

BAB 5

ANALISA

Dalam bab 5 ini membahas hasil penelitian berdasarkan konsep-konsep partisipasi dan pemberdayaan. Sesuai tujuan penelitian, pembahasan ini melihat pelaksanaan Program Kemitraan di PT Pertamina Geothermal Energy Area Kamojang (tujuan penelitian I), partisipasi mitra binaan dalam pelaksanaan Program Kemitraan tersebut (tujuan penelitian II) dan faktor-faktor pendorong dan penghambat partisipasi (tujuan III). Selanjutnya dilihat keterkaitan Program Kemitraan sebagai bentuk Tanggung Jawab Sosial Perusahaan (TSP) dengan isu-isu kesejahteraan sosial dan pembangunan sosial.

Namun, jika melihat pada pelaksanaan Program Kemitraan ini (tabel 4.1 bab 4 hal. 98) ada keterkaitan antara tujuan penelitian I dan tujuan penelitian II terutama dalam tahap *assessment*, tahap pelaksanaan dan tahap monitoring/evaluasi maka pembahasan tujuan ini disatukan.

A. Pelaksanaan Program Kemitraan dan Partisipasi Mitra Binaan Pada Program Kemitraan Area Kamojang

A.1. Tahap Persiapan

Berdasarkan hasil penelitian, pelaksanaan Program Kemitraan ini diawali dengan tahap persiapan yaitu persiapan di PKBL korporat dan persiapan di Program Kemitraan Area Kamojang. Persiapan di PKBL korporat merupakan persiapan administratif dengan membentuk struktur organisasi dan pedoman pelaksanaannya. Sedangkan di Program Kemitraan Area Kamojang merupakan persiapan petugas

lapangan dan persiapan lapangan. Hal ini sesuai dengan pendapat Adi (Bab 2 hal. 50) bahwa tahap persiapan dilakukan terhadap penyiapan petugas dan lapangan.

A.1.1. Persiapan di PKBL Korporat

Untuk Program Kemitraan ini, karena merupakan program pemerintah (kementerian BUMN) maka persiapan sudah dimulai dari PKBL Pertamina korporat. Persiapan berupa pembentukan struktur organisasi khusus PKBL (di tingkat pusat dan daerah) dan pedoman pelaksanaan. Menurut Sugiwarsono (Bab 2 hal.54), adanya struktur organisasi dan departemen khusus ini akan memperjelas tugas dan memperkecil birokrasi. Secara struktur organisasi, Program Kemitraan Area Kamojang bertanggung jawab pada PKBL korporat. Namun kondisi lapangan menunjukkan adanya koordinasi kerja antara PKBL korporat dan Program Kemitraan Area Kamojang terutama dalam hal pertanggung jawaban tugas dan pendanaan memberi masalah. Tentang pertanggung jawaban ini terutama tuntutan agar tidak terjadi kredit macet mengakibatkan pelaksanaan Program Kemitraan di lapangan lebih terkesan sebagai penagih cicilan pinjaman ("debt collector") dari pada sebagai pembina mitra binaan (Bab 4 hal. 97 dan 105).

A.1.2. Persiapan Program Kemitraan Di Area Kamojang

Dari hasil penelitian terlihat bahwa persiapan di Area Kamojang dilakukan dengan menyiapkan tenaga pelaksana dan koordinasi di lapangan.

A.1.2.1. Persiapan Petugas Lapangan

Penyiapan tenaga lapangan ini untuk mengisi struktur organisasi PKBL. Dalam struktur organisasi terdapat fungsi-fungsi: Program Kemitraan, program Bina Lingkungan dan Administrasi/Keuangan. Hasil penelitian menunjukkan terjadi rangkap tugas yaitu rangkap tugas antara kepala PKBL dan manajer Humas, serta

rangkap tugas pelaksana di Program Kemitraan, program Bina Lingkungan dan Administrasi/Keuangan. Selain itu, tenaga pelaksananya tidak didasari oleh latar belakang pendidikan yang sesuai. Meskipun sudah ada pelatihan untuk menambah wawasan mereka tetapi pelatihan tersebut lebih bersifat manajemen keuangan untuk mengelola keuangan Program Kemitraan (Bab 4 hal. 80). Menurut Keraf (Bab 2 hal.31-32), ketiadaan tenaga/profesional yang ahli di bidang yang bersifat moral, karitatif dan sosial ini yang mendorong banyak dunia usaha menolak kehadiran TSP.

Tentang persiapan lapangan, sesuai dengan Pedoman PKBL telah dilakukan koordinasi dengan pemerintah daerah untuk memperkenalkan Program Kemitraan kepada masyarakat. Namun karena dalam pelaksanaannya terjadi masalah yang merugikan calon mitra binaan (yang dipungut biaya-biaya oleh petugas dari pemerintahan daerah) maka fungsi koordinasi ini ditiadakan. Akibat tidak ada lagi koordinasi dengan pemerintah daerah dalam mengelola bantuan-bantuan sosial perusahaan oleh beberapa perusahaan (termasuk Pertamina), pelaksanaan program sosial perusahaan sering menimbulkan masalah seperti kecemburuan sosial (yang dianggap mampu dapat bantuan atau sebaliknya) atau duplikasi bantuan (satu orang bisa dapat lebih dari satu bantuan) (Bab 4 hal.81-82). Hal ini yang dikatakan Sugiwarsono (Bab 2 hal.39) bahwa perlu dilakukan komunikasi dengan pemerintah daerah agar program bantuan sejalan dengan program daerah. Dalam hal ini lurah atau pemerintah setempat lebih mengetahui kondisi masyarakatnya dan dapat menjadi penghubung antara perusahaan dan masyarakat yang membutuhkan bantuan. Dengan demikian diharapkan bantuan perusahaan lebih tepat sasaran dan tidak terjadi tumpang tindih bantuan di suatu daerah.

Dengan demikian dapat disimpulkan, adanya struktur organisasi dan pelatihan bagi petugas Program Kemitraan merupakan bentuk persiapan yang dilakukan PKBL korporat bagi tenaga pelaksana yang ada di lapangan. Sedangkan untuk persiapan Program Kemitraan Area Kamojang sendiri terlihat masih

kurangnya tenaga pelaksana dan latar pendidikan yang tidak sesuai dengan bidang yang digeluti. Sedangkan untuk persiapan lapangan, dengan tidak adanya koordinasi dengan pemerintahan daerah oleh beberapa perusahaan termasuk Pertamina menyebabkan bantuan perusahaan menimbulkan masalah di masyarakat yaitu kecemburuan masyarakat dan duplikasi bantuan.

A.2. Tahap *Assessment*/Pengkajian

Assessment yang dilakukan Program Kemitraan meliputi *assessment* melalui data proposal pinjaman dan *assessment* melalui hasil survey dan analisa.

A.2.1. *Assessment* Melalui Data Proposal Pinjaman.

Dari hasil lapangan menunjukkan bahwa *Assessment* terhadap proposal ini adalah untuk melihat kebutuhan-kebutuhan dana calon mitra binaan. Dari proposal ini, petugas Program Kemitraan mengkaji dan menganalisa tentang kelayakan usaha mereka sehingga dapat diketahui alokasi dana bantuan, dana pembinaan termasuk kegiatan pembinaan yang akan dilakukan.

Seperti telah diuraikan sebelumnya, proposal pinjaman dana ini harus diisi sendiri oleh calon mitra binaan sehingga ada partisipasi calon mitra binaan di sini. Proposal pinjaman ini berisi tentang *assessment* (jumlah dana, bahan baku yang ada dan yang akan dibeli, biaya-biaya tenaga kerja, perawatan mesin, pemasaran dan lainnya) dan perencanaan calon mitra binaan selama mengikuti Program Kemitraan ini. Hal ini memberi manfaat bagi mitra binaan dalam menjalankan usahanya karena didasari oleh kebutuhan mereka sendiri (Bab 4 hal. 99-100).

Mengacu pendapat Soetomo (Bab 2 hal. 46), ada 2 kriteria dalam partisipasi yaitu ada unsur keterlibatan dan latar belakang (kesadaran) yang mendorong. Dalam kasus penelitian ini, awal latar belakang dorongan ini adalah kewajiban (karena

membuat proposal adalah salah satu persyaratan). Kemudian "kewajiban" ini menjadi unsur pendorong keterlibatannya dalam membuat proposal pinjaman ini meskipun pada akhirnya mereka merasakan manfaat dari membuat proposal ini. Selanjutnya, mengutip pendapat dalam www.deliveri.org (Bab 2 hal. 52), dengan berpartisipasi dalam *assessment* dan perencanaan, kegiatan akan lebih terfokus karena permasalahan digali oleh mereka sendiri, menciptakan rasa tanggung jawab dan diharapkan berkesinambungan. Hal ini diakui mitra binaan yang merasa dengan membuat proposal ini bermanfaat karena memacu mereka bekerja lebih giat (Bab 4 hal. 99-100). Hal ini karena mereka mengetahui apa saja kebutuhan usaha mereka dan ada perencanaan yang akan diraih.

Dengan demikian dari hasil pengkajian proposal pinjaman ini – meskipun partisipasi di sini didasari oleh "kewajiban", mitra binaan merasakan manfaat dalam membuat proposal ini. Sementara itu, dari pengkajian proposal pinjaman mitra binaan ini, petugas Program Kemitraan mengetahui data-data tentang kebutuhan alokasi dana Program Kemitraan (bantuan dana pinjaman, dana pembinaan dan kegiatan pembinaannya) dan data ini dilengkapi dengan survey ke lokasi usaha mitra binaan – sebagai dasar untuk mengambil keputusan pemberian bantuan pinjaman – khususnya tentang alokasi dana pinjaman dan pembinaannya.

A.2.2. *Assessment* Melalui Survey dan Analisa

Dari hasil analisa data petugas Program Kemitraan terhadap proposal pinjaman dana calon mitra binaan ini kemudian dilakukan pengecekan/survey ke lokasi usaha. Survey ini dilakukan 2 tahap. Tahap pertama setelah pengajuan proposal pinjaman (oleh calon mitra binaan) di mana tujuan survey ini untuk mengetahui apakah benar calon mitra binaan sedang melakukan usaha. Survey kedua setelah pinjaman dana diterima mitra binaan (melalui rekening masing-masing) di mana tujuannya untuk melihat pemanfaatan/alokasi pinjaman dana yang sudah

diterima. Survey dan analisa ini menjadi dasar untuk memutuskan kelayakan untuk mendapat bantuan dan berapa bantuan yang akan diberikan.

Menurut Adi (Bab 2 hal. 50), *assessment* ini dilakukan untuk mengidentifikasi masalah dan kebutuhan masyarakat serta sumber daya yang mereka miliki. Untuk itu dilakukan identifikasi terhadap proposal dan survey ke lokasi usaha calon mitra binaan untuk melihat langsung kebutuhan mereka. Namun karena di sini adalah pengkajian petugas Program Kemitraan terhadap proposal pinjaman maka informasi yang dicari adalah kebutuhan akan besaran/jumlah dana pinjaman bagi calon mitra binaan. Atau bagi PKBL korporat, *assessment* ini adalah untuk mendapatkan informasi kebutuhan-kebutuhan dana pinjaman dan dana pembinaan yang dibutuhkan masing-masing Area yang ada di Pertamina. Dari hasil kajian kebutuhan ini lalu dibuat skala prioritas. Hal ini dimaksudkan agar bantuan dana yang diberikan sesuai dengan kebutuhan: tidak ada mitra binaan atau area yang dapat lebih dari kebutuhan atau kurang dari kebutuhan.

Dengan demikian, karena *assessment* dan survey ini hanya dilakukan untuk kepentingan kebutuhan dana pinjaman maka *assessment* ini telah mengakomodasi kebutuhan dana mitra binaannya. Hal ini karena *assessment* dilakukan terhadap kajian proposal yang dilakukan sendiri oleh mitra binaan.

A.3. Tahap Perencanaan

Dari pembahasan di bab 4 terlihat bahwa perencanaan dilakukan berdasarkan hasil *assessment*. Karena hasil *assessment* program hanya *assessment* melalui proposal pinjaman dan melalui survey/analisa (tidak dilakukan *assessment* melalui monitoring/evaluasi) maka hanya melihat pengkajian akan kebutuhan dana pinjaman dan dana pembinaan. Karena itu perencanaan yang dibuat adalah hanya berupa perencanaan tentang alokasi dana yaitu siapa saja yang dapat bantuan, jumlah bantuan masing-masing, serta dana pembinaan dan kegiatan pembinaannya. Karena

monitoring/evaluasi tidak berjalan (hanya sarana untuk menagih cicilan pinjaman) maka *assessment* dan perencanaan dari hasil monitoring/evaluasi terhadap permasalahan mitra binaan tidak dibuat.

Dengan adanya perencanaan ini maka program kegiatan akan lebih fokus. Hal ini dikemukakan oleh Adi (Bab 2 hal. 50) bahwa dengan adanya perencanaan ini tidak akan muncul program kegiatan yang kurang dapat dilihat manfaatnya. Untuk kasus Program Kemitraan ini, berarti perencanaan memang disusun sesuai hasil *assessment* yaitu hanya sebatas perencanaan alokasi keuangan untuk kegiatan Program Kemitraan.

A.4. Tahap Pelaksanaan

Seperti telah diuraikan pada bab 4 bahwa pada dasarnya pelaksanaan kegiatan Program Kemitraan meliputi 2 hal yaitu pemberian pinjaman dan pembinaan (pelatihan manajemen dan pameran).

Pemberian pinjaman dana kepada mitra binaan ini jumlahnya didasari hasil *assessment* data proposal pinjaman yang diajukan mitra binaan dan survey yang dilakukan petugas Program Kemitraan. Untuk pelatihan manajemen telah memberikan pengetahuan tentang cara mengelola usaha dengan baik namun masih banyak mitra binaan yang tidak membuat pembukuan usaha – sebagai kewajiban mitra binaan. Sedangkan pameran berhasil mempromosikan dan memperluas pemasaran produk mitra binaan dan dalam pelaksanaannya tidak semua mitra binaan dapat ikut dalam pameran ini. Secara umum, bantuan pembinaan yang diberikan Program Kemitraan ini seperti pemberian pinjaman dana, pelatihan manajemen dan pameran sangat bermanfaat bagi mitra binaan dalam mengembangkan usahanya.

Tentang pembinaan yang dilakukan Program Kemitraan ini merupakan suatu bentuk upaya pemberdayaan bagi usaha kecil – mitra binaan Area Kamojang. Di

bawah ini diuraikan peranan pembinaan Program Kemitraan melalui konsep-konsep pemberdayaan dan partisipasi.

1. Pembinaan yang dilakukan perusahaan merupakan suatu bentuk pemberdayaan bagi mitra binaan.

Menurut Adi (Bab 2 hal.42-43), pemberdayaan ini ditujukan untuk membantu klien memperoleh daya dalam mengambil keputusan dan menentukan tindakan yang akan dilakukan yang terkait dengan diri mereka. Caranya, menurut Pranarka dan Moeljarto (Bab 2 hal. 43) adalah dengan memberikan atau mengalihkan kekuasaan, kekuatan atau kemampuan kepada individu agar lebih berdaya (kecenderungan primer). Untuk itu maka Program Kemitraan memberi bantuan yang tidak dimiliki mitra binaan yaitu berupa bantuan modal, ketrampilan mengelola usaha melalui pelatihan manajemen atau mengikutsertakan mitra binaan dalam pameran-pameran agar dapat memperluas jangkauan pemasaran produknya. Namun, masih mengutip Priyono dan Pranarka, agar kecenderungan primer ini berhasil maka diperlukan kecenderungan sekunder yaitu berupa penyadaran agar mitra binaan memahami konsekuensi-konsekuensi terhadap tindakan yang dilakukan. Hal ini dilakukan melalui sosialisasi Program Kemitraan seperti tujuan dan manfaat Program Kemitraan serta dorongan motivasi.

Sosialisasi program dilakukan ketika pertemuan saat penandatanganan perjanjian pinjaman antara perusahaan dan Program Kemitraan dan ketika dilakukan survey awal dan monitoring/evaluasi. Namun dalam perkembangannya, petugas Program Kemitraan lebih memfokuskan pada nasehat tentang kewajiban untuk membayar cicilan pinjaman tepat waktu.

2. Terkait dengan program pembinaan ini, ada 2 bentuk partisipasi yang dilakukan

Jika mengacu pada pendapat Mikkelsen tentang bentuk partisipasi (Bab 2 hal. 45), ada 2 bentuk partisipasi yang dilakukan mitra binaan dalam Program Kemitraan ini yaitu partisipasi instrument (alat) yaitu alat untuk mencapai tujuan dan partisipasi transformasional (tujuan) yang diarahkan pada pemberdayaan.

Sebagai partisipasi instrument (alat), partisipasi mitra binaan untuk terlibat dalam Program Kemitraan dan mengikuti pembinaan yang dilakukan perusahaan adalah untuk mencapai tujuan yang diharapkan yaitu menjadi mitra binaan yang mandiri baik secara finansial dan non finansial (bab 3 hal. 62). Dalam hal ini bantuan dana ditujukan untuk membantu permodalan yang belum dimiliki, pelatihan manajemen menjadi sarana bagi mitra binaan untuk dapat mengelola usaha dengan baik dan membuat pembukuan (agar segala kebutuhan dan pengeluaran usaha dapat terkendali serta memperhitungkan segala sesuatu yang terkait dengan usahanya) dan pameran-pameran menjadi ajang promosi terhadap produk yang dihasilkan sehingga dapat memperluas pemasarannya. Hal ini yang dikatakan Hizbullah (Bab 1 hal. 15) bahwa seseorang akan berpartisipasi karena ada manfaat yang dirasakan dalam hal ini adalah kebutuhan untuk mengembangkan diri melalui peningkatan pengetahuan dan ketrampilan melalui pembinaan yang dilakukan Program Kemitraan. Dengan demikian tujuan dari Program Kemitraan yaitu mitra binaan yang mandiri melalui antara lain sumber daya manusia yang profesional dan (peningkatan) kuantitas produksi tercapai.

Sedangkan untuk partisipasi transformasional (tujuan) ke arah pemberdayaan, tampaknya pembinaan terhadap usaha kecil ini belum tercapai. Dalam hal ini, partisipasi diharapkan menghasilkan pemberdayaan yang dapat meningkatkan kapasitas manusia dalam hal ini kemampuan untuk mandiri dan berjuang dalam

usahanya – bukan hanya kapasitas dalam pengetahuan/pemahaman dan ketrampilan teknis usaha semata.

Kurang berkembangnya pemberdayaan (partisipasi transformasional) pada mitra binaan ini dapat dilihat dalam dual hal berikut:

1. Dalam hal membuat pembukuan – yang merupakan kewajiban mitra binaan ternyata belum banyak dilakukan mitra binaan. Mitra binaan justru beranggapan bahwa membuat pembukuan hanya menyulitkan sehingga jarang mitra binaan yang membuat pembukuan dengan baik tetapi hanya membuat garis besar pengeluaran usahanya saja (Bab 4 hal.102-103). Masih rendahnya partisipasi mitra binaan dalam membuat pembukuan usaha ini menunjukkan bahwa pembinaan yang dilakukan perusahaan (dalam hal ini pelatihan manajemen) belum mampu memberi pemahaman dan meningkatkan pengetahuan mitra binaan sehingga mereka dapat aktif membuat pembukuan. Seperti yang dikemukakan Hikmat (Bab 2 hal. 45-46) bahwa semakin banyak pengetahuan seseorang (terhadap suatu hal) maka semakin baik partisipasinya. Dengan demikian, rendahnya partisipasi mitra binaan dalam membuat pembukuan ini karena belum memahami dengan baik cara membuat pembukuan tersebut – meskipun mereka mengetahui manfaatnya. Kurang baiknya pembukuan usaha ini menjadi salah satu faktor kegagalan mitra binaan dalam menjalankan usahanya.
2. Partisipasi mitra binaan dalam kegiatan yang dilakukan Program Kemitraan sangat tergantung pada sosok petugas di Program Kemitraan seperti lebih komunikatif dan aktif (Bab 4 hal. 108). Mereka sering turun langsung ke lapangan, membantu mencari pemasaran, menggiatkan pertemuan (paguyuban) sebagai sarana untuk bertukar pikiran, pengalaman dan membahas perkembangan mitra binaan. Hal ini menunjukkan sifat ketergantungan pada peran/sosok seorang petugas lapangan. Akibatnya ketika terjadi pergantian petugas dan petugas ini tidak aktif misalnya dalam

mencarikan pemasaran untuk mitra binaannya maka pemasaran mereka berkurang dan bahkan usahanya menjadi tidak berkembang.

A.5. Tahap Monitoring dan Evaluasi

Pelaksanaan monitoring/evaluasi di Program Kemitraan menjadikan peran petugas Program Kemitraan hanya sebagai ”*debt collector*” yang menagih cicilan pinjaman ke mitra binaan yang belum membayar cicilan pinjamannya. Hal ini justru membuat komunikasi/hubungan mitra binaan dan petugas Program Kemitraan menjadi kurang baik. Bahkan karena ini pula ada mitra binaan yang sudah tidak mendapat pembinaan baik kunjungan, pelatihan atau pameran (Bab 4 hal. 105)

Tentang pembinaan terhadap mitra binaan bermasalah (diragukan perkembangannya atau kredit macet) , sesuai Pedoman PKBL perlu dilakukan identifikasi, evaluasi dan merumuskan permasalahan untuk dicari solusinya (Bab 3 hal. 64-65). Dalam monitoring/evaluasi, hal ini perlu diperhatikan. Menurut Adi (Bab 2 hal. 50), dari hasil monitoring dan evaluasi ini bila ditemukan masalah dan hambatan harus dijadikan sarana untuk perbaikan. Untuk itu kepada mitra binaan yang sedang mengalami masalah ini masih tetap diperlukan pembinaan.

Berdasarkan uraian di atas maka dapat disimpulkan gambaran pelaksanaan Program Kemitraan dan partisipasi mitra binaan dalam Program Kemitraan sebagai berikut:

Tabel 5.1. Pelaksanaan Program Kemitraan dan Bentuk Partisipasi Mitra Binaan

Pelaksanaan Program Kemitraan	Partisipasi Mitra Binaan	Bentuk Partisipasi
<p><u>Tahap Persiapan :</u></p> <ul style="list-style-type: none"> • Persiapan di PKBL Korporat (Persiapan administratif) : struktur organisasi dan pedoman pelaksanaan PK • Persiapan di Area Kamojang : persiapan petugas lapangan (tenaga pelaksana dan pelatihan) dan persiapan lapangan (koordinasi/sosialisasi dengan pemerintahan daerah setempat. <p><u>Tahap Assessment :</u></p> <ul style="list-style-type: none"> • Melalui proposal pinjaman calon mitra binaan • Melalui survey dan analisa (oleh petugas PK, General Manager Area dan PKBL Korporat <p><u>Tahap Perencanaan :</u></p> <ul style="list-style-type: none"> • Dibuat berdasarkan hasil <i>assessment</i> dan disusun dalam Rencana Kerja dan Anggaran. 	<p style="text-align: center;">-</p> <ul style="list-style-type: none"> • Mengisi proposal pinjaman yang memuat tentang <i>assessment</i> dan perencanaan usaha • Menerima Kunjungan survey dari petugas PK <p style="text-align: center;">-</p>	<p style="text-align: center;">-</p> <p><i>Assesment</i> dan perencanaan mendorong mitra binaan untuk menggali permasalahan dan kebutuhan mereka : pembelian bahan baku, biaya biaya: tenaga kerja, perawatan mesin, pemasaran dll, serta perencanaan (tentang peningkatan produksi, tenaga kerja, pemasaran). <i>Assessment</i> dan perencanaan telah memampukan mitra binaan untuk mendefinisikan kebutuhan-kebutuhan mereka</p> <p style="text-align: center;">-</p>

		Lanjutan
<p><u>Tahap Pelaksanaan :</u></p> <ul style="list-style-type: none"> • Pemberian pinjaman dana • Pembinaan : pelatihan manajemen dan pameran 	<p>Menerima pinjaman dana dan pembinaan (pelatihan manajemen dan pameran)</p>	<p>Partisipasi sebagai alat untuk mencapai tujuan program yaitu mengembangkan usaha mitra binaan. Jadi, bantuan dana untuk memenuhi kebutuhan akan modal, pelatihan manajemen telah membantu mitra binaan untuk menjalankan usaha lebih baik dan pameran menjadi sarana promosi untuk meningkatkan produk mitra binaan. Namun, partisipasi belum menimbulkan pemberdayaan (partisipasi transformational) agar bisa lebih mandiri : tidak tergantung pada sosok/ peran petugas PK dalam membuat pembukuan dan mencari pemasaran usaha.</p>
<p><u>Tahap Monitoring dan Evaluasi:</u></p> <ul style="list-style-type: none"> • Dilakukan pada mitra binaan kredit macet 	<p>Menerima kunjungan monitoring dan evaluasi oleh petugas Program Kemitraan dan PKBL Korporat.</p>	<p>Monitoring/evaluasi sebagai sarana untuk perbaikan (<i>Feed-back</i>) belum terlaksana. Kunjungan ke mitra binaan hanya sebagai sarana untuk menagih cicilan/tunggakan cicilan agar tidak mendapat teguran dari PKBL Korporat</p>

Sumber: Hasil penelitian

Selanjutnya, ada beberapa permasalahan yang muncul dalam pelaksanaan Program Kemitraan yang dilakukan Area Kamojang ini. Permasalahan tersebut adalah:

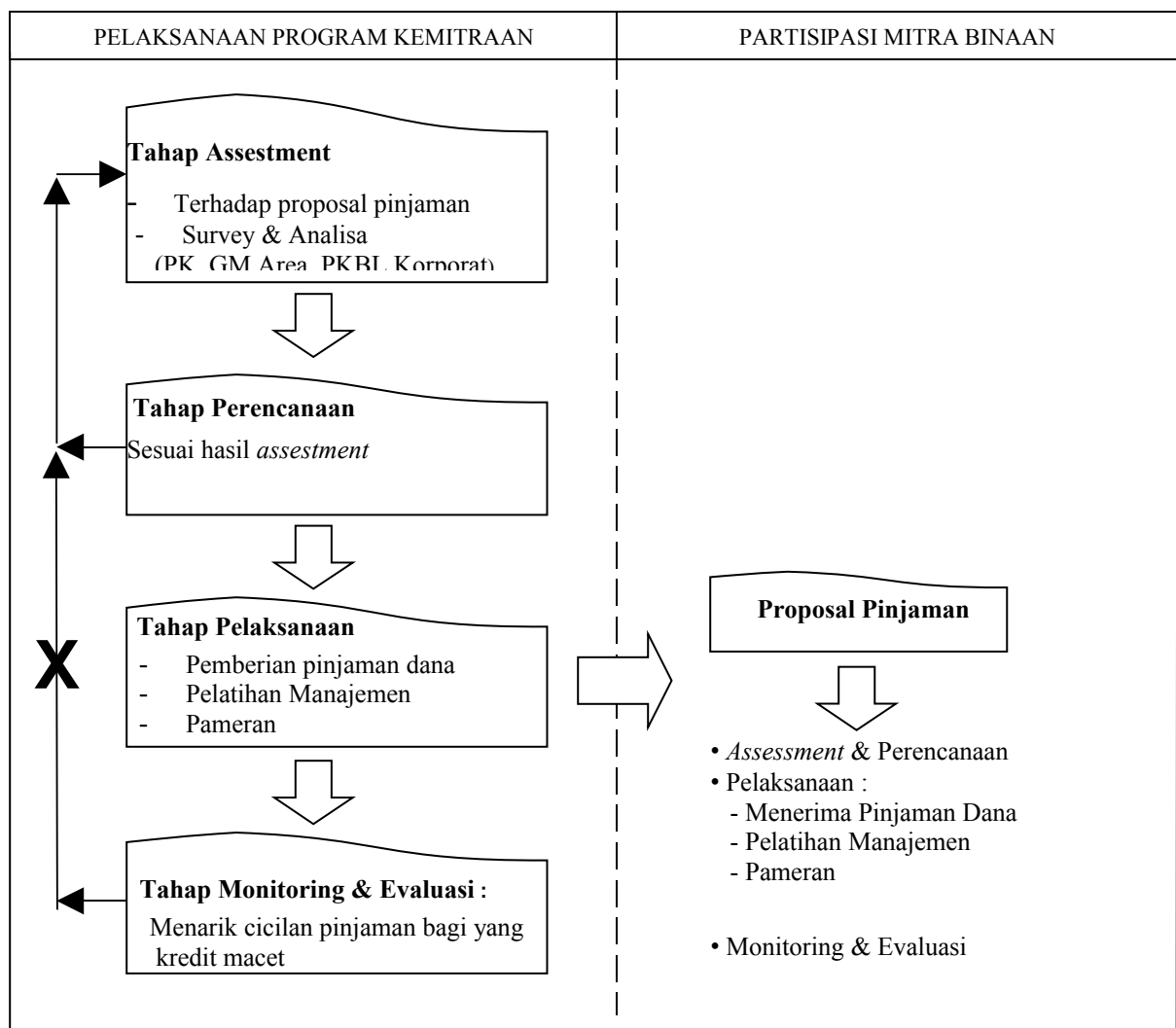
1. Tidak ada koordinasi dengan pemerintahan daerah setempat sehingga bantuan perusahaan yang diberikan menimbulkan masalah seperti

- kecemburuan masyarakat (karena dianggap salah sasaran) dan duplikasi bantuan (satu orang bisa dapat lebih dari satu bantuan perusahaan).
2. Kurangnya minat mitra binaan untuk membuat pembukuan sementara mereka merasakan manfaatnya yaitu untuk mengetahui jalannya keuangan usaha dan menghindari kerugian.
 3. Belum dilaksanakannya pelatihan teknis terkait kebutuhan perajin kulit untuk meningkatkan kualitas produknya. Sementara ada instansi daerah dalam hal ini dinas Industri dan Perdagangan yang mempunyai tugas pembinaan teknis. Sehingga dalam hal ini fungsi koordinasi PKBL belum dijalankan
 4. Kurangnya tenaga pelaksana mengakibatkan fungsi monitoring dan evaluasi hanya sebagai sarana untuk menarik cicilan pinjaman bagi mitra binaan dengan kasus kredit macet. Hal ini menyebabkan hubungan petugas Program Kemitraan dan mitra binaannya menjadi kurang baik.
 5. Keaktifan mitra binaan dalam program ini sangat tergantung pada keaktifan dari petugas Program Kemitraan seperti mencari pemasaran, membuat pembukuan karena adanya monitoring yang rutin atau mengajak paguyuban sebagai wadah mitra binaan. Mengacu pendapat Hizbullah (Bab 2 hal. 48), ikut serta dalam paguyuban merupakan bentuk partisipasi sosial dari masyarakat yang dapat menunjang suatu program.

Dalam pelaksanaan Program Kemitraan ini, permasalahan tersebut dirasakan oleh petugas Program Kemitraan dan mitra binaan namun belum menjadi bahan masukan bagi perbaikan program selanjutnya. Selama ini, monitoring/evaluasi hanya dilakukan sebatas pada kelancaran (lancar/tidak) dalam membayar cicilan pinjaman setiap bulan – belum mengangkat permasalahan yang muncul dalam pelaksanaan program ini. Dengan demikian, monitoring/evaluasi belum dijadikan *feed back* bagi perbaikan program.

Dari uraian pelaksanaan Program Kemitraan, partisipasi mitra binaan dan permasalahan yang muncul di lapangan maka dapat digambarkan kondisi lapangan tentang Alur Program Kemitraan Area Kamojang adalah sebagai berikut:

Gambar 5.1 : Alur Pelaksanaan Program Kemitraan Di Area Kamojang



Sumber : Hasil Penelitian

Dari gambar di atas, dapat disimpulkan bahwa pelaksanaan Program Kemitraan Area Kamojang masih bersifat top down yaitu pelaksanaan yang sesuai dengan apa yang sudah ada dan sudah dilakukan selama ini yaitu menyalurkan bantuan pinjaman dana dan memberikan pembinaan (pelatihan manajemen dan pameran bagi produk mitra binaan). Sementara itu permasalahan yang muncul dalam survey, pelaksanaan dan monitoring/evaluasi terhadap mitra binaan belum dijadikan bahan masukan (*feed back*) untuk perkembangan mitra binaan dan Program Kemitraan itu sendiri.

B. Faktor-faktor Yang Mempengaruhi Partisipasi Dalam Program Kemitraan

Di bawah ini akan diuraikan faktor-faktor pendorong dan penghambat partisipasi mitra binaan.

B.1. Faktor Pendorong Partisipasi Dalam Program Kemitraan

Di bawah ini akan diuraikan faktor-faktor pendorong bagi mitra binaan untuk berpartisipasi dalam Program Kemitraan ini.

B.1.1. Faktor Pendorong Partisipasi Dari Mitra Binaan

Ada beberapa kondisi yang dapat menumbuhkan partisipasi mitra binaan untuk terlibat dalam Program Kemitraan - baik sebelum ikut dalam Program Kemitraan dan saat ikut dalam Program Kemitraan yaitu: ingin mengembangkan usaha, persyaratan mudah dan adanya manfaat yang didapat ketika mengikuti pembinaan dari Program Kemitraan ini.

Menurut Ife (Bab 2 hal. 53), faktor yang dapat menumbuhkan partisipasi masyarakat adalah adanya manfaat yang dirasakan dan adanya perubahan ke arah

kehidupan yang lebih baik. Adanya manfaat karena mereka yang mengikuti program ini adalah yang terkendala modal usaha. Modal ini menjadi salah satu langkah untuk mengembangkan usaha (Bab 4 lihat 107). Sedangkan untuk program pembinaan, dengan mengikuti pelatihan dan pameran akan menambah pengetahuan dan memperluas pemasaran mitra binaan (Bab 4 hal. 104). Dengan berkembangnya usaha, mitra binaan bisa hidup lebih baik dan mempekerjakan banyak orang.

Selain itu, partisipasi mitra binaan pada program ini karena persyaratannya yang mudah. Saat itu, untuk pinjaman tertentu tidak dikenakan agunan. Namun saat ini persyaratan untuk menjadi mitra binaan sudah mulai diperketat tidak hanya sebatas memiliki tanah untuk diagunkan tetapi tanah/rumah itu perlu disertifikatkan melalui Program Kemitraan dengan biaya mitra binaan.

B.1.2. Faktor Pendorong Partisipasi Dari Perusahaan

Faktor yang mendorong mitra binaan berpartisipasi dalam program ini adalah adanya pendekatan dan komunikasi yang baik dari petugas Program Kemitraan. Pengalaman lalu, di mana petugas Program Kemitraan lebih komunikatif berpengaruh terhadap keaktifan mitra binaan seperti aktifnya paguyuban (sebagai sarana komunikasi antar mitra binaan dan mitra binaan dengan petugas Program Kemitraan), aktif membuat pembukuan usaha karena seringnya monitoring dari petugas dan membangun *show room* (atas inisiatif mitra binaan) untuk menampung produk-produk mitra binaan Pertamina. Namun tidak dipungkiri, keaktifan petugas Program Kemitraan menimbulkan sisi negatif berupa ketergantungan mitra binaan. Akibatnya, ketika mendapat petugas Program Kemitraan yang kurang aktif dan gesit berpengaruh terhadap kegiatan mitra binaan seperti tidak membuat pembukuan usaha karena tidak pernah ada monitoring untuk itu atau tidak ada paguyubab (sehingga mitra binaan berjalan sendiri-sendiri, tidak ada saling bantu untuk memecahkan masalah yang dihadapi)

B.2. Faktor Penghambat Partisipasi Dalam Program Kemitraan

Di bawah ini akan diuraikan faktor-faktor penghambat bagi mitra binaan untuk berpartisipasi dalam Program Kemitraan ini.

B.2.1. Faktor Penghambat Partisipasi Dari Mitra Binaan

Secara umum, hambatan mitra binaan dalam berpartisipasi dalam kegiatan-kegiatan Program Kemitraan ini adalah sebagai berikut:

1. Kurang baiknya komunikasi antara mitra binaan dan petugas Program Kemitraan

Kurang baiknya komunikasi antara mitra binaan dan petugas Program Kemitraan disebabkan karena mitra binaan menganggap Program Kemitraan hanya sebagai "debt collector" yang datang ke mitra binaan untuk menagih cicilalan pinjaman bagi yang mempunyai kredit macet atau karena ada pilih kasih di mana mitra binaan yang bermasalah tidak dilibatkan dalam program pembinaan.

Menurut Ife (Bab 2 hal. 53) , masyarakat akan berpartisipasi kalau mereka diberi kesempatan dan didukung untuk berpartisipasi. Dengan tidak baiknya komunikasi antara mitra binaan dan petugas program Kemitraan ini menyebabkan kedua belah pihak saling menarik diri. Petugas Program Kemitraan tidak mau melibatkan mitra binaan yang bermasalah (karena kredit macet), sebaliknya mitra binaan juga menghindar dari petugas Program Kemitraan karena perasaan "tidak enak hati" selalu diminta membayar cicilan pinjaman. Dari pihak Program Kemitraan juga menutup diri terhadap mitra binaan yang bermasalah dengan tidak melibatkan mereka dalam kegiatan program (Bab 4 hal 109). Dengan tidak adanya kesempatan dan dukungan ini yang menyebabkan mitra binaan tidak dapat berpartisipasi dalam Program Kemitraan ini. Pada hal seharusnya, mitra binaan bermasalah ini yang perlu mendapat pembinaan agar bisa menjalankan kewajiban membayar cicilan pinjamannya ke Program Kemitraan.

2. Mentalitas mitra binaan

Sikap mental yang pasrah dan "nrimo" di sini adalah sikap yang hanya menerima program/kegiatan apa pun yang diberikan Program Kemitraan. Sikap ini muncul karena adanya rasa "tidak ingin mengganggu" petugas Program Kemitraan dengan keinginan-keinginan dan kebutuhan mereka – karena mereka menyadari kurangnya tenaga di Program Kemitraan ini dan mereka merasa bahwa keinginannya itu hanya kebutuhan pribadi mereka sehingga tidak layak untuk diutarakan ke petugas Program Kemitraan.

Namun dari hasil penelitian terlihat bahwa ada kebutuhan-kebutuhan yang mitra binaan rasakan bersama seperti untuk mengaktifkan kembali paguyuban yang pernah ada untuk membantu mengatasi permasalahan-permasalahan yang terkait dengan usaha mereka.

Adanya sikap mental "nrimo" ini menunjukkan rendahnya inisiatif mitra binaan. Selama ini dukungan dari petugas Program Kemitraan sangat menentukan berjalan atau tidaknya setiap kegiatan mitra binaan. Artinya, jika petugas Program Kemitraan aktif dan mendukung kegiatan mitra binaan maka kegiatan tersebut akan berjalan, begitu pula sebaliknya.

3. Dalam membuat pembukuan: tidak ada tenaga, kurang pemahaman dan pendidikan rendah

Rendahny perhatian mitra binaan untuk membuat pembukuan ini - meski mereka menyadari manfaatnya - adalah karena tidak adanya tenaga kerja dan membuat pembukuan ini ternyata hanya "bikin bingung" (Bab 4 hal 102-103). Namun informasi lain didapat bahwa rendahnya minat mitra binaan dalam membuat

pembukuan ini karena rendahnya pendidikan mitra binaan. Rendahnya pendidikan ini berpengaruh terhadap penyerapan materi yang diberikan (Bab 4 hal. 110).

Menurut Hikmat (Bab 2 hal. 45-46), partisipasi merupakan komponen penting dalam meningkatkan kemandirian dan proses pemberdayaan masyarakat sehingga dapat meningkatkan percaya diri atau pengetahuan untuk mengembangkan keahlian baru. Dengan pengetahuan yang baik ini akan meningkatkan kemampuan partisipasinya. Dalam hal ini tampaknya pelatihan manajemen dalam membuat pembukuan belum memberi pemahaman dan pengetahuan bagi mitra binaan - yang umumnya berpendidikan rendah. Kurangnya pemahaman dan pengetahuan dalam membuat pembukuan ini yang menjadi salah satu penyebab mitra binaan tidak membuat pembukuan usaha.

B.2.2. Faktor Penghambat Partisipasi Dari Perusahaan

1. Kurangnya tenaga di Program Kemitraan

Kendala di Program Kemitraan Area Kamojang adalah kurangnya tenaga lapangan untuk menangani mitra binaan yang berjumlah 501 mitra binaan. Kurangnya tenaga ini juga menyebabkan adanya rangkap tugas di program PKBL Area Kamojang.

Menurut Soetomo (Bab 2 hal.54), faktor yang dapat menghambat tumbuhnya partisipasi adalah tidak terciptanya suasana kondusif bagi berkembangnya partisipasi masyarakat. Dengan keterbatasan tenaga dan banyaknya mitra binaan yang harus dibina menjadi kendala bagi petugas lapangan untuk menggali permasalahan yang muncul dan dihadapi mitra binaan di lapangan. Hal ini menyebabkan monitoring/evaluasi hanya dijadikan sebagai sarana untuk menagih cicilan pinjaman bagi mitra binaan yang belum membayar kewajibannya. Akibatnya

monitoring/evaluasi tidak bisa dijalankan sesuai dengan fungsinya yaitu mengangkat permasalahan di lapangan sebagai *feed back*.

Karena kondisi Pertamina yang biasa melakukan mutasi pekerja - di lingkungan perusahaan yang tersebar di seluruh Indonesia - sehingga memberikan kesan bahwa fungsi PKBL hanya sebagai "tempat buangan" atau "tempat singgah sementara." Hal ini terlihat di mana fungsi PKBL biasanya diisi oleh tenaga dari jurusan teknik (Bab 4 hal. 80). Akibatnya, jika pekerja ini sudah mendapat posisi pekerjaan yang sesuai akan keluar dari program PKBL. Akibat seringnya pergantian petugas di PKBL membuat hubungan/komunikasi antara mitra binaan dan petugas Program Kemitraan tidak bisa berkembang baik. Bagaimanapun, untuk menciptakan jalinan komunikasi yang baik dibutuhkan proses dan waktu.

2. Pelaksanaan program yang cenderung sentralistis

Kurangnya tenaga di Program Kemitraan berdampak pula pada pelaksanaan program yang sentralistis. Sebagai program yang dimiliki dan dijalankan oleh perusahaan, sifat sentralisme tidak bisa dihindari. Namun hendaknya sentralisme ini harus sebatas pada pelaksanaan kegiatan dan program yang akan dilakukan. Untuk proses dan perkembangannya di lapangan, tidak bisa dilepas begitu saja. Apa lagi Pertamina mempunyai komitmen yang memperhatikan kebutuhan dan aspirasi masyarakat serta pemberdayaan masyarakat (Bab 1 hal.11).

Masih diwarnainya sifat sentralisme dalam pelaksanaan suatu program, mengacu pendapat Soetrisno (Bab 2 hal. 55) disebabkan oleh "belum dipahaminya makna dari konsep partisipasi." Sehingga di sini partisipasi masih dipandang sebagai kemauan mitra binaan untuk mendukung program-program yang diberikan perusahaan. Untuk itu, Program Kemitraan hanya memberi dana pinjaman, memberi pelatihan manajemen dan pameran – sebagai amanah dari PKBL korporat. Dalam hal ini, tidak ada keinginan untuk menampung aspirasi mitra binaan atau mencoba dan

berusaha menggali permasalahan dari pelaksanaan Program Kemitraan dan permasalahan mitra binaan dalam menjalankan usahanya.

3. Seringnya terjadi pergantian pegawai PKBL

Mutasi di tubuh Pertamina merupakan suatu bentuk pembinaan bagi karyawannya. Namun karena PKBL juga menjadi bagian dalam struktur Pertamina maka mutasi ini tidak bisa dihindari. Namun seringnya terjadi pergantian pekerja di PKBL ini disebabkan karena (untuk pekerja wanita) mengikuti tugas suami. Selain itu ada anggapan bahwa PKBL sebagai "tempat buangan" menyebabkan PKBL hanya sebagai "tempat sementara" sebelum mendapat pekerjaan/posisi yang sesuai.

Seringnya pergantian petugas/pekerja di PKBL ini mempengaruhi pelaksanaan program di lapangan yang menyebabkan kurang dekatnya hubungan antara petugas program dan mitra binaannya, dan ini juga berpengaruh terhadap proses pembinaannya (Bab 4 hal. 112). Selain itu, jabatan di PKBL ini diisi oleh orang yang bukan ahlinya di bidang pengembangan masyarakat dan pemberdayaan masyarakat. Meskipun ada pelatihan yang diberikan namun pelatihan ini memfokuskan pada pelatihan keuangan yaitu dalam mengelola dana Program Kemitraan dan analisa kredit.

Dengan demikian, meskipun program PKBL masuk dalam struktur organisasi Pertamina namun – dengan melihat kondisi di atas – menunjukkan bahwa Program Kemitraan dan PKBL umumnya belum mendapat tempat dan posisi yang sejajar dalam struktur organisasi Pertamina.

C. Program Kemitraan Sebagai Bentuk TSP: Keterkaitannya Dengan Kesejahteraan Sosial Dan Pembangunan Sosial

Di bawah ini akan diuraikan bagaimana Program Kemitraan sebagai suatu bentuk Tanggung Jawab Sosial Perusahaan (TSP) PT Pertamina Geothermal Energy Area Kamojang terkait dengan isu-isu Kesejahteraan Sosial dan Pembangunan Sosial.

Seperti telah diuraikan pada bagian awal tulisan ini bawah Program Kemitraan merupakan suatu bentuk program TSP. Sebagai salah satu perusahaan di bawah naungan BUMN, PT Pertamina Geothermal Energy dan PT Pertamina (Persero) umumnya diwajibkan melakukan suatu bentuk kepedulian sosial yaitu Program Kemitraan dan Bina Lingkungan (PKBL). Kewajiban ini tertuang dalam Keputusan Menteri (Kepmen) BUMN Nomor 236/MBU/2003. Dengan demikian, program PKBL ini merupakan bentuk pembangunan sosial yang dilakukan oleh pemerintah (*community development by government*) dalam hal ini PT Pertamina.

Program Kemitraan yang merupakan bagian dari program PKBL ini diarahkan untuk meningkatkan kesejahteraan masyarakat khususnya taraf hidup usaha kecil yang ada di lingkungan operasional perusahaan sebagai wujud kepedulian perusahaan. Perhatian terhadap usaha kecil ini diharapkan mampu membantu memecahkan masalah pengangguran. Dari data tentang usaha kecil di Indonesia dan kabupaten Garut, menunjukkan besarnya populasi usaha kecil dan penyerapan tenaga kerjanya (Bab 1 hal. 12). Data di lapangan juga menunjukkan mitra binaan mampu mempekerjakan cukup banyak tenaga kerja seperti mitra binaan (MB-NR) memiliki 15 orang tenaga kerja dan (MB-DD) memiliki 8 orang tenaga kerja. Ini artinya usaha kecil mampu berperan dalam mengurangi angka pengangguran dan akhirnya dapat membantu mengatasi masalah kemiskinan – yang menjadi salah satu permasalahan bangsa.

Dalam hal ini, tujuan Program Kemitraan adalah menjadikan mitra binaan mandiri baik secara finansial (melalui peningkatan laba usaha) dan secara non

finansial (melalui peningkatan ketrampilan usaha). Untuk itu selain membantu dana usaha, Program Kemitraan Area Kamojang juga membantu memberikan pelatihan untuk meningkatkan ketrampilan usaha seperti pelatihan manajemen dalam mengelola usaha dan mengikut sertakan dalam pameran-pameran untuk memperluas pemasaran mitra binaan perajin kulit ini. Melalui pembinaan-pembinaan yang dilakukan Program Kemitraan Area kamojang ini diharapkan mitra binaan dapat berkembang menjadi usaha yang tangguh dan tidak tergantung lagi pada perusahaan dan bahkan diharapkan mereka bisa membantu usaha kecil lainnya. Hal ini dikemukakan oleh Petugas Lapangan sebagai berikut:

”Harapan kita, usaha kecil ini bisa mandiri. Bahkan bisa punya kelompok-kelompok kerja dimana dia bisa memberi modal pinjaman kepada kelompok-kelompok kerjanya bahkan bisa eksport ke Malaysia seperti Ros Indah (perajin bordir). Inilah yang diharapkan kelak terjadi pula di (perajin) kulit” (PL-AS, 22 Februari 2008)

Mengacu pendapat Adi (Bab 2 hal. 28-29) tentang kesejahteraan sosial dan pembangunan sosial, maka Program Kemitraan ini merupakan suatu sistem kegiatan yang terorganisir yang dilakukan oleh PT Pertamina. Sebagai suatu kegiatan yang terorganisir dan terencana, Program Kemitraan dijalankan dengan struktur organisasi yang jelas yaitu adanya pelaksana, pedoman pelaksanaan dan dukungan pendanaan yang cukup. Pedoman pelaksanaan yang mengacu pada Kepmen BUMN Nomor 236/MBU/2003 ini direalisasikan dalam Petunjuk Pelaksanaan PKBL melalui Lampiran Surat Edaran Menteri BUMN Nomor: SE-433/MBU/2003 dan kemudian ditindaklanjuti dengan Pedoman Program Kemitraan dan Bina Lingkungan (PKBL) Pertamina Nomor: A-003/H00600/2004-S0). Perhatian pada masyarakat dan usaha kecil ini dikuatkan pula dalam UU Nomor 9 Tahun 1995 tentang Usaha Kecil di mana dunia usaha dituntut untuk berperan dalam membina dan mengembangkan usaha kecil.

Dengan dibakukannya pelaksanaan Program Kemitraan ini dalam perundangan yang berlaku, menjadikan TSP sebagai suatu kewajiban perusahaan untuk memperhatikan dan membantu meningkatkan kesejahteraan masyarakat dan usaha kecil. Hal inilah yang menjadi perdebatan dan penolakan sebagian dunia usaha. Penolakan terhadap TSP ini didasari pandangan bahwa perusahaan adalah organisasi pencari laba – bukan organisasi sosial dan kewajiban perusahaan sudah dilakukan melalui pembayaran pajak (Bab 2 hal. 31). Namun, Pertamina telah sejak awal menjalankan peran sosial ini terutama di saat awal pengeboran minyak dengan membangun sarana/prasarana umum seperti jalan di lingkungan operasional perusahaan – yang dimanfaatkan pula oleh masyarakat sekitar.

Tentang tujuan Program Kemitraan yaitu mitra binaan yang mandiri, kemandirian ini merupakan suatu bentuk pemberdayaan masyarakat (*philantropy*), Mengacu pandangan Saidi (Bab 2 hal. 35-36) tentang pengelompokan TSP ini maka Program Kemitraan merupakan suatu *Corporate Citizenship* yaitu program pemberdayaan masyarakat yang dilakukan perusahaan. Sebagai bentuk *Corporate Citizenship*, dicirikan dengan terinternalisasinya kebijakan sosial dalam kebijakan perusahaan. Untuk kasus ini, Pertamina sudah memasukkan Program Kemitraan dalam kebijakannya yang direalisasikan dalam bentuk Pedoman PKBL.

Selain itu, kontribusi sosial perusahaan pada masyarakat ini tidak hanya melalui pemberian dana tetapi juga sumber daya lain seperti pengerahan petugas lapangan untuk melakukan pembinaan melalui monitoring perkembangan mitra binaan. Melalui monitoring diharapkan mitra binaan bisa belajar dan menambah wawasan pengelolaan usaha melalui petugas lapangan. Untuk itu, petugas lapangan dibekali ketrampilan mengelola usaha. Juga dilakukan pelatihan-pelatihan oleh pihak-pihak yang ahli di bidangnya. Ini yang menjadi ciri pemberdayaan – yang dikategorikan Saidi dalam *Corporate Citizenship* sebagai hibah pembangunan.

Selain itu perusahaan juga memberikan bantuan hibah sosial yang lebih bersifat insidental melalui program Bina Lingkungan.

Secara umum, tanggung jawab sosial perusahaan sebagai *Corporate Citizenship* adalah dicirikan dengan berkontribusi tidak saja kepada masyarakat tetapi juga pekerja dan keluarganya. Dalam hal ini, Pertamina melakukan program PKBL untuk kepentingan masyarakat. Sedangkan kesejahteraan internal (pekerja dan keluarganya) dilakukan melalui program-program seperti Yayasan Kesejahteraan Pekerja Pertamina/YKPP, Koperasi Pekerja Pertamina /Kopena dan Persatuan Wanita Patra/PWP.

Dengan demikian sebagai pelaksana TSP, PT Pertamina telah melakukan apa yang disebut Saidi sebagai *Corporate Citizenship* yaitu antara lain kebijakan sosial yang terinternalisasi dalam kebijakan perusahaan, melakukan hibah sosial dan hibah pembangunan, serta berkonstruksi kepada masyarakat dan pekerja/keluarganya. Salah satu program hibah pembangunan bagi masyarakat ini adalah Program Kemitraan yang memberi bantuan pada usaha kecil.