

HASIL PENELITIAN DAN PEMBAHASAN

A. Gambaran Umum Pabrik Gula Ngadiredjo Kabupaten Kediri

1. Sejarah Pabrik

Pabrik Gula Ngadiredjo merupakan salah satu unit usaha dari PT. Perkebunan Nusantara X (Persero). Pabrik Gula Ngadiredjo bergerak di bidang usaha mengelola bahan baku tebu menjadi produksi utama gula pasir dengan hasil samping tetes yang digunakan sebagai bahan baku alkohol, spiritus untuk keperluan medis. Pabrik Gula Ngadiredjo didirikan pada tahun 1912 oleh perusahaan swasta Belanda yaitu NV HVA (*Handels Verniging Amsterdam*) berlokasi di Desa Jambean, Kecamatan Kras, Kawedanan Ngadiluwih, Kabupaten Kediri. Penyediaan areal tanaman tebu sejak berdirinya Pabrik Gula Ngadiredjo hingga tahun 1975 dipenuhi melalui lahan Hak Guna Usaha (HGU) dan lahan sewa kepada petani. Terbitnya INPRES No. 9 Tahun 1975 menetapkan bahwa penyediaan areal tanaman tebu dengan sistem sewa dihapus diganti dengan sistem Tebu Rakyat Intensifikasi (TRI) dengan sistem Bimas hingga tahun 1996. Pada tahun 1997 INPRES No. 9 Tahun 1975 dicabut dan diganti Sistem Tebu Rakyat yang berazaskan kemitraan antara petani dan Pabrik Gula, agar dapat lebih memperdayakan petani atau petani lebih berperan sebagai subyek/penentu.

Sejak dibangun pada masa penjajahan Belanda, Pabrik Gula Ngadiredjo mengalami pasang surut. Pabrik tersebut pernah dianggap memiliki performa

buruk akibat kapasitas gilingnya yang rendah. Dengan luas lahan tanam tebu mencapai 22.000–24.000 hektar, kapasitas giling hanya berkisar antara 5.000–6.000 ton tebu per hari. Selain itu, sejak 1970, randemen cenderung terus menurun. Pada periode 2003–2007, randemen hanya mampu menembus level 7%. Itulah sebabnya, pemerintah memutuskan untuk melakukan revitalisasi dengan menggandeng pihak swasta melalui sistem Kerja Sama Operasional (KSO). Perjalanan KSO yang prosesnya diawali 2007 lalu penuh halangan dan mendapat tentangan dari karyawan hingga akhirnya dibatalkan. Sejak saat itu, Pabrik Gula Ngadiredjo kembali ke tangan PT. Perkebunan Nusantara X dan dimulailah masa pemulihan kinerja, dengan perbaikan struktur organisasi dan visi misi perusahaan.

Hasilnya sangat baik dan menunjukkan peningkatan yang signifikan. Performa Pabrik Gula Ngadirejo terus menunjukkan perbaikan dan melampui Pabrik Gula lainnya. Hal ini ditunjukkan dengan kenaikan laba setiap tahun. Pada tahun 2008, Pabrik Gula Ngadirejo membukukan laba sebesar Rp 13,5 miliar, tahun 2009 naik menjadi Rp 78,5 miliar. Lalu tahun 2010, kembali terjadi kenaikan laba menjadi Rp 87,4 miliar. Bahkan pada tahun 2011, laba yang diperoleh Pabrik Gula Ngadiredjo menembus Rp 111,2 miliar. Sedangkan untuk tahun 2012, laba Pabrik Gula Ngadirejo ditargetkan dapat mencapai Rp 126 miliar atau naik 108,8 % dibanding tahun sebelumnya. Target laba ini mengambil kontribusi 50% dari total target laba PT. Perkebunan Nusantara X.

Tingginya pencapaian laba ini tidak lepas dari besarnya produksi yang sampai saat ini mencapai 727.164 Kuintal. Pabrik Gula Ngadirejo juga mencatat

rekor randemen tertinggi kedua di lingkungan BUMN yakni mencapai 8,38 %. Artinya, setiap satu kilo tebu mampu menghasilkan 8,38% gula. Performa yang bagus ini dicapai dengan perpaduan sisi budi daya tebu dan pengolahan di pabrik (*on farm* dan *off farm*). Sistem ini memungkinkan terjadinya peningkatan produktifitas sekaligus terbangunnya kepercayaan yang baik antara petani dan manajemen pabrik. Pada tahun 2012 merupakan peringatan momentum satu abad Pabrik Gula Ngadirejo dan dijadikan dasar bagi pencapaian kinerja yang lebih baik. Manajemen Pabrik Gula Ngadirejo mulai memacu diri untuk dapat meraih ISO:9001, sertifikasi Standar Nasional Indonesia (SNI) dan sertifikat halal seperti yang dipatok kementerian BUMN. Perkembangan areal & produksi lima tahun terakhir sebagai berikut :

Tabel 6. Kinerja Pabrik Gula Ngadiredjo selama lima tahun terakhir (2007-2011)

Uraian	2007	2008	2009	2010	2011
Luas lahan (Ha)	9.533	9.829	9.450	12.345	10.469
Ton tebu/ Ha	111,4	98,1	86,6	84,6	90, 5
Rendemen (%)	7,63	8,96	8,18	6,75	8,38
Produksi tebu giling (ton)	1.061.903	946.181	820.185	1.044.225	947.167
Produksi hablur (ton)	80.984	86.358	67.079	70.503	79.396
Produksi gula (ton)	80.940	86.178	67.073	70.553	79.636
Tetes % tebu (%)	5,18	4,46	5,05	4,97	4,75
Produksi tetes (ton)	54.997	43.018	41.430	51.930	45.010
Kapaistas giling inclusif (TCD)	5.461	5.715	5.763	5.960	5.931
Hari giling (hari)	233	170	144	176	161
laba/ rugi (Rp)	57.058,8	10.482,7	78.546,1	89.521,0	110.829,5
Jumlah SDM (orang)	1.658	1.479	1.484	1.453	1.409

Sumber: Data Diolah Penulis. 2014

2. Lokasi Penelitian

Pabrik Gula Ngadiredjo beralamat di Desa Jambean Kecamatan Kras Kabupaten Kediri. Pabrik Gula Ngadiredjo merupakan salah satu pabrik yang berada di bawah naungan PT. Perkebuanan Nusantara X. Adapun beberapa pabrik yang berada dibawah naungan PT. Perkebuanan Nusantara X lainnya disajikan dalam tabel 8.

Tabel 7. Pabrik Gula yang di berada di bawah naungan PT. Perkebunan Nusantara X di wilayah Jawa Timur

NO	PABRIK GULA	LOKASI	TELP	FAX
1	PG. Watoetoelis	Kec. Prambon, Sidoarjo	(031)8971007, 8972383	(031) 8970079
2	PG. Toelangan	Kec. Tulangan, Sidoarjo	(031)8851002	(031) 8851001
3	PG. Kremboong	Kec. Krembung, Sidoarjo	(031)8851609, 8851315	(031) 8851661
4	PG. Gempolkrep	Kec. Gedek, Mojokerto	(0321)362111, 362114	(0321) 362414
5	PG. Djombang Baru	Kec. Jombang, Jombang	(0321)861311	(0312) 866373
6	PG. Tjoekir	Kec. Diwek, Jombang	(0321)861441	(0321) 868600
7	PG. Lestari	Ds. Ngrombot, Kec.Patianrowo, Kab. Nganjuk.	(0358)551439	(0358) 552468
8	PG. Meritjan	Kec. Mojoroto, Kediri	(0354)771619, 773649	(0354) 773651
9	PG. Pesantren Baru	Kec. Pesantren kota Kediri	(0354) 684610, 681620	(0354 686538
10	PG. Ngadirejo	Kec. Kras, Kedir	(0354) 479700, 771702	(0354) 477178
11	PG. Modjopanggoong	Sidorejo, Kec. Kauman, Tulungagung	(0355)321633	(0355) 327126

Sumber : http://www.ptpn10.com

3. Visi dan Misi Perusahaan

Visi misi Pabrik Gula Ngadiredjo seperti halnya Pabrik Gula lainnya yang berada di bawah naungan PT. Perkebunan Nusantara X yaitu :

Visi : Menjadi Perusahaan Agribis Berbasis Perkebunan Yang Terkemuka Di Indonesia Yang Tumbuh Berkembang Bersama Mitra.

Misi :

a. Berkomitmen menghasilkan produk berbasis bahan baku tebu dan tembakau yang berdaya saing tinggi untuk pasar domestik dan international.
b. Mendedikasikan layanan rumah sakit kepada masyarakat umum dan perkebunan untuk hidup sehat.
c. Mendedikasikan diri untuk selalu meningkatkan nilai-nilai perusahaan bagi kepuasan stakeholder melalui kepemimpinan, inovasi dan kerjasama team serta organisasi yang efektif.

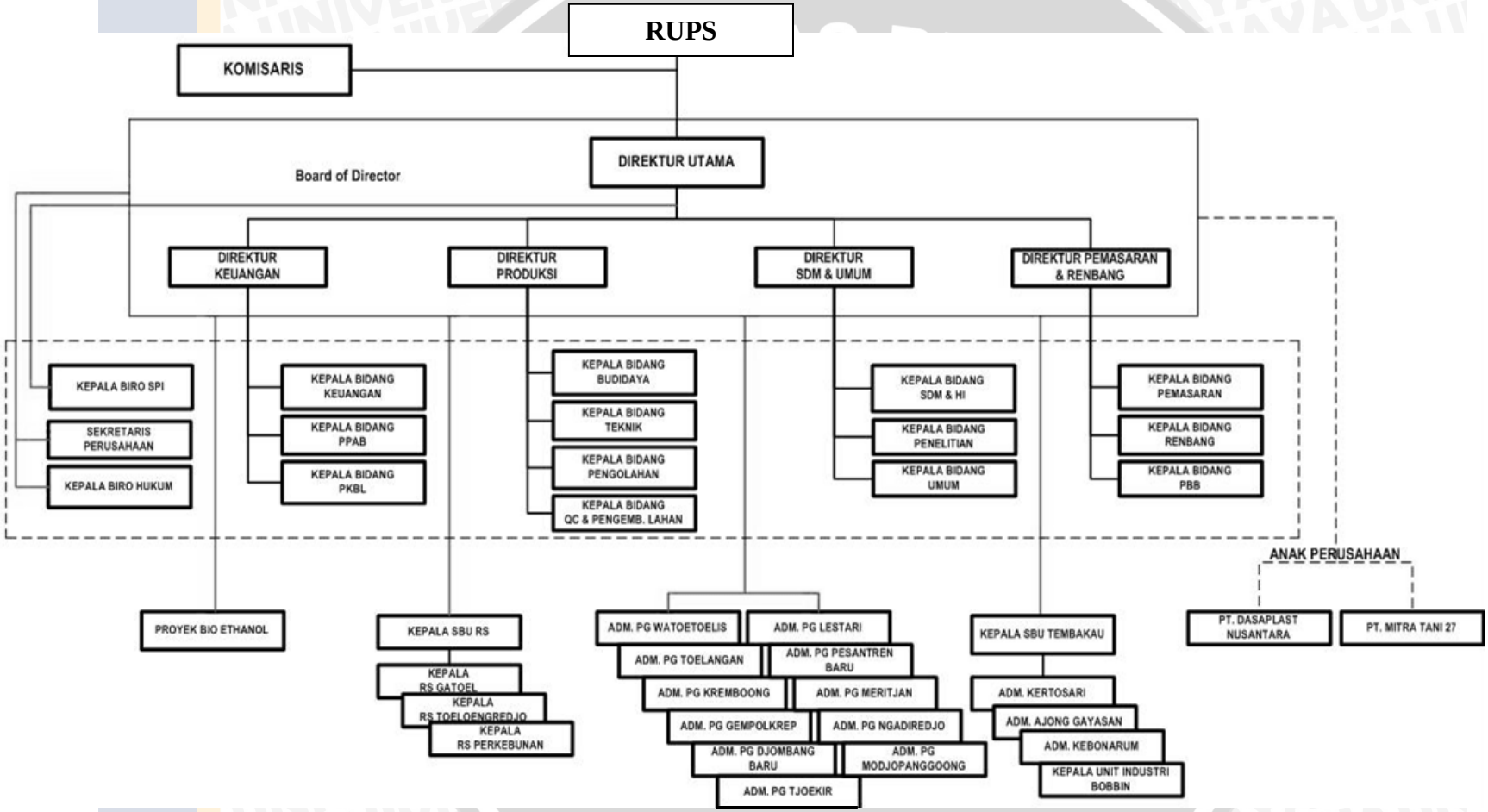
Filosofi perusahaan berdasarkan visi misi yang diusung tersebut adalah menjalankan misi perusahaan yang memerlukan acuan berfungsi sebagai koridor dan batasan sebagai arahan untuk karyawan dalam melaksanakan pekerjaan dengan penuh integritas, peraturan atau petunjuk. Hal tersebut hendaknya dilaksanakan oleh semua tingkat karyawan, dengan mengikuti aturan yang ada akan memberikan pencapaian prestasi yang merupakan visi perusahaan. Pokok arahan juga disebutkan dalam *Company Business Philosophy* meliputi: "Kejujuran, Kepercayaan, Keterbukaan, Kooperasi, dengan Harmonis". Terkait dalam produktifitasnya karyawan di tempat kerja harus tetap tinggi dan budaya kerja harus dipahami dan dilaksanakan, adalah: cepat, ahli, cerdas, akurat dan berdedikasi. Hal tersebut dicanangkan langsung dari pihak PT. Perkebunan Nusantara X. Sebagaimana tujuan dibentuknya PT. Perkebunan Nusantara X

seperti tercantum dalam Anggaran Dasar No. 47 tanggal 13 Agustus tahun 2008 adalah melakukan usaha di bidang agrobisnis dan agroindustri serta optimalisasi pemanfaatan sumberdaya perseroan untuk menghasilkan barang dan jasa yang bermutu tinggi dan berdaya saing kuat, dan mengejar keuntungan guna meningkatkan nilai perseroan dengan menerapkan prinsip-prinsip Perseroan Terbatas (PT).

4. Struktur organisasi

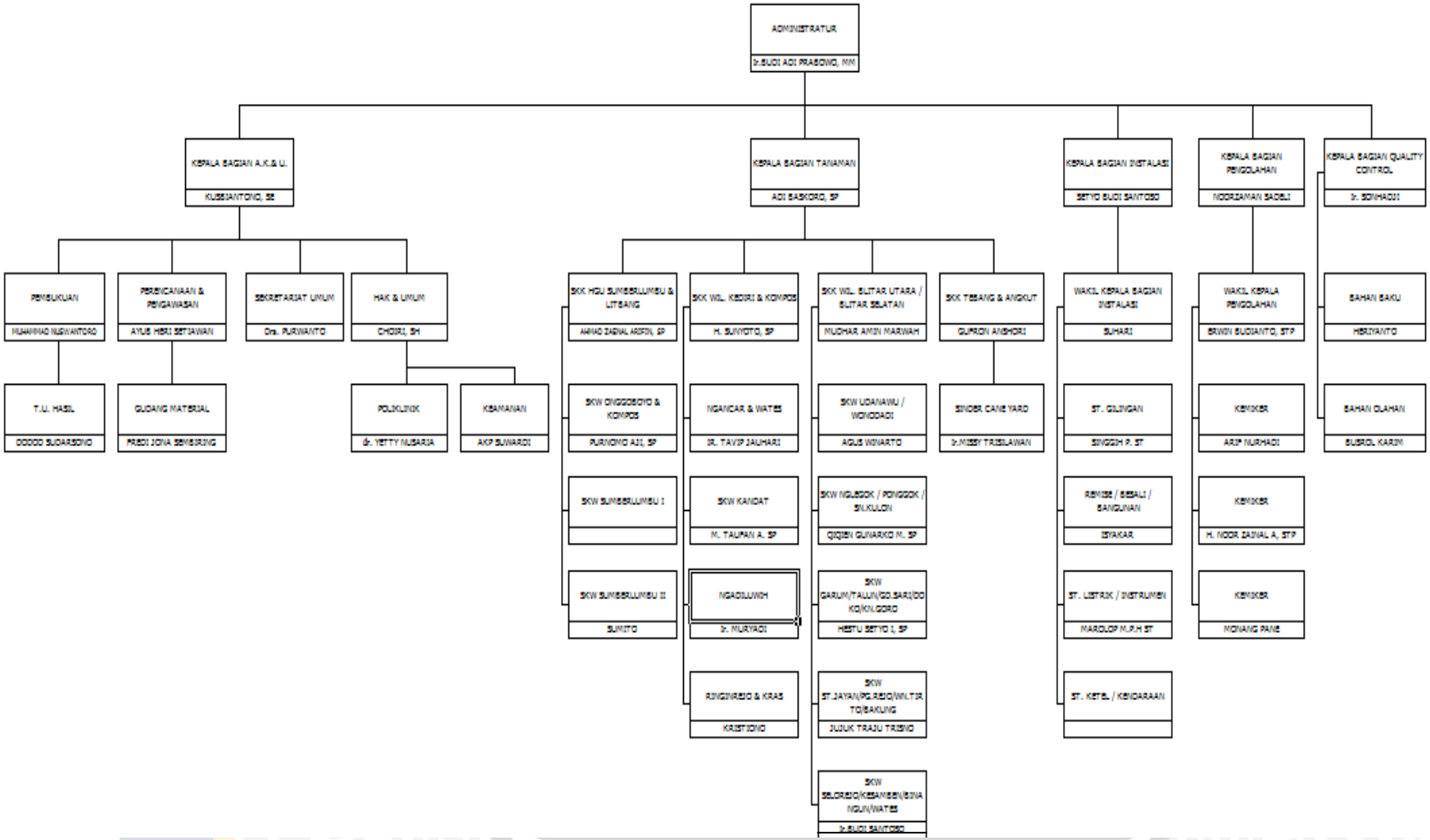
Struktur organisasi pada Pabrik Gula Ngadiredjo masih di bawah PT. Perkebunaan Nusantara X , karena Pabrik Gula Ngadiredjo merupakan sala satu unit usaha yang dikelola dalam PT. Perkebunan Nusantara X bersama 11 Pabrik Gula lain di Jawa Timur. 11 Pabrik Gula tersebut mempunyai struktur organisasi yang sama yaitu jabatan tertinggi di setiap pabrik dipegang oleh adminitratur, sedangkan pihak direksi yang menyangkut Rapat Umum Pemegang Saham (RUPS), Komisaris, direktur dan pejabat lainnya dipegang oleh kantor pusat PT. Perkebunan Nusantara X, berikut rincian struktur organisasi yang ada di PT. Perkebunan Nusantara X dapat dilihat pada gambar 6. Sedangkan struktur organisasi Pabrik Gula Ngadiredjo 2011-2012 disajikan pada gambar 7.

Struktur Organisasi PT. Perkebunan Nusantara X



Gambar 7. Struktur Organisasi PT. Perkebunan Nusantara X
Sumber : http://www.ptpn10.com

Struktur Organisasi Pabrik Gula Ngadiredjo 2011-2012



Gambar 8. Struktur Organisasi Unit Usaha Pabrik Gula Ngadiredjo
Sumber : Dokumen Pabrik Gula Ngadiredjo (2013)

Penjelasan masing-masing tanggungjawab hanya dijelaskan detail dalam Pabrik Gula Ngadiredjo, mengingat penelitian lebih dominan di lakukan pada Pabrik Gula Ngadiredjo. *Job discription* dari masing-masing divisi Pabrik Gula Ngadiredjo adalah sebagai berikut :

a. Administratur

Administratur sebagai pimpinan tertinggi di pabrik mempunyai tugas sebagai berikut :

1) Melaksanakan program kegiatan secara keseluruhan yang telah ditetapkan oleh direksi.
2) Memimpin dan mengorganisasi tugas kepada kepala bagian agar terdapat kesatuan tindakan dalam melaksanakan kegiatan operasional terpadu guna mencapai target produksi secara efektif dan efisien.
3) Mengelola serta mempertanggungjawabkan sumber daya manusia serta peralatan pabrik sesuai norma yang berlaku.
4) Mewakili perusahaan dalam melakukan hubungan dengan instansi lain. Bertanggungjawab kepada direksi atas kelancaran pelaksanaan tugas dan pengelolaan di pabrik gula.

b. Kepala bagian administrasi dan umum (AK &U)

Tugas Pokok: Membantu administratur dalam melaksanakan tugas/ kegiatan dibagian Administrasi Keuangan & Umum sesuai dengan ketentuan / prosedur yang telah ditetapkan oleh Kantor Direksi.

c. Kepala bagian tanaman

Tugas pokok bagian tanaman, yaitu: Mencari area penanaman dan menyiapkan bahan baku tebu sesuai target yang berdasarkan *Standart Operating Procedure* (SOP) yang ada.Area tanah yang yangs saat ini diolah ada dua macam, yaitu : Tanah Rakyat (TR) dan Tanah Sendiri (TS) atau sering disebut juga Hak Guna Usaha (HGU). Tanah dan area perkebunan yang saat ini diolah pihak Pabrik Gula Ngadiredjo meliputi daerah: Tulungagung, Kediri dan Blitar.

d. Kepala bagian instalasi

Tugas pokok bagian instalasi, yaitu : bertanggungjawab atas instalasi peralatan termasuk kelancaran jalannya proses produksi dengan mengadakan pemeliharaan dan pengadaan alat-alat yang diperlukan dalam proses produksi.

e. Kepala bagian pengolahan

Tugas bagian pengolahan meliputi proses produksi gula sampai pada masa pengolahan limbah pasca produksi gula, diantaranya sebagai berikut:

1) Mengadakan perencanaan, persiapan, pelakasanaan, serta pengawasan yang berkaitan dengan bidang produksi.
2) Mengadakan perencanaan dan mengawasi penyimpanan bahan-bahan kimia untuk keperluan produksi.
3) Melaksanakan proses pembuatan gula mulai dari tahapan persiapan hingga pengemasan gula ke dalam karung.

f. Kepala bagian *quality control* (QUC)

Tugas pokok bagian *quality control* yaitu menjaga mutu produk yang dihasilkan mulai dari pemilihan bahan baku sampai pengelolaan masa tanam dan memilah bahan baku siap diolah sesuai *Standart Opersaional Prosedure* (SOP) yang telah ditetapkan.

5. Deskripsi produk

Produk yang dihasilkan Pabrik Gula Ngadiredjo adalah gula kristal putih atau gula SHS (*Super High Sugar*) dan tetes (*molase*) dengan hasil samping ampas dan blotong. Gula SHS yang dihasilkan Pabrik Gula Ngadiredjo diolah dengan cara sulfitasi. Gula hasil olahan Pabrik Gula Ngadiredjo memiliki kelebihan ukuran kristal kecil (0.8- 1.0 mm) dan kristal yang dihasilkan berwarna putih. Pihak manajemen terus meningkatkan mutu produk, yaitu dengan cara meningkatkan *quality control* sesuai standar yang berlaku. Sedangkan produk tetes digunakan sebagai bahan baku alkohol, bumbu masak, dan spiritus. Tetes diperoleh dari tahap pemisahan kristal gula (di stasiun puteran). Harga jual tetes berkisar pada Rp 400-450/ liter. Tetes biasanya dijual pada pabrik MSG (seperti Ajinomoto dan Sasa), pabrik pakan ternak dan pabrik ethanol. Secara garis besar, proses produksinya dapat dibagi menjadi enam stasiun, yaitu:

a. Stasiun Gilingan

Proses di Stasiun Gilingan dapat dibedakan menjadi dua tahap, yaitu proses pendahuluan dan ekstraksi tebu. Tebu yang masih berupa lonjoran dipotong-potong dan dicacah pada alat pendahuluan hingga menjadi

serabut yang berukuran sekitar 5 cm. Kemudian serabut-serabut tebu ini diekstraksi menggunakan gilingan hingga nira yang ada dalam batang tebu terperas. Untuk meningkatkan efisiensi pemerahan, ditambahkan air imbibisi. Nira yang dihasilkan masih mengandung banyak pengotor, disebut nira mentah, dan akan diproses selanjutnya di Stasiun Pemurnian, sedangkan ampas yang dihasilkan akan digunakan sebagai bahan bakar Boiler.

b. Stasiun Pemurnian

Zat-zat bukan gula yang terdapat dalam nira dipisahkan dengan mengendalikan suhu, pH, dan waktu tinggal di tiap peralatan agar sukrosa yang terkandung dalam nira tidak terinversi. Sebagian besar zat-zat bukan gula tersebut akan terpisahkan sebagai blotong dan nira yang dihasilkan disebut nira jernih.

c. Stasiun Penguapan

Nira jernih masih memiliki kadar air tinggi. Untuk mengefisienkan pemakaian uap pada proses kristalisasi nantinya, air dalam nira diuapkan hingga nira mencapai 30 – 32 ^{o}Be. Proses penguapan ini dilakukan secara hampa udara.

d. Stasiun Masakan

Nira kental yang dihasilkan diuapkan lebih lanjut hingga terbentuk kristal gula. Proses kristalisasi ini juga dilaksanakan dalam kondisi hampa udara. Untuk mencapai ukuran kristal yang diinginkan, proses masakan

dibagai dalam beberapa tahap. Hasil akhir stasiun masakan adalah *massecuite*, yaitu kristal gula yang masih mengandung lapisan-lapisan strup disekelilingnya.

e. Stasiun Puteran

Krital gula dalam *massecuite* dipisahkan dari strup dengan memanfaatkan gaya sentrifugal. Proses sentrifugasi ini juga dilakukan dalam beberapa tahap, tergantung jenis *massecuite* yang diputar.

f. Stasiun Penyelesaian

Gula yang dihasilkan Stasiun Puteran masih mengandung kadar air yang cukup tinggi.Oleh karena itu, gula dikeringkan dan didinginkan dengan menggunakan *Sugar Drier and Cooler* (SDC) hingga diperoleh gula dengan kadar air dan suhu yang diharapkan.

Pembuatan Gula Kristal Putih (GKP) merupakan tahapan proses yang panjang dan melibatkan fenomena ekstraksi, reaksi kimia, pemisahan, penguapan, kristalisasi, pengeringan, dan pendinginan. Gula krital putih yang dihasilkan PT. Perkebunan Nusantara X (Persero) memiliki ICUMSA rata-rata 150 IU dan telah memenuhi Standard Nasional Indonesia (SNI).

B. Penyajian data fokus penelitian

1. Pengembangan PKBL dalam mewujudkan *community development*

a. Program Kemitraan

1) Proses penjaringan sasaran program kemitraan

Program kemitraan merupakan salah satu bentuk kepedulian PG Ngadirejo khususnya kepada petani yang menjadi mitra dengan cara meningkatkan kemampuan dan kapasitas agar menjadi petani yang tangguh dan mandiri melalui pemanfaatan dana dari bagian laba BUMN (Badan Usaha Milik Negara). Hal ini sesuai dengan hasil informasi yang diungkapkan oleh pak Dodod selaku Tata Usaha (TU) Hasil PG Ngadirejo:

> "Program Kemitraan sebagai bentuk kepedulian kepada petani, bentuk program ini adalah dengan memberikan bantuan pinjaman dengan kredit lunak dengan bunga 6% per tahun dimana sasaran target program kemitraan PG Ngadirejo adalah petani yang mempunyai lahan untuk ditanami tebu serta yang berminat dalam menggilingkan tebunya di PG Ngadirejo"(Sumber: wawancara pada tanggal 06 Maret 2014 pukul 13.00 WIB)

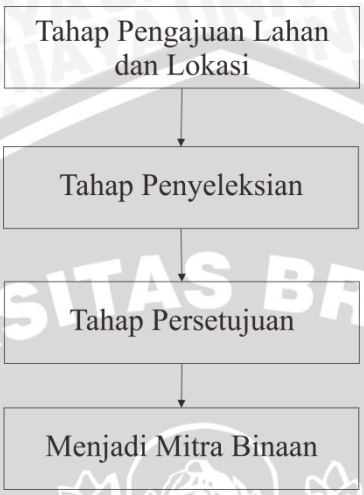
Sasaran target program kemitraan adalah petani yang mempunyai persayaratan khusus seperti harus berdomisili di wilayah tertentu serta mempunyai lahan. Memang untuk persyaratan dasar untuk menjadi mitra sangatlah mudah ketika petani sudah mempunyai lahan langkah-langkah selanjutnya yaitu proses administrasi semua petani pasti bisa melewatinya. Hal ini sesuai dengan hasil informasi yang diungkapkan oleh Pak Syaiful Amin selaku karyawan Koperasi Petani Tebu Rakyat (KPTR) "Nugroho" PG Ngadirejo:

> "Pertama dia itu sebagai petani tebu, bertempat di wilayah tertentu misalnya kalau lahannya di Kecamatan Kras daftar di Koperasi Nugroho kalau di kecamatan Ngadiluwih di Koperasi Sido Rukun jadi tiap kecamatan ada koperasi yang menaungi petani sesuai dengan keberadaan lahan itu Sedangkan kriteria petani yang harus mendaftar sebagai anggota harus mempunyai lahan minimal 2 ha per orang" (Sumber: wawancara pada tanggal 12 Maret 2014 pukul 9.45 WIB)

Proses untuk menjadi mitra PG Ngadirejo pertama kali datang ke kantor wilayah dengan membawa gambaran kasar lahannya dan lahannya pula juga sudah harus siap ditanami. Hal serupa juga diungkapkan oleh Pak Dwi Andika selaku PTRI (Petani Tebu Rakyat Intensifikasi) Kantor Wilayah Ngadiluwih PG Ngadirejo:

> "Pertama prosesnya petani mendaftarkan lahan yang sudah siap ditanami tebu BR ataupun RR ke wilayah sesuai dengan keberadanaan lahan tersebut. Jadi langkah pertama petani menjadi mitra PG Ngadirejo membawa peta kebunnya gambaran kasar saja dengan lokasi lahan kemudian lokasi tersebut akan disurvei oleh Tim GPS wilayah. Untuk menjadi mitra semua petani bisa daftar tetapi kalau kredit belum tentu bisa jadi pintu gerbang pertama untuk meminjam kredit itu melalui PTRI, daftar semua bisa untuk menggilingkan tebunya ke PG Ngadirejo tetapi kalau kredit tidak mesti bisa dilihat dari *track record* petani tersebut, kredibilitas ekonomi, jaminan, dan kemampuan PTRI yang men *cover*. Ketika PTRI sudah setuju maka akan dimasukkan perjanjian kredit setelah itu dari pihak koperasi dan PTRI akan mengurus administrasi pencairan kredit (Sumber: wawancara pada tanggal 06 Maret 2014 pukul 13.00 WIB)"

Alur proses penjaringan sasaran target program kemitraan digambarkan sebagai berikut:



Gambar 9. Proses penjaringan sasaran target program kemitraan
(Sumber: Olahan data oleh penulis, 2014)

Tahapan tersebut alur proses penjaringan mitra binaan dijelaskan sebagai berikut:

1. Petani menyampaikan dengan membawa gambaran kasar lokasi dan lahan dalam rangka mengembangkan perkebunannya untuk diajukan kepada PTRI (Petani Tebu Rakyat Intensifikasi) di wilayah masing-masing.
2. Tim GPS wilayah bersama dengan petani dan PTRI akan mensurvei lahan dan akan menggambar lahan dengan GPS. Kemudian petani akan menyeleksi petani dengan melihat rapor petani, kredibilitas ekonomi, dan jaminan.
3. Petani yang lolos seleksi dan layak untuk menjadi mitra binaan akan diajukan oleh PTRI wilayah dan KPTR kepada pimpinan perusahaan yaitu *General Manager* PG Ngadirejo dengan membuatkan persyaratan administratif sebagai berikut:

a. Daftar Nominatif Kelompok Tani yang berisi:

1) Kategori (Paket Kredit)
2) Kebun (lokasi desa/kelurahan lahan tersebut)
3) Nama Ketua Kelompok
4) No Kontrak
5) Wilayah/Kecamatan
6) Nama KPTR (Koperasi Petani Tebu Rakyat)
7) Pernyataan Kesepakatan Kelompok,dan
8) Tanda tangan antara lain, ketua kelompok, Koordinator KPTR & Staff menejer wilayah

b. Gambar Luas Efektif dan Denah Lokasi yang berisi:

1) Kategori (Paket Kredit)
2) Kebun
3) Nama Ketua Kelompok
4) No Kontrak
5) Luas lahan
6) Varietas
7) Bulan Tanam
8) Wilayah/kecamatan
9) Gambar lahan dan denah lokasi
10) Keterangan lahan (Tanaman sebelumnya: Masa panen, jenis irigasi dsb) dan,

repository.ub.ac.id
UNIVERSITAS BRAWIJAYA

11) Di tanda tangani oleh Ketua Kelompok, PTRI Koordinator PTRI, Staf Menejer Wilayah dan Asisten menejer Rayon

c. Matriks areal dan gambar ukur yang berisi:

1) Fotokopi KTP Ketua kelompok

2) Keterangan mengenai kontrak dan luas areal

3) Dan gambar lahan dengan google earth,dan

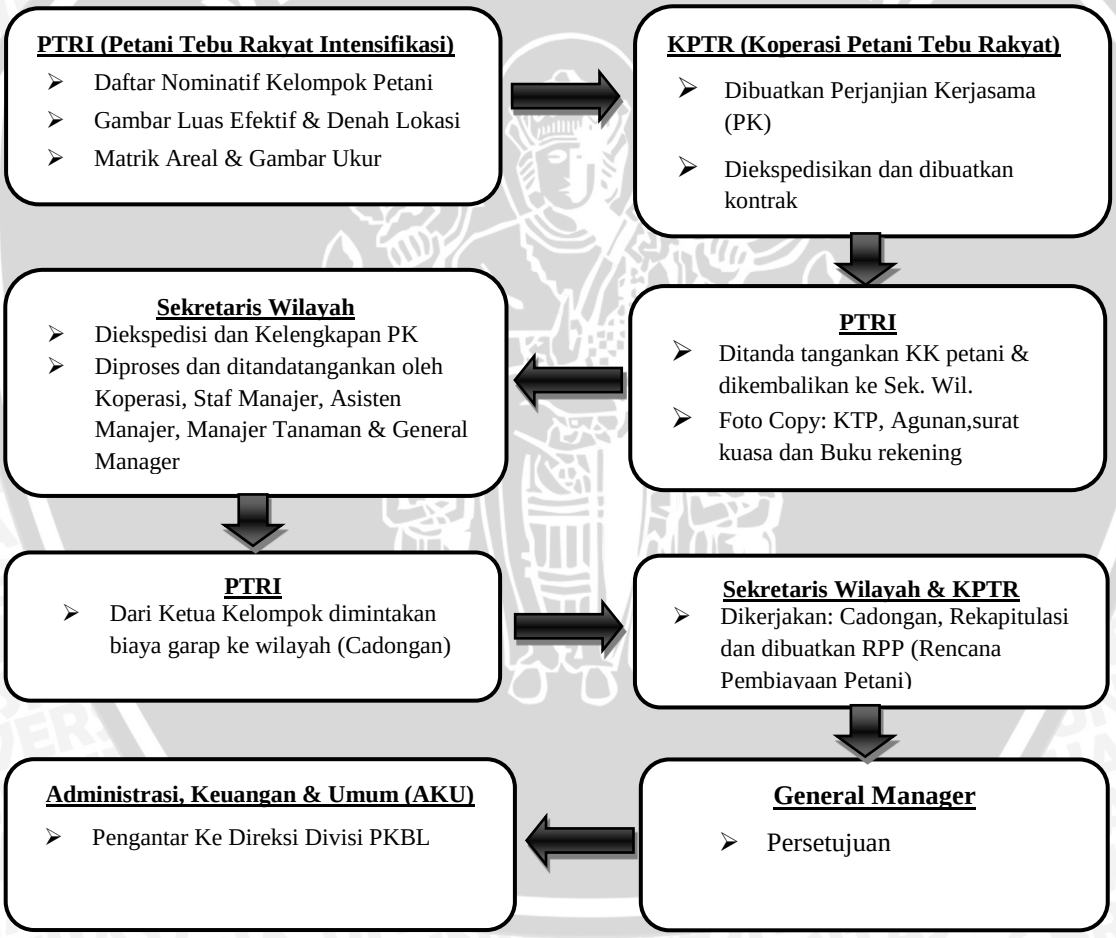
4) Di Tanda tangani oleh Operator GPS, Ketua Kelompok, PTRI, Koordinator, Staf menejer, Asisten Menejer Tanaman Wilayah dan mengetahui Kepala *Quality Control*

4. Setelah diajukan dan mendapat persetujuan dari bidang terkait dan pimpinan perusahaan, petani resmi menjadi mitra binaan PG dan menyelesaikan proses administrasi selanjutnya yang dilakukan oleh PTRI, Sekretaris Wilayah, KPTR, Bagian Administrasi, Keuangan & Umum (AK & U) dan *General Manager* dan kemudian dikirim ke Direksi Divisi PKBL.

5. Mitra binaan berhak mendapat pinjaman kredit yang sudah disepakati bersama untuk mengembangkan usaha pertaniannya.

Program kemitraan yang dilaksanakan PG Ngadirejo mempunyai target sasaran yang jelas yaitu petani yang memenuhi persayaratan yang telah ditentukan kriterianya. Jadi tidak semua petani yang mengajukan kredit bisa diterima dengan pertimbangan-pertimbangan para *stakeholders* PG Ngadirejo, yang pasti bisa menjadi mitra adalah petani itu hanya ingin menggilingkan tebunya ke PG Ngadirejo perbedaan prosesnya pada proses pelunasan kredit, prosesnya selain

pelunasan kredit sama. Jadi hanya petani tertentu saja yang bisa mengajukan kredit dengan pertimbangan seperti rekam jejak petani bermitra dengan PG Ngadirejo, kredibilitas ekonomi dan jaminan. Tahap awal penyeleksian berada pada PTRI wilayah karena PTRI ini adalah divisi yang paling dekat dengan petani. Setiap petani yang akan menjadi mitra binaan harus mengikuti proses dan prosedur penjaringan atau penyeleksian agar program kemitraan dapat berjalan dengan baik dan sesuai dengan tujuan.



Gambar 10. Alur administrasi penjaringan sasaran PG Ngadirejo

Sumber: Data Diolah Oleh Penulis, (2014)

Alur proses penjaringan sasaran PG Ngadirejo sebagai berikut:

1. Ketika PTRI sudah menyeleksi petani terkait dengan lahan dan kebutuhan petani maka proses selanjutnya adalah alur administrasi di PG Ngadirejo, dari PTRI akan membuatkan 3 (tiga) berkas yaitu Daftar Nominatif Kelompok Petani, Gambar Luas Efektif & Denah Lokasi Matrik Areal & Gambar Ukur.
2. Kemudian KPTR lah yang membuatkan perjanjian kerjasama (PK) lalu diekspedisikan dan dibuatkan kontrak
3. Proses selanjutnya petani harus sifatnya berkelompok tidak boleh individu, oleh petugas PTRI dimintakan tanda tangan kepada Ketua Kelompok (KK) petani, *foto copy* KTP, agunan/jaminan, surat kuasa dan buku rekening kemudian berkasnya akan dikumpulkan ke sekretaris Wilayah;
4. Dari sekretaris wilayah akan diekspedisi dan di cek kelengkapan perjanjian kerjasamanaya, kemudian di proses dan ditandatangankan oleh Koperasi, staf manajer, asisen manajer, manajer tanaman & *General Manager*;
5. Kemudian oleh petugas PTRI dimintakan biaya garap ke ketua kelompok petani ke wilayah (Cadongan);
6. Setelah itu Sekretaris Wilayah dan KPTR dari cadongan direkapitulasi dan dibuatkan RPP (Rencana Pembiayaan Petani);
7. Ketika berkas sudah disetujui oleh General Manager maka sama bagian AK & U dibuatkan pengantar ke Direksi divisi PKBL PTPN X
8. Ketika sudah cair anggarannya dari divisi PKBL dropping ke PG Ngadirejo melalui bagian AK & U

9. Dari bagian AK & U kreditnya akan di transfer ke rekening masing-masing petani.

Tabel 8.
Rekapitulasi Taksasi Maret Wilayah MTT. 2009-2013 PG Ngadirejo

Rayon	Luas (Ha)	Tebu (Ku)	Jumlah Kelompok	Jumlah Peserta
MTT. 2009/2010				
Jumlah Kab Kediri	8.043,8	6.869.883	1.087	5.019
Jumlah Kab Blitar	5.077,3	3.466.253	843	2.712
Total	13.121,1	10.336.136	1.930	7.731
MTT. 2010/2011				
Jumlah Kab Kediri	8.185.430	6.923.784	993	5.503
Jumlah Kab Blitar	5.277,2	3.496.294	814	2.565
Total	13.462,6	10.420.078	1.807	8.068
MTT. 2011/2012				
Jumlah Kab Kediri	7.801.979	7.309.196	1.042	6.409
Jumlah Kab Blitar	5.130,6	3.696.404	756	2.467
Total	12.932,5	11.005.600	1.798	8.876
MTT. 2012/2013				
Jumlah Kab Kediri	7.654,5	7.022.304	1.123	5.254
Jumlah Kab Blitar	4.276	3.180.696	778	3.104
Total	11.930,6	10.203.000	1.901	8.358

Sumber: PG Ngadirejo, (2014)

2) Penyaluran alokasi dana program kemitraan

Program kemitraan salah satu wujudnya adalah dengan memberikan pinjaman kepada mitra binaan PG Ngadirejo. PKBL PTPN X menerapkan sistem kredit lunak pada setiap mitra binaannya. Pernyataan ini didukung oleh pak Dodod selaku TU Hasil PG Ngadirejo, yaitu:

> "Program Kemitraan merupakan program yang sumber pendanaannya dari dana PKBL, dulu itu berasal dari kira-kira 2% laba. Dana PKBL diberikan kepada petani sebagai kredit lunak supaya petani mitra bisa mengembangkan usahanya. Bunga dari kredit PKBL ini hanya 6% tiap tahunnya, biasanya petani tidak sampai setahun sudah bisa mengembalikan

pinjamannya jadi bunganya tidak sampai 6%"(Sumber: wawancara pada tanggal 06 Maret 2014 pukul 13.00 WIB)

Program pinjaman lunak PKBL ini memang sangat memudahkan petani mitra dalam mengembangkan usahanya. bunganya juga tidak begitu memberatkan petani yaitu sebesar 6% tiap tahunnya atau sekitar $\frac{1}{2}$% tiap bulannya. Seperti yang diungkapkan Pak Ali Is sebagai Petani Mitra PG Ngadirejo:

"Di PKBL sangat membantu karena selisih bunga di Bank banyak, dibawah 10% di BRI rekening koran 14%, juga efek PKBL ke pembibitan tanpa dibantu kita kekurangkan dana, jd kredit PKBL di PG itu ya lebih mudah kadang ketika kita sudah kerjasama lama memakai KTP saja sudah bisa cair" (sumber: Wawancara pada tanggal 07 Maret 2014 pukul 15.15 WIB)

Dari pelaksanaan program kemitraan pada periode 2012/2013 anggaran untuk program kemitraan sebesar Rp 45.979.953.500,- adapun rincian anggaran program kemitraan sesuai dengan pihak avalis (penjamin) yaitu KPTR sebagai berikut:

Tabel 9.
Penyaluran Alokasi Dana Program Kemitraan Tahun 2012/2013

No	PKBL MT.12/13	Anggsuran PTR Disetor Bank (RP)
1	KUB Gula Anugerah	2.224.050.000
2	KPTR Tebu Agung	4.772.335.000
3	KPTR Nugroho	5.338.057.000
4	KPTR Sido Rukun	1.607.155.000
5	KBD/KBL ex PKBL	780.045.000
6	KPTR Rosan Kencana	5.335.163.500
7	KPTR Karya Mandiri	10.281.523.000
8	KPTR Tebu Manis	1.397.485.000
9	Kopkar (Kras)	14.294.140.000
JUMLAH		45.979.953.500

Sumber data: Bidang Administrasi Keuangan dan Umum (AK & U) PG Ngadirejo

Dari data anggaran tahun 2012/2013 pengalokasian dana pinjaman program kemitraan kepada mitra binaan yang dilakukan oleh PG Ngadirejo melalui KPTR sebagai lembaga keuangan berbadan hukum setiap tahunnya selalu berbeda tergantung dari permintaan mitra binaan dan sesuai dengan kondisi keuangan PG Ngadirejo.

3) Pembinaan yang dilakukan pada sasaran target

Program kemitraan tidak hanya sebatas pada pemberian pinjaman kepada mitra binaan tetapi dalam upaya pemberdayaan petani melalui program kemitraan, jadi istilahnya "kail saja tidak cukup" mitra binaan juga dibina dalam mengembangkan usahanya.

a) Pembinaan ketrampilan mitra binaan

Pembinaan dan penyuluhan kepada petani ini bertujuan untuk menjadikan petani mandiri dan tangguh dalam persaingan khususnya dalam internal PG Ngadirejo supaya petani lain yang menjadi mitra bisa mendapatkan bibit unggul yang sesuai dengan yang diharapkan PG dan petani. Pembinaan ketrampilan dimaksudkan agar mitra binaan bisa mengembangkan kemampuannya. Hal ini sesuai dengan pernyataan Pak Prihatin pada pembibitan bidang Tanaman PG Ngadirejo:

> "Petani yang menjadi mitra kita akan dibina oleh PG Ngadirejo jadi hubungan mitra tidak hanya dalam hal kredit lebih dari itu, seperti PG pernah bekerjasama dengan Pertamina nah, PG dan pertamina melakukan pembinaan atau penyuluhan kepada petani khususnya dalam bidang pembibitan tebu yang baik, dan PG melalui kantor wilayah akan memasarkan hasil bibitnya kepada petani lain sesuai dengan wilayahnya" (Sumber: wawancara pada tanggal 24 Maret 2014 pukul 08.30 WIB)

Dari salah satu mitra binaan pak Ali Is selaku petani pembibitan wilayah Ngadiluwih:

> "Pada tahun 2012 pernah saya mengikuti penyuluhan pembibitan yang diselenggarakan oleh kerjasama antara PG dan Pertamina, sebenarnya saya sudah melakukan usaha pembibitan sebelum pelatihan itu ada tetapi hanya belajar dari pengalaman, ya penyuluhannya bermanfaat karena ilmunya bisa digabungkan dengan pengalaman yang ada" (Sumber: wawancara pada tanggal 07 Maret 2014 pukul 15.15 WIB)

b) Pemasaran

Hal pemasaran memang sangat diperhatikan oleh PG karena memang untuk keberlanjutan mitranya dan pemenuhan pasokan bahan baku unggul untuk PG dan petani. Untuk meningkatkan tingkat penjualan produk mitra, PG ngadirejo juga melaksanakan pemasaran produk untuk petani mitranya. Seperti yang dikatakan pak Asrori sebagai mitra PG dalam hal pembibitan:

> "Pabrik menawarkan bibit ke wilayah lain, kan PG Ngadirejo wilyahnya sampai Wlingi, Ludoyo (Blitar) wilayahnya kan banyak pernah didatangkan kesini seluruh wilayah datang wilayah kec Kras, ringin rejo, kandat semua petani mitra PG yang lain didatangkan kesini, kira-kira satu wilayah diambil 3 orang dalam pembibitan ini, pernah 70 orang kesini istilahnya diperkenalkanlah bahwa disini ada pembibitan" (Sumber: wawancara pada tanggal 14 Maret 2014 pukul 14.00 WIB)

Pada pembinaan dalam promosi ini, kantor wilayah menjadi fasilitator mitra binaan dalam mengembangkan usahanya dengan pemasaran yang lebih luas sehingga dengan pemasaran yang luas maka penjualan akan meningkat.

4) **Pengembalian dana kemitraan**

Di PG Ngadirejo tidak ada sistem pembelian bahan baku tebu, dimana pihak pabrik gula hanya melayani penerimaan tebu dari tebu rakyat (TR) dan Tebu Sendiri (TS). Hasil jadi gula tebu sendiri semuanya langsung dikirim ke

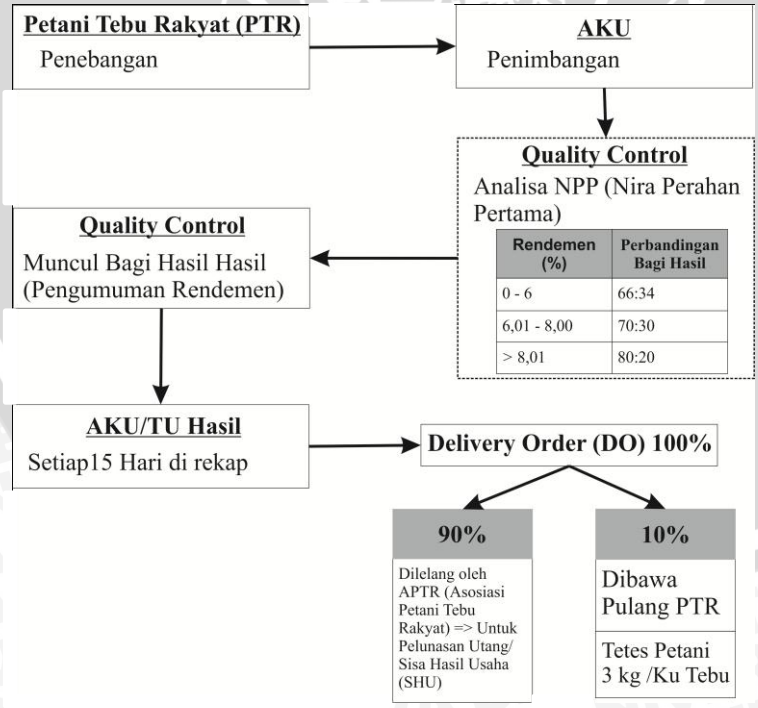
Direksi untuk dilelang kepada investor. Lalu hasil jadi gula dari Tebu Rakyat akan diproses dengan sistem bagi hasil, yang mana sistem bagi hasil tersebut yang akan digunakan untuk megetahui berapa besar hasil yang diperoleh oleh petani yang hasil yang diperoleh PG Ngadirejo sebagai tempat penggilingan.

Sistem bagi hasil yang diterapkan di PG Ngadirejo adalah sistem bagi hasil yang didasarkan nilai rendamen tebu petani, presentase sistem bagi hasil yang didapatkan oleh petani dan PG Ngadirejo adalah:

1. Rendemen ≤ 6% : Petani 66% dan PG 34%
2. Rendemen 6% - 8% : Petani 70% dan PG 30%
3. Rendemen ≥8% : Petani 75% dan PG 25%

Sumber: TU Hasil PG Ngadirejo, (2014)

a) Pelunasan Kredit dan Sistem Bagi Hasil



Gambar 11. Pelunasan Kredit dan Sistem Bagi Hasil
Sumber: PG Ngadirejo, (2014)

1. Ketika PG sudah buka giling, maka informasi akan disampaikan ke PTR (Petani Tebu Rakyat) melalui PTRI (Petani Tebu Rakyat Intensifikasi) maka PTR segera melakukan penebangan dan angkut tebunya ke PG supaya tebu masih segar sesuai standar MBS yaitu masa pengiriman kurang dari 24 jam.
2. Kemudian langkah selanjutnya dilakukan penimbangan yang dilakukan oleh bagian AK & U (Administrasi, Keuangan dan Umum).
3. Ketika sudah dilakukan penimbangan oleh bagian AK & U maka dilakukan analisa NPP (Nira Perahan Pertama) oleh bagian *Quality Control* untuk menentukan nilai rendemen dari tebu kemudian akan bisa ditentukan bagi hasilnya dengan sistem sebagai berikut:

Tabel 10. Bagi Hasil pendekatan rendemen

No	Rendemen	Perbandingan Bagi Hasil
1	Rendemen ≤ 6%	Petani 66% dan PG 34%
2	Rendemen 6% - 8%	Petani 70% dan PG 30%
3	Rendemen ≥ 8%	Petani 75% dan PG 25%

Sumber: TU Hasil PG Ngadirejo, 2014

Sistem bagi hasil yang didasarkan pada nilai rendemen bisa diubah presentasenya sesuai kesepakatan para kelompok tani melalui APTR (Asosiasi Petani Tebu Rakyat) dengan pihak perkebunan Nusantara X (persero). Berubahnya presentase karena beberapa alasan sesuai yang disampaikan Pak dodod selaku TU Hasil PG Ngadirejo:

"Perubahan presentase biasanya faktor iklim yaitu bulan basah sehingga produksi semakin menurun ketika bulan basah contohnya produksi gula pada tahun 2012 lebih bagus daripada produksi gula tahun 2011 dikarenakan pada tahun 2011 curah hujan tinggi nanti bisa dilihat di bagian *Quality Control* untuk data curah hujan, dan juga faktor lain yang berpengaruh pada proses produksi dan hasil gula seperti harga pupuk dll" (Sumber: wawancara pada tanggal 06 Maret 2014 pukul 13.20 WIB)

Jadi untuk nilai presentase di sesuaikan dengan keadaan tebu petani dan dilakukan dengan kesepatakan diantara PTPN X dengan APTR sehingga terjadi keterbukaan diantara kedua belah pihak tanpa ada yang dirugikan.

4. Proses selanjutnya dari hasil analisa NPP maka bagian *Quality Control* akan mengeluarkan pengumuman bagi hasil (pengumuman rendemen) yang akan ditempelkan di papan pengumuman PG Ngadirejo.
5. Pengeluaran D.O (*Deliver Order*) gula yang akan diterima oleh petani tebu berlangsung setiap satu periode, yaitu 15 hasil ada saat DO inilah pelunasan pinjaman petani dilakukan.

   Pengeluaran D.O. gula ada dua bentuk, yaitu:

   1) D.O gula 90%

      D.O gula 90% ini kebanyakan diambil berupa uang, apabila petani tersebut yang mengikuti lelang gula. Jadi D.O yang 90% akan dilelang oleh APTR untuk pelunasan utang petani yang ketika ada sisa pelunasan utang akan menjadi SHU.

   2) D.O gula 10%

      D.O gula 10% ini berupakan dalam bentuk gula sebesar 10% dari hasil gual putih yang telah jadi.

Sebagaimana yang dituturkan oleh Pak Dodod selaku TU Hasil PG Ngadirejo:

> "Setelah bagi hasil rendemen tadi maka hasil dari petani akan dibagi lagi melalui D.O seumpama perbandingan bagi hasil rendemen 70% ke petani dan 30% ke PG maka yang 70% akan di bagi lagi melalui D.O 90% gula yang digiling dilelang ke investor melalui APTR dan untuk pelunasan kredit ketika ada sisa maka akan kembali lagi ke petani sebagai SHU (Sisa Hasil Usaha) terus yang 10% akan dibawa pulang petani dalam bentuk gula" (Sumber: Wawancara pada tanggal 06 Maret 2014 pukul 13.00 WIB)

Cara pelunasan dari 90% yang dilelang oleh APTR itu tidak ada lagi sangkut pautnya lagi dengan PG jadi sudah diluar PG, kemudian dihasil penjualan dari lelang itu sudah menjadi milik petani, jadi istilahnya gula dilelang oleh petani mempunyai asosiasi namanya APTR dan lembaga keuangannya bernama KPTR, asosiasi tugasnya melelang nanti ketika sudah dilelang uangnya masuk Asosiasi selanjutnya uang nanti dipotong kredit utang-piutang dibayarkan ke bank, ketika ada SHU dikasihkan ke petani APTR yang melelang. KPTR yang membayarkan ke bank. Jadi APTR merupakan perkumpulan petani yang intinya menyampaikan jumlah bagi hasil, usulan bagi hasil, dan usulan harga gula yang menyampaikan asosiasi. Dan gula 10% dari PG boleh diambil ketika proses pelunasan kredit selesai.

b. Ilustrasi Pelunasan Kredit dan Bagi hasil

Pak Sodikin yang berdomisili di Kras bermitra dengan PG Ngadirejo dengan meminjam Kredit dari dana PKBL. Dengan lahan 1 Hektar Paket kredit yang dipilih pak Sodikin TRS I K dengan total kredit sebesar Rp 10.660.00,- , setelah masuk musim tebang tiba Pak Sodikin menggilingkan tebunya ke PG

Ngadirejo sesuai dengan prosedur tebu Pak Sodikin di timbang memperoleh 1.000 Kuintal dan selanjutnya di analisis NPP oleh bagian *Quality Control* PG Ngadirejo keluar rendemen 8,00%. dan pada saat itu harga tebu dipasaran sebesar Rp 900.000/ku. Berapakah laba bersih Pak Sodikin?

Diketahui:

Tebu Pak Sosikin	: 1.000 Ku
Rendemen	: 8,00%
Harga Gula	: Rp 900.000,-/Ku
Harga Tetes	: Rp 1.100/Kg
Tetes Petani	: 3 Kg/Ku Tebu

- Analisa NPP:
  - Dengan rendemen 8,00% berarti bagi hasil 70:30, artinya 30% ke PG Ngadirejo dan 70% ke Petani.
- Gula PTR= Rendemen X Bagian Petani
  - 6 X 66% = 3,96
  - 2 X 70% = 1,4 +

    5,36
- Gula Total = Gula PTR X Hasil Tebang/ 100

  = 5,36 X 1000 Ku/ 100= 53,6 Ku
- Delivery Order (DO) 100%
  - 90% Dilelang oleh APTR (Asosiasi Petani Tebu Rakyat) untuk pelunasan Kredit dan SHU sebesar 48,24 Ku
  - 10% di bawa pulang petani sebesar 5,36 Ku

- SHU = (jumlah gula lelang X Harga Gula) – (Kredit + Bunga PKBL 6%)

  = (48,24 Ku X Rp 900.000) – (Rp 10.660.000 + Rp 639.600)

  = Rp 43.416.000 – Rp 11.299.600

  = Rp 32.116.400

- Tetes = Jumlah Tebu X Tetes Petani X Harga Tetes

  = 1000 Ku X 3 kg/Ku Tebu X Rp 1.100

  = Rp 3.300.000

- Laba Bersih = DO 10% + SHU + Tetes

  = (5,36 Ku X Rp 900.000) + Rp 32.116.400 + Rp 3.300.000

  = Rp 40.240.400,-

5) Pengawasan yang dilakukan pada sasaran target

Selama menjadi mitra binaan PG Ngadirejo, mitra binaan akan mendapatkan pengawasan, hal ini dimaksudkan untuk melihat perkembangan dan kondisi mitra binaan dari tahun ke tahun dari mulai menjadi mitra binaan sampai berakhir hubungan kerjasama. Pengawasan yang dilakukan PG Ngadirejo dilakukan langusng oleh PTRI dan KPTR, jadi dengan melihat kondisi mitra binaan secara langsung, untuk hal kunjungan secara periodik beberapa bulan sekali PTRI bertugas memantau binaanya sedangkan KPTR mendampingi akan mengunjungi mitra binaan untuk melihat kondisi yang ada disana sebagai cara *monitoring*.

Hal tersebut diungkapkan oleh Pak Dwi Andika selaku PTRI Wilayah Kandat:

> "Tidak tentu waktunya dalam pengawasan seharusnya mengecek, lahan tetapi karena keterbatasan waktu dan tenaga 1,7 Ha dibagi 6 petugas cuma periode tiap hari kita komunikasi langsung dengan petani sesuai dengan kemampuan kita, jadi tidak tiap hari ke kebun juga, yang penting intinya

kebutuhan petani terlayani itu tugasnya PTRI" (Sumber: wawancara pada tanggal 06 Maret 2014 jam 13.00 WIB)

Metode pengawasan secara langsung lain juga diungkapkan oleh pihak Koperasi, Pak Syaiful Amin selaku karyawan KPTR "Nugroho" yaitu:

"Mulai awal sudah diawasi dia mulai awal mengajukan untuk mendaftar dia ada lahan sudah dikroscek dan digambar oleh Tim GPS itu merupakan salah satu bentuk pengawasan terus kemudian memantau keadaan tebu secara periodik mulai bulan berapa? perkembangannya tebunya seperti apa?, Untuk koperasi kerjasama dengan wilayah, wilayah yang memantau sedangkan koperasi yang mengakomodir, mendapat laporan juga dari wilayah, jadi kerjasamanya disitu dari tanaman yang mengawasi, koperasi yang mendampingi, pemantauan dana kredit dipantau mulai bahan bakunya dia, otomastis selama dia masuk masih mengirim tebu dana itu aman masih bisa dikendalikan atau mungkin gini diawal dipotongnya banyak atau adakalanya ada petani yang ternyata gagal itu diawal utang langsung dipotong lunas. metode untuk mengamankan dananya seperti itu" (Sumber: wawancara pada tanggal 12 Maret 2014 pukul 09.45 WIB)

Metode pengawasan lain yaitu kontrol secara ekonomi yaitu kantrol PG Ngadirejo melalui proses pencairan kredit, jadi pencairan kredit di PG Ngadirejo sifatnya tidak sekaligus tetapi secara bertahap. Penjelasan lebih lanjut dijelaskan oleh Pak Dodod selaku TU Hasil PG Ngadirejo sebagai berikut:

"Sesuai dengan pekerjaan tebu, kan ada petugas PG, PTRI misalnya kebunnya sampean masih pada tahap bajak sama tanam biayanya berapa nanti dicairkan, biasanya ada R1-R7 itu PTRI yang tahu senin tgl 7 -12 pupuk selesainya tgl 14 nanti akan dibikinkan bon untuk pengajuan (Cadongan) tgl 7-14 itu sudah mengerjakan apa saja misal totalnya 10jt nanti cairnya setelah tgl 14, terkadang petani bayar dulu dengan uang pribadi,sesuai pengajan pekerjaan jadi ketika proses, pada saat pengolahan lahan biayanya diajukan" (sumber: wawancara pada tanggal 06 Maret 2014 pukul 13.00 WIB)

Metode pengawasan yang dilakukan oleh mandor (PTRI) kepada mitra binaanya berbeda-beda dengan caranya masing-masing yang terpenting kebutuhan dari mitra terpenuhi, hal ini dibenarkan oleh pak Asrori selaku mitra PG Ngadirejo sebagai berikut:

> "Setiap mau buka giling petugas wilayah kesini memastikan bibit yang akan siap pakai itu yang pasti tetapi biasanya mandor mesti keliling di wilayahnya atau ketemu di warung jadi sering bertemu bisa membahas bibit itu bisa dikatakan pengawasan" (Sumber: wawancara 14 Maret 2014 pukul 14.00 WIB)

Jadi pengawasan yang dilakukan program kemitraan adalah dengan melihat kondisi mitra binaan secara langsung dengan memastikan kebutuhan petani terkait tanamannya itu akan segera dilayani melalui PTRI wilayah. Pengawasan pula dilakukan oleh pihak Koperasi sebagai penjamin kredit, yang hanya dengan memastikan bahwa petani tersebut harus menggilingkan tebunya ke PG Ngadirejo sedangkan agunan seperti BPKB, sertifikat tanah dll merupakan jaminan kedua setelah lahan. Hal tersebut merupakan bagian yang penting bagi kemitraan karena sebagai kontrol dan pengendali dari mitra binaan dan sebagai alat untuk mengukur hasil dari program ini sehingga ada evaluasi dan tanggung jawab antara PG Ngadirejo dengan mitra binaanya.

b. Program Bina Lingkungan

1) Proses penjaringan sasaran program bina lingkungan

Program bina lingkungan merupakan program bentuk kepedulian perusahaan kepada masyarakat sekitar khususnya masyarakat ring 1. Hal ini diungkapkan Pak Khoiri selaku Kepala Bagian SDM PG Ngadirejo:

> "Program bina lingkungan merupakan bentuk kepedulian sosial dari PG Ngadirejo kepada masyarakat ring I PG Ngadirejo, kalau ring I PG Ngadirejo ada 3 (tiga) desa yaitu Desa Jambean, Desa Tales dan Desa Seketi hal ini bertujuan supaya keberadaan PG ini bisa mendapatkan dukungan dan simpatisan dari masyarakat atau lingkungan" (Sumber: wawancara tanggal 22 Maret 2014 pukul 10.00 WIB)

Daerah ring 1 merupakan daerah yang menjadi prioritas perusahaan dalam menjalankan kepedulian sosialnya. Jarak antara perusahaan dengan desa yaitu berkisar 0-500 meter, karena desa inilah yang terkena dampak langsung dari kegiatan perusahaan dan berhimpitan dengan perusahaan maka perlu menjadi prioritas perusahaan dalam menjalankan kegiatan sosialnya.

Bentuk-bentuk program bina lingkungan yang telah dijalankan oleh PG Ngadirejo menurut Pak Khoiri selaku kepala bagian SDM PG Ngadirejo:

> "Kami sering mengadakan khitanan massal itu kan juga termasuk Bina Lingkungan,trus juga ada pengobatan gratis secara massal itu satu tahun kita adakan tiga kali gratis mas, paling sedikit dua kali dalam satu tahun untuk masyarakat sekitar, terus pembangunan jembatan bagi masyarakat yang minta bantuan dalam pembangunan jembatan.jambatannya itu berada di Desa Jambean yang masuk juga dalam ring 1 PG." (Sumber: Wawancara pada tanggal 22 Maret 2014 pukul 10.00 WIB)

Gambar 12. Jembatan yang akan direnovasi oleh PG Ngadirejo melalui anggaran BL

Gambar 13. Jenis Bina Lingkungan jembatan di Ds. Seketi

Kegiatan program bina lingkungan juga diungkapkan oleh Pak Zaenuri selaku PTRI Ngadiluwih dan Panitia program bina lingkungan sebagai berikut:

> "Pernah mas penebaran jenis ikan di sepanjang jalur kali brantas sebagai pengurangan dampak limbah cair itu dilaksanakan tiap tahun ada" (sumber: wawancara pada tanggal 22 Maret 2014 pukul 13.30 WIB)

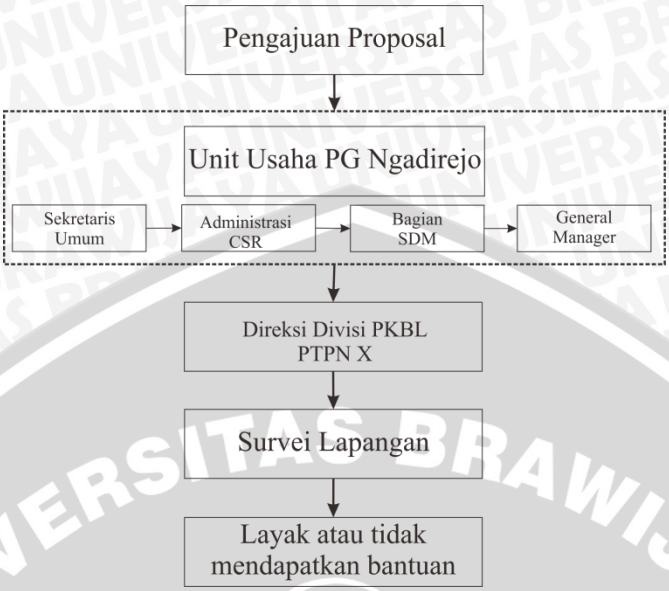
Program bina lingkungan berkaitan dengan proses penjaringan sasaran, mulai dari inilah jenis kegiatan program bina lingkungan bisa dilaksanakan. Pak Purwanto administratif Bina Lingkungan PG Ngadirejo menambahkan alur proses penjaringan bina lingkungan yaitu:

> "Ya yang jelas mengajukannya ke General Manager(GM) PG Ngadirejo nanti akan diproses oleh PG Ngadirejo melalui administrasi bina lingkungan (CSR) oleh Pak Purwanto selanjutnya akan dikirim ke Direksi. Jadi proses di PG Ngadirejo ketika ada surat masuknya ke Sekretaris Umum (Sekum) PG Ngadirejo terlebih dahulu selanjutnya akan diproses oleh Bagian SDM setelah itu dimintakan persetujuan ke GM untuk dikirim ke Direksi" (Wawancara pada tanggal 23 Maret 2014 jam 12.30 WIB)

Kemudian alur dari proses penjaringan sasaran Program Bina Lingkungan yang telah diatur dalam Permen BUMN Nomor: PER -08/MBU/2013 Pasal 13 ayat 1 yaitu:

1) Tata cara penyaluran bantuan dana program BL BUMN Pembina:
   a. BUMN pembina terlebih dahulu melakukan survei dan identifikasi sesuai dengan kondisi dan kebutuhan di wilayah usaha BUMN Pembina setempat;
   b. Pelaksanaan Program BL dilakukan oleh BUMN Pembina yang bersangkutan.

Hal itu sesuai dengan pelaksanaan proses penjaringan sasaran yang disampaikan oleh Pak Khoiri selaku Kabag SDM PG Ngadirejo dapat diilustrasikan dalam gambar sebagai berikut:



Gambar 14. Proses penjaringan sasaran target program bina lingkungan
(Sumber: Olahan Data Oleh Penulis, 2014)

Didalam gambar diatas proses penjaringan dimulai dari pengajuan proposal, pengajuan proposal dilakukan oleh pemohon bantuan yang diberikan kepada PG Ngadirejo melalui Sekretaris Umum karena surat masuk harus melalui sekum, kemudian proposal tersebut akan di disposisi kepada administrasi CSR kemudian akan diteruskan ke bagain SDM, setalah itu dimintakan persetujuan ke GM PG Ngadirejo. Proposal yang telah disetujui GM PG Ngadirejo akan dikirim ke Direksi divisi PKBL PTPN X, yang kemdian pihak direksi akan melakukan survei lapangan untuk menentukan layak atau tidak mendapat bantuan.

Proses Penjaringan program bina lingkungan diungkapkan oleh Pak Khoiri selaku kepala bidang SDM PG Ngadirejo:

> "Biasanya masyarakat mas yang mengajukan dahulu karena kita tidak tahu apa kebutuhan masyarakat biasanya mana yang lebih *urgent* dahulu itu biasanya dari desa yang mengajukan ke kita, mereka melalui desa mengajukan proposal ke kita selanjutnya kita cek proposal baru kita mengajukannnya ke Direksi Bagian PKBL. Biasanya kalau dananya kecil itu PG Bisa mengatasi sendiri contohnya pelebaran jembatan dsb tetapi

kalau sampai membangun jembatan dari nol kita baru mengajukan dana PKBL untuk bina lingkungan." (Sumber: Wawancara pada tanggal 22 Maret 2014 jam 10.00 WIB)

Proses penjaringan sasaran bina lingkungan tersebut dibenarkan oleh pemohon bantuan dalam bidang sarana dan prasaran umum, Pak Hari selaku kepala Desa Jambean yaitu:

"iya memang benar kita mengajukan program bina lingkungan ke PG Ngadirejo kira-kira dua bulan yang lalu jadi dari desa kita ke camat, proposal yang berisi anggaran dan gambar jembatan desa sudah pula mendapatkan rekomendasi dari Dinas Pekerjaan Umum Kab Kediri dan sudah disurvei oleh GM nya langsung sesuai dengan proposal yang kita ajukan"(Sumber: wawancara pada tanggal 28 Maret 2014 pukul 10.00 WIB)

Pemohon bantuan lainnya dalam bidang sarana umum, Pak Slamet Riyanto selaku Sekretaris Desa (Sekdes) Desa Tales yaitu:

"Desa kami menerima bantuan pengaspalan jalan, jadi dari pabrik itu ke Timur yang mengaspal itu PG Ngadirejo, jalan itu sebagai alternatif truk-truk PG untuk menggilingkan tebunya ke PG Ngadirejo, proses pengajuannya mudah mas tinggal proposal diajukan ke PG dalam beberapa hari akan ada petugas PG yang mensurvei jalan" (wawancara pada tanggal 26 Maret 2014 pukul 13.20 WIB)

Berikut dokumentasi hasil pengaspalan jalan yang dilakukan oleh PG Ngadirejo kepada Desa Tales sebagai daerah Ring I PG Ngadirejo:

Gambar 15. Pengaspalan jalan desa yang Dilakukan PG Ngadirejo

Gambar 16. Jalan alternatif Ds Tales menuju PG Ngadirejo

Jadi dalam proses penjaringan sasaran terget harus melalui beberapa prosedur yang harus dilakukan oleh pemohon untuk mendapatkan bantuan yang sesuai dengan kebutuhan pemohon sesuai dengan aturan yang ada yaitu pengajuan proposal, survei lapangan dan tahap persetujuan.

2) Penyaluran alokasi dana program bina lingkungan

Anggaran dana untuk program bina lingkungan PG Ngadirejo setiap tahunnya berbeda tergantung dari kebijakan perusahaan. Pada penyajian data untuk tahun 2010 anggaran dana program bina lingkungan sebesar Rp. 333.953.693 dengan rincian anggaran sebagai berikut:

Tabel 11.

Rincian Biaya Sosial pada PG Ngadirejo Periode 2010/2011

No	Rincian	Tahun 2010 (Rp)
1	Pemakaian Barang Gudang	131.591.793
2	Sumbangan untuk PIIKB	33.797.200
3	Sumbangan Honor Guru TK	31.320.000
4	Sumbangan Pembinaan SSB	54.009.700
5	Sumbangan untuk bina lingkungan	2.500.000
6	Sumbangan akomodasi rapat SP/SP.PTN	25.740.000
7	Sumbangan untuk tamu perusahaan	2.250.000
8	Sumbangan untuk pemberian karangan bunga	31.800.000
9	Sumbangan Tasyakuran tutup giling 2008	750.000
10	Sumbangan untuk seminar media cetak	6.925.000
11	Sumbangan buka bersama dan pengajian	13.270.000
Jumlah		333.953.693

Sumber data: Bidang Administrasi, Keuangan dan Umum (AKU) PG Ngadirejo

Sedangkan pada Tahun 2011 anggaran untuk program bina lingkungan PG Ngadirejo sebesar Rp. 639.813.359 naik 191% dari anggaran tahun sebelumnya dengan rincian sebagai berikut:

Tabel 12.

Rincian Biaya Sosial pada PG Ngadirejo Periode 2011/2012

No	Rincian	Tahun 2011 (Rp)
1	Pemakaian Barang Gudang	244.540.267
2	Sumbangan untuk PIIKB	27.562.995
3	Sumbangan Honor Guru TK	32.841.400
4	Sumbangan Pembinaan SSB	35.772.200
5	Sumbangan untuk bina lingkungan	15.820.000
6	Sumbangan akomodasi rapat SP/SP.PTN	242.713.997
7	Sumbangan untuk tamu perusahaan	5.600.000
8	Sumbangan untuk pemberian karangan bunga	34.962.500
Jumlah		639.813.359

Sumber data: Bidang Administrasi, Keuangan dan Umum (AKU) PG Ngadirejo

Sedangkan pada tahun 2012 anggaran untuk program bina lingkungan PG Ngadirejo sebesar Rp. 924.844.209 naik dari anggaran tahun sebelumnya yaitu sebesar Rp. 639.813.359. Walaupun ada pengurangan satu kegiatan di tahun 2012 kenaikan secara signifikan pada kegiatan pemakaian barang (Bank sbl & Sembako buka giling) dari Rp. 244.540.267 di tahun 2011 naik menjadi Rp 707.619.260, adapun perincian penyaluran dana alokasi sosial sebagai berikut:

Tabel 13.

Rincian biaya sosial pada PG Ngadirejo periode 2012/2013

No	Rincian	Tahun 2012 (Rp)
1	Pemakaian Barang (Bank sbl & Sembako Bk Giling)	707.619.260
2	Sumbangan untuk PIIKB	17.655.000
3	Honor Guru TK	42.298.000
4	Sumbangan untuk Masyarakat Bina Lingkungan	75.626.579
5	Biaya Pembinaan SSB (Sekolah Sepak Bola)	41.150.000
6	Santunan Yatim Piatu 2012	38.075.000
7	Khitanan Massal	2.420.370
Jumlah		924.844.209

Sumber data: Bidang Administrasi, Keuangan dan Umum (AKU) PG Ngadirejo

Pada Tahun 2013 anggaran biaya sosial turun, tetapi kegiatan sosialnya bertambah dari tahun sebelumnya seperti sumbangan untuk anak yatim, pengobatan masal, donor darah bakti sosial buka giling 2013 dan sumbangan bintang pelajar. Hal ini bertujuan untuk pemerataan kegiatan sosial. Perincian penyaluran dana alokasi sebagai berikut:

Tabel 14.

Rincian Biaya Sosial pada PG Ngadirejo Periode 2013/2014

No	Rincian	Tahun 2013 (Rp)
1	Pemakaian barang/gula untuk pihak ke III	290.364.188
2	Sembako Buka Giling	97.199.695
3	Sumbangan untuk PIIKB	13.275.000
4	Honor Guru TK	40.548.000
5	Sumbangan untuk masyarakat bina lingkungan	84.309.046
6	Sumbangan untuk anak yatim piatu	36.850.000
7	Pengobatan masal,donor darah	33.637.871
8	Bakti Sosial buka giling 2013	24.650.000
9	Sumbangan Bintang Pelajar	32.700.000
10	Sumbangan Sekolah Sepak Bola	13.000.000
Jumlah		666.533.800

Sumber data: Bidang Administrasi, Keuangan dan Umum (AK&U) PG Ngadirejo

Kegiatan sosial dan anggaran setiap tahunnya akan berubah-ubah sesuai dengan pemohon kegiatan sosial dan laba perusahaan. Kegiatan bina lingkungan yang dilaksanakan oleh PG Ngadirejo melalui anggaran alokasi dana diatas dibenarkan oleh penerima bantuan sosial atau masyarakat sekitar PG Ngadirejo sebagai berikut:

Dalam bidang Sarana dan prasarana umum Pak Slamet Riyanto selaku Sekretaris Desa (Sekdes) Desa Tales:

> "Yang banyak itu minta besi bekas itu yang jelas, karena memang kita membutuhkan untuk kerangka jembatan, tiang listrik, terus untuk menutup saluran air di pinggir jalan dan juga poskamling itu bahan utamanya juga besi dari Pabrik terus juga seng-seng untuk fasilitas desa itu dari Pabrik,

> Keranda mayat itu juga dari pabrik mas tapi jarang dipakai mas sama penduduk sini karena berat" (Wawancara pada tanggal 26 Maret 2014 pukul 13.20 WIB)

Dalam bidang Kesehatan Pak Hari selaku Kepala Desa (Kades) Desa Jambean:

> "iya mas ada kegiatan sosial dalam bidang kesehatan biasanya Pabrik melaksanakan kegiatan sosialnya pada waktu buka giling, mereka (pabrik) melaksanakan kegiatan seperti sunatan massal dan donor darah" (wawancara pada tanggal 28 Maret 2014 pukul 10.00 WIB)

Dari data-data dan hasil wawancara menunjukkan bahwa setiap tahun alokasi dana mulai Tahun 2010-2013 selalu berbeda-beda tergantung dari laba perusahaan yang dialokasikan pada program ini dan sesuai dengan pengajuan bantuan oleh pemohon. Bantuan yang diberikan kepada pemohon bantuan sesuai dengan pengajuan proposal setelah dilakukan survei lapangan dan persetujuan dari pimpinan perusahaan. Tetapi kadang PG sendiri yang menentukan sendiri jenis kegiatan sosialnya pernyataan tersebut diungkapkan oleh Pak Khoiri selaku Kabag SDM PG Ngadirejo:

> "Program Lingkungan dari semua BUMN ada mas, nah masyoritas jenis kegiatan kita yang menentukan kecuali tadi ketika ada jembatan ambrol itu masyarakat yang minta bantuan jadi kita tetap melayaninya, pak kita butuh ini...ini....ini untuk jembatan itu dari mereka, tapi untuk pengobatan tadi itu dari kita.apapun dari mereka yang sakit-sakit itu tetap kita obati. Obat sudah dari sini, kita juga pernah adakan donor darah untuk karyawan beserta keluarga serta petani. Kita sudah programkan setahun 3X tapi untuk tahun ini mungkin 2X karena letusan kelud kemarin akhirnya kita tunda" (Sumber: wawancara pada tanggal 22 Maret 2014 pukul 10.00 WIB)

Ternyata dalam penentuan kegiatan sosial perusahaan dan masyarakat sama-sama memiliki hak dalam penentuan kegiatan sosial jadi ini akan sangat berpengaruh sekali dalam hal alokasi anggaran jadi kegiatan yang disetujui itu disesuaikan anggaran yang ada. Maka dari itu semakin besar kegiatannya maka

anggaran yang dikeluarkan semakin besar pula. Pembuatan jalan dilakukan PG pada Tahun 2012 sehingga memerlukan anggaran yang sangat besar seangkan pada tahun berikutnya desa tidak akan mengajukan kegiatan sosial yang sama, Jadi besaran anggaran akan ditentukan oleh 3 (tiga) faktor yaitu, laba perusahaan, pemohon bantuan dan kegiatan yang dilaksanakan oleh perusahaan.

2. **Faktor Pendukung dan Penghambat Pengembangan PKBL dalam mewujudkan *Community Development***

Upaya untuk mengoptimalkan suatu kinerja dalam pelaksanaan pengembangan CSR melalui program kemitraan dan bina lingkungan (PKBL) di PG Ngadirejo pasti terdapat faktor pendukung dan faktor penghambat yang keduanya tidak bisa dipisahkan dan dapat saling mempengaruhi pelaksanaan pengembangan CSR melalui program kemitraan dan bina lingkungan (PKBL) di PG Ngadirejo. Dengan mengidentifikasi dan menganalisis diharapkan sebagai pelaksana dapat mengetahui faktor pendukung yang perlu dipertahankan dan faktor penghambat yang perlu diminimalisasi perkembangannya karena kedua aspek tersebut mempunyai peran yang besar dalam optimalisasi pelaksanaan pengembangan CSR melalui program kemitraan dan bina lingkungan (PKBL) di PG Ngadirejo. Adapun faktor pendukung dan faktor penghambat yang mempengaruhi pelaksanaan pengembangan CSR melalui program kemitraan dan bina lingkungan (PKBL) di PG Ngadirejo sebagai berikut:

a. Program Kemitraan

1) Faktor-Faktor Pendukung program kemitraan

Dari penelitian yang telah dilakukan maka dapat diketahui faktor pendukung yang mempengaruhi Program Kemitraan PG Ngadirejo dalam usahanya melakukan kemitraan pada petani, yaitu sebagai berikut:

a) Dukungan penuh PG Ngadirejo dalam melaksanakan program kemitraan dengan Petani

Salah satu faktor pendukung yang mempengaruhi pelaksanaan starategi pengembangan CSR dalam mewujudkan *community development* melalui program kemitraan dan bina lingkungan (PKBL) di PG Ngadirejo adalah dukungan secara penuh PG Ngadirejo dalam pelaksanaan program kemitraan mulai dari persyaratan administratif yang sangat mudah dan dipahami petani di desa, karena petani ketika ingin menjadi mitra ke PG Ngadirejo hanya menunjukan lahan, identitas dan agunan ke petugas wilayah kecamatan masing-masing. Kemudian seluruh proses di petani akan di proses melalui PTRI dan KPTR. Ketika proses pencairan pun tidak berbelit-belit tinggal petani menyampaikan hasil penggarapan sawahnya maka anggaran akan di transfer ke rekening petani masing-masing. Kontribusi dari PG kepada petani juga tidak hanya dalam penggilinggan tetapi juga dalam pembinaan terhadap perawatan tebu dan memberikan pembinaan ketika petani bermitra dalam hal alat mekanisasi seperti yang diungkapkan Pak Katiyar selaku petani mitra PG wilayah Ngadiluwih sebagai berikut:

> "iya mas saya mengajukan kredit ke PG Ngadirejo 4 tahun yang lalu untuk membeli alat mekanisasi kira-kira sebesar 30 juta -an untuk membeli *hand*

> *tractor* awalnya gak bisa tetapi setelah saya menyampaikan keluhan ke mandor (PTRI) maka langsung di datangkan tim traktor dari *Tjoekir* namanya Pak Syuhada" (Sumber: wawancara pada tanggal 20 Maret 2014 pukul 11.00 WIB)

Pembinaan kepada mitra PG memang menjadi prioritas serta pemasaran produk ketika petani bermitra dalam hal pembibitan seperti yang diungkapkan Pak Asrori selaku petani yang bermitra dalam hal pembibitan wilayah Ngadiluwih sebagai berikut:

> "Pabrik menawarkan bibit ke wilayah lain, kan PG Ngadirejo wilyahnya sampai Wlingi, Ludoyo (Blitar) wilayahnya kan banyak pernah didatangkan kesini seluruh wilayah datang wilayah kec Kras, ringin rejo, kandat semua petani mitra PG yang lain didatangkan kesini, kira-kira satu wilayah diambil 3 orang dalam pembibitan ini, pernah 70 orang kesini istilahnya diperkenalkanlah bahwa disini ada pembibitan." (wawancara pada tanggal 14 Maret 2014 pukul 10.00 WIB)

Pihak KPTR juga terbantukan ketika bermitra dengan PG Ngadirejo seperti yang diungkapkan oleh Mas Syaiful Amin selaku karyawan KPTR "Nugroho" yaitu "Dukungan dari PG itu terbuka dengan mempercepat proses pencairan, dengan begitu kredit PKBL sudah dapat membantu produksi petani" (wawancara pada tanggal 12 Maret 2014 pukul 09.00 WIB). Jadi dalam proses pencairan anggaran terjadi kerjasama antara PG dengan KPTR, PG mempermudah proses pencairan ke Direksi dan ketika sudah Dropping ke PG maka melalui bagian AK & U langsung d transfer ke rekening petani masing-masing.

b) Karakter Mitra Binaan Petani

Hal lain yang menjadi faktor pendukung yang mempengaruhi kinerja PG Ngadirejo dalam melaksanakan pengembangan CSR dalam mewujudkan

community development melalui Program kemitraan dan Bina lingkungan adalah karakter mitra binaan sendiri yang memungkinkan mendukung program kemitran. Hal ini sangat membantu kaitannya dalam peningkatan hasil prosuksi pertanian. Berbekal pengalaman, petani di Kediri sudah memiliki ketrampilan dan kemampuan untuk bercocok tanam. Ini didapat secara turun temurun dan tuntutan lingkungan yang harus ahli dan bisa dalam mengelola sawahnya khususnya tanaman tebu. Sebagai contoh dalam hal pembibitan sebagian petani sudah mempunyai inisiatif sendiri untuk membuat pembibitan, jadi ketika ada permasalahan akan mencoba kemungkinan yang lain jadi hanya berbekal uji coba dan pengalaman dari kesalahan pertama. Seperti yang diungkapkan Pak Ali Is selaku Petani Pembibitan sebagai berikut:

> "Sebenarnya saya sudah lama mas melakukan usaha pembibitan ya dengan berbekal pengalaman dan pengetahuan sedikit saya mengenai pembibitan tebu, setelah itu PG mengetahui usaha saya dan diikutkan dalam pelatihan pembibitan yang dilaksanakan oleh PG Ngadirejo-Pertamina, jadi saya hanya mencocokan dengan pengalaman, ohhh...gitu...ohhh...gitu...memang bermanfaat tapi awal pembibitan bukan dari adanya pelatihan tapi sebelumnya saya sudah mempunai usaha ini" (wawancara pada tanggal 07 Maret 2014 pukul 15.00 WIB)

Karakter mitra binaanlah yang membuat optimalnya program pembibitan yang berbekal pengalaman jadi PG Ngadirejo hanya meneruskan saja kemampuan dari petani tersebut dengan mengembangkan pengetahuan petani melalui Pelatihan/training. Karakter mitra binaan petani di kediri juga diungkapkan oleh Pak Dwi Andika selaku petugas PTRI kantor Wilayah Kandat sebagai berikut:

> "Petani kediri sudah baik, tidak ada petani tebu yang baru mengajukan kredit yang kita bina lagi, petani lama yg sudah profesional yang ahli dalam menanam dan menebang tebu. Kita membina petani ketika pemupukan, penebangan terlambat, melayani apa kebutuhannya dan kita bisa memenuhinya dan memastikan kepada petani bahwa tebunya harus

> digiling kepada PG, kebutuhan sampean apa pak???pupuk, biaya garap,waktu sekian diambil kapan kita berusaha melayani itu dan memberikan informasi terbaru kepada petani seperti kapan musim giling dan harga gula, potensi rendemen. Petani tebu Kediri memang mempunyai bonus lahan tebu jadi secara historis asli ditanami tebu" (wawancara pada tanggal 06 Maret 2014 pukul 11.00 WIB)

2) Faktor-faktor Penghambat Program Kemitraan

Dari penelitian yang telah dilakukan maka dapat diketahui faktor penghambat yang mempengaruhi pelaksanaan pengembangan CSR dalam mewujudkan *Community Development* melalui Program Kemitraan dan bina lingkungan (PKBL) di PG Ngadirejo, yaitu sebagai berikut:

a) Mitra Orientasi Bisnis

Salah satu penghambat yang mempengaruhi kinerja pelaksanaan pengembangan CSR dalam mewujudkan *community development* melalui Program Kemitraan dan Bina Lingkungan di PG Ngadirejo adalah mitra orientasi bisnis. Ketika salah satu pihak menyeleweng dari perjanjian yang telah disepakati itu akan berpengaruh pula pada pasokan produksi tebu yang akan disetorkan ke PG Ngadirejo. Seperti halnya mitra yang berorientasi bisnis bukan kemitraan lagi jadi dalam hal ini orientasi bisnisnya adalah petani tidak menyetorkan hasil tebunya ke PG Ngadirejo dan tebu yang disetorkan hanya untuk sekedar pelunasan utang seperti penjelasan Pak Dwi Andika selaku PTRI Kantor Wilayah Kandat, sebagai berikut:

> "Petani sekarang mengacu kepada bisnis bukan lagi kepada kemitraan, memasukkan kontrak kepada kita dg lokasi yang telah disepakati, kemudian dg PG sudah dikasihkan biaya garap dsb dan pada waktu tebang PG dalam kondisi terpuruk rendemen kurang harga gula turun sedangkan PG yang lain harga tinggi, dalam artian pendapatan lebih besar di PG lain

> makanya mereka buang ke PG lain misalnya Di perjanjian sudah tergambar jelas, saya bersedia mengirimkan tebu saya ke PG Ngadirejo, Taksasi yaitu kira-kira dalam 1 hektar 1000 kuintal jadi ada target buat petani 1000 kuintal nah nanti ketika ada yg kurang ada pertanyaan,ini memang produksi turun?atau mungkin kurang gara-gara di buang ke PG lain atau pengepul yaitulah mengacu bisnisnya petani padahal sudah ada gambar, dasar hukum sudah ada tapi ini kan namanya kemitraan kita tidak berani menuntut, kekeluargaan masih ada toleransi selama tidak menunggak kreditnya." (Sumber: wawancara pada tanggal 06 Maret 2014 pukul 13.00 WIB)

Hal tersebut juga dibenarkan oleh pihak KPTR sebagai lembaga keuangan petani karena memang ketika tebu tersebut dijual ke PG maka petani akan mengalami kerugian seperti yang diungkapkan oleh Mas Saiful Amin selaku karyawan KPTR "Nugroho" sebagai berikut:

> "Ada sebagian dan dia mengalami kerugian apabila tetap dijual di PG, koperasi juga tidak bisa berbuat banyak, kasihan juga kalau dituntut ketika dia rugi jadi koperasi tidak mau,disini hanya memfasilitasi kalau bisa tetap digiling disini ya mungkin mengusahakan mengajukan surat ke Pg mohon petani dibantu" (wawancara pada tanggal 12 Maret 2014 pukul 09.00 WIB)

Memang ketika orientasi sudah bisnis maka salah satu pihak akan dirugikan akibat menyalahi perjanjian kerjasama yang awalnya sudah disepakati. Secara normatif permasalahan tersebut sudah diatur dalam perjanjian Kerjasama antara Kelompok Tani (Pihak Kesatu), PG Ngadirejo (Pihak Kedua) dan KPTR (Pihak Ketiga) tentang Pembiayaaan dan Pelaksanaan Tebu Rakyat. Terkait dalam hal tersebut termuat dalam pasal 7 tentang Proses dan hasil produksi tanam tebu yang berbunyi sebagai berikut:

1. Pihak kesatu didalam proses penenaman tebu sampai dengan produksi harus melaksanakan bimbingan teknis dari pihak kedua tidak terbatas

dalam paket teknologi maupun bimbingan dari Bidang Penelitian Pihak Kedua.

2. Pihak pertama harus menyerahkan hasil produksi tebu untuk diproses dan atau digiling kepada pihak kedua.
3. Para pihak sepakat untuk melaksanakan sistem bagi hasil gula dan tetes sesuai ketentuan yang berlaku di PTPN X (persero)
4. Pihak ke satu menyetor/menggilingkan seluruh produksi tebunya hanya kepada pihak kedua.
5. Pihak kedua akan memotong hasil penjualan gula dan tetes milik pihak kesatu untuk melunasi pinjaman modal kerja dan menyerahkan Sisa Hasil Usaha setelah dikurangi modal kerja.
6. Pihak kesatu wajib melunasi Modal Kerja dan hasil produksi gula dan tetes yang menjadi haknya. Apabila hasil produksi tidak mencukupi, maka wajib melunasi secara tunai dan atau menjual agunan yang dijaminkan kepada pihak kedua melalui pihak kesatu dengan Surat Kuasa yang merupakan satu kesatuan dengan perjanjian ini

Dari pihak petani juga membenarkan hal tersebut karena memang ketika mengikuti alur PG petani akan merugi jadi istilahnya PG harus kompetitif supaya tidak ditinggalkan oleh mitranya. Seperti yang diungkapkan Pak Ali Is selaku petani mitra PG sebagai berikut:

> "Memang bener dan rata-rata hampir semua 80-90% jadi sekarang sudah berpikir seperti itu mana yang hasilnya lebih baik ya disetor kesitu tidak mutlak kerjasamanya, makanya PG tidak kompetitif hancur juga, jadi PG mengatur petani harus gini...gini...sekarang tidak bisa karena kita bertahan seperti tahun kemarin kalau saya mengikuti irama PG saya kalahya lebih

> banyak tapi alhamdullilah setelah saya masuk PG kena harga tinggi ketika saya masuk diluar berarti situ yang lebih tinggi jadi semua gitu yang dipikirkan kreditnya lunas dahulu sisanya terserah ataupun kredit tidak dibayar langsung sudahlah apabila ada yg lebih tinggi kita lempar yang lain kreditnya kita bayar di periode-periode berikutnya atau memang seumpama dia (petani) kapasistasnya tiga, satu dimasukkan ke PG yang dua dibuang ke Pabrik lain. Harusnya PG ya instropeksi ada apa dengan sistemnya ko petani seperti itu harus ada perbaikan sehingga biaya di petani kan tinggi seharusnya ada inovasi dan dari PG dari programnya juga banyak tapi mindset petani sekarang tidak ada yg petani murni jadi semi pengusaha" (Wawancara pada tanggal 07 Maret 2014 pukul 15.00 WIB)

b) Pencairan Kredit Terlambat

Salah satu penghambat yang mempengaruhi kinerja pelaksanaan pengembangan CSR dalam mewujudkan *community development* melalui PKBL di PG Ngadirejo adalah pencairan kredit kepada mitra terlambat. Hal dasar yang menjadi penghambat petani ketika menjalankan penananaman tebunya adalah anggaran yang cairnya lambat sehingga proses yang seharusnya dijalankan dengan semestinya tetapi terhambat akibat pencairan yang lama. Salah satu akibat keterlambatan pencairan adalah pergantian manajemen Direksi di Surabaya, seperti yang diungkapkan oleh Mas Syaiful Amin Selaku Karyawan Lembaga keuangan petani KPTR "Nugroho" sebagai berikut:

> "Kelebihan bukan dari Bank tapi dari PKBL, seharusnya lebih mudah dan saat ini kemudahan itu menjadi kekurangan, karena sekarang agak lambat pencairan PKBL karena mungkin di Direksi SBY ada pergantian menejemen, dulu seminggu saja sudah bisa cair sekarang bisa sampai 2-3 minggu" (wawancara pada tanggal 12 Maret 2014 pukul 09.00 WIB)

Walaupun administrasi pencairan di PG Ngadirejo sebagai unit usaha PTPN X (persero) sudah dipercepat dan dioptimalkan tetapi tetap saja administrasi pencairan intinya di PTPN X sebagai induk perusahaan. Keterlambatan pencairan

juga berdampak pada petani karena tanpa modal yang cukup petani tidak akan bisa mengembangkan usahanya, seperti yang diungkapkan oleh Pak Asrori sebagai Petani mitra PG Ngadirejo Wilayah Ngadiluwih sebagai berikut:

> "Karena kekurangan modal saya kesulitan gaji kuli, disini pada waktu prosuksi ada 15 kuli, tapi kalau hari-hari biasa ada 5 orang jadi ada kuli borongan itu tugasya mewadahi mata ke polibek, ya kulinya ngarep-ngarep tapi kalau tidak produksi ya tidak akan datang mau gimana lagi, PG juga tidak datang-datang, mau gimana lagi ini sudah dipasarkan sama Pabrik,ini malah kuli belum dibayar selama 2 bulan karena memang sepi kadang ya binggung karena memang bayaran yang dipasarkan pabrik itu keluarnya setelah musim panen itu juga karena pembelinya bisa bayar setelah panen padahal kuli disini harus dibayar bulanan" (wawancara pada tanggal 14 Maret 2014 pukul 13.00)

Memang kadang situasi dan kondisi dilapangan tidak sesuai dengan proses administrasi yang berlaku ketika proses administrasi yang berkehendak lama tetapi fakta dilapangan segera membutuhkan proses administrasi yang cepat selesai.

b. Program Bina Lingkungan

1) Faktor pendukung program bina lingkungan

Dari penelitian yang telah dilakukan maka dapat diketahui faktor pendukung yang mempengaruhi program bina lingkungan PG Ngadirejo dalam usahanya melakukan bina lingkungan kepada masyarakat sekitar, yaitu sebagai berikut:

a) Anggaran dana tersedia untuk program bina lingkungan setiap tahunnya

Salah satu pendukung dari program bina lingkungan PG Ngadirejo adalah tersedianya anggaran dana untuk setiap tahunnya. Dana disediakan sebagai

bentuk kepedulian perusahaan kepada masyarakat terutama masyarakat sekitar. Kepedulian perusahaan dapat berupa kegiatan-kegiatan yang jelasnya bermanfaat bagi masyarakat sekitar, seperti pengobatan gratis, khitanan massal, pengaspalan jalan dan lain sebagainya. Seperti yang diungkapkan Pak Khoiri selaku Kepala Bagian SDM PG Ngadirejo:

> "Program bina lingkungan merupakan kegiatan PG Ngadirejo yang ditujukan kepada masyarakat ring 1 PG ngadirejo yaitu Desa Tales, Jambean dan Seketi bantuan yang kita berikan secara cuma-cuma tanpa ada timbal balik apapun dari PG Ngadirejo setiap tahunya menyiapkan anggaran untuk melaksanakan program bina lingkungan kegiatannya berupa pengobatan gratis secara massal itu satu tahun kita adakan tiga kali gratis mas, paling sedikit dua kali dalam satu tahun untuk masyarakat sekitar, terus pembangunan jembatan bagi mereka-mereka yang minta bantuan dalam pembangunan jembatan." (Sumber: wawancara pada tanggal 22 Maret 2014 pukul 10.00 WIB)

Jadi yang menjadi faktor pendukung program bina lingkungan adalah komitmen dari PG Ngadirejo dalam menjalankan bina sosialnya sebagai bentuk kepedulian PG Ngadirejo terhadap masyarakat sekitar. Komitmen PG Ngadirejo bisa dilihat dari indikator bahwa setiap tahunya PG Ngadirejo mengalokasikan anggaran dananya untuk melaksanakan program bina lingkungan. Hal serupa terkait kegiatan sosial PG Ngadirejo juga diungkapkan Pak Slamet Riyanto selaku Sekdes Desa Tales sebagai berikut:

> "iya mas PG Ngadirejo setiap tahunnya selalu mengadakan CSR (bina lingkungan) kegiatannya seperti Pengaspalan jalan pada tahun 2011 anggarannya mencapai 60 juta, Santunan kompensasi Bledug dilaksanakan 2X, sembako murah di hari raya, santunan anak yatim di desa ini dilaksanakan sekali, khitanan massal dan permintaan dari masyarakat ya tiang listrik dan kerangka jembatan" (Sumber: wawancara pada tanggal 26 Maret 2014 pukul 13.00)

2) Faktor-faktor penghambat program bina lingkungan

a) Anggaran turunnya lama

Salah satu penghambat Program bina lingkungan yang dilaksanakan oleh PG Ngadirejo adalah anggaran yang turunnya lama. Walaupun anggarannya sudah dialokasikan setiap tahunnya proses pencairanlah yang menjadi penghambat program bina lingkungan karena memang kegiatan terlaksana harus menunggu pencairan anggaran dari Direksi PTPN X, dan juga PG Ngadirejo bukan bertindak sebagai perusahaan yang berdiri sendiri tetapi sebagai unit usaha dari Direksi PTPN X, oleh karena itu segala sistem yang ada di PG Ngadirejo menganut sistem Direksi PTPN X. Seperti yang diungkapkan Pak Khoiri selaku Kabag SDM PG Ngadirejo sebagai berikut:

> "PKBL kan dana turun dari direksi mas jadi agak lama karena birokrasi, untuk mengantisipasi jadi biasanya kita memakai uang PG terlebih dahulu, kalau masalah sembako itu tidak ada hambatan jadi khitanan masal pengobatan masal semua itu tanpa hambatan dengan catatan dana yang kita (PG Ngadirejo) butuhkan masih bisa ditalanggi, yang kegiatan macet ya karena anggarannya memang besar jadi harus menuggu anggaran turun ke PG Ngadirejo, jadi ketika ada dana sekian kita ingin bagi-bagi sembako, jalan sudah, ya hambatan seperti gunung kelud saja donor darah kita menjadi terhambat" (Sumber: wawancara pada tanggal 22 Maret 2014 pukul 13.00 WIB)

Kegiatan program bina lingkungan tetap diusahakan berjalan sesuai dengan rencana dengan catatan anggaran yang dikeluarkan PG Ngadirejo masih bisa menggunakan anggarannya sendiri sambil menunggu anggaran dari Direksi PTPN X turun ke unit usaha, ketika menunggu anggaran turun dari Direksi PTPN X maka dapt dipastikan kegiatan program bina lingkungan tidak sesuai jadwal. Ada pula kegiatan program bina lingkungan permohonan dari masyarakat masih

belum berjalan dikarenakan anggaran dari Direksi PTPN X belum turun ke unit usaha, seperti yang diungkapkan oleh Pak Purwanto selaku administrasi CSR PG Ngadirejo sebagai berikut:

> "Pembuatan jembatan di Desa Jambean masih belum terlaksana mas, dari mereka sudah mengirimkan proposal beserta gambarnya, total anggaran yang dibutuhkan besar sekitar 1 M lebih, dari Direksi biasanya cepet tapi kali ini survei lapangan dari sana masih belum" (Sumber: Wawancara pada tanggal 23 Maret 12.30)

Anggaran merupakan sesuatu yang sangat pentung bagi pelaksanaan program bina lingkungan tergantung dari laba perusahaan dan induk perusahaan. Jika anggaran turunnya lama maka akan terhanbat program bina lingkungannya.

b) **Jenis Kegiatan masih didominasi oleh Pendekatan *Top Down***

Kegiatan program bina lingkungan dapat memenuhi kebutuhan masyarakat sekitar ketika kebutuhan tersebut dirasa bisa memenuhi apa yang dibutuhkan masyarakat. kadang kala kegiatan program bina lingkungan PG Ngadirejo tidak bisa men- *cover* kebutuhan masyarakat atau program yang diimplementasikan banyak yang berasal dari ide perusahaan, bukan kebutuhan masyarakat ring I PG Ngadirejo. Dominasi ide perusahaan dan perencanaan program bina lingkungan seperti yang diungkapkan Pak Khoiri selaku Kepala Bagian SDM PG Ngadirejo:

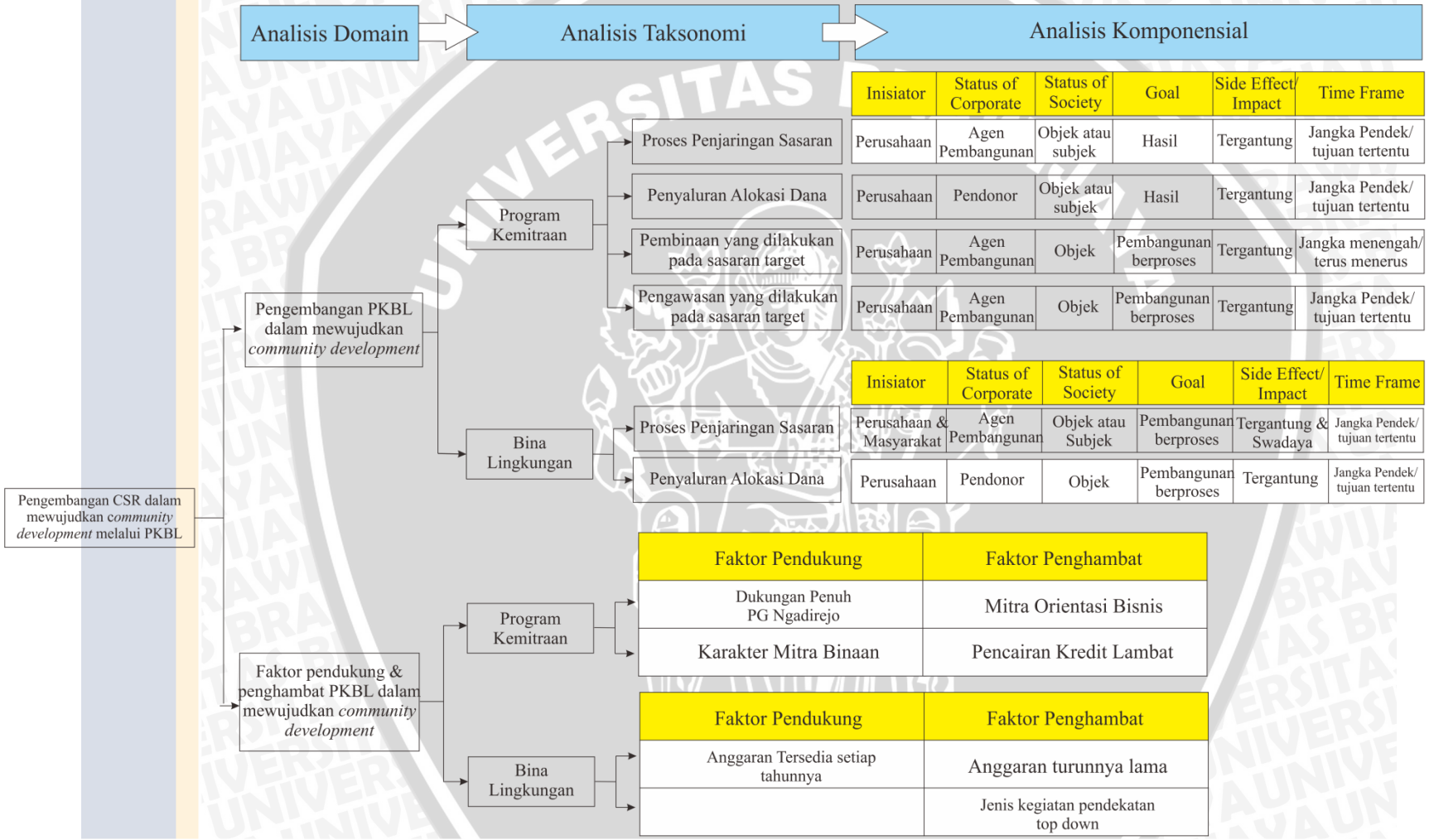
> "Kegiatan program bina lingkungan dibawah naungan BUMN semua ada mas, nah masyoritas jenis kegiatan kita yang menentukan kecuali tadi ketika ada jembatan ambrol itu masyarakat yang minta bantuan jadi kita tetap melayaninya " (sumber: wawancara pada tanggal 22 Maret 2014 pukul 13.00 WIB)

Memang kebutuhan masyarakat khususnya ring I perusahaan dijadikan prioritas dalam menentukan jenis kegiatan program bina lingkungan. Hal ini

bertujuan untuk meningkatkan partisipasi masyarakat dan masyarakat lebih memiliki rasa saling memiliki terhadap kegiatan tersebut.

C. Analisis Data dan Pembahasan

Langkah selanjutnya yang dilakukan oleh peneliti yakni melakukan analisis komponensial. Analisis komponensial merupakan analisis untuk menemukan perbedaan atau mengkontraskan masing-masing komponen pada setiap domain. Tahapan yang dilakukan peneliti untuk melakukan analisis komponensial yakni melalui tehnik tehnik pengumpulan data wawancara, observasi, dan dokumentasi secara mendalam. Sehingga dapat teridntifikasi perbedaan atau yang kontras diantara komponen tersebut. Selain itu, dalam analisis komponensial harus mendialogkan hasil dilapangan dengan landasan teori yang digunakan sebagai dasar permasalahan penelitian.



Gambar. 17. Hasil Analisis Data Kualitatif (Analisis Domain, Taksonomi dan Komponensial)
Sumber: Data Diolah, 2014

1. Pengembangan PKBL dalam Mewujudkan *Community Development*.

Pelaksanaan program kemitraan dan bina lingkungan (PKBL) di PG Ngadirejo merupakan bentuk pengembangan *Corporate Social Responsibility* (CSR) yang diterapkan oleh PTPN X melalui unit usahanya yaitu PG Ngadirejo. Pendapat umum menunjukan bahwa publik semakin mengharapkan keterlibatan yang lebih besar dari perusahaan dalam lingkaran luar untuk bidang seperti penurunan inflasi dan pengganggguran, mengatasi kelapan dan kemiskinan dan tunjangan untuk pendidikan dan kesenian (Puspensos dalam Alfitri, 2011:92). Sebenarnya teori 3 (tiga) lingkaran tangung jawab perusahaan ini diadopsi dari konsep *Triple Bottom Line* (3BL), kemudian oeh Elkington (dalam Wahyudi & Azheri 2008:140) disederhanakan menjadi *Triple P* yakni *profit*, *people*, dan *planet*. Konsep Elkington tentang *Triple P* dapat dijabarkan berikut:

Pertama, *Profit* menyangkut keuntungan perusahaan sebagai motivasi utama dari setiap kegiatan usaha. Aktivitas yang dapat ditempuh untuk mendongkrak keuntungan antara lain dengan meningkatkan produktivitas dan melakukan efisiensi biaya. Kedua, *People* menyangkut masyarakat sekitar perusahaan yang berkomitmen memberikan manfaat sebesar-besarnya kepada masyarakat. Perusahaan perlu melakukan kegiatan yang menyentuh kebutuhan masyarakat sebagai kompensasi atas dampak yang diterima masyarakat. Ketiga, *Planet*, diartikan sebagai kegiatan perusahaan yang peduli terhadap lingkungan sekitar agar terjaga keseimbangan lingkungan fisik dengan kehidupan manusia. Ketiga konsep tersebut dipandang sebagai kesatuan dinamis, bukan gambaran dari situasi yang bersifat statis.

Dengan melaksanakan program kemitraan dan bina lingkungan berarti ada kepedulian dari PG Ngadirejo terhadap masyarakatnya untuk ikut menyejahterakan dan memberdayakan masyarakat untuk lebih berkembang. Pengembangan CSR yang melalui PKBL adalah suatu program yang diterapkan PG Ngadirejo. Dalam pelaksanaannya tidak lepas dari adanya komponen-komponen yang merupakan unsur dalam pelaksanaan program kemitraan dan bina lingkungan. Komponen merupakan sebuah unsur-unsur yang harus dipenuhi ketika kegiatan itu dilaksanakan termasuk komponen dalam strategu. Secara teoritis (Glueck, 2003:100) menyatakan bahwa konsep strategi (kemitraan) itu ada 6 (enam) komponen tetapi peneliti hanya mengambil 3 (tiga) komponen yaitu tujuan dan sasaran, kemampuan internal dan kompetisi karena ketiga komponen tersebut menjelaskan terkait dengan tujuan *community development* dan penjelasannya sebagai berikut:

a. Tujuan dan sasaran, tujuan orang merupakan keinginan yang secara umum hendak dicapai pada waktu yang akan datang. Sedangkan sasaran orang adalah pernyataan yang secara operasional mengarahkan kita pada pencapaian tujuan dalam waktu tertentu, secara periodik bulanan atau tahunan dan terperinci secara jelas.

Program Kemitraan dan Bina Lingkungan PG Ngadirejo ini menawarkan kerjasama dengan Petani dan Masyarakat ring 1 PG Ngadirejo melalui pemberian pinjaman lunak kepada petani dan hibah berupa kegiatan kepada masyarakat ring 1 PG Ngadirejo yaitu desa, Tales, Jambean dan Seketi. Tujuan dan sasaran dari PG Ngadirejo sebagai unit

usaha PTPN X adalah untuk memperoleh kepercayaan dan simpatisan masyarakat sekitar kepada PG Ngadirejo melalui PKBL. Program Kemitraan dengan petani supaya tujuan dapat tercapai maka dengan memberikan pelayanan dan informasi penting kepada PTR (Petani Tebu Rakyat) melalui petugas lapangan PG Ngadirejo yang ada di tiap wilayahnya dan KPTR sebagai lembaga keuangan dan wadah bagi para petani. Sedang melalui program bina lingkungan supaya tujuan dan sasaran tercapai maka PG Ngadirejo melakukan kegiatan sosial yang diprioritaskan untuk ring I PG Ngadirejo, kegiatannya berupa khitanan massal, pelatihan las & bubut dan pembagian sembako sebagai kegiatan rutinan PG Ngadirejo.

b. Kemampuan internal, kemampuan organisasi untuk melaksanakan rencana kerjanya bertolak dengan tersedianya sumber daya

Sumber daya merupakan aspek penting ketika organisasi dalam menjalankan program dan kegiatan. Ketika organisasi dalam menjalankan programnya kekurangan sumber daya maka program tersebut akan tidak berjalan secara optimal. Program kemitraan dan bina lingkungan Ngadirejo merupakan kegiatan yang dilaksanakan oleh PG Ngadirejo. Namun tidak terlepas dari kekurangan sumber daya seperti ketika menjalankan kegiatan sosial PG Ngadirejo sangat bergantung pada anggaran yang dari laba perusahaan. Sehingga adakalanya kegiatan akan menyesuaikan anggaran yang ada. Seperti halnya dalam kegiatan pembangunan jembatan, ini akan terhambat ketika anggaran yang diajukan

PG Ngadirejo sebagai unit usaha PTPN X belum bisa turun. Dan akan berdampak pula kepada kegiatan yang terhambat.

c. Kompetisi yaitu suasana persaingan yang menyebab orang harus mengukur kemampuan internal dengan melihat tantangan dan peluang yang mungkin diraih.

Kompetisi merupakan motivasi yang diperlukan ketika menginginkan tujuan dan sasaran tercapai. Aspek kompetisi sangat diperlukan untuk melakukan persaingan. Dengan adanya kompetisi PG Ngadirejo harus bisa mengukur kemampuan internal dalam menjalankan program kemitraan dan bina lingkungan. PG Ngadirejo menjalankan kompetisinya dengan melakukan program kemitraan dan bina lingkungan. Melalui program kemitraan PG Ngadirejo akan memberikan kemudahan-kemudahan ketika sudah menjadi mitra seperti pembinaan kepada petani supaya menjadi petani unggul dan pencairan kredit yang mudah dan cepat sehingga mitra akan semakin banyak dan mempunyai kompetensi dalam bidangnya.

a. Program Kemitraan

1) Proses Penjaringan Sasaran Program Kemitraan

Program kemitran PG Ngadirejo merupakan salah satu program bentuk kepedulian perusahaan dengan cara meningkatkan kemampuan petani agar menjadi tangguh dan mandiri melalui pemanfaatan dana dari bagian laba BUMN. Program kemitraan bekerjasama dengan petani melalui pemberian pinjaman oleh perusahaan kepada petani yang disebut mitra binaan. PG Ngadirejo adalah

perusahaan yang mempunai status pendonor, sedangkan petani merupakan komunitas target sebagai obyek kegiatan pengembangan masyarakat. Di dalam pelaksanaannya salah satu program kemitraan adalah proses penjaringan untuk menjadi mitra binaan. Proses penjaringan ini dimaksudkan agar program kemitraan berjalan secara optimal.

Proses penjaringan sasaran target dari program kemitraan ini melalui beberapa tahapan seperti yang sudah dipaparkan di penyajian data. Agar pelaksanaan program kemitraan oleh PG Ngadirejo dapat mendorong tumbuhnya kompetensi masyarakat dan memunculkan prakarsa lokal, maka perlu memerhatikan pentahapan dalam pelaksanaannya. Sehubungan dengan itu Biddle dalam Soetomo (2010:153) merekomendasikan enam tahap seperti diuraikan berikut ini.

1) *Explanatory*: tahap ini berisi kegiatan-kegiatan untuk memahami kondisi, situasi dan potensi masyarakatnya. Dalam tahap ini juga diusahakan memperoleh informasi yang dapat digunakan untuk berkomunikasi dengan masyarakat pada tahap selanjutnya. Bagi petugas lapangan , kesempatan pada tahap ini juga dapat dipergunakan untuk memperkenalkan diri dan memahami respons masyarakat atas kehadirannya.
2) *Organiztional*: tahap ini berisi kegiatan untuk menentukan media yang dapat digunakan sebagai sarana pertemuan dan diskusi antara petugas dengan masyarakat maupun antar sesama warga masyarakat. Pada tahap ini juga dibuat kesepakatan tentang langkah-langkah untuk menanggani masalah pada tingkat komunitas.

3) *Discussional*: tahap ini berisi kegiatan diskusi antar warga masyarakat tentang inventarisasi masalah serta kemungkinan pemecahannya, memilih alternatif yang pantas memperoleh prioritas dalam penangganannya, membuat keputusan untuk kegiatan bersama yang akan dilaksanakan dan membuat rencana pelaksanaanya.
4) *Action*: tahap ini berisi pelaksanaan kegiatan yang sudah diputuskan bersama, serta melaporkan dan mengevaluasi hasilnya.
5) *New Project*: tahap ini mengulang kegiatan diskusi untuk menentukan masalah apa yang sebaiknya digarap pada prioritas berikutnya, kemudian membuat rencana dan melaksanakannya dengan memrhatikan pengalaman pelaksanaan sebelumnya. Dengan cara yang sama, dilakukan kegiatan-kegiatan berikutnya sesuai urutan proritas berdasarkan kesepakatan warga masyarakat.
6) *Continuation*: dalam tahap ini mekanisme pelaksanaan pembangunan berdasar prakarsa masyarakat dianggap sudah melembaga. Dengan demikian, petugas lapangan dapat meninggalkan masyarakat yang bersangkutan. Walaupun intervensi dari luar sudah dihentikan, kesinambungan proses pembangunan diharapkan tetap berjalan.

Setiap langkah dalam tahap pelaksanaan dilakukan oleh program kemitraan. Tahapan pertama yaitu *Explanatory*. Dalam hal ini *Explanatory* merupakan tahapan yang berisi kegiatan-kegiatan untuk memahami kondisi dan potensi masyarakatnya. Dalam tahap ini juga diusahakan memperoleh informasi yang dapat digunakan untuk berkomunikasi dengan masyarakat pada tahap

selanjutnya. PG Ngadirejo dalam tahap *explanatory* melakukan penjaringan aspirasi masyarakat melalui petugas lapangannya yaitu PTRI sesuai dengan kantor wilayah masing-masing. Karena PTRI inilah yang berperan sebagai petugas lapangan yang memberikan informasi sekaligus menerima aspirasi dari masyarakat petani maupun masyarakat pada ring I PG Ngadirejo. Setiap harinya PTRI melakukan keliling desa sesuai dengan tanggung jawabnya kemudian ketika ada permasalahan maka PTRI akan melapor kepada kepala kantor wilayah masing-masing. Tahapan kedua *Organizational*, PG Ngadirejo melakukan pertemuan atau diskusi dalam program kemitraan formal maupun informal yang formal ketika petani ada permasalahan maka akan melaporkan kepada KPTR selaku yang mewadahi petani dan lembaga keuangan petani selanjutnya KPTR akan melaporkan masalah tingkat komunitas kepada PG Ngadirejo. Secara informal petani sebagai komunitas akan melaporkan masalahnya kepada petugas lapangan wilayah atau PTRI. Setiap harinya PTRI akan keliling dalam wilayahnya untuk sekedar menanyakan kabar ataupun menampung masalah pada tingkat komunitas.

Tahapan ketiga *Discussional*, untuk tahap ini diskusi antar petani melalui asosiasi dengan pihak pembeli pada waktu pelelangan atau pelunasan utang keputusan bersama akan tercapai. Kegiatan diskusi tampak pada penentuan bagi hasil melalui rendemen dengan pertimbangan harga gula dipasaran. Tahap keempat *Action* pelaksanaan kegiatan yang sudah diputuskan bersama, dalam tahap ini program kemitraan akan berjalan dengan semestinya mulai dari

pencairan kredit sampai dengan pelunasan kredit dan evaluasi hasil ketika sudah memasuki tutup giling.

Tahapan kelima yaitu *New Project* tahap ini mengulang kegiatan diskusi untuk menentukan masalah apa yang sebaiknya digarap pada prioritas berikutnya, kemudian membuat rencana dan melaksanakannya dengan memerhatikan pengalaman pelaksanaan sebelumnya. Dalam tahap ini peran serta masyarakat bisa dibilang semu karena keputusan tetap dipegang oleh Direksi PTPN X dengan menimbang permasalahan-permasalahan pada tahun sebelumnya setelah tutup giling. Tahapan yang terakhir yaitu *Continuation* dalam tahap ini pelaksanaan kemitraan untuk pembangunan berdasar prakarsa petani dan pihak PG Ngadirejo sudah melembaga. Dengan demikian petugas lapangan mengurangi perhatiannya karena dirasa petani di Kediri sudah profesional. Jadi petugas lapangan hanya memberikan info giling dan pelayanan ketika petani ada permasalahan pada tingkat komunitas.

2) Penyaluran Alokasi Dana Program Kemitraan

Program Kemitraan salah satu wujudnya adalah dengan memberikan pinjaman kepada mitra binaan. PG Ngdirejo menerapkan sistem kredit lunak pada setiap mitra binaannya. Proses sederhananya PG Ngadirejo mengajukan pinjaman kepada PTPN X dan bekerjasama dengan KPTR sebagai avalis bagi petani. Seperti yang sudah dijelaskan dalam penyajian data pinjaman yang diberikan kepada petani akan dikenakan bunga sebesar 6% setiap tahunnya. Pelaksanaan tersebut sudah sesuai dengan Peraturan Menteri Badan Usaha Milik Negara

Nomor: PER -08/ MBU/2013 pasal 12 ayat 2 yang berbunyi: "Besarnya jasa administrasi pinjaman dana Program Kemitraan per tahun sebesar 6% (enam persen) dari limit pinjaman atau ditetapkan lain oleh Menteri."

Apabila dilihat dari kemitraan kedua pihak antara PG Ngadirejo dengan petani tebu, keduanya menjalankan prinsip-prinsip kemitraan dalam menuju *community development*. Sehubungan dengan upaya membumikan prinsip-prinsip kemitraan telah dikemukakan dalam hasil kongres *International Cooperative Alliance* (ICA) di Stocklohm tahun 1988 yang merefleksikan timbulnya perhatian terhadap nilai-nilai kerjasama atau kemitraan (*Cooperative Value*) sebagai kekuatan pendorong bagi organisasi koperasi maupun organisasi usaha (Julissar, 2007) Pada umumnya nilai-nilai tersebut yaitu:

1) *Self-helf values* atau nilai-nilai menolong diri sendiri(kegiatan/bergiat, kreatifitas, tanggung jawab, bebas menentukan, kerjakan sendiri) merupakan nilai-nilai dasar yang harus dimiliki oleh unsur mitra. Nilai-nilai ini merupakan nilai-nilai dasar dan kewirausahaan (*entrepreneurship*)
2) *Mutual-help values* atau nilai tolong menolong (kerjasama, persatuan, aksi bersama, soidaritas) juga merupakan nilai-nilai yang dihayati dan diamalkan sebagai salah satu syarat terwujdnya hubungan kemitraan,
3) *Non-Profit Interest values* atau nilai-nilai tidak selalu mengutamakan keuntungan (peestarian/penghematan sumber daya, mengecualikan keuntungan sebagai satu-satunya kekuatan pendorong, tanggung jawab sosial, tujuan-tujan bermanfaat, tidak mengambil keuntungan dan hasil

kerja orang lain) dapat dikatakan "etika usaha" (*bussiness etics*) yang harus dimiliki unsur mitra.

4) *Democratic values* atau nilai-nilai demokrasi (kesamaan derajat, partisipasi, patungan modal) juga harus dimiliki mitra sehingga terwujudnya hubungan simetrik antara yang bermodal kuat dan yang bermodal lemah.

5) *Volountary-effort values* atau nilai-nilai kerelawanan (komitmen, kekuasanaan yang kreatif, kebebasan untuk membantu tidak membeda-bedakan atas dasar primordial tertentu) juga sangat penting untuk dimiliki oleh unsur mitra.

6) *Education values* atau nilai-nilai mendidik (pengetahuan, pemahaman/ketrampilan, daya nalar atau pandangan kedepan) adalah nilai-nilai yang harus dimiliki sekaligus diterapkan di kalangan unsur mitra

7) *Universal Values* atau nilai-nilai universal (berpandangan luas, keterbukaan) juga merupakan persyaratan kemitraan

Dari ketujuh prinsip-prinsip kemitraan dalam mewujudkan *community development*, peneliti hanya menganalisis 3 (tiga) prinsip kemitraan dari ke 7 (tujuh) tersebut karena memang penilaian *community development* bisa di analisis dari keempat prinsip tersebut sebagai berikut:

1) *Self-helf values* atau nilai-nilai menolong diri sendiri(kegiatan/bergiat, kreatifitas, tanggung jawab, bebas menentukan, kerjakan sendiri) merupakan nilai-nilai dasar yang harus dimiliki oleh unsur mitra.

Nilai tolong menolong merupakan nilai yang dikedepankan dalam kemitraan khususnya PG Ngadirejo. Kaitannya dengan mitra dalam orientasinya. Ketika salah satu mitra menyalahi atau tidak sesuai dengan perjanjian kerjasama yang telah disepakati sebelumnya. Dalam kemitraan PG Ngadirejo dengan petani *self-helf values* memang kadang diperlukan, karena memang nilai tersebut dapat menjadikan keberlanjutan kemitraan itu sendiri. Dengan menggunakan nilai-nilai menolong diri sendiri maka malah terhindar dari kebangkrutan atau laba minim misalnya ketika harga gula di PG Ngadirejo, rendemen turun maka petani mitra akan melakukan penggilingan tebu di PG yang lain yang harga gula dan rendemen lebih tinggi karena ketika mengikuti PG Ngadirejo maka pendapatan petani mitra akan berkurang. Sehingga penggilingan tebu di PG Ngadirejo hanya dengan motif pelunasan pinjaman selanjutnya sisa tebu akan digilingkan di PG lain sebagai laba usaha.

2) *Mutual-help values* atau nilai tolong menolong (kerjasama, persatuan, aksi bersama, soidaritas) juga merupakan nilai-nilai yang dihayati dan diamalkan sebagai salah satu syarat terwujdnya hubungan kemitraan,

Mutual-help values atau nilai tolong menolong merupakan nilai-nilai yang diperlukan dalam kemitraan karena hal ini dapat membantu dalam peningkatan bahkan mempertahankan keberlanjutan usaha. PG Ngadirejo mempunyai petani bibit tersendiri jadi ketika petani mitra yang menanam tebu akan diarahkan ke petani bibit binaan PG Ngadirejo agar menghasilkan hasil tebu yang diharapkan. Berhubung budaya usaha

perusahaan-konsumen bibit dan budaya produsen bibit berbeda maka kemitraan kadang menjadi longgar. Seperti budaya produsen bibit adalah memberikan gaji kepada kulinya rutin setiapsebulan sekali, sedangkan budaya usaha perusahaan dan konsumen bibit dapat membayarkan bibitnya ketika musim panen telah tiba karena memang biaya produksi akan diakumulasikan pada saat Sistem Pelunasan Kredit yang dilaksanakan pada saat pasca panen. Oleh karena itu, produsen bibit binggung dalam membayar gaji kulinya.

Konfirmasi produsen bibit pernah SKW (Sinder Kebun Wilayah) Kantor Wilayah Ngadilueih memberikan bantuan kepada produsen bibit berupa pinjaman modal usaha, supaya keberlanjutan dari penanaman bibit tebu bisa terjaga karena perbedaan budaya tadi. Itulah salah satu bentuk kemitraan *Mutual-help values* atau nilai tolong menolong. Memang ketergantungan mitra cukup besar terhadap PG Ngadirejo terkait dengan modal usaha, ketika budaya usaha yang berbeda maka produsen bibit mengikuti budaya usaha perusahaan yang pada akhirnya membuat usahanya menjadi terhambat perkembangannya.

3) *Non-Profit Interest values* atau nilai-nilai tidak selalu mengutamakan keuntungan (peestarian/penghematan sumber daya, mengecualikan keuntungan sebagai satu-satunya kekuatan pendorong, tanggung jawab sosial, tujuan-tujan bermanfaat, tidak mengambil keuntungan dan hasil kerja orang lain) dapat dikatakan “etika usaha” (*bussiness etics*) yang harus dimiliki unsur mitra.

Program kemitraan merupakan program dari PG Ngadirejo yang bertujuan untuk mengembangkan kemampuan petani supaya menjadi petani yang tangguh dan mandiri. Program ini orientasinya adalah bisnis jadi keuntunganlah yang menjadi tujuan dari program ini. Tetapi proses dari bisnis ada pula yang tidak mengutamakan nilai-nilai yang tidak selalu mengutamakan keuntungan. Misalnya PG Ngadirejo bekerjasama dengan Pertamina mengadakan Pembinaan/ penyuluhan kepada petani mitra, kegiatan ini berlangsung pada tahun 2012 dan diikuti oleh sekitar 32 petani mitra, tujuan pembinaan/ penyuluhan ini adalah untuk meningkatkan kemampuan petani mitra khususnya dalam menanam tebu, yang menjadi catatan adalah pembinaan/ penyuluhan yang dilaksanakan gratis PG Ngadirejo tidak mengambil keuntungan dalam pembinaan/ penyuluhan ini. *Time frame* kegiatan ini sifatnya jangka pendek karena kegiatan ini tidak ada keberlanjutannya dan dengan tujuan mengembangkan potensi petani mitra dalam bidang pertebuan.

3) Pembinaan yang dilakukan pada sasaran target

Program kemitraan tidak hanya memberikan pinjaman semata kepada mitra binaan tetapi juga ada pembinaan selama menjadi mitra binaan. Seperti yang ada dalam penyajian data, pembinaan program kemitraan PG Ngadirejo meliputi antara lain:

a. Pembinaan kemitraan mitra binaan
b. Promosi atau pemasaran hasil mitra binaan

Dengan bentuk-bentuk pembinaan yang dilakukan tersebut diharapkan mampu mengembangkan kemampuan yang dimiliki mitra binaan sehingga tujuan yang ingin dicapai. Sesuai dengan tujuan *Community Development* menurut Direktorat Jendral Listrik Pemanfaatan Energi diantaranya sebagai berikut:

a. Mengembangkan dan meningkatkan kualitas sosial, ekonomi dan budaya masyarakat sekitar wilayah perusahaan
b. Mengembangkan dan meningkatkan sarana dan prasarana masyarakat di wilayah sekitar perusahaan yang didasarkan pada skala prioritas dan potensi wilayah
c. Mengembangkan potensi kewirausahaan yang didasarkan pada potensi sumber daya lokal
d. Mengembangkan kelembagaan lokal di sekitar wilayah perusahaan
e. Meningkatkan hubungan yang saling menguntungkan antara perusahaan, masyarakat lokal dan pemerintah daerah.

Mengembangkan dan meningkatkan kualitas sosial, ekonomi dan budaya masyarakat sekitar wilayah perusahaan. Merupakan tujuan pertama dari program kemitraan dimana tidak hanya ekonomi saja yang menjadi tujuan utama dari program kemitraan ini tetapi budaya dan sosial. Memang secara *history* petani di Wilayah Kediri komoditi utamanya adalah tebu. Permasalahannya tidak semua petani bisa menanaman tebu karena biaya produksinya yang tinggi walaupun hasilnya dapat dipastikan bisa menutupi biaya produksinya tergantung seberapa petani mengambil resiko ketika mereka menanam tebu. Maka dari itu PG Ngadirejo membuat program kemitraan dengan memberikan kredit lunak kepada

mitra binaanya, sehingga petani bisa menggarap tebunya dan yang paling penting budaya dari masyarakat sekitar PG Ngadirejo tidak hilang.

Aspek kedua yaitu Mengembangkan dan meningkatkan sarana dan prasarana masyarakat di wilayah sekitar perusahaan yang didasarkan pada skala prioritas dan potensi wilayah. Program kemitraan yang pertama harus dipenuhi adalah sarana dan prasarana. Maka dari itu PG Ngadirejo memfokuskan pembangunan infrastruktur supaya terjadi kelancaran dalam proses kemitraan seperti pembangunan jalan, pemberian tiang listrik, dan pembangunan jembatan. Aspek ketiga yaitu mengembangkan potensi kewirausahaan yang didasarkan pada potensi sumber daya lokal merupakan tujuan dari *community development.* PG Ngadirejo pernah mengadakan pelatihan bengkel las dan bubut seperti dalam penyajian data objek dari pelatihan ini adalah anak-anak muda sekitar PG Ngadirejo karena pada saat itu semakin berkembang pesatnya kendaraan bermotor dan anak-anak muda suka sering merubah bentuk motor, sesuai keinginannya. Melihat potensi tersebut PG Ngadirejo langsung mengadakan pelatihan bengkel las dan bubut. Aspek yang ketiga yaitu Mengembangkan kelembagaan lokal di sekitar wilayah perusahaan. Dengan berdirinya lembaga-lembaga keuangan KPTR maka lembaga-lembaga non keuangan akan semakin tumbuh pula yaitu APTR ini merupakan kumpulan petani untuk melelangkan tebunya.

Aspek yang terakir yaitu Meningkatkan hubungan yang saling menguntungkan antara perusahaan, masyarakat lokal dan pemerintah daerah, jelas hubungan yang menguntungkan yaitu dalam bidang pembangunan, ketika pemerintah belum bisa melakukan pembangunan secara menyeluruh, dengan

perusahaanlah maka seluruh pembangunan sifatnya bisa merata. Dan juga masyarakat akan diuntungkan dengan adanya pembangunan ini.

4) Pengembalian dana kemitraan

Di PG Ngadirejo tidak ada sistem pembelian bahan baku tebu, dimana dimana pihak pabrik gula hanya melayani penerimaan tebu dari tebu rakyat (TR) dan Tebu Sendiri (TS). Hasil jadi gula tebu sendiri semuanya langsung dikirim ke Direksi untuk dilelang kepada investor. Lalu hasil jadi gula dari TR akan diproses dengan sistem bagi hasil, yang mana sistem bagi hasil tersebut yang akan digunakan untuk megetahui berapa besar hasil yang diperoleh oleh petani yang hasil yang diperoleh PG Ngadirejo sebagai tempat penggilingan.

Sistem bagi hasil yang diterapkan di PG Ngadirejo adalah sistem bagi hasil yang didasarkan nilai rendamen tebu petani, presentase sistem bagi hasil yang didapatkan oleh petani dan PG Ngadirejo adalah:

1. Rendemen ≤ 6% : Petani 66% dan PG 34%
2. Rendemen 6% - 8% : Petani 70% dan PG 30%
3. Rendemen ≥8% : Petani 75% dan PG 25%

Sistem bagi hasil yang didasarkan pada nilai rendemen bisa diubah presentasenya sesuai kesepakatan para kelompok tani melalui APTR (Asosiasi Petani Tebu Rakyat) dengan pihak PTPN X (persero). Perubahan prosentase bagi hasil karena beberapa alasan seperti faktor iklim yang berpengaruh terhadap hasil produksi dan harga biaya produksi seperti harga gula dan pupuk.

Proses selanjutnya dari hasil analisa NPP maka bagian *Quality Control* akan mengeluarkan pengumuman bagi hasil (pengumuman rendemen) yang akan

ditempelkan di papan pengumuman PG Ngadirejo. Setelah itu ada pengeluaran D.O (*Delivery Order*) yang akan diterima petani tebu berlangsung setiap satu periode. Pengeluaran D.O gula ada dua bentuk, yaitu D.O gula 90%. D.O gula 90% ini kebanyakan diambil berupa uang, apabila petani tersebut yang mengikuti lelang gula. Jadi D.O yang 90% akan dilelang oleh APTR untuk pelunasan utang petani yang ketika ada sisa pelunasan utang akan menjadi SHU.

D.O gula 10% ini berupakan dalam bentuk gula sebesar 10% dari hasil gual putih yang telah jadi. D.O 10% inilah yang dibawa pulang petani dan boleh diambil ketika proses pelunasan kredit selesai.

5) Pengawasan yang dilakukan pada sasaran target

Pengawasan merupakan sesuatu yang penting dalam setiap program, tidak terkecuali program kemitraan. Di dalam pelaksanaan program kemitraan PG Ngadirejo pengawasan dilakukan pada mitra binaan. Hal ini dimaksudkan sebagai kendali atau kontrol dan untuk memantau perkembangan mitra binaan. Pengawasan yang dilakukan dengan melihat kondisi mitra binaan secara langsung dan memastikan mitra binaanya melaksanakan seluruh proses sesuai dengan perjanjian kerjasama yang telah disepakati sebelumnya. Kesulitan menerapkan pengawasan ini adalah budaya dalam masyarakat yang apabila sudah erat atau mengenal lama maka sifat (*trust*) kepercayan akan menjadi prioritas sehinga PG Ngadirejo akan mengikutinya, padahal itu sangat bertentangan sekali dengan budaya perusahaan yang bersifat taat terhadap aturan-aturan. Contohnya kadang petani yang sudah lama menjadi mitra dengan menggunakan KTP saja sudah bisa mencairkan kredit tanpa agunan/ jaminan. Pengawasan juga dilakukan PG

Ngadirejo dalam bidang *Economic Control*, yaitu pada saat pencairan kredit, PG Ngadirejo menggunakan sistem pekerjaan kebun, jadi kredit tidak cair sekaligus tapi dalam beberapa tahap sesuai dengan pekerjaan kebun mitra binaan. Ketika proses sudah, sedang, atau akan dilaksanakan maka mitra binaan berhak mengajukan pencairan kredit untuk pengerjaan kebunnya.

Semua pengawasan tersebut dilakukan untuk dijadikan evaluasi bagi PG Ngadirejo, maka selanjutnya bisa dianalisis program tersebut sudah berhasil meningkatkan usaha dari mitra binaanya. Keberhasilan program ini dapt dilihat dari peningkatan penghasilan yang didapat mitra binaan, kemampuan mengolah usahanya, kemandirian dalam mengelola lahan pertaniannya.

b. Program bina lingkungan

1) Proses penjaringan sasaran bina lingkungan

Suatu program agar tepat sasaran harus dilakukan suatu penjaringan, seperti pada program bina lingkungan, proses penjaringan tersebut bertujuan agar bantuan yang diberikan tepat sasaran karena kondisi setiap masyarakat berbeda. Maka dari harus ada proses penjaringan yang inisiatifnya berasal dari masyarakat sendiri. Proses penjaringan dijadikan tahapan perencanaan suatu program. Proses penjaringan program bina lingkungan meliputi pengajuan proposal dari masyarakat ke PG Ngadirejo kemudian proses administrasi di PG Ngadirejo dimulai dari Sekum, kemudian administrasi CSR, selanjutnya ke bagian SDM dan proses terakhir di PG Ngadirejo sampai pada *General Manager* untuk kepada bidang PKBL Direksi PTPN X, dari pihak Direksi akan

melakukan survei lapangan, proses terakhir di Direksi yaitu penentuan layak atau tidaknya kegiatan bina lingkungan yang diajukan masyarakat.

Dalam prakteknya program bina lingkungan merupakan salah satu bentuk CSR yang dilakukan PG Ngadirejo sebagai BUMN. Selama ini tanggung jawab perusahaan secara ideal harus fokus pada lingkaran tengah dalam perlindungan lingkungan, pelestarian sumber daya, dan hubungan dengan pegawai dan langganan. Upaya tersebut untuk mendorong dunia usaha lebih etis dalam menjalankan aktivitasnya agar tidak berpengaruh atau berdampak buruk pada masyarakat dan lingkungan hidupnya, sehingga pada akhirnya dunia usaha akan dapat bertahan secara berkelanjutan untuk memperoleh manfaat ekonomi yang menjadi tujuan. Teori 3 (tiga) lingkaran tanggung jawab perusahaan diadopsi dari *Triple Bottom Line* (3BL), kemudian oleh Elkington disederhanakan menjadi *Triple P* yakni *Profit, people* dan *Planet*. PG Ngadirejo dalam melaksanakan program bina lingkungan tujuan dasarnya adalah untuk mendapatkan keuntungan perusahaan. Keuntungan perusahaan adalah dasar bagi perusahaan dalam menjaga aktivitas sosial dan lingkungan. Intinya dalam menjalankan perusahaan fondasi bagi perusahaan supaya tetap berkelanjutan adalah ekonomi/ keuntungan/ *Profit*. Walaupun perusahaan tujuan utamanya adalah mencari keuntungan tetapi berdirinya suatu perusahaan di tengah masyarakat pasti akan berdampak secara langsung dan tidak langsung terhadap masyarakat sekitar perusahaan. Harapannya berdirinya perusahaan harus memberikan kesejahteraan, sumbangsih bagi masyarakat. intinya hadirnya sebuah perusahaan membuat terbantunya masyarakat disekitarnya.

Jadi aspek sosial (*people*) tidak bisa dipandang sebelah mata oleh perusahaan karena pengaruhnya cukup besar bagi keberlanjutan perusahaan.

Begitu pula dengan aspek terakhir yang diatur dalam Pasal 74 ayat (1) UUPT ini disebutkan bahwa perseroan terbatas yang menjalankan kegiatan usahanya dibidang dan/atau berkaitan dengan sumber daya alam diwajibkan untuk melaksankan tanggung jawab sosial dan lingkunganny. Dalam penjelasan Pasal 74 ayat (1) disebutkan bahwa: "Yang dimaksud dengan perseroan yang menjalankan kegiatan usahanya di bidang sumber daya alam adalah perseroan yang kegiatannya mengelola dan memanfaatkan sumber daya alam". Dan "Yang dimaksud dengan perseroan yang menjalankan kegiatan usahanya yang berkaitan dengan sumber daya alam adalah perseroan yang tidak mengelola dan tidak memanfaatkan sumber daya alam, tetapi kegiatan usahanya berdampak pada fungsi kemempuan sumber daya alam".

Aspek lingkungan (*Planet*) adalah hal yang sangat penting dalam menjaga kelangsungan hidup perusahaan. Lingkungan yang baik pula dapat menunjang perusahaan dalam melakukan aktivitasnya. Dengan lebih banyak memberikan perhatia kepada lingkungan sekitar, perusahaan dapat ikut berpartisipasi dalam usaha pelestarian lingkungan demi terpeliharanya kualitas kehidupan umat manusia dalam jangka panjang. Proses penjaringan sasaran ini merupakan tahapan dalam pengembangan masyarakat (*Community Development*) karena memang program bina lingkungan ini pertama menyesuaikan dengan alokasi dana yang ada yang jelasnya berbeda tiap tahunnya tergantung laba dari

perusahaan dan kebutuhan masyarakat. dengan adanya penjaringan sasaran ini kebutuhan masyarakat bisa ter *cover* sesuai dengan apa yang diinginkan.

2) Penyaluran alokasi dana program bina lingkungan

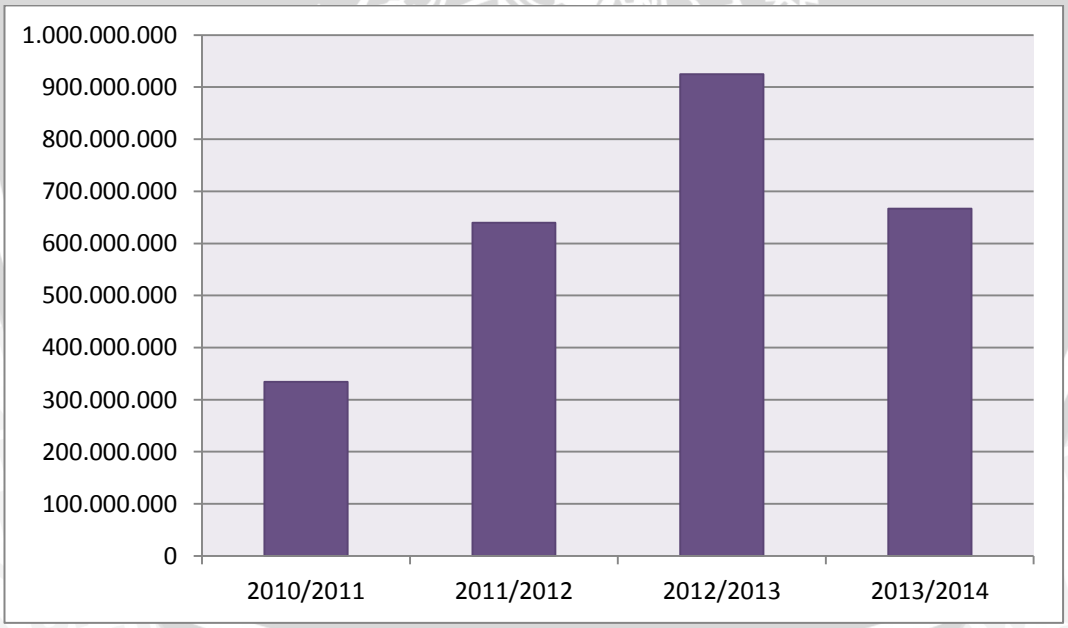
Program bina lingkungan dianggap penting untuk menjembatani antara kepentingan masyarakat dengan kepentingan perusahaan. Citra perusahaan terhadap lokasi perusahaan ditengah-tengah masyarakat bukan pada majunya sebuah perusahaan tetapi pada apa yang diberikan perusahaan kepada masyarakat. Maka dari itu perlu adanya alokasi anggaran dari laba bersih perusahaan dalam setiap tahunnya. PG Ngadirejo setiap tahunnya mengeluarkan anggaran dana untuk program bina lingkungan sesuai dengan aspek normatif dari Peraturan Menteri BUMN Nomor: PER -08/MBU/2013 Pasal 9 ayat 2 sebagai berikut:

Dana Program Bina Lingkungan bersumber dari:

a. Anggaran perusahaan yang diperhitungkan sebagai biaya maksimal 2% dan laba bersih tahun sebelumnya, dan bagi BUMN yang tidak memperoleh laba, besarnya ditetapkan tanpa memperhatikan prosentase tertentu dari laba bersih;
b. Saldo dana program BL yang berasal dari penyisihan sebagian laba BUMN yang teralokasi sampai dengan akhir tahun 2012;
c. Hasil bunga deposito dan/atau jasa giro dari dana program bina lingkungan yang masih tersisa dari dana program BL tahun sebelumnya, apabila ada.

Anggaran PG Ngadirejo untuk program bina lingkungan setiap tahunnya bervariasi jumlahnya tergantung dari kebijakan dan kebutuhan masyarakat. Pada

periode 2010/2011 PG Ngadirejo mengeluarkan anggaran sebesar Rp 333.953.693 untuk biaya kegiatan sosial dengan kegiatan seperti Pembinaan SSB (Sekolah Sepak bola), tasyakuran tutup giling, Honor guru TK dsb. Biaya kegiatan sosial naik hampir 200% untuk periode berikutnya yaitu pada periode 2011/2012 sebesar Rp 639.813.359 kegiatannya mayoritas sama tetapi setiap kegiatan dikembangkan maka dari itu anggarannya naik hampir 2X lipat dari anggaran tahun sebelumnya. Berturut-turut anggaran PG Ngadirejo untuk kegiatan periode berikutnya yaitu periode 2012/2013 dan 2013/2014 yaitu Rp 924.844.209 dan Rp 666.533.800. Berikut gambar biaya sosial PG Ngadirejo dalam setiap periodenya sebagai berikut:



Gambar 18. Anggaran Biaya Sosial PG Ngadirejo
Sumber: Olahan data penulis, (2014)

Alokasi dana tersebut digunakan dalam berbagai bidang, menurut Peraturan Menteri BUMN Nomor: PER -08/MBU/2013 Pasal 11 Ayat 2 Huruf e ruang lingkup bantuan program BL BUMN pembina sebagai berikut:

1) Bantuan korban bencana alam;
2) Bantuan pendidikan dan/atau pelatihan;
3) Bantuan peningkatan kesehatan;
4) Bantuan pengembangan prasarana dan/atau sarana umum;
5) Bantuan sarana ibadah;
6) Bantuan pelestarian alam
7) Bantuan sosial kemasyarakatan dalam rangka pengentasan kemiskinan.

PG Ngadirejo setiap tahunnya melakukan kegiatan sosial atau melaksanakan program bina lingkungan. Kegiatannya sudah sesuai dengan yang diinstruksukan oleh Menteri BUMN melalui Peraturan Menteri BUMN Nomor: PER -08/MBU/2013. Kegiatan sosial PG Ngadirejo masih seimbang antara kegiatan fisik dan non fisik. Kegiatan fisik meliputi program pembangunan infrasturuktur masyarakat berupa bantuan pembangunan jembatan, pengaspalan jalan dan pemberian tiang listrik. Sedangkan program non fisik yaitu pembinaan SSB (Sekolah Sepak bola), pembinaan perbengkelan, pengobatan gratis dan pemberian sembako sebagai kompensasi bledug. Akan tetapi mayoritas program yang dilaksanakan hanya bersifat *charity* dalam arti sumbangan berbentuk natura, program PG Ngadirejo seperti:

1. Pembagian Sembako

   Program ini bertujuan untuk menjaga silaturahim kepada masyarakat sekitar PG Ngadirejo yang terkena dampak langsung perusahaan, program ini oleh masyarakat sekitar disebut “santunan kompensasi bledug” yang artinya santunan yang diberikan akibat terkena dampak langsung PG

Ngadirejo. Program *community relation* ini dilaksanakan sebagai rutinitas PG Ngadirejo yaitu 2-3 kali dalam satu periode giling.

2. Santunan Anak Yatim

Santunan anak yatim merupakan kegiatan rutinan yang diadakan PG Ngadirejo minimal kegiatan ini dilaksanakan dua kali dalam setahun. Yaitu pada saat buka dan tutup giling PG Ngadirejo

Tabel 15.

Program *Community Development* di Wilayah Ring 1 PG Ngadirejo

No	Bidang Program	Kegiatan
1	Bantuan korban bencana alam	Bina sosial korban bencana alam letusan gunung kelud
2	Bantuan pendidikan dan/atau pelatihan	Sumbangan bintang pelajar, Honor guru TK, Pelatihan Bengkel, sumbangan sekolah sepak bola, seminar media cetak
3	Bantuan pengembangan prasarana dan/atau sarana umum	Pengaspalan jalan desa, pembangunan kerangka jembatan, tiang listrik
4	Bantuan peningkatan kesehatan	Pengobatan gratis, donor darah dan khitanan massal
5	Bantuan pelestarian alam	Penebaran bibit ikan sungai brantas
6	Bantuan sosial kemasyarakatan dalam rangka pengentasan kemiskinan	-
7	Bantuan sarana ibadah	Pembangunan masjid PG Ngadirejo
8	*Community Relation*	Pengajian, tasyakuran, acara berbuka bersama, bakti sosial, sumbangan untuk anak yatim piatu, sembako murah, santunan kompensasi bledug

Sumber: olahan data penulis, 2014

2. Faktor Pendukung dan Penghambat Pengembangan PKBL dalam mewujudkan *Community Development*

***a.* Program Kemitraan**

1) Faktor-faktor Pendukung Program Kemitraan

a) Dukungan Penuh PG Ngadirejo dalam melaksanakan Program Kemitraan dengan Petani

Komitmen PG Ngadirejo sebagai bentuk tanggung jawab PG Ngadirejo untuk ikut serta dalam mengembangkan dan memberdayakan petani dengan memberikan pinjaman lunak, pembinaan serta pemasaran. Maka dari itu dukungan penuh pada pengalokasian dana untuk program kemitraan selalu dianggarkan setiap tahunnya. Bahkan setiap tahunnya mengalami kenaikan anggaran dikarenakan kebutuhan yang berbanding lurus dengan kualitas petani dan secara kuantitas mitra PG Ngadirejo semakin bertambah pula.

Dukungan yang dilaksanakan PG Ngadirejo tidak hanya melalui anggaran tetapi melalui juga persayaratan administratif yang tidak berbelit-belit dan dipahami petani karena PG Ngadirejo sudah mempunyai komitmen dalam mengembangkan petani sehingga hasil produksi PG Ngadirejo semakin membaik sedangkan keberlanjutan perusahaan terjaga. Sehingga dari kedua *stakeholders* saling memberikan kebermanfatan satu sama lain.

b) Karakter Mitra Binaan Petani

Faktor pendukung selanjutnya yang mempengaruhi kinerja PG Ngadirejo dalam melaksanakan pengembangan CSR dalam mewujudkan *community development* melalui program kemitraan dan bina lingkungan adalah karakter mitra binaan sendiri yang memungkinkan mendukung program kemitraan. Sehingga faktor lingkungan program bisa memasukkan mitra binaan dalam zona nyaman dalam melakukan kemitraan.

Mitra binaan PG Ngadirejo yang sebagai petani, secara historis bercocok tanam tebu merupakan tradisi turun temurun yang sejak jaman dahulu sudah bercocok tanam tebu. Sehingga petani di lingkungan PG Ngadirejo sudah ahli dalam melakukan tanam tebu tapi melalui pembelajaran dari orang tua dan pengalaman yang di dapat sendiri ketika melakukan penanaman. Bukan hanya karakter secara historis saja yang menjadikan program kemitraan ini berjalan dengan baik tetapi karakter petani di lingkungan PG Ngadirejo yang mengedepankan status sosial, artinya dahulu petani yang derajatna tinggi yaitu petani yang mempunyai sawah yang luas, berbanding balik dengan sekarang petani yang derajatnya tinggi yaitu petani yang menghasilkan tebu terbaik dengan pengelolaan yang baik pula melalui alat mekanisasi.

Dengan adanya kompetisi di petani maka akan membuat para mitra binaan akan melakukan penanaman sebaik-baiknya supaya mendapatkan hasil yang optimal dan bisa menaikkan status sosial para petani. Hal ini aka memudahkan PG Ngadirejo dalam mengembangkan mitra binaan supaya menjadi petani yang tangguh dan mandiri.

2) Faktor-Faktor Penghambat Program Kemitraan

a) Mitra Orientasi Bisnis

Mitra sangat menentukan sekali untuk keberlanjutan program yang telah dijalankan. Walaupun tujuan berbisnis itu merupakan tujuan utama tetapi hal penting yang perlu diperhatikan adalah kemitraan. Kompetisi bisnis yang sehat merupakan kunci dalam persaingan dalam tubuh *stakeholders*, tetapi apabila yang ada itu adalah kompetisi yang kurang sehat dan hanya menguntungkan salah satu pihak itu bukan merupakan kemitraan yang diharapkan.

Ketika salah satu pihak menyeleweng dari perjanjian yang telah disepakati itu akan berpengaruh pula pada pasokan produksi tebu ayng akan disetorkan ke PG Ngadirejo. Seperti halnya mitra yang berorientasi bisnis bukan kemitraan lagi jadi dalam hal ini orientasi bisnisnya adalah petani tidak menyetorkan hasil tebunya ke PG Ngadirejo dan tebu yang disetorkan hanya untuk sekedar peluunasan utang. Jadi seperti ini pada saat kondisi PG terpuruk, rendemen kurang ataupun harga gula turun sedangkan PG yang lainnya harganya tinggi, dalam artian pendapatan di PG lain akan lebih tinggi maka petani akan menggilingkan tebunya ke PG yang nilainya lebih tinggi. Padahal dalam kontrak perjanjian kerja sama yang tercantum dalam pasal 7 yang juga telah ditandatangani oleh kelompok tani (Pihak Kesatu), PG Ngadirejo (Pihak Kedua) dan KPTR (Pihak Ketiga) tentang Pembinaan pelaksanaan Tebu Rakyat yang menyebutkan dalam poin 2 sebagai berikut: “Pihak pertama harus menyerahkan hasil produksi tebu untuk diproses dan

atau digiling kepada pihak kedua." Dalam aspek normatif sudah jelas bahwa hal yang dilakukan petani merupakan penyelewengan perjanjian sehingga kemitraan lagi yang dikeepankan tetapi orientasi bisnis.

Petani juga membenarkan hal tersebut, anggapan petani perjanjian kerjasama tidak mutlak. Karena memang ketika petani terus mengikuti irama PG Ngadirejo maka para petani akan rugi juga. Jadi petani beranggapan bahwa keterikatan meraka hanya pada pelunasan utang misal petani bisa menghasilkan panen 1000 ku tebu, dalam perjanjian kerjasama seluruh hasil petani harus digilingkan ke PG Ngadirejo tetapi untuk melunasi utang petani harus menyetorkan 250 ku tebunya maka petani hanya menyetorkan 250 ku ke PG Ngadirejo untuk melunasi utang sedangkan sisanya di gilingkan ke PG lain yang mempunyai nilai lebih tinggi. Kesimpulannya petani sekarang itu bukan petani murni yang hanya menanam tebu sampai dengan panen tetapi petani semi pengusaha.

b) Pencairan Kredit Lambat

Modal usaha merupakan unsur pokok dalam menjalakan usahanya. Hal itu juga berpengaruh pada kredit dari PG Ngadirejo yang terlambat pencairannya. Sehingga proses yang seharusnya dijalankan menjadi terhambat karena modal usahanya yang *mampet.* Semestinya pada bulan ini melakukan pemupukan ketika anggarannya belum turun maka dipastikan pemupukan akan terlambat dan akan mempengaruhi proses produksi. Hal terburuk adalah dengan menggunakan uang pribadi dahulu, tetapi awalnya saja sudah mengajukan kredit ke PG logikanya berarti uang pribadi sudah dialokasikan ke hal yang lain. Dari pihak PG

membenarkan hal tersebut karena memang ada pergantian manajemen di Direksi PTPN X, karena ada pergantian pengurus maka akan berubah pula kebijakan yang ada termasuk dalam program kemitraan, akibatnya pelaksanaan program kemitraan menjadi berubah dari hal yang sebelumnya sudah masuk zona nyaman.

Alasan kedua pencairan kredit terlambat yaitu karena aturan perusahaan. Petani mitra PG dalam bidang pembibitan kesulitan dalam mengaji kuli dikarenakan kesulitan dalam mengaji kuli. Sebetulnya pendapatan dari penjualan bibit tersebut bisa untuk memenuhi biaya produksi. Tetapi ketika dipasarkan oleh pabrik sebagai mitra utama petani bibit. Bisa membayarkan hasil penjualan bibitnya setelah musim panen, itu dikarenakan ketika pembeli bibit membelinya dengan kredit maka aturan perusahaan harus membayarkan ketika musim panen kira-kira 6 bulan. Itu berbanding balik dengan aturan di petani, yang harus mengeluarkan biaya produksi khususnya gaji kuli dalam setiap bulannya.

b. Program bina lingkungan

1) Faktor pendukung program bina lingkungan

a) Anggaran dana tersedia untuk program bina lingkungan setiap tahunnya

Komitmen PG Ngadirejo dalam melaksanakan aksi sosialnya kepada masyarakat terutama masyarakat ring I PG Ngadirejo adalah dengan menyediakan dana untuk kegiatan sosial. Anggaran tersebut disiapkan untuk menjaga eksistensi PG Ngadirejo terhadap masyarakat yang terkena dampak

langsung dari perusahaan. Kegiatan-kegiatan PG Ngadirejo dapat berupa kegiatan-kegiatan yang bermanfaat bagi masyarakat sekitar seperti pengobatan gratis, khitanan massal, pengaspalan jalan dan lain sebagainya. Dalam melaksanakan program bina lingkungan, perusahaan wajib memenuhi kebutuhan dasarnya, yaitu mencari keuntungan sebesar-besarnya. Keuntungan perusahaan adalah dasar bagi perusahaan dalam menjaga sosial dan lingkungannya. Artinya kebutuhan dasar perusahaan yang utama harus terpenuhi terlebih dahulu ketika sudah terpenuhi maka perusahaan akan menggangarkan dana untuk melakukan kegiatan sosial dan lingkungan. Sebagai bentuk wujud darinya maka PG Ngadirejo mengalokasikan dana untuk program ini dalam setiap tahunnya bahkan ini sudah menjadi rutinitas perusahaan. Meskipun anggaran yang keluar tergantung dari kebijakan stakeholders dalam perusahaan tetapi setiap tahunnya mesti ada kegiatan sosial.

2) Faktor-faktor penghambat bina lingkungan

a) Anggaran turunnya lama

PG Ngadirejo merupakan unit usaha dari PTPN X, jadi segala kebijakan yang sifatnya strategis termasuk dalam hal anggaran merupakan hak dari Direksi. Faktor anggaran bisa menjadi penghambat karena program bina lingkungan yang sifatnya membutuhkan anggaran besar kegiatan terlaksana ketika anggaran tersebut turun atau cair dari PTPN X, dan juga PG Ngadirejo

bukan bertindak sebagai perusahaan yang berdiri sendiri tetapi sebagai unit usaha dari PTPN X.

Untuk anggaran kegiatan sosial yang sifatnya kecil dan segera membutuhkan anggaran maka PG Ngadirejo akan menalanggi anggaran tersebut sambil menunggu anggaran direksi turun ke unit usaha seperti kegiatan sunatan massal, pasar murah, pengobatan gratis dan lain sebagainya.

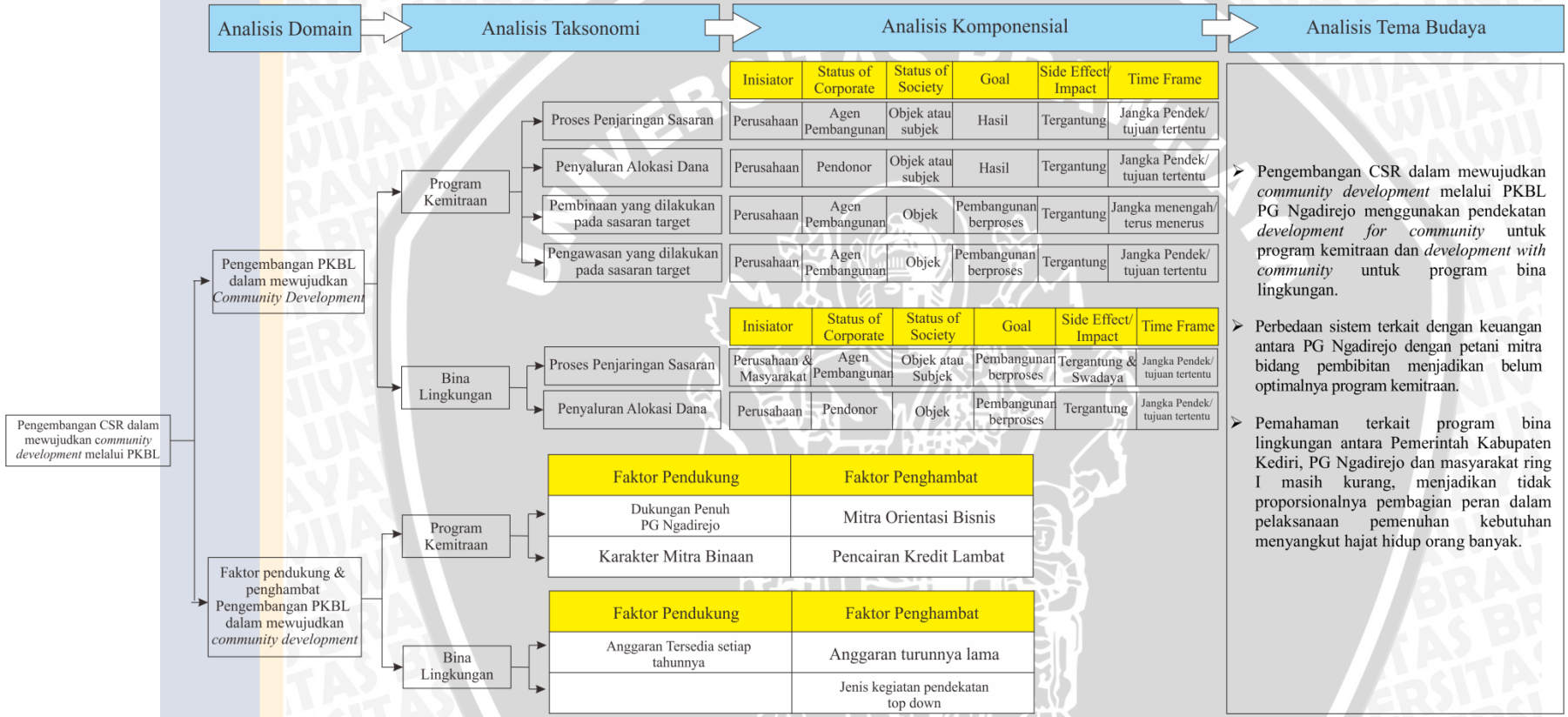
b) Jenis Kegiatan masih Didominasi oleh Pendekatan *Top Down*

Kegiatan program bina lingkungan dapat memenuhi kebutuhan masyarakat sekitar ketika kebutuhan tersebut dirasa bisa memenuhi apa yang dibutuhkan masyarakat. kadang kala kegiatan program bina lingkungan PG Ngadirejo tidak bisa men *cover* kebutuhan masyarakat atau program yang diimplementasikan banyak yang berasal dari ide perusahaan, bukan kebutuhan masyarakat ring I PG Ngadirejo.

Memang ada kegiatan yang berasal dari kebutuhan masyarakat itu menjadi minoritas, sedangkan secara mayoritas kegiatan sosial PG Ngadirejo berasal dari ide perusahaan, khsusnya kegiatan *community Relation* yang sifatnya *Charity* seperti sunatan massal, pengobatan gratis dsb. Padahal masyarakat sebagai obyek kegiatan sosial tersebut. Walaupun kegiatan tersebut bermanfaat bagi masyarakat tetapi alangkah lebih bermanfaatnya ketika kegiatan tersebut benar-benar dari ide masyarakat, benar-benar dari permasalahan utama dalam komunitas.

D. Temuan Penelitian

Tahap analisi selanjutnya yang dilakukan oleh peneliti yakni analisis tema budaya. Setelah perbedaan teridentifikasi melalui analisis komponensial, maka diperlukan sebuah upaya untuk mengintegrasikan lintas domain yang ada. Hal tersebut dilakukan dengan cara analisis budaya. Sehingga melalui analisis tema budaya diperoleh kontruksi sosial yang menyeluruh mengenai pokok permasalahan yang diteliti.



Gambar 19. Hasil Analisis Data Kualitatif (Analisis Domain, Analisis Taksonomi, Analisis Komponensial dan Analisis Tema Kultural)
Sumber: Olahan Data Penulis, 2014

Mengacu pada hasil penelitian, ditemukan sebuah kontruksi sosial yang menyeluruh dari pelaksanaan pengembangan CSR dalam mewujudkan *commnity development* melalui PKBL yang dilaksanakan oleh PG Ngadirejo. Realita yang ada yakni apabila dikaitkan dengan *grand theory* yaitu *community development approach* dalam analsis komponensial, maka peneliti akan bisa memperoleh kontruksi sosial yang menyeluruh mengenai pokok permasalahan yang akan diteliti. Dalam pembahasan terkait fokus penilitian PKBL dipecah menjadi dua yakni program kemitraan dan program bina lingkungan supaya pembahasan terkait keduanya bisa lebih mendetail.

Pembahasan terkait program kemitraan pencetus dari kegiatan penjaringan proses sasaran terget, penyaluran alokasi dana, pembinaan kepada sasaran, pengembalian dana kemitraan dan pegawasan yang dilakukan PG Ngadirejo terhadap sasaran target, jadi pencetus kegiatan pengembangan masyarakat adalah perusahaan yang juga mempunyai status sebagai pendonor dan agen pembangunan. Sedangkan kedudukan target sasaran dapat disimpulkan sebagai objek kegiatan dari *community development*. Efek dari kegiatan program kemitraan ini adalah ketergantungan dari komunitas terhadap perusahaan karena program kemitraan merupakan kegiatan yang bergerak dalam bidang kredit lunak, karena hasil panen pada tahun ini belum tentu bisa digunakan untuk menanam tebu di tahun berikutnya, sehinga petani memerlukan suntikan modal dari PG Ngadirejo sebagai mitra terhadap petani. Oleh karena itu, tujuan dari program kemitraan ini adalah hasil akhir, dimana ketika proses dari PG Ngadirejo memberikan kredit lunak sampai pada pelunasan kredit dan bagi hasil orientasinya

adalah untuk mencapai hasil akhir dengan jangka waktu siklus program kemitraan yaitu satu tahun atau satu periode pada dalam masa panen, ketika petani tidak mengajukan kredit pada tahun berikutnya biasanya dikarenakan lahan tidak lagi ditanami tebu lagi karena lahan sudah tidak baik untuk tebu untuk periode masa tanam sekarang atau bongkar raton, maka kemitraan tidak akan berjalan, sehingga jangka waktu program ini relatif pendek. Kesimpulannya program kemitraan menggunakan *community development approach* yaitu *Development For Community* dalam pelaksanaan kegiatannya.

Program bina lingkungan merupakan program yang berbentuk sosial-masyarakat yaitu program yang diperuntukkan kepada masyarakat sekitar PG Ngadirejo atau masyarakat yang terkena dampak langsung dari keberadaan PG Ngadirejo. Perumusan kegiatan sosial atau program bina lingkungan dilakukan oleh masyarakat ataupun perusahaan sesuai dengan jenis kegiatan yang disepakati oleh keduanya. Ketika masyarakat menginginkan jenis kegiatan sosial X maka masyarakat akan mengajukan atau mengusulkan kepada PG Ngadirejo, persyaratan dan administrasi sesuai dengan ketentuan perusahaan. Kedudukan perusahaan dalam program bina lingkungan sebagai agen pembangunan dalam pengembangan masyarakat karena program ini sifatnya adalah hibah maka dari itu jenis kegiatan yang diimplementasikan berupa pembangunan komunitas. Sedangkan komunitas kedudukannya sebagai penerima program sekaligus berkedudukan sebagai subjek dari program bina lingkungan, karena pertama, masyarakat juga berperan terhadap jenis kegiatan bina sosial perusahaan, kedua, dalam menjalankan implementasi pembangunan masyarakat juga dilibatkan dalam

seluruh proses pembangunan atau masyarakat masih melakukan swadaya entah tenaga, pikiran atau materill.

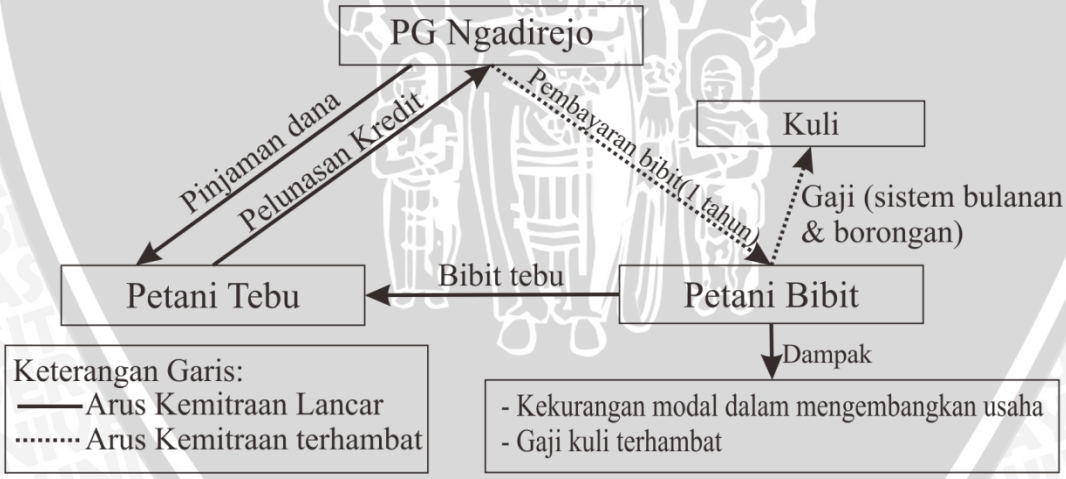
Program bina lingungan mempunyai tujuan dalam prosesnya, tujuan dari program bina lingkungan ini adalah pertama, orientasi pada hasil, ketika masyarakat mengajukan pembangunan fisik contohnya masyarakat mengajukan proposal untuk pengaspalan jalan maka tujuan dari pengaspalan jalan adalah pembangunan secara fisik atau hasil secara fisik. Kedua, tujuan dari program bina lingkungan juga menuju pada kriteria pembangunan berproses, dimana pembangunan dalam program bina lingkungan adalah berproses, biasanya pembangunan yang memiliki kriteria proses yaitu *capacity buliding* komunitas. Program bina lingkungan PG Ngadirejo ada yang sifatnya berproses yaitu program pelatihan perbengkelan dan pengelas –an. Secara fisik tidak kelihatan pembangunan ini tapi bisa dirasakan adalah kebermanfaatan dari program ini karena fokus dari pembangunan berproses adalah peningkatan kompetensi sumber daya manusia. Ketika berbicara masalah proses maka jangka waktu program bina lingkungan sifatnya berjangka atau lama dan berkelanjutan. Karakteristik program bina lingkungan adalah pemenuhan kebutuhan komunitas karena fokus program bina lingkungan adalah kegiatan sosial-masyarakat sekaligus pemenuhan tujuan perusahaan supaya tetap mendapatkan legitimasi dan kepercayaan kepada perusahaan. Sehingga program bina lingkungan dalam pelaksanaanya menggunakan pendekatan *Development with Community*.

Temuan penelitian dari program kemitraan adalah PG Ngadirejo memiliki mitra tidak hanya petani yang menanam tebu tetapi mitra dapat berasal dari petani

dalam bidang pembibitan. PG Ngadirejo tidak melakukan pembibitan sendiri tetapi ingin memberdayakan ekonomi masyarakat lokal dengan menjadikan mereka *supplier* bagi petani penanam tebu mitra PG Ngadirejo. Supaya menghasilkan tebu dengan kualitas baik maka harus dimulai dengan bibit yang baik pula. Sehingga PG Ngadirejo memberdayakan petani lokal dalam areanya supaya melakukan pembibitan dengan pembinaan dan pemasaran yang dibantu oleh PG Ngadirejo secara gratis. Seluruh peralatan dalam melakukan pembibitan dipinjami oleh PG Ngadirejo, dengan berpesan kepada petani bibit hanya merawat peralatan tersebut. Kemampuan, peralatan, dan lahan sudah siap, selanjutnya PG Ngadirejo membantu petani bibit dalam hal pemasaran, pernah PG Ngadirejo membawakan petani mitra sekitar 70 petani untuk melihat hasil pembibitan yang dilakukan oleh petani bibit mitra PG Ngadirejo. Alhasil, petani bibit banyak *order*, ketika musim panen tebu tiba tentunya pembayaran untuk bibit dimasukan dalam biaya produksi kredit lunak PKBL.

Siklus pelunasan kredit petani adalah pelunasan kredit ketika petani yang bersangkutan atau yang mengajukan kredit sudah melakukan panen tebu, sehingga hasil panen tebu bisa digunakan untuk pelunasan kredit. Rata-rata panen tebu itu dalam satu kali masa panen adalah satu tahun sehingga petani mitra bisa membayarkan kreditnya termasuk kredit bibit tebu setelah panen atau hanya sekali dalam setahun dengan pertimbangan kemampuan petani mitra dan sistem pelunasan kredit PG Ngadirejo. Dengan pertimbangan kemampuan petani dan sistem pelunasan kredit perusahaan maka permasalahan muncul pada petani bibit, dimana penghasilan utamanya berasal dari penjualan bibit tebu, dan rata-rata

petani bibit memiliki kuli bibit sekitar 5-15 orang, dengan 5 orang kuli ketika hari biasa dengan gaji bulanan, pada waktu produksi kuli bibit bisa mencapai 10-15 orang dengan sistem borongan. Permasalahan muncul ketika sistem pelunasan kredit perusahaan dan sistem gaji yang diterapkan petani bibit tidak sinkron waktunya, walaupun hasil penjualan yang diberikan petani melalui PG Ngadirejo tidak tertahan lama di perusahaan tetapi petani bibit tetap kesusahan dengan sistem pelunasan yang diterapkan oleh PG Ngadirejo karena memang petani bibit butuh hasil penjualan setiap bulannya karena untuk biaya produksi. Sedangkan perusahaan menerapkan sistem pelunasan kredit dengan pelunasan dalam jangka waktu setelah panen atau jatuh tempo pelunasan kredit satu tahun sekali. Sehingga kadang petani bibit menggunakan uang pribadi untuk menggaji kulinya.



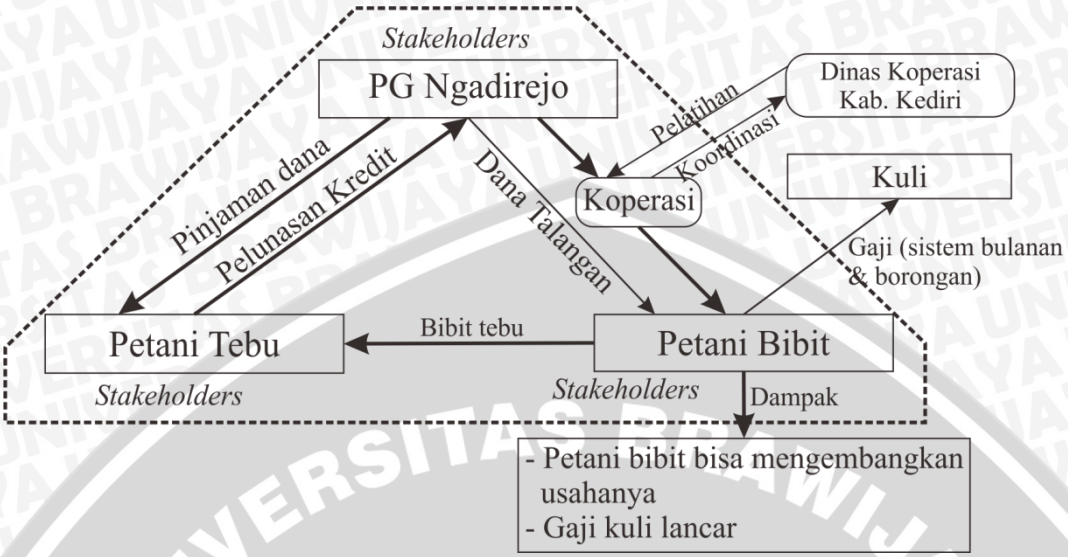
Gambar 20. Skema hasil penelitian program kemitraan

Sumber: data diolah oleh penulis, (2014)

Gambar 20 menjelaskan mengenai perbedaan sistem keuangan perusahaan menggunakan kapitalistik industri dengan petani bibit yang menggunakan

kapitalistik agraris membuat program kemitraan tidak berjalan secara optimal. Prinsip-prinsip kemitraan tidak bisa berjalan dengan semestinya ketika sistem dan kultur tidak adanya sinkronisasi. Semestinya Perusahaan harus memahami bahwa program kemitraan mereka dengan petani tebu tidak akan berhasil tanpa dukungan dan kerjasama dari petani bibit. Untuk itu perusahaan harus memperlakukan petani bibit sebagai salah satu pihak yang berkepentingan (*stakeholders*) dalam program kemitraan tersebut dan jangan sampai dirugikan. Dengan demikian program kemitraan itu harus disusun ulang dan terdiri dari tiga pihak, yaitu perusahaan, petani tebu, dan petani bibit.

Selanjutnya PG Ngadirejo harus mengubah sistem pembayaran kredit dari setahun sekali menjadi 3 bulan sekali khusus untuk paket kredit bibit dan Jika petani tebu belum bisa membayar karena belum panen, maka perusahaan harus menalangi dulu, agar petani bibit tidak merasa kesusahan terkait dengan biaya produksi. Langkah selanjutnya petani tebu dan petani bibit membentuk koperasi. Jika perlu bantuan untuk membentuk koperasi, berkoordinasi dengan Dinas Koperasi di Kabupaten agar mereka mengirim tenaga pelatih dan pendamping secara gratis. Setelah koperasi terbentuk, koperasi ini bisa menjalin program kemitraan dengan perusahaan dengan azas saling menguntungkan. Hal ini bertujuan agar para petani tebu dan petani bibit sudah satu suara dan berada dalam lembaga yang sama dalam menjalin kerjasama dengan perusahaan.

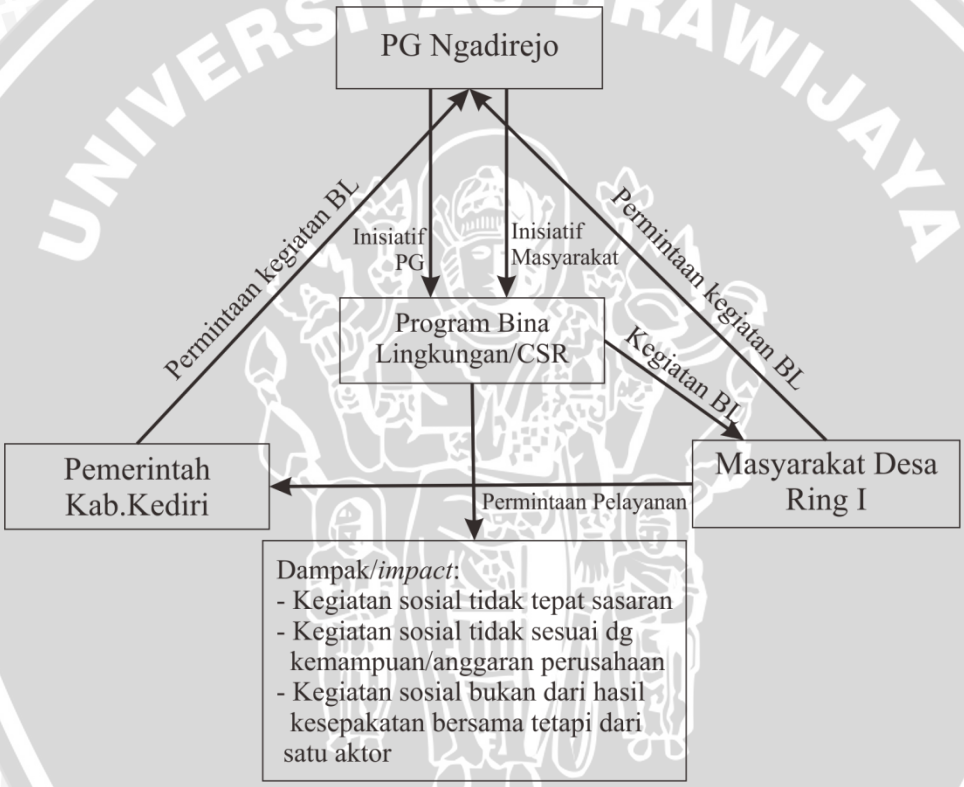


Gambar 21. Skema rekomendasi program kemitraan

Sumber: Data diolah penulis, (2014)

Temuan penelitian pada program bina lingkungan, pelaksanaan program bina lingkungan seringkali disalahartikan oleh banyak pihak. Yang menyalah artikan pengertian program bina lingkungan bukan hanya pemerintah dan masyarakat tetapi perusahaan itu sendiri. Seperti halnya hubungan PG Ngadirejo dengan masyarakat sekitar yaitu Desa Jambean dimana Desa Jambean ini sebagai tempat lokasi PG Ngadirejo ini berdiri. Dalam pelaksanaan program bina lingkungan masyarakat Desa Jambean mengajukan proposal pembuatan jembatan dimana proyek pembangunan jembatan ini bernilai sekitar 1,25 Milyar yang diajukan ke PG Ngadirejo yang kemudian akan diteruskan ke Direksi PTPN X. Persayaratan dan administrasi lengkap mulai dari proposal anggaran dana, Surat Keterangan dari Kepala Desa Jambean serta Camat dan gambar kontruksi jembatan dari Dinas Pekerjaan Umum Kabupaten Kediri. 2 bulan setelah pengajuan proposal kepada PG Ngadirejo ternyata belum ada *follow up* dari PG Ngadirejo terhadap proposal tersebut dengan dalih belum ada petugas survei dari

PTPN X, pergantian manajemen Direksi sehingga prosesnya menjadi lama. Maka dari itu pemerintah desa Jambean geram dan memberi ultimatum kepada PG Ngadirejo jika permintaan masyarakat tidak terealisasi sampai pada waktu musim giling kira-kira 3 bulan lagi maka masyarakat Desa Jambean akan *mengguruk* jalur aliran limbah dengan dalih PG Ngadirejo hanya menyewa lahan buat pipa *penyedot* air Brantas bukan jalur aliran limbah.



Gambar 22. Skema hasil penelitian program bina lingkungan

Sumber: data diolah penulis, (2014)

Gambar 21. Mendeskripsikan peran PG Ngadirejo sangat besar sekali dalam pemenuhan fasilitas masyarakat, seakan-akan PG Ngadirejo mengambil alih peran dari Pemerintah Kabupaten Kediri. Besarnya peran perusahaan ini bisa didasari oleh ketidakmampuan pemerintah setempat dalam melayani masyarakat,

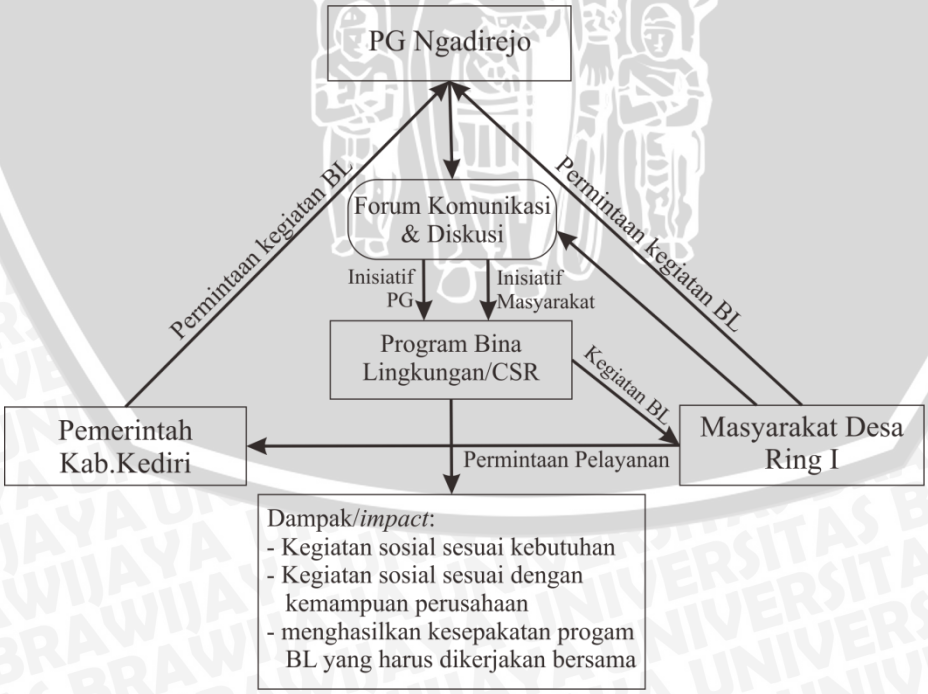
atau ketika masyarakat menjadikan perusahaan sebagai sasaran tembak alternatif untuk melayani mereka. Kasus permintaan masyarakat untuk infrastruktur pembangunan jembatan kepada PG Ngadirejo merupakan multi tafsir pengertian program bina lingkungan, semestinya pembangunan yang berifat primer merupakan tugas Pemerintah Kabupaten Kediri dalam hal ini yaitu pembangunan jembatan, PG Ngadirejo hanya menjalankan Program bina lingkungan sejalan dan mendukung tugas pemerintah yang sifatnya sekunder, seperti penerangan jalan jembatan, pengadaan pasir, semen dan sarana pendukung lainnya.

Pihak tidak bisa semena-mena menodong perusahaan minta dibuatkan jembatan. Pihak desa bisa sampai sekeras itu memaksa perusahaan membuat jembatan, karena ulah perusahaan sendiri yang mengadakan program bina lingkungan dengan mayoritas jenis kegiatan bersifat *top down*. Sehingga desa merasa tidak puas dengan program bantuan yang selama ini tidak tepat sasaran, hingga akhirnya kekesalan menumpuk dan membuat desa memaksa/ menodong perusahaan dengan pembangunan jembatan, karena memang pada saat itu desa memerlukan infrastruktur jembatan untuk menghubungkan antar desa.

Dinas PU Kabupaten Kediri memiliki Seksi pembangunan jalan dan jembatan di bawah Bidang Bina Marga, semestinya masyarakat menuntut pembangunan jembatan kepada pemerintah kabupaten tetapi faktanya malah mendukung masyarakat Desa Jambean untuk bersama-sama menuntut perusahaan supaya membangun jembatan di Desa Jambean. PG Ngadirejo tidak salah membantu dalam membangun jembatan tapi yang perlu diantisipasi jangan

sampai peran perusahaan sedemikian besar sehingga bisa melakukan apa saja yang menyangkut hajat hidup orang banyak.

Semestinya perlu ada semacam forum komunikasi antara perusahaan dengan pihak desa. Setiap desa biasanya mengadakan Musrenbangdes (Musyawarah Perencanaan Pembangunan Desa) secara rutin, dan membicarakan apa saja yang dibutuhkan oleh desa. Dari daftar kebutuhan itu, perusahaan bisa memilih apa saja yang bisa mereka bantu sesuai kemampuan perusahaan, dan tidak semua yang ada dalam daftar kebutuhan desa yang diproyeksikan mengandalkan dana CSR tersebut dibantu oleh perusahaan. Jadi pada intinya, tidak diperbolehkan ada ancaman dan pemaksanaan kepada perusahaan untuk melakukan CSR. Semua harus dilaksanakan dengan azas saling menghormati, dan perasaan saling membutuhkan, dengan kesamaan posisi sebagai sesama warga negara.



Gambar 23. Skema rekomendasi program bina lingkungan

Sumber: data diolah penulis, (2014)

BAB V

PENUTUP

A. KESIMPULAN

Berikut adalah kesimpulan dari penelitian terkait pengembangan CSR dalam mewujudkan *community development* melalui PKBL PG Ngadirejo:

1. Berdasarkan hasil analisis pengembangan PKBL yang dilakukan PG Ngadirejo dalam mewujudkan *community development* terdapat 5 pengembangan untuk program kemitraan, yakni proses penjaringan sasaran, penyaluran alokasi dana, pembinaan yang dilakukan pada sasaran target, Pengembalian dana kemitraan dan pengawasan pada sasaran target.

   a. Proses Penjaringan sasaran program kemitraan

   Penjaringan sasaran merupakan aspek utama dalam menjalankan kemitraan karena dalam proses inilah PG Ngadirejo bisa memilih mitra yang potensial. Persyaratan dasar untuk menjadi mitra PG Ngadirejo yaitu mempunyai lahan dan *track record* baik. Jadi intinya semua petani bisa menjadi mitra PG Ngadirejo(giling di PG) tetapi hanya sebagian yang bisa mendapatkan kredit (Giling & kredit lunak) berdasarkan rekam jejak, kredibilitas ekonomi dan agunan.

   b. Penyaluran alokasi dana program kemitraan

   Program Kemitraan salah satu wujudnya adalah dengan memberikan pinjaman kepada mitra binaan. Program pinjaman lunak PKBL sangat memudahkan petani dalam mengembangkan usahanya karena bunga

kredit tidak begitu memberatkan petani yaitu sebesar 6% tiap tahunnya. Besaran dana yang diberikan kepada mitra tergantung permintaan mitra dan sesuai dengan paket kredit yang telah ditetapkan PG Ngadirejo.

c. Pembinaan pada sasaran target

Program kemitraan tidak hanya sebatas pada pemberian pinjaman kepada mitra binaan tetapi dalam upaya pemberdayaan petani melalui program kemitraan, jadi istilahnya "kail saja tidak cukup" mitra binaan juga dibina dalam mengembangkan usahanya. Pembinaan yang dilakukan PG Ngadirejo terhadap mitranya adalah pertama, pembinaan ketrampilan, pembinaan dan penyuluhan ketrampilan kepada petani ini bertujuan untuk menjadikan petani mandiri dan tangguh dalam persaingan khususnya dalam internal PG Ngadirejo supaya petani lain yang menjadi mitra bisa mendapatkan bibit unggul yang sesuai dengan yang diharapkan PG dan petani. Kedua, Pemasaran, yaitu pemasaran memang sangat diperhatikan oleh PG Ngadirejo karena memang untuk keberlanjutan mitranya dan pemenuhan pasokan bahan baku unggul untuk PG dan petani. Untuk meningkatkan kapasitas kemampuan mitra PG ngadirejo juga melaksanakan program pembinaan dan penyuluhan untuk petani mitranya.

d. Pengembalian dana kemitraan

di PG Ngadirejo tidak ada sistem pembelian bahan baku tebu, dimana dimana pihak pabrik gula hanya melayani penerimaan tebu dari tebu

rakyat (tr) dan tebu sendiri (ts). Lalu hasil jadi gula dari TR akan diproses dengan sistem bagi hasil, Sistem bagi hasil yang diterapkan di PG Ngadirejo adalah sistem bagi hasil yang didasarkan nilai rendamen tebu petani. Sistem bagi hasil yang didasarkan pada nilai rendemen bisa diubah presentasenya sesuai kesepakatan para kelompok tani melalui APTR (Asosiasi Petani Tebu Rakyat) dengan pihak PTPN X (persero).

e. Pengawasan yang dilakukan pada mitra binaan

Selama menjadi mitra binaan PG Ngadirejo, mitra binaan akan mendapatkan pengawasan, hal ini dimaksudkan untuk melihat perkembangan dan kondisi mitra binaan dari tahun ke tahun dari mulai menjadi mitra binaan sampai berakhir hubungan kerjasama. Pengawasan yang dilakukan PG Ngadirejo melalui PTRI dan KPTR, melalui PTRI yaitu dengan melakukan pengawasan langsung terhadap lahan. Melalui KPTR yaitu dengan mengawasi melalui lahan sudah dikroscek dan digambar oleh Tim GPS. Dan metode lain pengawasan PG Ngadirejo melalui hasil pekerjaan petani dengan pencairan kredit yang juga bertahap sesuai pekerjaan.

Selain program kemitraan strategi pengembangan PKBL juga diterapkan program bina lingkungan dengan menggunakan 2 strategi yaitu proses penjaringan sasaran dan penyaluran alokasi dana.

a. Proses Penjaringan Sasaran Program Bina Lingkungan

Program Bina Lingkungan merupakan program bentuk kepedulian perusahaan kepada masyarakat sekitar khususnya masyarakat ring I. Daerah ring 1 merupakan daerah yang menjadi prioritas perusahaan dalam menjalankan kepedulian sosialnya. Jarak antara perusahaan dengan desa yaitu berkisar 0-500 meter, karena desa inilah yang terkena dampak langsung dari kegiatan perusahaan dan berhimpitan dengan perusahaan maka perlu menjadi prioritas perusahaan dalam menjalankan kegiatan sosialnya. Proses penjaringan sasaran program bina lingkungan sebagai berikut masyarakat mengajukan proposal kepada unit usaha PG Ngadirejo kemudian berkas akan diproses oleh PG Ngadirejo melalui berturut-turut Sekretaris umum, administrasi CSR, bagian SDM dan General Manager. Kemudian PG mengirim proposal pengajuan jenis kegiatan program bina lingkungan kepada direksi divisi PKBL PTPN X. Setelah itu petugas survei PTPN X akan mengecek lapangan atau survei lapangan untuk penentuan kelayakan jenis kegiatan.

b. Penyaluran Alokasi Dana Program Bina Lingkungan

Anggaran dana untuk program bina lingkungan PG Ngadirejo setiap tahunnya berbeda tergantung dari kebijakan perusahaan, pemohon kegiatan sosial dan laba perusahaan.

2. Pada pelaksanaan pengembangan CSR dalam mewujudkan *commnity development* melalui PKBL PG Ngadirejo memiliki faktor pendukung dan penghambat dalam pelaksanaannya. Program kemitraan PG Ngadirejo

mempunyai faktor pendukung yaitu Dukungan Penuh PG Ngadirejo dalam melaksanakan program kemitraan dengan petani dan karakter mitra binaan petani sedangkan faktor penghambat program kemitraan PG Ngadirejo yaitu mitra orientasi bisnis dan pencairan kredit terlambat. Sedangkan faktor pendukung dan faktor penghambat program bina lingkungan yaitu sebagai berikut: faktor pendukung, anggaran dana tersedia untuk program bina lingkungan setiap tahunnya. Sedangkan faktor penghambatnya adalah anggaran turunnya lama dan jenis kegiatan masih didominasi oleh pendekatan *Top Down.*

B. SARAN

1. Petani tebu dan petani bibit membentuk koperasi. Jika perlu bantuan untuk membentuk koperasi, berkoordinasi dengan Dinas Koperasi di Kabupaten agar mereka mengirim tenaga pelatih dan pendamping secara gratis. Setelah koperasi terbentuk, koperasi ini bisa menjalin program kemitraan dengan perusahaan dengan azas saling menguntungkan. Hal ini bertujuan agar para petani tebu dan petani bibit sudah satu suara dan berada dalam lembaga yang sama dalam menjalin kerjasama dengan perusahaan.
2. PG Ngadirejo harus mengubah sistem pembayaran kredit dari setahun sekali menjadi 3 bulan sekali khusus untuk paket kredit bibit dan jika petani tebu belum bisa membayar karena belum panen, maka PG

Ngadirejo harus menalangi dulu, agar petani bibit tidak merasa kesusahan terkait dengan biaya produksi.

3. PG Ngadirejo harus memahami bahwa program kemitraan mereka dengan petani tebu tidak akan berhasil tanpa dukungan dan kerjasama dari petani bibit. Untuk itu PG Ngadirejo harus memperlakukan petani bibit sebagai salah satu pihak yang berkepentingan (*stakeholders*) dalam program kemitraan tersebut dan jangan sampai dirugikan. Dengan demikian program kemitraan itu harus disusun ulang dan terdiri dari tiga pihak, yaitu perusahaan, petani tebu, dan petani bibit.
4. Diperlukan forum komunikasi antara perusahaan dan daerah ring I dalam menentukan program bina lingkungan, kadang memakai *top down* ketika masyarakat sekitar belum mengusulkan kegiatan sosial sehingga kewajiban perusahaan tetap berjalan, tetapi kadang juga memakai *bottom up* ketika ada usulan kegiatan sosial dari masyarakat tapi dengan prosedur tetap yang telah di tetapkan perusahaan sebelumnya. Forum komunikasi diperlukan supaya kegiatan sosial tepat sasaran dalam artian sesuai dengan kebutuhan masyarakat dan kemampuan perusahaan dalam mengadakan kegiatan sosial. Dari forum itu akan menghasilkan kesepakatan program CSR apa yang harus di kerjakan bersama.
5. Pemerintah Kabupaten Kediri sebagai pihak yang berkepentingan, harus mempunyai peran yang jelas dalam PKBL, jangan melupakan tugas pemerintah sebagai aktor pemenuhan hajat hidup orang banyak.

Kegiatan atau program aktor utama tetap pemerintah, perusahaan hanya pendukung dan pelengkap dari program atau kegiatan itu. Pemerintah bisa juga menjadi *provider* dari perusahaan-perusahaan, ketika perusahaan ada anggaran CSR maka pemerintah bisa mengusulkan daerah dan jenis kegiatan yang tentunya sesuai dengan kebutuhan masyarakat dan kemampuan perusahaan.

repository.ub.ac.id
UNIVERSITAS BRAWIJAYA

DAFTAR PUSTAKA

Anonim, 2010. www.csrindonesia,com (diakses pada 5 November 2011)

Anonim ,2014. *Community based economic*, diakses tanggal 24 Januari 2014 dari http://en.wikipedia.org

Anonim, 2012. *Community based economic development*, diakses tanggal 24 Januari 2014 dari http://community-minded.org

Afiffuddin. 2010. *Pengantar Administrasi Pembangunan Konsep, teori dan implikasinya di Era Reformasi*. Bandung: Alfabeta

Arikunto, Suharsini. 2006. *Prosedur Penelitian Suatu Pendekatan Praktek*. Jakarta: PT Rineka Cipta

Alfitri, Dr. M.Si, 2011. *Community development: teori dan aplikasi*. Yogyakarta: Pustaka Pelajar

Asdep pembinaan kemitraan dan bina lingkungan, 2010. *Program Corporate social responsibility*. Bandung: Kementrian BUMN

Azheri Busyra, Isa Wahyudi. 2008. *Corporate Social Responsibility: Prinsip, Pengaturan dan Implemantasi*. Malang: Setara Press

Direktorat Jendral Listrik dan Pemanfaatan Energi, 2010. *Tujuan community developmnet*. Jakarta

Farazmand, A, (2009). *Building administrative capacity for the age of rapid globalization: A modest prescription for the twenty-first century. Public Administration Review* (November/December):1007-1020.

FIA Unibraw. 2010. Pengantar ilmu administrasi negara. Malang

Glueck, William F and Lawrence R. Jauch. 2003. *Management strategi dan kebijakan perusahaan*, Diterjemahkan oleh Murad dan A. R. Hendry Sitanggan. Jakarta: Erlangga

Huraerah, Abu. 2008. *Pengorganisasian dan pengembangan masyarakat: Model dan pembangunan berbasis kerakyatan*. Bnadung: Humaniora

Jalal. 2012. *Lingkar Studi Corporate Social Responsibility*. Bogor

Julissar. 2007. Hubungan kemitraan sebagai strategi pengembangan usaha, diakses pada tanggal 19 Maret 2014 dari http://julissarwritting.blogspot.com/2007/hubungan-kemitraan.html

Moleong, lexy J. 2006. *Metodologi penelitian Kualitatif Edisi Revisi*. Bandung : Remaja Rosda Karya

Peraturan Menteri Badan Usaha Milik Negara Nomor.:Per-08/MBU/2013 tentang *Program kemitraan Badan Usaha Milik Negara dengan usaha kecil dan program bina lingkungan*

repository.ub.ac.id
UNIVERSITAS BRAWIJAYA

Rachman, Nurdizal M., Asep Efendi., dan Emir, Wicaksana. 2011. *Panduan Lengkap Perencanaan CSR*. Cetakan Pertama. Jakarta: Penebar Swadaya

Riyanto, Agus S. 2011. *PKBL: ragam derma sosial BUMN*. Cetakan pertama. Jakarta: Banana Publisher

Siagian. Sondang P. 2009 . A*dministrasi pembangunan: konsep, dimensi dan strateginya*. Jakarta: Bumi Aksara

Solihin, Ismail. 2008. *Corporate Social Responsibility: from Charity to Sustainability*. Jakarta: Salemba Empat

Sulistiyani, Ambar Teguh. 2004. *Kemitraan model-model pemberdayaan*. Yogyakarta: IKAPI.

Soetomo, 2011. *Pemberdayaan masyarakat mungkinkah muncul antitesisnya?*. Cetakan I. Yogyakarta: Pustaka belajar

Sugiyono, 2007. Memahami penelitian kualitatif. Cetakan ketujuh. Bandung: Alfabeta

Sugiyono, 2013. Metode penelitian pendidikan: Pendekatan kuantitatif, kualitatif, dan R & D. Cetakan keenam belas. Bandung: Alfabeta

Undang – undang Republik Indonesia Nomor 40 Tahun 2007 tentang *Perseroan terbatas*

Undang – undang Republik Indonesia Nomor 19 Tahun 2003 tentang *Badan Usaha Milik Negara*

Tjkroamidjojo, Bintoro. 1995. *Pengantar Administrasi Pembangunan*. Jakarta: LP3ES

Untung, Hendrik Budi. 2008. *Corporate Social Responsibility*. Yogyakarta: Sinar Grafika

Usman, Hundaeni dan P.S Akbar. 2003. *Metodologi penelitian sosial*. Jakarta: Bumi Aksara

Wrihatnolo R. R & Dwidjowijoto R. N. 2007. *Manajemen Pemberdayaan: sebuah pengantar dan panduan untuk pemberdayaan masyarakat*. Jakarta PT. Elex Media Komputindo

Wibisono, Yusuf. 2007, *Membedah konsep dan Aplikasi CSR*. Gresik: Fascho Publishing

Yuwono, Trisno. 1994. *Kamus lengkap Bahasa Indonesia Praktis*. Surabaya: Arkola

Zubaedi. 2007. *Wacana Pembangunan Alternatif: Ragam perspetif pengembangan dan pemberdayaan masyarakat*. Yogyakarta: Ar – Ruzz Media

Lampiran 1

Dokumentasi hasil observasi berkaitan dengan program kemitraan dan bina lingkungan (PKBL)

Foto	Deskripsi	Waktu Pengambilan Gambar
	Salah satu mitra PG Ngadirejo dalam bidang pembibitan	Jumat, 14 Maret 2014 pukul 10.30 WIB di lokasi lahan pembibitan
	Salah satu lembaga keuangan yang menjembatani antara PG dengan petani yaitu KPTR "Nugroho"	Rabu, 12 Maret 2014 pukul 10.00 WIB di lokasi perumdin no. 47
	Poliklinik PG Ngadirejo sebagai pelaksana operasional program bina lingkungan bidang kesehatan	Selasa, 18 Maret 2014 pukul 11.00 WIB di halaman kantor PG Ngadirejo
	Lahan bibit binaan PG Ngadirejo	Jumat, 14 Maret 2014 pukul 10.30 WIB di lokasi lahan pembibitan

Lampiran 3.

CURRICULUM VITAE

Nama	:	Mirza Gholami	
Nomor Induk Mahasiswa	:	105030100111081	
Tempat dan tanggal lahir	:	Kediri, 16 Oktober 1991	
Nomor HP	:	085730587456	
Email	:	Gho.mirza@gmail.com	
Alamat asal	:	Desa Kanigoro RT.04 RW.08 Kec. Kras Kab. Kediri	
Agama	:	Islam	
Pendidikan Formal	:	1. MIN Kanigoro	Lulus Tahun 2004
		2. MTsN Kanigoro	Lulus Tahun 2007
		3. MAN 3 Kediri	Lulus Tahun 2010

Pendidikan Non Formal :

1. Magang di Kantor Penanaman Modal (KPM) Kabupaten Malang Bidang Pengawasan dan Pengendalian, Tahun 2013
2. English Training on "Basic Speaking I Program" The 218th A- Period of January 25th-February 24th, 2012
3. Pelatihan Manajerial Lembaga Dakwah Kampus oleh UAKI, 26-27 Mei 2012
4. Training Retorika dan Kepenulisan oleh FORKIM FIA UB, Tahun 2012
5. Training Interpreting and Documenting Environmental Management System Based On ISO 14001:2004, Held on September 21-22, 2011 At Brawijaya University Malang-Indonesia
6. Public Relation Training oleh BEM Fakultas Ilmu Administrasi Universitas Brawijaya, Tahun 2011
7. National Training of Entrepreneur and Public Speaking, Tahun 2011

Pengalaman Organisasi:

1. Majelis Permusyawaratan Mahasiswa (MPM) FIA UB, sebagai Anggota Periode 2013-2014
2. Dewan Perwakilan Mahasiswa (DPM) FIA UB, sebagai Koordinator Komisi Undang-undang Periode 2013-2014

repository.ub.ac.id
UNIVERSITAS BRAWIJAYA

3. Forum Kajian Islam dan Masyarakat (FORKIM) FIA UB, sebagai Kepala Bidang Administrasi Rumah Tangga (ART) periode 2012-2013
4. Badan Eksekutif Mahasiswa (BEM) FIA UB, sebagai Staf Kementrian Advokasi periode 2011-2012
5. Forum Kajian Islam dan Masyarakat (FORKIM) FIA UB, sebagai Staf bidang Humas periode 2011-2012

Prestasi:

1. Peraih Medali Perak pada Pekan Ilmiah Mahasiswa Nasional (PIMNAS) XXVI tahun 2013 yang diselenggarakan pada tanggal 09 s.d 12 September 2013 bertempat di Universitas Mataram
2. Pendanaan oleh DIKTI dalam Program Kreativitas Mahasiswa bidang Kewirausahaan (PKM-K) tahun 2012 dan 2013

Malang, 26 Juni 2014

Mirza Gholami

repository.ub.ac.id
UNIVERSITAS BRAWIJAYA

Lampiran. 4

PAKET KREDIT PER HA
MUSIM TANAM 2013/2014
PG NGADIREJO

No	Aktivitas Pekerjaan	Kategori							
		TRS I SUS	TRS II SUS	TRS I K	TRS II K	TRT I K	TRT II K	BR	RR
1	**Bibit (70 ku x Rp50.000,-)**	**3.500.000**		**3.500.000**		**3.500.000**		**3.500.000**	
2	**Pupuk:**								
	- Za (Rp 140.000,-/ku)	700.000	700.000	560.000	560.000	560.000	560.000	560.000	560.000
	- Phonska (Rp 230.000,-/Ku	1.150.000	1.150.000	1.150.000	1.150.000	1.150.000	1.150.000	1.150.000	1.150.000
	Jumlah	**1.850.000**	**1.850.000**	**1.710.000**	**1.710.000**	**1.710.000**	**1.710.000**	**1.710.000**	**1.710.000**
3	**Paket Teknologi**								
	- Biokompos (30 Ku/Ha x Rp 25.000,-)	750.000	750.000	750.000	750.000	750.000	750.000	750.000	750.000
	- Petroganik	-	-	-	-	-	-	-	-
	- ZPT (Ergon Super)	250.000	250.000	-	250.000	-	-	-	250.000
	Jumlah	**1.000.000**	**1.000.000**	**750.000**	**1.000.000**	**750.000**	**750.000**	**750.000**	**1.000.000**
4	**Bukaan Kebun**								
	- Bajak I	600.000	-	600.000	-	600.000	-	600.000	-
	- Bajak II	500.000	-	500.000	-	500.000	-	500.000	-
	- Kair	500.000	-	500.000	-	500.000	-	500.000	-
	- Got	500.000	-	-	-	-	-	-	-
	- Tanam/Kepras	1.250.000	900.000	600.000	600.000	600.000	600.000	600.000	600.000
	- Herbisida	450.000	450.000	-	400.000	-	-	-	400.000
	- Sulam	200.000	600.000	200.000	350.000	200.000	250.000	200.000	350.000
	- Pemupukan	500.000	500.000	300.000	350.000	300.000	300.000	300.000	350.000
	- Pengairan	1.000.000	1.000.000	500.000	500.000	-	500.000	500.000	500.000
	- Bumbum I/Pedot Oyot	450.000	450.000	500.000	350.000	300.000	350.000	300.000	350.000
	- Bumbum II/Ipuk	450.000	450.000		400.000	350.000	350.000	300.000	400.000
	- Gulud	1.250.000	1.250.000	600.000	750.000	600.000	600.000	600.000	750.000
	- Klentek	900.000	900.000	400.000	600.000	400.000	600.000	400.000	600.000
	- Korah Got	350.000	350.000	-	-	-	-	-	-
	Jumlah	**8.900.000**	**6.850.000**	**4.700.000**	**4.300.000**	**4.350.000**	**3.550.000**	**4.800.000**	**4.300.000**
	JUMLAH KESELURUHAN	**15.250.000**	**9.700.000**	**10.660.000**	**7.010.000**	**10.310.000**	**6.010.000**	**10.760.000**	**7.010.000**

MENTERI BADAN USAHA MILIK NEGARA
REPUBLIK INDONESIA

SALINAN
PERATURAN MENTERI BADAN USAHA MILIK NEGARA
NOMOR : PER-08/MBU/2013

TENTANG

PERUBAHAN KEEMPAT ATAS PERATURAN MENTERI NEGARA BADAN USAHA MILIK NEGARA NOMOR PER-05/MBU/2007 TENTANG PROGRAM KEMITRAAN BADAN USAHA MILIK NEGARA DENGAN USAHA KECIL DAN PROGRAM BINA LINGKUNGAN

DENGAN RAHMAT TUHAN YANG MAHA ESA
MENTERI BADAN USAHA MILIK NEGARA,

Menimbang :

a. bahwa berdasarkan Peraturan Menteri Negara BUMN Nomor PER-05/MBU/2007 tanggal 27 April 2007 yang telah beberapa kali diubah, terakhir dengan Peraturan Menteri Badan Usaha Milik Negara Nomor PER-07/MBU/2013, yang dananya berasal dari penyisihan sebagian laba BUMN;

b. bahwa PKBL sebagaimana dimaksud pada huruf a merupakan implementasi salah satu maksud dan tujuan pendirian BUMN sebagaimana dimaksud dalam Pasal 2 ayat (1) huruf e Undang-undang Nomor 19 Tahun 2003, sedangkan pembiayaan yang berasal dari penyisihan sebagian laba BUMN merupakan salah satu pilihan sumber pembiayaan sebagaimana diamanatkan dalam Pasal 88 Undang-undang Nomor 19 Tahun 2003;

c. bahwa pembiayaan PKBL yang dananya berasal dari penyisihan sebagian laba BUMN sebagaimana dimaksud pada huruf a dan huruf b di atas, telah menimbulkan permasalahan akuntansi di BUMN;

d. bahwa selain pertimbangan sebagaimana dimaksud pada huruf c, terdapat perkembangan regulasi di bidang Perseroan Terbatas yang menegaskan bahwa setiap perseroan terbatas sebagai subyek hukum mempunyai tanggung jawab sosial dan lingkungan yang harus dianggarkan (dibiayakan) sebagaimana diatur dalam Undang-Undang Nomor 40 Tahun 2007 tentang Perseroan Terbatas dan Peraturan Pemerintah Republik Indonesia Nomor 47 Tahun 2012 tentang Tanggung Jawab Sosial dan Lingkungan Perseroan Terbatas;

e. bahwa memperhatikan hal-hal tersebut di atas, agar pelaksanaan PKBL oleh BUMN dapat dilakukan sesuai dengan sistem akuntansi dan sekaligus menyesuaikan sumber pembiayaan dengan perkembangan regulasi, maka perlu melakukan penataan kembali terhadap pelaksanaan PKBL khususnya mengenai sumber pembiayaan, yaitu dianggarkan dan diperhitungkan sebagai biaya;

f. bahwa berdasarkan pertimbangan sebagaimana dimaksud pada huruf a, b, c, huruf d, dan e tersebut di atas, perlu menetapkan Peraturan Menteri BUMN tentang Perubahan Keempat Atas Peraturan Menteri Negara Badan Usaha Milik Negara Nomor PER-05/MBU/2007 tentang Program Kemitraan Badan Usaha Milik Negara dengan Usaha Kecil dan Program Bina Lingkungan;

Mengingat :

1. Undang-Undang Nomor 19 Tahun 2003 tentang Badan Usaha Milik Negara (Lembaran Negara Republik Indonesia Tahun 2003 Nomor 70; Tambahan Lembaran Negara Republik Indonesia Nomor 4297);
2. Undang-Undang Nomor 40 Tahun 2007 tentang Perseroan Terbatas (Lembaran Negara Republik Indonesia Tahun 2007 Nomor 106, Tambahan Lembaran Negara Republik Indonesia Nomor 4756);

3.Peraturan…/2

3. Peraturan Pemerintah Nomor 41 Tahun 2003 tentang Pengalihan Kedudukan, Tugas dan Kewenangan Menteri Keuangan pada Perusahaan Perseroan (PERSERO), Perusahaan Umum (PERUM) dan Perusahaan Jawatan (PERJAN) kepada Menteri Negara Badan Usaha Milik Negara (Lembaran Negara Republik Indonesia Tahun 2003 Nomor 82; Tambahan Lembaran Negara Republik Indonesia Nomor 4305);
4. Peraturan Pemerintah Nomor 45 Tahun 2005 tentang Pendirian, Pengurusan, Pengawasan, dan Pembubaran Badan Usaha Milik Negara (Lembaran Negara Republik Indonesia Tahun 2005 Nomor 117; Tambahan Lembaran Negara Republik Indonesia Nomor 4556);
5. Peraturan Presiden Nomor 47 Tahun 2009 tentang Pembentukan dan Organisasi Kementerian Negara yang telah beberapa kali diubah, terakhir dengan Peraturan Presiden Nomor 91 Tahun 2011;
6. Peraturan Presiden Nomor 24 Tahun 2010 tentang Kedudukan, Tugas, dan Fungsi Kementerian Negara sebagaimana telah diubah dengan Peraturan Presiden Nomor 92 Tahun 2011;
7. Keputusan Presiden Republik Indonesia Nomor 59/P Tahun 2011.

MEMUTUSKAN :

Menetapkan : **PERATURAN MENTERI BADAN USAHA MILIK NEGARA TENTANG PERUBAHAN KEEMPAT ATAS PERATURAN MENTERI NEGARA BADAN USAHA MILIK NEGARA NOMOR PER-05/MBU/2007 TENTANG PROGRAM KEMITRAAN BADAN USAHA MILIK NEGARA DENGAN USAHA KECIL DAN PROGRAM BINA LINGKUNGAN.**

Pasal I

Ketentuan Peraturan Menteri Negara Badan Usaha Milik Negara Nomor PER-05/MBU/2007 tentang Program Kemitraan Badan Usaha Milik Negara dengan Usaha Kecil dan Program Bina Lingkungan yang telah beberapa kali diubah, terakhir dengan Peraturan Menteri Badan Usaha Milik Negara Nomor PER-07/MBU/2013, diubah sebagai berikut:

1. Ketentuan Pasal 1 angka 6 dan angka 7 diubah, sehingga Pasal 1 menjadi berbunyi sebagai berikut:

"Pasal 1

1. Badan Usaha Milik Negara, yang selanjutnya disebut BUMN, adalah badan usaha yang seluruh atau sebagian besar modalnya dimiliki oleh negara melalui penyertaan secara langsung yang berasal dari kekayaan negara yang dipisahkan.
2. 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.
3. 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.
4. 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.
5. Menteri adalah Menteri Negara Badan Usaha Milik Negara.

6. Program ...../3

6. Program Kemitraan BUMN dengan Usaha Kecil, yang selanjutnya disebut Program Kemitraan, adalah program untuk meningkatkan kemampuan usaha kecil agar menjadi tangguh dan mandiri melalui pemanfaatan dana BUMN.
7. Program Bina Lingkungan, yang selanjutnya disebut Program BL, adalah program pemberdayaan kondisi sosial masyarakat oleh BUMN melalui pemanfaatan dana BUMN.
8. Dihapus.
9. Dihapus.
10. Usaha kecil adalah kegiatan ekonomi rakyat yang berskala kecil dan memenuhi kriteria kekayaan bersih atau hasil penjualan tahunan serta kepemilikan sebagaimana diatur dalam Peraturan ini.
11. Mitra Binaan adalah Usaha Kecil yang mendapatkan pinjaman dari Program Kemitraan.
12. BUMN Pembina adalah BUMN yang melaksanakan Program Kemitraan dan Program BL.
13. Koordinator BUMN Pembina adalah BUMN yang ditunjuk oleh Menteri untuk mengkoordinasikan BUMN Pembina di dalam suatu provinsi tertentu.
14. BUMN Penyalur adalah BUMN Pembina yang menyalurkan Dana Program Kemitraan milik BUMN Pembina lain berdasarkan Perjanjian Kerjasama Penyaluran.
15. Lembaga Penyalur adalah badan usaha selain BUMN atau lembaga bukan badan usaha yang melakukan kerjasama dengan BUMN Pembina dalam menyalurkan pinjaman Dana Program Kemitraan berdasarkan Perjanjian Kerjasama Penyaluran.
16. Unit Program Kemitraan dan Program BL adalah unit organisasi khusus yang mengelola Program Kemitraan dan Program BL yang merupakan bagian dari organisasi BUMN Pembina yang berada dibawah pengawasan seorang direksi.
17. Beban Operasional adalah beban pelaksanaan operasi unit Program Kemitraan dan Program BL diluar beban pegawai yang dananya berasal dari dana Program Kemitraan dan Program BL.
18. Beban Pembinaan adalah beban kegiatan bimbingan dan bantuan perkuatan untuk menumbuhkan dan meningkatkan kemampuan mitra binaan menjadi usaha yang tangguh dan mandiri.
19. Kualitas pinjaman adalah status kondisi pinjaman yang terdiri dari pinjaman lancar, pinjaman kurang lancar, pinjaman diragukan dan pinjaman macet.
20. Pemulihan pinjaman adalah usaha untuk memperbaiki kualitas pinjaman kurang lancar, pinjaman diragukan dan pinjaman macet agar menjadi lebih baik kategorinya.

2. Ketentuan Pasal 9 ayat (1), ayat (2), ayat (3), ayat (5), dan ayat (6) diubah, dan Pasal 9 ayat (4) dihapus, serta menambah satu ayat setelah ayat (6) menjadi ayat (7), sehingga Pasal 9 menjadi berbunyi sebagai berikut:

"Pasal 9

(1) Dana Program Kemitraan bersumber dari :
   a. Anggaran perusahaan yang diperhitungkan sebagai biaya, maksimal 2% dari laba bersih tahun sebelumnya, dan bagi BUMN yang tidak memperoleh laba, besarannya ditetapkan tanpa memperhatikan prosentase tertentu dari laba bersih;
   b. Saldo dana Program Kemitraan yang berasal dari penyisihan sebagian laba BUMN yang teralokasi sampai dengan akhir tahun 2012;
   c. Jasa administrasi pinjaman/marjin/bagi hasil, bunga deposito dan/atau jasa giro dari dana Program Kemitraan setelah dikurangi beban operasional;
   d. Pelimpahan dana Program Kemitraan dari BUMN lain, jika ada.

(2) Dana Program BL bersumber dari :
   a. Anggaran perusahaan yang diperhitungkan sebagai biaya, maksimal 2% dari laba bersih tahun sebelumnya, dan bagi BUMN yang tidak memperoleh laba, besarannya ditetapkan tanpa memperhatikan prosentase tertentu dari laba bersih;

b. Saldo…/4

b. Saldo dana Program BL yang berasal dari penyisihan sebagian laba BUMN yang teralokasi sampai dengan akhir tahun 2012;
c. Hasil bunga deposito dan/atau jasa giro dari dana Program BL yang masih tersisa dari dana Program BL tahun sebelumnya, apabila ada.

(3) Besarnya alokasi dana Program Kemitraan dan Program BL yang dianggarkan dan diperhitungkan sebagai biaya sebagaimana dimaksud pada ayat (1) dan ayat (2) ditetapkan oleh :
a. Menteri untuk Perum;
b. RUPS untuk Persero;
c. Dewan Komisaris untuk Persero Terbuka.

(4) Dihapus.

(5) Dana Program Kemitraan dan Program BL yang berasal dari anggaran yang diperhitungkan sebagai biaya sebagaimana dimaksud pada ayat (1) dan ayat (2), disetorkan ke rekening dana Program Kemitraan dan Program Bina Lingkungan selambat-lambatnya 45 (empat puluh lima) hari setelah penetapan sebagaimana dimaksud pada ayat (3).

(6) Pembukuan dana Program Kemitraan dan Program BL yang dananya bersumber dari penyisihan laba setelah pajak tetap dilaksanakan secara terpisah dari pembukuan BUMN Pembina.

(7) Pembukuan dana Program Kemitraan dan Program BL yang dananya bersumber dari anggaran yang diperhitungkan sebagai biaya, dilaksanakan sesuai dengan mekanisme pembukuan perusahaan.

3. Menambah satu pasal antara Pasal 9 dengan Pasal 10 menjadi Pasal 9A, sehingga Pasal 9A berbunyi sebagai berikut :

"Pasal 9A

Pelaksanaan Program Kemitraan dan Program BL baik dananya bersumber dari saldo penyisihan laba setelah pajak maupun dari anggaran yang diperhitungkan sebagai biaya dapat disalurkan secara bersamaan, namun pelaporannya dilakukan secara terpisah sebagaimana dimaksud dalam Pasal 9 ayat (6) dan ayat (7).

4. Ketentuan Pasal 11 ayat (2) huruf a diubah, dan Pasal 11 ayat (2) huruf e angka 7 dihapus, sehingga Pasal 11 menjadi berbunyi sebagai berikut:

"Pasal 11

(1) Dana Program Kemitraan diberikan dalam bentuk:
a. Pinjaman untuk membiayai modal kerja dan atau pembelian aktiva tetap dalam rangka meningkatkan produksi dan penjualan;
b. Pinjaman khusus untuk membiayai kebutuhan dana pelaksanaan kegiatan usaha Mitra Binaan yang bersifat pinjaman tambahan dan berjangka pendek dalam rangka memenuhi pesanan dan rekanan usaha Mitra Binaan;
c. Beban Pembinaan:
1) Untuk membiayai pendidikan, pelatihan, pemagangan, pemasaran, promosi, dan hal-hal lain yang menyangkut peningkatan produktivitas Mitra Binaan serta untuk pengkajian/penelitian yang berkaitan dengan Program Kemitraan;
2) Beban pembinaan bersifat hibah dan besarnya maksimal 20% (dua puluh persen) dari dana Program Kemitraan yang disalurkan pada tahun berjalan;
3) Beban Pembinaan hanya dapat diberikan kepada atau untuk kepentingan Mitra Binaan.

(2) Dana…/5

(2) Dana Program BL :

a. Dana Program BL yang tersedia setiap tahun terdiri dari saldo kas awal tahun, biaya yang dialokasikan, pendapatan bunga jasa giro dan/atau deposito yang terealisir serta pendapatan lainnya.

b. Dihapus.

c. Dihapus.

d. Apabila pada akhir tahun terdapat sisa kas dana Program BL BUMN Pembina dan BUMN Peduli, maka sisa kas tersebut menjadi saldo kas awal tahun dana Program BL tahun berikutnya.

e. Ruang lingkup bantuan Program BL BUMN Pembina :
   1) Bantuan korban bencana alam;
   2) Bantuan pendidikan dan/atau pelatihan;
   3) Bantuan peningkatan kesehatan;
   4) Bantuan pengembangan prasarana dan/atau sarana umum;
   5) Bantuan sarana ibadah;
   6) Bantuan pelestarian alam;
   7) Dihapus;
   8) Bantuan sosial kemasyarakatan dalam rangka pengentasan kemiskinan.

f. Dihapus.

5. Ketentuan Pasal II Peraturan Menteri Badan Usaha Milik Negara Nomor PER-20/MBU/2012 tanggal 27 Desember 2012 sebagaimana telah beberapa kali diubah terakhir dengan Peraturan Menteri Badan Usaha Milik Negara Nomor PER-07/MBU/2013 tanggal 27 Juni 2013, diubah, sehingga Pasal II menjadi berbunyi sebagai berikut:

"Pasal II

Peraturan Menteri ini mulai berlaku pada tahun buku 2013, dengan ketentuan kegiatan BL BUMN Peduli yang telah diprogramkan sampai dengan tahun 2012, dapat terus dilaksanakan sepanjang anggaran yang sudah direncanakan sampai dengan tahun 2012 masih tersedia, dengan tetap mengacu pada ketentuan mengenai Program BL BUMN Peduli sesuai dengan Peraturan Menteri Negara Badan Usaha Milik Negara Nomor PER-05/MBU/2007 tanggal 27 April 2007.

Pasal II

Peraturan ini mulai berlaku pada tanggal ditetapkan.

Ditetapkan di Jakarta
pada tanggal 10 September 2013

MENTERI
BADAN USAHA MILIK NEGARA

ttd.

DAHLAN ISKAN

Salinan sesuai dengan aslinya
Kepala Biro Hukum,

Hambra
NIP 19681010 199603 1 001