

BAB 4

HASIL PENELITIAN

Pada bab ini akan membahas 3 hal yaitu hasil temuan lapangan yang terdiri dari pelaksanaan Program Kemitraan, partisipasi mitra binaan dalam Program Kemitraan serta faktor-faktor pendorong dan penghambat partisipasi dalam pelaksanaan Program Kemitraan tersebut.

A. Pelaksanaan Program Kemitraan di PT Pertamina Geothermal Energy Area Kamojang

Di bawah ini akan diuraikan tentang pelaksanaan Program Kemitraan yang dilakukan PT Pertamina Geothermal Energy Area Kamojang. Berdasarkan hasil penelitian maka pelaksanaan Program Kemitraan ini dilakukan dalam tahapan sebagai berikut:

A.1. Tahap Persiapan

Tahap persiapan terdiri dari 2 tahap yaitu Persiapan Program Kemitraan di PKBL korporat dan persiapan di Program Kemitraan Area Kamojang.

A.1.1. Persiapan di PKBL Korporat

Pelaksanaan Program Kemitraan (dan PKBL umumnya) di tingkat PKBL korporat adalah dalam bentuk persiapan administratif dengan membentuk struktur organisasi dan menyusun Pedoman Program Kemitraan dan Bina Lingkungan (PKBL) Pertamina melalui surat Nomor: A-003/H00600/2004-S0. Secara struktural, program PKBL di PT Pertamina (Persero) yang memiliki 25 area operasi - termasuk Area Kamojang - bertanggung jawab kepada PKBL korporat. Struktur organisasi PKBL hingga di tingkat unit Area dapat dilihat pada bab 3 (hal.61).

Peran Program Kemitraan Pertamina Area Kamojang dalam hal ini adalah sebagai pelaksana yang menjalankan program yang sudah disusun oleh PKBL korporat. Tentang peran Program Kemitraan Area Kamojang ini disampaikan oleh Kepala PKBL Area Kamojang sebagai berikut:

”Pelaksanaan program PKBL didasari oleh keputusan menteri BUMN. Dasar hukum pelaksanaannya sudah kuat. Pertanggung jawabannya di bawah direktur keuangan (PKBL korporat). Di sini Pertamina hanya sebagai pelaksana tugas/amanah dari pemerintah di mana perusahaan harus menyisihkan dana sebesar 2 – 3 % dari keuntungan perusahaan. Hal ini merupakan bentuk kepedulian sosial agar masyarakat di sekitar lokasi perusahaan mempunyai kesejahteraan yang lebih baik. Kalau dulu sebelum ada program CSR ini, keuntungan perusahaan digunakan untuk (biaya) operasional dan investasi perusahaan saja. Ada juga peran sosial yang dilakukan Humas tetapi sifatnya *charity*. Kalau *charity* yang dilakukan Humas ini, dananya diambil dari biaya operasi, dimanfaatkan seperti jika ada gejalak, pengobatan massal, khitanan massal, pemberian sembako untuk kaum duafa. Tetapi program untuk meningkatkan kesejahteraan masyarakat adalah melalui Program Kemitraan ini yaitu untuk mengembangkan usaha kecil dan menengah” (SH, 18 Februari 2008)

Dengan demikian, Area Kamojang merupakan pelaksana Program Kemitraan yang pelaksanaannya didasari pada Pedoman Program Kemitraan dan Bina Lingkungan Pertamina.

A.1.2. Persiapan Program Kemitraan Di Area Kamojang

Sebagai implementor, Program Kemitraan (dan PKBL umumnya) menjalankan tugas-tugasnya sesuai dengan peraturan yang sudah dibuat dalam Pedoman PKBL Pertamina. Oleh karena itu, persiapan yang dilakukan di Area Kamojang ini lebih kepada persiapan petugas lapangan dan persiapan lapangan.

A.1.2.1. Persiapan Petugas Lapangan

Persiapan petugas lapangan ini tidak terlepas dari adanya struktur organisasi di tingkat Area Kamojang serta dukungan pada kesiapan petugas lapangan untuk menjalankan Program Kemitraan ini. Persiapan petugas lapangan ini mencakup persiapan tenaga lapangan dan pelatihan bagi tenaga lapangan.

1. Persiapan Tenaga Lapangan

Secara struktur organisasi, PKBL Area Kamojang terdiri dari Program Kemitraan dan program Bina Lingkungan. Di PKBL Area Kamojang ini terdiri dari seorang kepala PKBL Area dan 3 petugas PKBL. Kepala PKBL saat ini dirangkap oleh manajer Humas PT Pertamina Geothermal Energy Area Kamojang. Sedangkan petugas di PKBL ada 3 orang yaitu 1 pegawai tetap (dengan status Masa Persiapan Pensiun/MPP) dengan perpanjangan dinas 3 bulan (hingga Maret 2008) dan 2 pegawai *outsourcing* sebagai tenaga administrasi/keuangan PKBL. Ketiga orang petugas PKBL ini melakukan tugas sebagai petugas lapangan yaitu di Program Kemitraan dan program Bina Lingkungan, serta tugas-tugas administrasi/keuangan PKBL. Mereka ini yang melakukan pembinaan terhadap sekitar 501 mitra binaan. Tentang kurangnya tenaga di program PKBL ini disampaikan oleh petugas Program Kemitraan sebagai berikut:

”Kendala di PKBL itu orangnya itu-itu saja. Uangnya dimauin sama perusahaan tetapi orangnya (SDM-nya) tidak diperhatikan. Ini bukan di Kamojang saja tapi di mana-mana” (PL-AS, 18 Februari 2008)

Karena kurangnya tenaga di Program Kemitraan ini maka terjadi rangkap tugas di antara kedua program yaitu Program Kemitraan dan program Bina Lingkungan, serta tugas-tugas administrasi/keuangan PKBL. Selain itu, terjadi pula rangkap tugas antara kepala PKBL dan manajer Humas. Kurangnya tenaga terutama tenaga lapangan ini dirasakan dan berpengaruh terhadap pembinaan yang diterima mitra binaan sebagaimana disampaikan mitra binaan berikut:

”Untuk pembinaan, banyak silaturahmi. Baik oleh mitra binaan dan petugasnya .. harus sama-sama terbuka. Untuk yang ada masalah kredit macet jangan mengelak kalau dikunjungi. Petugas juga harus sabar. Mungkin juga karena petugasnya cuma sedikit. Dulu petugasnya 4 sampai 6 orang. Sekarang Cuma 2, bagaimana mereka tahu perkembangan masing-masing binaan. Sebulan sekali saja belum tentu ada kunjungan (monitoring) (MB-NR, 20 Februari 2008).

2. Pelatihan Tenaga Lapangan

Sebagai pelaksana lapangan Program Kemitraan, petugas Program Kemitraan mendapatkan pelatihan-pelatihan terkait dengan Program Kemitraan. Pelatihan ini diberikan oleh PKBL korporat yang melakukan pelatihan sekitar 2 tahun sekali – dan diikuti oleh 25 unit PKBL Pertamina yang ada di Indonesia. Tentang materi pelatihan yang diterima petugas Program Kemitraan ini disampaikan oleh petugas Program Kemitraan sebagai berikut:

”Pelatihan Program Kemitraan yang diberikan mencakup analisa kredit, akuntansi, manajemen serta *outbond* untuk belajar kebersamaan sehingga akan memberi pemahaman dan menambah wawasan petugas tentang Program Kemitraan. Hal ini menjadi penting mengingat jabatan di PKBL ini – termasuk kepala PKBL - umumnya bukan berasal dari bidang yang terkait dengan masalah pinjaman dana” (PL-AS, Februari 2008)

Selanjutnya disampaikan pula tentang pentingnya pelatihan bagi tenaga pelaksana PKBL ini sebagai berikut:

”Orang-orang PKBL - khususnya kepala PKBL – sudah didrop (diberikan) dari (PT Pertamina Geothermal) pusat. Biasanya yang ngisi - seperti yang kemarin-kemarin ini dari teknik. Setelah menduduki jabatan itu, ada kursus-kursus yang diselenggarakan PKBL korporat. Jadi belajarnya sambil proses saja” (PL-AS, 18 Februari 2008)

Dengan demikian, bagi petugas di program PKBL, untuk mendapat keahlian yang sesuai dengan pekerjaannya harus menunggu program pelatihan dari perusahaan. Pelatihan ini lebih kepada pelatihan mengelola dana program.

A.1.2.2. Persiapan lapangan.

Pada awal pelaksanaan program ini dilakukan koordinasi ke instansi pemerintahan daerah. Koordinasi ini dilakukan untuk memperkenalkan program bantuan untuk usaha kecil. Namun koordinasi dengan melakukan sosialisasi Program Kemitraan kepada pemerintahan daerah setempat seperti dinas Koperasi dan kelurahan ini justru mengundang masalah. Banyak masyarakat dari berbagai kalangan datang untuk meminta bantuan dana seperti guru, pegawai dan lainnya –

bukan usaha kecil saja. Masyarakat menganggap bantuan perusahaan ini sebagai bantuan hibah untuk masyarakat. Anggapan keliru tentang bantuan Program Kemitraan ini disampaikan petugas Program Kemitraan sebagai berikut:

”Mungkin karena mereka (instansi-instansi setempat) salah menangkap informasi atau masyarakat yang salah menerima informasi dari desa maka (waktu itu) banyak masyarakat yang datang minta pinjaman. Mereka itu ada yang guru, pegawai negeri dan lainnya” (PL-AS, 18 Februari 2008)

Selain itu, koordinasi dengan pemerintahan daerah ini juga memberi masalah yang merugikan mitra binaan seperti dikemukakan oleh kepala PKBL dan petugas Program Kemitraan sebagai berikut:

”Ada kerja sama dengan koperasi dan lainnya .. namun pada akhirnya ada masalah. Seperti diketahui, mereka cenderung ke arah minta uang. Ketika mereka diberi berkas untuk proposal, berkas ini pun diperjual-belikan pada masyarakat atau mereka buat proposal lalu diuangkan sebagai uang jasa” (SH, 18 Februari 2008)

”Selama ini, sewaktu saya belum (bertugas) di sini, ada kerja sama dengan (dinas) Koperasi, dengan apa .. tapi pada akhirnya itu ada masalah. Karena ya .. kalau pemda itu kebanyakan begitu .. arahnya ke uang .. ke uang .. ke uang. Apalagi nanti ketika penandatanganan pinjaman, mereka ikut carter mobil atau apalah. Jadi pada intinya semua menjurus ke uang. Kadang-kadang kita (mitra binaan) baru tanda tangan .. kan uang ditransfer ke bank (rekening mitra binaan) .. dia (petugas instansi pemerintahan) sudah pada nongkrong di rumah (mitra binaan). Ini uang belum diterima mitra. Alasannya untuk bensinlah, apalah. Selanjutnya .. berpengaruh pada pembayaran cicilan .. sering macet. Alasan mereka (mitra binaan) ’ngapain kita bayar .. akhirnya kepotong untuk ini itu.’ Masukan ini dari mitra sendiri” (PL-AS, 18 februari 2008)

Pernah adanya koordinasi bantuan antara perusahaan-perusahaan dengan pemerintahan daerah ini juga disampaikan oleh Lurah Kota Wetan sebagai berikut:

”Memang ada koordinasi antara perusahaan-perusahaan dengan kita. Mereka ingin bantu usaha kecil di sini. Karena usaha kecil di sini banyak dan prospeknya bagus. Tapi untuk Pertamina, mereka sudah langsung ke masyarakat.. Untuk perusahaan besar, kalau ada binaan/bantuan modal misalnya yang pertama perlu ada pemberitahuan, gak perlu pake rekomendasi lurah. Kedua, kerja sama dengan kelurahan sehingga data (masyarakat) di kelurahan dan data di perusahaan (tentang siapa yang

dibantu) bisa *sharing*. Mana dulu yang perlu dibantu. Hal ini untuk menghindari masalah di masyarakat sendiri: (a). Karena ada masyarakat yang dapat bantuan tapi menurut mereka, mereka lah yang perlu dibantu dulu. Kalau udah ribut begini, jadi kerjaan kelurahan. (b). Menghindari duplikasi bantuan. Tidak sedikit usaha yang dapat bantuan dari 2-3 sumber. Ini juga untuk menghindari kredit macet yang akan berpengaruh pada perusahaan itu sendiri dan calon mitra binaan karena biasanya bantuan usaha ini adalah dana bergulir” (HSG, 26 Februari 2008)

Tentang adanya koordinasi bantuan antara perusahaan-perusahaan dan pemerintahan daerah setempat ini juga diakui oleh Kepala Bagian Industri (Dinas Industri dan Perdagangan kabupaten Garut) seperti diutarakannya:

”Dulu ada surat keputusan ..saya lupa dari kementerian apa .. yang intinya pembinaan UKM melalui dana BUMN itu ada timnya: dinas Koperasi, Indag, perekonomian dan perusahaan-perusahaan” (EY, 3 Maret 2008)

”Ada koordinasi antara perusahaan dengan dinas untuk bantuan usaha kecil. Dinas mempunyai program melakukan pendataan terhadap usaha kecil yang ada di wilayah-wilayah kecamatan melalui UPTD (Unit Pelaksana Teknis Daerah). Jika ada usaha kecil yang perlu bantuan modal dan ada perusahaan yang akan memberi bantuan – karena Dinas tidak memberi bantuan dana – maka usaha kecil tersebut disalurkan ke perusahaan-perusahaan yang memberi bantuan pinjaman” (GN, 28 Februari 2008)

Namun, dalam perkembangannya, dengan adanya masalah dan keluhan dari masyarakat ini maka PKBL Area Kamojang berinisiatif untuk tidak lagi bekerja sama dengan instansi setempat. Untuk membantu masyarakat, perusahaan membakukan proposal pinjaman sehingga memudahkan masyarakat untuk mengisinya. Selain itu, dengan lebih dikenalnya program PKBL dan informasi dari mulut ke mulut maka usaha kecil yang akan menjadi mitra binaan bisa datang langsung ke kantor PKBL di Kamojang dengan mengisi proposal pinjaman yang sudah disiapkan PKBL. Di sini calon mitra binaan akan mendapatkan pengarahan (sosialisasi) tentang Program Kemitraan ini: tujuannya, prosedur pencairan dana, hak dan kewajiban calon mitra binaan serta akan ada survey ke lokasi usaha mitra binaan untuk melihat usaha mitra binaan.

Dari uraian tentang tahap persiapan ini bisa disimpulkan bahwa persiapan dilakukan oleh PKBL korporat berupa persiapan struktur organisasi dan pedoman pelaksanaan di lapangan. Sedangkan persiapan di Area Kamojang terdiri dari persiapan tenaga pelaksana dan koordinasi dengan pemerintahan setempat untuk memperkenalkan program bantuan. Dalam pelaksanaannya, terjadi rangkap tugas di PKBL dan tidak ada koordinasi lagi antara PKBL Area Kamojang dan instansi pemerintahan setempat.

A.2. Tahap *Assessment*/Pengkajian

Berdasarkan Alur Pelaksanaan Program Kemitraan (lihat hal. 69), tahap *Assessment* Program Kemitraan dilakukan melalui 3 tahap yaitu dilakukan atas pengkajian data proposal pinjaman yang diajukan calon mitra binaan, hasil survey dan analisa, dan hasil monitoring dan evaluasi sebelumnya. Hasil pengkajian ini yang kelak dijadikan masukan bagi perbaikan program berikutnya. Namun dalam pelaksanaannya, *assessment* ini hanya dilakukan melalui *assesment* data proposal pinjaman dan *assessment* melalui survey dan analisa.

A.2.1 *Assessment* Melalui Data Proposal Pinjaman

Assessment ini adalah pengkajian terhadap data proposal yang telah dibuat oleh mitra binaan. Proposal ini sudah disediakan oleh Program Kemitraan sehingga usaha kecil yang akan mendapatkan bantuan dana bisa langsung mengisi proposal pinjaman dana tersebut. Materi/isi dari proposal ini tidak saja keinginan untuk meminta bantuan pinjaman dana. Proposal ini juga terkait dengan 2 hal yaitu *assessment* terhadap kebutuhan pendanaan selama proses produksi seperti pembelian bahan baku, biaya-biaya tenaga kerja, perawanan mesin, pemasaran dan lainnya serta perencanaan usaha sebagai tujuan yang ingin dicapai selama mengikuti Program Kemitraan ini.

1. *Assessment* Kebutuhan Mitra Binaan Terkait Proses Produksi

Tugas Program Kemitraan terkait dengan *assessment* ini adalah mengkaji kebutuhan-kebutuhan dana masing-masing mitra binaan melalui analisa proposal

mitra binaan. Tentang pelaksanaan tugas ini disampaikan petugas Program Kemitraan sebagai berikut:

”Proposal itu kita analisa, dilihat berapa mau pinjam, apa saja yang sudah mereka miliki .. layak/tidak modal pinjamannya dengan kemampuan usahanya karena di sini orang yang mau pinjam berarti usahanya sudah jalan .. mungkin kurang di modal atau mau beli peralatan. Setelah itu kita cek ke tempat usahanya. Semua proposal yang masuk kita lakukan analisa proposal untuk dilihat berapa kelayakan masing-masing mitra binaan, dana pembinaan dan berapa total dana (Area) yang akan diberikan” (PL-AS, 18 Februari 2008)

2. Perencanaan Usaha Mitra Binaan

Proposal ini juga berisi tentang perencanaan usaha yang harus dirumuskan mitra binaan seperti dikemukakan petugas Program Kemitraan:

”Di proposal juga terdapat perencanaan usaha seperti tentang perkembangan jumlah tenaga kerja dan (perluasan) pemasaran yang akan dicapai diakhir program. Ini diharapkan dapat dicapai di akhir program (PL-AS, 18 Februari 2008)

Tentang pembuatan propoposal ini juga disampaikan mitra binaan sebagai berikut:

”Sebenarnya sih susah juga buatnya karena belum pernah. Tapi saya coba saja dan saya juga tanya ke tetangga yang tau. Meskipun tidak semua bisa saya isi karena gak ngerti. Waktu saya balikin, katanya gak apa kalau ada yang gak ngerti .. gak usah diisi” (MB-M, 21 Februari 2008)

Pembuatan proposal ini mengajak mitra binaan untuk mengidentifikasi segala permasalahan dan kebutuhan mereka selama proses produksi (*assessment*) dan membuat perencanaan terkait dengan tujuan yang akan dicapai dalam pengembangan usahanya. Selanjutnya, ketika dilakukan survey awal ke lokasi usaha mitra binaan dilakukan pembahasan proposal seperti dikemukakan petugas Program Kemitraan dan mitra binaan berikut:

”Pelaksanaan program ini dimulai dengan mengisi proposal oleh calon mitra. Proposal ini pada dasarnya membuat keseimbangan pembiayaan dalam usaha .. jadi dibuat bagaimana agar seimbang, tidak rugi. Nanti kita juga membantu kalau ada yang tidak mengerti” (PL-AS, 22 Februari 2008)

”Ketika saya dapat bantuan untuk bantu usaha saya yang kolaps memang saya ditanya kebutuhan-kebutuhan saya. Mereka kasih masukan supaya usahanya dibangun sedikit demi sedikit. Jadi ketika itu saya dapat pinjaman khusus yang (cicilannya) harus dibayar dalam waktu 3 bulan. Trus pinjam lagi untuk waktu 3 bulan. Sampai 3 kali” (MB-NR, 20 Februari 2008)

Meskipun pembuatan proposal ini akan mendapat bantuan dari petugas Program Kemitraan terutama ketika dilakukan survey awal ke lokasi mitra binaan namun ada pula informan yang tidak mendapat penjelasan tentang pembuatan proposal ini seperti mitra binaan berikut:

”Gak lama sesudah (memasukkan proposal) itu, ada survey ke rumah (tempat usaha). Mereka hanya lihat-lihat usaha saya. Mereka tidak nanya lagi (masalah) proposal saya yang banyak gak diisi. Sepertinya mereka hanya lihat apa benar saya ada usaha, itu saja” (MB-M, 21 februari 2008)

Selanjutnya, bersamaan dengan pengajuan proposal ini adalah dilakukan seleksi administratif terhadap kelengkapan administrasi sebagai persyaratan mitra binaan seperti melampirkan surat izin usaha dari pemerintahan daerah setempat dan surat agunan sebagai jaminan. Tentang adanya persyaratan-persyaratan sebagai mitra binaan disampaikan oleh petugas Program Kemitraan sebagai berikut:

”Selain mereka harus mengetahui modal yang mereka miliki, modal yang akan dipinjam, mereka harus tahu kemampuan mereka dalam menjalankan usahanya. Kebanyakan mitra binaan yang gagal karena gak ada kemampuan dan minat. Karena itu, persyaratan kita diperketat yaitu mereka yang sudah menjalankan usahanya minimal 2-3 tahun .. Selain itu harus ada surat ijin usaha dari lingkungan setempat. Meskipun ada SIUP, tetap harus ada surat keterangan dari lurah” (PL-AS, 22 Februari 2008)

Tentang persyaratan yang semakin diperketat untuk ikut dalam Program Kemitraan ini - tidak hanya usaha sudah berjalan selama 2-3 tahun tetapi juga harus melampirkan surat agunan sebagai jaminan. Hal ini disampaikan mitra binaan berikut:

”Kalau sekarang ada persyaratan jaminan untuk jumlah tertentu. Tetapi sekarang jaminan sudah tidak bisa jaminan BPKB misalnya. Sekarang harus ada tanah atau rumah untuk jaminan. Jadi sekarang orang yang mau ikut (Program Kemitraan) harus kaya dulu. (Ini artinya) kan orang miskin, yang mau kerja gak bisa maju. Ini juga seharusnya dicarikan jalan, bagaimana agar orang-orang bisa usaha, apa lagi di sini usaha kecil (perkembangannya) bagus” (MB-NR, 20 Februari 2008)

Dengan adanya persyaratan ini dimaksudkan agar mitra binaan dapat memanfaatkan bantuan dana dan bekerja lebih tekun. Bahkan dengan organisasi PKBL yang baru (2007), persyaratan untuk menjadi mitra binaan Area Kamojang ini lebih diperketat lagi seperti dikemukakan kepala PKBL sebagai berikut:

”Untuk mencegah masalah kredit macet, dengan organisasi baru mulai September 2007 ini, akan ada terobosan baru di mana sebelumnya boleh ada agunan berupa akte jual beli tanah/rumah, sekarang ini akte tersebut akan disertifikatkan oleh notaris atas biaya pemohon (mitra binaan). Nanti sertifikatnya akan dipegang oleh notaris hingga pinjaman lunas. Dengan demikian, masyarakat tidak memandang bantuan dana sebagai hibah. Dengan adanya kewajiban-kewajiban dari perusahaan diharapkan mereka akan sungguh-sungguh menjalankan usahanya” (SH, 18 Februari 2008)

Dari uraian di atas terlihat bahwa Program Kemitraan melakukan *assessment* dari proposal pinjaman mitra binaan yang masuk untuk mengetahui alokasi dana (dana bantuan pinjaman, dana pembinaan dan pembinaannya) dan melihat perencanaan usaha mitra-mitra binaannya. Data ini akan dipakai untuk mengetahui alokasi dana Program Kemitraan baik dana bantuan pinjaman dan dana pembinaan (dana pelatihan dan pameran). Selain itu juga melihat kelengkapan administrasi yang menjadi persyaratan Program Kemitraan termasuk masalah agunan (jaminan) – yang semakin diperketat.

A.2.2. *Assessment* Melalui Survey dan Analisa

Dari proposal mitra binaan yang masuk ke Program Kemitraan dilakukan analisa dan survey lapangan. Survey dan analisa dilakukan dalam 3 tahap seperti dikemukakan petugas lapangan berikut ini:

”Pertama, proposal itu kita analisa, dilihat berapa mau pinjam, apa saja yang sudah mereka miliki .. layak/tidak modal pinjamannya dengan kemampuan usahanya karena di sini orang yang mau pinjam berarti usahanya sudah jalan .. mungkin kurang di modal atau mau beli peralatan. Setelah itu kita cek ke tempat usahanya. Semua proposal yang masuk kita lakukan analisa proposal untuk dilihat berapa kelayakan masing-masing mitra binaan, dana pembinaan dan berapa total dana (Area) yang akan diajukan. Kedua, oleh kepala PKBL, data (Program Kemitraan) ini diusulkan ke GM untuk dievaluasi kembali sebelum diserahkan ke PKBL korporat sekaligus mengajukan permohonan *dropping* dana. Biasanya sebelum akhir tahun (sekitar Oktober), data kita kirim ke pusat dalam bentuk rencana kerja. Ketiga, penggodokan di (PKBL) pusat, dari hasil RKA tersebut setiap unit area dapat jatah yang langsung masuk ke rekening Program Kemitraan Kamojang. Dari sini baru kita masukan ke rekening masing-masing mitra binaan – yang besarnya tergantung dari survey kita” (PL-AS, 18 Februari 2008)

Dari uraian di atas, dapat terlihat bahwa tahap *assessment* ini dilakukan dalam 3 tahap yaitu:

1. Tahap pertama, survey lapangan dan analisa oleh petugas Program Kemitraan

Survey oleh petugas Program Kemitraan ini dilakukan 2 tahap yaitu setelah pengajuan proposal oleh calon mitra binaan dan setelah dana dikucurkan.

Tahap pertama, survey dilakukan setelah pengajuan proposal pinjaman dana. Tujuan survey adalah untuk melihat apakah benar calon mitra binaan ini mempunyai usaha. Tentang kegiatan survey ini dikemukakan petugas Program Kemitraan sebagai berikut:

”Survey ini hanya untuk melihat apakah benar mereka punya usaha, usahanya berjalan atau tidak. Kita juga cek ke tetangga-tetangganya tentang usaha calon mitra. Pernah kejadian .. mungkin karena kita memang bukan ahlinya di program pinjam-meminjam ini maka semua bisa dapat bantuan. Tidak ada persyaratan yang ketat. Seperti yang rumahnya ngontrak misalnya, karena inisiatif mereka sudah tidak baik .. mereka pindah (rumah) .. sudah aja .. tidak memberi kabar pindah kemana. Kita mencari-cari kemana-mana, ada yang ngabur ke Jawa” (PL-AS, 18 Februari 2008)

Tentang adanya survey ini juga disampaikan oleh mitra binaan sebagai berikut:

”Survey pertama itu dilakukan sekitar sebulan setelah masukin proposal. Waktu itu, mereka hanya melihat usaha saya. Sepertinya mereka harus yakin kita memang punya usaha” (MB-M, 21 Februari 2008)

Berdasarkan hasil survey dan data proposal ini, petugas Program Kemitraan menganalisa data-data calon mitra binaan dari yang paling membutuhkan bantuan sampai yang kurang membutuhkan untuk menetapkan skala prioritas yang akan dibantu dan besar kecilnya pinjaman dana. Namun pada umumnya, perusahaan menerima semua proposal pinjaman yang masuk. Tentang analisa data proposal dan hasil survey yang menjadi dasar untuk menentukan jumlah/besarnya pinjaman yang direalisasikan oleh program disampaikan petugas Program Kemitraan ini:

”Data proposal tentang pinjaman dana ini disusun berdasarkan kebutuhan mitra binaan. Dari hasil survey kita tahu kalau si A kebutuhannya tidak sebesar ini. Besar kecilnya pinjaman dana yang akan diberikan akan disesuaikan dengan skala prioritas calon-calon mitra binaan dan disesuaikan juga dengan kemampuan mereka. Kalau tenaga kerjanya hanya satu dua kan gak bisa mereka memproduksi banyak. Jadi uang pinjaman juga tidak banyak. Begitu pula sebaliknya ... (Untuk penentuan besar kecil pinjaman) Misalnya pengajuan pinjaman sebesar Rp. 10 juta. Jumlah ini dianalisa: modalnya berapa, omsetnya berapa. Nanti pinjaman yang diberikan paling sekitar 75 % sampai 80 % saja. Ini ada hitung-hitungannya, kita dapat dari kursus dengan BRI. Nanti untuk pinjaman berikutnya, kita tidak analisa (ketat) seperti ini tapi kita lihat kalau bagus .. ya kita bantu. Paling pinjamannya dikurangi sedikit atau malah diberi penuh” (PL-AS, 18 Februari 2008)

Tahap kedua, survey dilakukan setelah dana dikucurkan. Tujuannya adalah untuk melihat pemakaian/alokasi dana mitra binaan dalam menjalankan usahanya. Tentang pelaksanaan survey ini dikemukakan oleh petugas Program Kemitraan sebagai berikut:

”Survey awal dilakukan langsung ke tempat usaha mereka. Di sini kita hanya ingin melihat, apa benar uang pinjaman dipakai untuk usaha. Karena ada banyak kasus uang usaha dipakai untuk beli TV, motor. Meskipun ada surat perjanjian kalau dia punya usaha, gak ada utang dengan perusahaan lain .. tapi kita kan gak bisa buktiin kalau uang itu akan dipakai dengan benar. Kita hanya percaya saja dengan kejujurannya” (PL-AS, 22 Februari 2008)

Tentang pelaksanaan survey yang dilakukan Program Kemitran ini dikemukakan pula oleh mitra binaan sebagai berikut:

” .. dilihat peralatan yang dimiliki, masih memproduksi/tidak, rumah sendiri/ngontrak, semua aset-aset yang ditulis di proposal dilihat. Kepemilikan rumah juga dilihat karena mungkin takut yang pinjam melarikan diri setelah dapat pinjaman. Itu katanya sering kejadian. Survey bisa dua tiga kali. Jumlah dana yang kita pinjam biasanya realisasinya bisa kurang. Mungkin disesuaikan dengan omset yang ada. Ketika omset saya bertambah, jenis produk bertambah .. dulu tas sekolah (dari plastik), tas kantor kulit dan kemudian jaket kulit maka pinjaman bisa lebih besar dari sebelumnya (MB-DD, 21 Februari 2008)

”Jarak waktu masukan proposal dan turunnya dana sekitar 6 bulan waktu pinjaman pertama dan 4 bulan waktu pinjaman kedua. Mereka hanya lihat-lihat di sini saja dan ditanya uangnya beli apa saja. Uang itu ya saya pakai untuk beli bahan-bahan dan keperluan usaha” (MB-M, 21 Februari 2008)

2. Tahap kedua, analisa dan persetujuan dari pimpinan/general manajer Area Kamojang

Laporan hasil survey dan analisa dari petugas Program Kemitraan disampaikan ke pimpinan Unit (General Manajer) Area Kamojang untuk dianalisa kembali. Dari hasil evaluasi dan kaji ulang ini dibuat laporan data calon mitra binaan, jumlah dana yang akan disalurkan, kegiatan pembinaan yang akan dilakukan untuk dikirim ke PKBL korporat. Proposal ini masuk dalam Rencana Kerja dan Anggaran (RKA) Area Kamojang yang harus diajukan ke PKBL korporat 4 bulan sebelum akhir tahun anggaran – untuk dijadikan program tahun berikutnya.

3. Tahap ketiga, analisa dan persetujuan PKBL korporat

Tahap ini adalah penggodokan Rencana Kerja dan Anggaran (RKA) di tingkat PKBL korporat. Semua data Program Kemitraan dari semua unit operasi (25 unit) di PT Pertamina dikaji di PKBL korporat. Tentang pelaksanaan tahap ini disampaikan oleh petugas Program Kemitraan:

”Untuk analisa di tingkat PKBL korporat ada petunjuknya yaitu melihat laba BUMN, kebutuhan (dana) tiap daerah (area) dan prioritas calon mitra binaan yang berbeda. Dengan pertimbangan itu maka PKBL korporat mempertimbangkan besar kecilnya kucuran dana pinjaman di daerah operasi (perusahaan). Pengalokasian (dana di tingkat pusat) ini dilakukan untuk menghindari ketimpangan pembagian dana di daerah-daerah sehingga tidak terjadi satu daerah dapat dana lebih atau (sebaliknya) dana yang diterima lebih sedikit dari kebutuhan” (PL-AS, 18 Februari 2008)

Sedangkan program pengucuran dana ke Area Kamojang ini biasanya dilakukan dalam 2-3 kali dalam setahun.

Dari uraian tentang *assessment* melalui survey dan analisa ini terlihat bahwa Program Kemitraan melakukan pengkajian dalam pelaksanaan programnya melalui survey dan analisa yang dilakukan oleh petugas Program Kemitraan, kepala PKBL dan PKBL korporat. Tugas ini ditujukan untuk menentukan alokasi dana pinjaman dan dana pembinaan.

Secara keseluruhan tentang pelaksanaan *assessment* di tingkat Area Kamojang ini hanya dilakukan pada *assessment* terhadap data proposal pinjaman mitra binaan (untuk menentukan bantuan dana pinjaman, dana pembinaan dan kegiatan pembinaannya) dan *assessment* melalui survey dan analisa oleh petugas program untuk melihat apakah pinjaman dana dipakai dengan benar. Yang tidak dilakukan adalah *assessment* melalui hasil monitoring/evaluasi pelaksanaan di lapangan. Untuk yang terakhir ini, prosesnya akan terlihat dari pelaksanaan monitoring/evaluasi.

A.3 Tahap Perencanaan

Perencanaan yang dilakukan Program Kemitraan didasarkan pada hasil *assessment* Program Kemitraan seperti besaran dana bantuan pinjaman, dana pembinaan dan kegiatan pembinaannya yang dibuat dalam bentuk Rencana Kerja dan Anggaran (RKA). Perencanaan ini dibuat setahun sekali yaitu pada saat menyusun Rencana Kerja dan Anggaran (RKA) – yang kemudian diserahkan ke PKBL Korporat untuk dianalisa. Perencanaan ini juga disusun berdasarkan hasil

monitoring/evaluasi serta pengalaman dan kegiatan tahun sebelumnya seperti yang dikemukakan petugas lapangan berikut:

”Rencana kegiatan untuk Program Kemitraan didasarkan pada pengalaman tahun sebelumnya. Kalau tahun lalu pelatihan untuk (perajin) ini .. berarti tahun depan ada .. (pelatihan untuk perajin) ini dan ini. Juga dilihat tren yang sedang berkembang, kalau tahun ini bordir sedang tren yang kita adakan pelatihan itu. Untuk penambahan-penambahan pembinaan yang dibutuhkan bisa saja dilakukan asalkan dananya tidak lebih dari 50 juta” (PL-AS, 22 Februari 2008)

Dari penjelasan di atas, pelaksanaan program ini memberi kesempatan untuk mengakomodasi kebutuhan mitra binaan.

Namun berbeda dari pernyataan di atas yang menyatakan bahwa perencanaan juga disusun berdasarkan pengalaman dan kebutuhan di lapangan, mitra binaan justru merasa kebutuhannya belum terakomodasi dalam kegiatan program. Hal ini dikemukakan oleh mitra binaan berikut:

”Kita sekarang tidak bisa meminta diadakan kegiatan. Meskipun katanya ada pembinaan tetapi tetap saja program datang dari perusahaan. Kita tidak bisa minta nanti dikira kepentingan pribadi. Harus dari orang banyak yang minta. Kita tinggal tunggu diundang atau tidak, karena mitra binaan kan bukan kita aja” (MB-NR, 20 Februari 2008)

Dari uraian di atas terlihat bahwa Program Kemitraan menjalankan perencanaan berdasarkan kondisi dan kebutuhan di lapangan. Maksudnya, kebutuhan mitra binaan ini hanya sebatas pada kebutuhan pinjaman dana dan belum mengakomodasi kebutuhan pembinaan.

A.4. Tahap Pelaksanaan

Pada dasarnya pelaksanaan kegiatan Program Kemitraan meliputi 2 hal yaitu memberikan pinjaman dan melakukan pembinaan.

A.4.1. Pemberian Pinjaman Dana

Ada beberapa prosedur yang terkait dengan pemberian pinjaman dana untuk Program Kemitraan, seperti dikemukakan petugas Program Kemitraan ini:

”Sebelum dana disalurkan ke rekening mitra binaan, diadakan pertemuan dengan semua calon mitra binaan. Pertemuan ini untuk melengkapi persyaratan karena mereka sudah pasti dapat bantuan. Mereka diberi tahu berapa mereka akan dapat dan cara pembayarannya agar mereka nanti tidak komplain. Kalau ada jaminan, harus disertai surat kuasa dari desa/lurah bahwa sertifikat/akte jual sebagai agunan adalah milik mereka dan akan dijamin pada perusahaan. Setelah itu baru ada penandatanganan akad kredit. Dari sini baru dana dimasukkan ke rekening masing-masing. Kegiatan selanjutnya adalah pelatihan bagi mitra binaan” (PL-AS, 18 Februari 2008)

Pada saat pertemuan ini, dilakukan penandatanganan perjanjian (akad kredit antara calon mitra binaan dan perusahaan) dan diberikan sosialisasi seputar pelaksanaan Program Kemitraan seperti disampaikan mitra binaan berikut:

”Waktu pertemuan itu dibahas surat perjanjian dengan aturan dari Pertamina. Seperti cara pengembalian kreditnya - berapa cicilan yang harus dibayar setiap bulan dan batas waktunya. Tiap bulan harus dibayar karena uangnya akan digulirkan lagi, juga dikasih tau kalau uang harus digunakan dengan baik. Sesudah itu, ada undangan lagi untuk penandatanganan (akad) kredit. Juga harus ada agunan. Dan perjanjian juga harus disetujui suami/istri. Setelah 1 minggu, uang sudah masuk ke rekening kita” (MB-DD, 21 Februari 2008)

Dengan demikian, ketika dilakukan penandatanganan akad kredit antara perusahaan dan calon mitra binaan dilakukan sosialisasi tentang Program Kemitraan. Sebagai mitra binaan akan mendapatkan data tentang jumlah dana pinjaman yang akan diterima, jangka waktu pengembalian pinjaman dan biaya cicilan pinjaman yang harus dibayar setiap bulan. Selain itu juga disosialisasikan kembali program kemitraan seperti tujuan, hak dan kewajiban sebagai mitra binaan seperti pembayaran cicilan pinjaman tiap bulan dengan bunganya, melakukan usaha dan pembukuan dengan baik, ikut serta dalam program pembinaan pengembangan usaha yang akan dilakukan perusahaan.

A.4.2. Pembinaan Mitra Binaan

Selama menjadi mitra binaan, Program Kemitraan melakukan pembinaan kepada mitra binaannya. Pembinaan ini mencakup pembinaan kewirausahaan melalui pengembangan sumber daya manusia. Bentuk dari bantuan tersebut berupa pelatihan manajemen usaha dan pameran.

1. Pelatihan Manajemen Usaha

Pelatihan manajemen ini dilakukan sekitar 1 bulan setelah penandatanganan akad kredit selama 3 hari di komplek perumahan Pertamina di Garut. Dalam pelatihan ini, mitra binaan yang hadir akan mendapatkan penggantian biaya transport Rp 25.000 per hari. Biasanya pelatihan manajemen usaha ini dilakukan 2-3 kali setahun sesuai dengan turunnya bantuan dana dari PKBL korporat. Dengan demikian, mitra binaan baru dan yang baru mendapat bantuan kembali diharapkan mengikuti pelatihan ini. Selain itu, setiap setahun sekali dilakukan pelatihan sejenis yang diselenggarakan oleh PKBL korporat yang dihadiri 2-3 orang perwakilan mitra binaan dari Area Kamojang. Tentang pelatihan ini disampaikan oleh petugas Program Kemitraan sebagai berikut:

”Pelatihan ini merupakan pelatihan tentang pembukuan sederhana – yang diselenggarakan di komplek (perumahan di Garut). Dilakukan selama 3 hari dari pukul 07.30 – 16.00. Bentuk pelatihannya, selain teori juga ada simulasi cara membuat pembukuan. Selain itu tentang pemasaran usaha. Semua itu diberikan oleh konsultan dari Bandung” (PL-AS, 22 Februari 2008)

Tentang adanya pelatihan ini juga dibenarkan oleh mitra binaan yang mengikuti pelatihan. Bentuk pelatihan ini adalah pelatihan manajemen usaha kecil. Pelatihan teknis produksi misalnya yang terkait dengan industri kulit belum pernah dilakukan. Tentang pelatihan-pelatihan ini dikemukakan mitra binaan berikut ini:

”Pertamina hanya memberi pelatihan yang bersifat umum seperti manajemen. Untuk pelatihan yang bersifat khusus seperti masalah design untuk perajin kulit misalnya belum pernah diberikan. Kalau pelatihan khusus ini biasanya dilakukan oleh dinas Industri. Tapi kita kan gak enak

ikutan lagi sementara kita sudah jadi binaan Pertamina” (MB-DD, 21 Februari 2008)

Pelatihan manajemen ini dilakukan untuk meningkatkan kemampuan mitra binaan dalam mengelola usaha seperti membuat pembukuan, neraca untung rugi agar mitra binaan terlatih membuat perencanaan keuangan untuk menghindari kerugian. Melalui pelatihan manajemen ini diharapkan mitra binaan mampu mengelola usahanya dengan baik. Salah satu kriteria keberhasilan pelatihan manajemen ini adalah membuat pembukuan usaha sebagai kewajiban mitra binaan yang harus dilakukan agar dapat mengetahui kegiatan-kegiatan dan pengeluaran/biaya yang terpakai dalam proses produksinya. Setiap mitra binaan diharapkan sudah mengetahui cara pembuatan pembukuan ini karena sudah ada pelatihan sebelumnya tentang pembukuan usaha ini. Namun dalam pelaksanaannya tidak banyak mitra binaan yang membuat pembukuan usaha seperti disampaikan petugas Program Kemitraan ini:

” .. meskipun sudah dikursusin tapi masih banyak yang tidak membuat pembukuan usaha ini, mereka sudah terbiasa menjalankan usaha tanpa pembukuan. Umumnya mereka membuat pembukuan yang sederhana saja: belanja sekian, dijual sekian, untung sekian .. sudah aja. Atau mereka membuat perkiraan bulanan saja .. berdasarkan pengalaman bulan lalu. Ketika survey, kita lihat pembukuan yang globalnya saja .. yang bulanan atau tiga bulanan .. yang penting mereka masih ada pembukuan. Tapi memang hanya sedikit yang benar-benar membuat pembukuan ini” (PL-AS, 22 Februari 2008)

Dari penjelasan di atas terlihat bahwa pelatihan yang diberikan hanya pelatihan manajemen untuk mengelola usaha kecil. Sedangkan pelatihan teknis produksi (sebagaimana tercatum dalam Pedoman PKBL Pertamina) untuk perajin kulit belum dilaksanakan. Dari hasil lapangan tidak didapat informasi dari Program Kemitraan tentang masalah ini namun tentang hal ini disampaikan oleh mitra binaan sebagai berikut:

”Untuk pelatihan khusus seperti di kulit ini dibutuhkan alat-alat yang khusus. Misalnya saya di (usaha) sandal/sepatu. Alat-alatnya ada mesin seset (untuk meratakan dan menipiskan bahan kulit), mesin pres (untuk bagian sol), mesin jahit cangklong (untuk jahit dengan benang kasar), mesin papan, sulas (alat ukur/cetakan kaki) (MB-NR, 20 Februari 2008)

2. Pameran

Pameran yang biasa diikuti mitra binaan adalah pameran yang diselenggarakan secara periodik baik yang dilakukan oleh kementerian BUMN (Expo BUMN, Gelar Karya PKBL BUMN), Gelar Karya UKM, Inacraft, Pameran Produk Export, Pameran Produk Indonesia dan pameran di internal Pertamina baik di pusat maupun di Area Kamojang (seperti pada perayaan hari jadi perusahaan, hari jadi Persatuan Wanita Patra/PWP dan bazar ramadhan). Minimal setahun terdapat 3-4 pameran dengan melibatkan 2-3 mitra binaan dari berbagai bidang.

Untuk pameran di tingkat lokal atau daerah, Program Kemitraan jarang mengikutkan mitra binaannya. Untuk tingkat lokal, pameran yang diikuti hanya pameran intern yang diselenggarakan oleh Pertamina Area Kamojang seperti saat memperingati ulang tahun perusahaan, ulang tahun Persatuan Wanita Patra (PWP) atau bazaar yang diselenggarakan oleh perusahaan atau PWP. Tidak disertakannya mitra binaan untuk mengikuti pameran-pameran di tingkat daerah ini disampaikan oleh Petugas Program Kemitraan berikut:

”Untuk undangan pameran di tingkat lokal seperti Expo Jabar – kita bisa putuskan sendiri ikut tidaknya (tidak melalui persetujuan PKBL pusat). Tapi untuk pameran di tingkat lokal ini gregetnya kurang, pelaksanaannya seadanya, pengunjung tidak ramai. Jadi kasihan mitra binaannya” (PL-AS, 22 Februari 2008)

Tentang adanya pameran ini, disampaikan oleh mitra binaan berikut ini:

”Untuk pameran, semua dibiayai Pertamina, kita bawa barang saja. Waktu itu saya pameran ke Jakarta tiga kali dan Bandung satu kali .. Jumlah pameran memang tidak sebanding dengan jumlah mitra binaannya. Setahun paling ada 3-4 kali, tapi mitra binaannya kan tidak hanya orang kulit (MB-NR, 20 Februari 2008)

Pameran menjadi ajang perusahaan untuk mempromosikan produk mitra binaannya namun kesempatan untuk ikut pameran ini cukup kecil mengingat mitra binaannya yang cukup banyak.

Dengan demikian dapat disimpulkan bahwa Program Kemitraan memberikan kegiatan-kegiatan yaitu pemberian dana sekaligus memberi sosialisasi tentang tujuan, hak dan kewajiban mitra binaan; pelatihan manajemen agar mampu membuat pembukuan usaha (meski hanya sedikit mitra binaan yang membuat pembukuan) dan pameran untuk mempromosikan produk mitra binaan.

A.5. Tahap Monitoring dan Evaluasi

Sesuai dengan pedoman PKBL, monitoring dilakukan setiap triwulan untuk melihat kondisi di lapangan. Evaluasi dilakukan baik terhadap mitra binaan yang berpotensi untuk berhasil, dan juga mitra binaan yang bermasalah (baik kondisi usaha diragukan dan kondisi macet). Pelaksana monitoring dan evaluasi ini adalah petugas lapangan Area Kamojang dan petugas PKBL korporat yang dilakukan langsung ke lokasi usaha mitra binaan.

Dalam pelaksanaan di lapangan, setelah 3 bulan sejak pengucuran dana ini mitra binaan sudah harus mengembalikan cicilan pinjaman ke rekening Program Kemitraan. Jika dalam waktu tersebut, cicilan pinjaman mitra binaan belum masuk ke rekening Program Kemitraan maka petugas Program Kemitraan akan mengunjungi langsung ke mitra binaan untuk mengetahui alasan belum bisa mengembalikan cicilan bulanan dan melihat permasalahan yang mungkin sedang dihadapi mitra binaan. Hal ini seperti yang disampaikan petugas Program Kemitraan sebagai berikut:

”Kita juga melihat perkembangan mereka. Setiap bulan kita pantau, yang (kredit) macet-macet kita datangi, yang lancar-lancar kita telepon aja. Tiga bulan sekali kita kunjungi untuk silaturahmi. Kita tanya bagaimana perkembangan usahanya, ada masalah apa .. ya kita *sharing* aja. Kita kerahkan orang-orang (PKBL) (untuk ke lapangan)... (Tentang monitoring ini) dalam bulan ke-4 (3 bulan pertama hanya membayar bunga pinjaman), jika pembayaran itu lancar berarti mereka sudah menjalankan usahanya. Namun jika belum, kita langsung cek ke mitra binaan tersebut. Untuk mengetahui perkembangan usaha, kita lihat saja apakah usahanya masih berjalan, ada gak tenaga kerjanya, ada gak bahan bakunya” (PL-AS, 22 Februari 2008)

Untuk evaluasi biasanya dilakukan pada akhir periode atau ketika mitra binaan sudah hampir melunasi pinjamannya seperti dikemukakan petugas Program Kemitraan ini:

”Evaluasi untuk melihat perkembangan usaha seperti target yang diharapkan dalam proposal pinjaman. Tapi pada dasarnya kita juga melihat kesungguhan mereka dalam menjalankan usahanya. Kalau memang mereka serius .. ya kita bantu. Kredit yang gak lancar-lancar amat gak apa. Bantuan bisa kita berikan lagi. Karena bantuan ini memang untuk mereka” (PL-AS, 22 Februari 2008)

Tentang pelaksanaan monitoring/evaluasi ini disampaikan pula oleh mitra binaan sebagai berikut:

”Saat monitoring, mereka melihat perkembangan usaha kita. Dulu misalnya saya hanya punya mesin jahit *Butterfly* 2 buah. Karena usaha berkembang baik, omset penjualan meningkat maka saya bisa beli mesin seset (untuk tipis kulit) Tenaga kerja pun bertambah dari 1 orang, kemudian menjadi 3 orang dan sekarang 8 orang” (MB-DD, 21 Februari 2008)

Namun dalam perkembangan selanjutnya, monitoring/evaluasi hanya dilakukan untuk menagih cicilan pinjaman sehingga menimbulkan kesan kurang baik dari pelaksanaan fungsi monitoring/evaluasi ini. Hal ini disampaikan oleh mitra binaan berikut:

”Kalau ada survey (monitoring) juga urusannya nagih hutang. Jadi sekarang kesan pembinaannya gak ada, cuma (PKBL) sekarang sebagai tempat pinjam uang dan nagih. (PKBL) harus sering-sering lihat ke kita-kita: apa kendalanya dari kita. Gak usah kasih modal, cukup kasih informasi dan nasehat” (MB-NR, 20 Februari 2008)

Dari uraian di atas terlihat bahwa dalam perkembangannya, monitoring dan evaluasi ini hanya sebagai sarana bagi petugas Program Kemitraan untuk menarik cicilan pinjaman terutama bagi mitra binaan yang terlambat atau belum menyetor cicilan pinjaman ke rekening Program Kemitraan Area Kamojang.

Berdasarkan uraian pelaksanaan Program Kemitraan di Area Kamojang ini akan digambarkan pelaksanaan Program Kemitraan tersebut dan dimana partisipasi mitra binaan dilakukan.

Tabel 4.1. Pelaksanaan Program Kemitraan dan Partisipasi Mitra Binaan

Pelaksanaan Program Kemitraan Oleh Area Kamojang	Partisipasi Mitra Binaan
<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 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 Manajer 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><u>Tahap Pelaksanaan:</u></p> <ul style="list-style-type: none"> • Pemberian pinjaman dana • Pembinaan: pelatihan manajemen dan pameran <p><u>Tahap Monitoring dan Evaluasi:</u></p> <ul style="list-style-type: none"> • Dilakukan pada mitra binaan kredit macet 	<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: setelah pengajuan proposal dan setelah menerima bantuan dana <p style="text-align: center;">-</p> <ul style="list-style-type: none"> • Menerima pinjaman dana dan mendapat pembinaan (pelatihan manajemen, pameran) <ul style="list-style-type: none"> • Menerima kunjungan monitoring dan evaluasi oleh petugas PK dan PKBL korporat

Sumber : Hasil Penelitian

B. Partisipasi Mitra Binaan Dalam Program Kemitraan

Di bawah ini diuraikan bagaimana partisipasi perajin kulit (mitra binaan Area Kamojang) dalam pelaksanaan Program Kemitraan ini. Pelibatan partisipasi mitra binaan dimulai dari pengajuan proposal pinjaman, mengikuti pelaksanaan program dan monitoring/evaluasi program. Tentang proposal pinjaman ini merupakan suatu *assessment* dan perencanaan terhadap usaha yang dilakukan calon mitra binaan. Dikatakan "calon mitra binaan" karena status mereka belum menjadi mitra binaan. Status mitra binaan diberikan sesudah mereka menandatangani perjanjian pada proposal pinjaman.

B.1. Tahap *Assessment* dan Perencanaan

Secara tidak langsung dengan membuat proposal merupakan sarana bagi calon mitra binaan dalam melakukan *assessment* dan perencanaan usaha mereka. Karena Program Kemitraan ini merupakan kegiatan individu maka *assessment* dan perencanaan dilakukan sendiri oleh calon mitra binaan melalui pengisian proposal pinjaman – sebagai syarat menjadi mitra binaan.

Tentang kewajiban membuat proposal ini dikemukakan oleh petugas Program Kemitraan sebagai berikut:

"Sebagai persyaratan program ini adalah membuat proposal. Proposal ini sudah kita bakukan sehingga mereka tinggal mengisi saja. Pada waktu datang ke sini, kita juga kasih tau cara mengisinya, persyaratannya, kewajibannya. Dengan membuat proposal ini – bukan hanya sebagai syarat saja – tapi dengan begini mereka akan tau apa yang sudah mereka punya, apa yang mau dibeli, apa tujuan ke depan mereka" (PL-AS, 18 Februari 2008)

Dengan demikian, membuat proposal akan mengajak calon mitra binaan untuk mengidentifikasi kebutuhan-kebutuhan mereka. Hal ini disampaikan oleh mitra binaan berikut:

”Awalnya, ketika mau usaha ini hambatannya di (kurang) modal. Tapi ketika ngisi proposal ternyata baru terpikir .. banyak sekali yang harus dipikirkan .. ya pemasaran, tenaga kerja, (pengeluaran) biaya yang kecil-kecil. Semua harus diperhitungkan .. Di sini kita buat hitung-hitungannya. Biaya-biaya: bahan (kulit), bahan lapisan jaket, asesorisnya berapa, biaya (transportasi) sampai dipemasarkannya, harga satu jaket (kulit)nya berapa. Jadi laba satu potong jaketnya kita tahu .. ya ..dari hitung-hitungan ini. Ini sangat bermanfaat” (MB-M, 21 Februari 2008)

”Di proposal ini juga ada rencana kita setelah dapat (pinjaman) dana. Maksudnya mungkin akan melihat bagaimana ke depannya. Misalnya kalau saya bikin jaket dan tas kulit, ke mana saja saya pasarkan. Kalau jaket karena mahal yaitu 400 ribu maka saya hanya bikin pesanan saja. Tapi kalau asesoris kulit saya masukan ke toko-toko juga .. Ini memang baik karena mendorong kita untuk kerja keras” (MB-DD, 21 Februari 2008)

Dengan demikian, calon mitra binaan diajak untuk berpikir, mengidentifikasi masalah dan potensi-potensi yang dimiliki seperti kebutuhan bahan baku, tenaga kerja dan biaya-biaya terkait usahanya dan hambatan-hambatan yang mungkin muncul. Selain itu juga membuat perencanaan terhadap usahanya. Ini mendorong mitra binaan untuk bekerja lebih giat dalam menjalankan usahanya.

B.2. Tahap Pelaksanaan: Kegiatan-kegiatan Program Kemitraan

Partisipasi mitra binaan dalam pelaksanaan Program Kemitraan adalah melalui pemberian pinjaman dana dan mengikuti program pembinaan yang dilakukan Program Kemitraan. Kegiatan-kegiatan Program Kemitraan terdiri dari:

1. Pemberian Pinjaman Dana

Pemberian pinjaman dana untuk mengembangkan usaha diawal dengan penandatanganan akad kredit perjanjian pinjaman antara mitra binaan dengan PKBL Area Kamojang. Pada saat penandatanganan akad kredit ini calon mitra binaan dikumpulkan untuk diberi sosialisasi tentang Program Kemitraan seperti tujuan Program Kemitraan, hak dan kewajiban mitra binaan seperti membayar cicilan setiap bulan, mengikuti pelatihan yang diadakan Program Kemitraan dan diberi daftar cicilan pinjaman yang harus dibayar tiap bulannya (lihat hal. 92).

Tentang pelaksanaan pertemuan untuk penandatanganan perjanjian pinjaman (akat kredit) antara mitra binaan dan Program Kemitraan Area Kamojang ini disampaikan mitra binaan berikut:

”Waktu penandatanganan perjanjian itu, kita dinasehati agar menggunakan uang ini untuk usaha, kerja sungguh-sungguh, jangan lupa bayar cicilan pinjamannya. Nanti juga ada pelatihan tapi kalau pelatihan teknis untuk khusus kulit tidak pernah dikasih tau ” (MB-M, 21 Februari 2008)

”Waktu penandatanganan perjanjian, dinasehati supaya bekerja dengan baik supaya bisa bayar pinjaman. Ajaran agama juga mengajarkan bahwa pinjaman itu seperti hutang yang harus dibayar. Karena uang ini juga akan digulirkan untuk kepentingan pinjaman berikutnya. Untuk pelatihan teknis untuk kulit memang tidak pernah dikasih tau” (MB-DD, 21 Februari 2008)

Dari uraian di atas, ketika dilakukan penandatanganan perjanjian pinjaman antara perusahaan dan mitra binaan dilakukan sosialisasi tentang Program Kemitraan seperti tentang kewajiban mitra binaan untuk membayar cicilan pinjaman dan mengikuti pelatihan. Namun untuk informasi pelatihan teknis produksi sebagaimana tertulis di Pedoman PKBL belum pernah disampaikan ke mitra binaan (tentang belum adanya pelatihan teknis produksi khusus usaha kulit akan dibahas dalam ”Pelatihan Manajemen dan Pameran di bawah ini).

2. Pelatihan Manajemen dan Pameran

Untuk pelatihan dan pameran, transportasi dan akomodasi ditanggung oleh perusahaan. Bahkan untuk pameran, mitra binaan dibekali pula brosur dan kartu nama sebagai ajang promosi ke pengunjung pameran.

Pelatihan manajemen ini dilakukan setelah pengucuran dana Program Kemitraan. Pelatihan ini dilakukan oleh lembaga manajemen Bandung. Tentang materi pelatihan ini disampaikan oleh petugas Program Kemitraan sebagai berikut:

”Pelatihan (manajemen) ini sudah dilakukan dengan baik: dengan bahasa sederhana, tidak pakai istilah-istilah yang sulit. Umumnya mereka mengerti masalah manajemen usaha dan pembukuan. Tapi meskipun sudah dikursusin tapi masih banyak yang tidak membuat pembukuan usaha ini, mereka sudah terbiasa menjalankan usaha tanpa pembukuan. Umumnya

mereka membuat pembukuan yang sederhana saja: belanja sekian, dijual sekian, untung sekian .. sudah aja. Atau mereka membuat perkiraan bulanan saja .. berdasarkan pengalaman bulan lalu .. Tapi memang hanya sedikit yang benar-benar membuat pembukuan ini” (PL-AS, 22 Februari 2008)

Tentang kegiatan dan materi pelatihan yang diberikan dalam pelatihan tersebut disampaikan oleh mitra binan di bawah ini:

”Awalnya kita disuruh bikin pembukuan sendiri. Mereka mau lihat kreativitas kita. Ada yang buatnya sampai detil, ada yang cuma garis besarnya saja. Nanti dikasih tahu kelebihan dan kekurangan masing-masing. Setelah itu baru kita dikasih tahu cara membuat pembukuannya .. Selama pelatihan dikasih tahu cara-cara usaha: cara memproduksi (harus perhatikan kualitas bahan, produk, model dan warna disesuaikan dengan perkembangan pasar, harus melayani konsumen dengan baik, tahu pemasarannya harus kemana. Tentang pemasaran dikatakan harus pintar-pintar mencari peluang, kreatif dan cerdas. Kita yang harus menjemput bola bukan menunggu. Pemasaran dicoba tidak hanya di Garut tetapi coba di pasarkan ke daerah-daerah lain.” (MB-DD, 21 Februari 2008)

Namun tentang tujuan dari pelatihan manajemen yaitu membuat pembukuan, ternyata tidak semua mitra binaan membuat pembukuan ketika menjalankan usahanya. Tentang kurangnya minat mitra binaan dalam membuat pembukuan usaha ini disampaikan petugas Program Kemitraan berikut ini:

”Mitra binaan juga harus buat pembukuan (per bulanan atau per tahunan). Mereka harus buat sendiri, kita sudah adakan latihan manajemen di awal-awal ikut Program Kemitraan ini tapi dalam pelaksanaannya, paling hanya 1/3 mitra binaan yang mau buat pembukuan. (Ini karena) pada dasarnya pendidikan mereka hanya SMP ... mereka melakukan usahanya secara otodidak, turun temurun. Tanpa pendidikan tinggi pun mereka sudah dikasih tau orang tuanya cara usaha” (PL-AS, 22 Februari 2008)

Kurangnya perhatian mitra binaan dalam membuat pembukuan ini dialami oleh mitra binaan berikut ini:

”Kalau saya memang tidak bikin pembukuan secara rinci. Saya hanya bikin globalnya saja (harga bahan baku berapa, bayar penjahit dan lain lain, keuntungan berapa dan harga jualnya berapa). Kalau harus bikin (pembukuan) tiap hari malah bingung” (MB-M, 21 Februari 2008)

”Dulu saya memang buat pembukuan yang dikerjakan oleh istri saya. Belakangan ini memang tidak (buat pembukuan) lagi karena gak ada tenaga (kerjanya). Saya juga sibuk cari pemasaran. Ini mungkin yang membuat usaha saya gagal” (MB-EF, 20 Februari 2008)

Selain pelatihan manajemen, pembinaan yang dilakukan perusahaan – sesuai dengan Pedoman PKBL Pertamina - adalah memberikan bantuan teknik produksi baik dalam bentuk konsultasi teknik dan proses produksi. Namun ini belum pernah didapat mitra binaan perajin kulit. Tentang tidak adanya pelatihan teknis produksi terkait usaha kulit ini disampaikan mitra binaan berikut ini:

”Perusahaan memberi pendidikan/pelatihan yang sifatnya umum seperti akuntansi, pembukuan untuk semua jenis mitra binaan. Tidak ada pendidikan khusus seperti perkembangan mode di kulit. Dulu saya ditawarkan belajar seni kulit di Itali oleh dinas Perindustrian tapi biaya ditanggung sebagian. Saya minta bantuan sebagian lagi dengan Pertamina tapi tidak bisa karena tidak ada biaya untuk itu” (MB-NR, 20 Februari 2008)

”Selain teori juga diberi praktek seperti cara memotong bahan pakaian. Ini sebenarnya praktek untuk perajin konveksi .. Pernah juga praktek daur ulang kertas yang kemudian dijadikan souvenir seperti kotak tisu dan perhiasan (untuk perajin kotak hias). Untuk perajin kulit belum pernah dilakukan praktek mungkin karena peralatannya lebih besar dan waktu lama” (MB-DD, 21 Februari 2008)

Dinas Industri dan Perdagangan kabupaten Garut merupakan satu lembaga yang memberikan pembinaan teknis terhadap usaha kecil seperti dikemukakan oleh Kabag Industri kabupaten Garut:

”Ketika akan melakukan pembinaan teknis seperti pelatihan khusus di bidang kulit misalnya, perusahaan bekerja sama (dengan dinas) di mana kantor Dinas menyediakan tenaga pelatihnya” (EY, 3 Maret 2008)

Tentang pameran, biasanya setahun ada sekitar 3-4 kali pameran. Ini tentunya tidak seimbang dengan banyaknya jumlah mitra binaan dari berbagai sektor. Hal ini menjadi keluhan mitra binaan. Keluhan tidak saja karena kurangnya pameran yang bisa diikuti tetapi ada kesan tidak adil seperti yang diuraikan mitra binaan ini:

”Untuk pameran, pameran kan banyak untuk usaha kecil. Tapi jangan hanya itu-itu saja yang ikut - yang dekat dengan petugas. Sekarang ini, siapa yang dekat dengan petugas yang sering diajak. Harus dirolling. Dari sana biasanya banyak order pesanan. Bisa belajar dan banding-banding produk dengan mitra lain: model, warna” (MB-EF, 20 Februari 2008)

Program Kemitraan mempunyai alasan lain dengan banyaknya mitra binaan yang menolak untuk diajak pelatihan atau pameran yang biasanya dilakukan PKBL korporat seperti dikemukakan petugas lapangan berikut ini:

”Mitra binaan ini umumnya pendidikannya rendah. Jadi banyak yang nolak untuk diajak (pelatihan atau pameran) di luar. Yang malu, gak bisa ngomong atau apalah alasannya” (PL-AS, 22 Februari 2008)

Untuk kegiatan-kegiatan pembinaan yang diberikan Program Kemitraan ini sangat dirasakan manfaatnya oleh mitra binaan. Pelatihan memberi pengetahuan tentang cara mengelola usaha dan melalui pameran mitra binaan mendapatkan pemasaran baru bagi produknya. Tentang manfaat kegiatan-kegiatan pembinaan yang diberikan Program Kemitraan ini disampaikan mitra binaan berikut:

”Selama pelatihan dikasih tahu cara-cara usaha: cara berproduksi (harus perhatikan kualitas bahan, produk, model dan warna disesuaikan dengan perkembangan pasar, harus melayani konsumen dengan baik, tahu pemasarannya harus kemana. Tentang pemasaran dikatakan harus pintar-pintar mencari peluang, kreatif dan cerdas. Kita yang harus menjemput bola bukan menunggu. Pemasaran dicoba tidak hanya di Garut tetapi coba di pasarkan ke daerah-daerah lain” (MB-DD, 21 Februari 2008)

”Dengan adanya pameran ini, kita akan banyak dapat pesanan. Apalagi kalau pameran di Jakarta. Di sini kita juga bisa belajar dari mitra binaan (lain). Namun permasalahannya kan di sini mitra binaannya banyak. Untuk pameran paling yang ikut 2-3 orang saja. Setahun paling hanya ada 3-4 pameran (MB-EF, 20 Februari 2008)

Dari uraian di atas dapat disimpulkan bahwa pelatihan yang diberikan hanya pelatihan manajemen usaha seperti membuat pembukuan namun masih banyak mitra binaan yang tidak membuat pembukuan. Untuk pelatihan teknis di bidang kulit belum pernah diberikan. Sedangkan untuk pameran, tidak semua mitra binaan bisa ikut pameran karena banyaknya jumlah mitra binaan. Meskipun

demikian, pembinaan (pelatihan manajemen dan pameran) yang diberikan memberi manfaat bagi mitra binaan.

B.3. Tahap Monitoring dan Evaluasi

Berdasarkan Pedoman PKBL, monitoring/evaluasi dilakukan paling tidak setiap tribulanan. Hasil monitoring/evaluasi ini diharapkan menjadi masukan bagi pelaksanaan Program Kemitraan berikutnya (lihat Alur Program Kemitraan hal. 69).

Kenyataan di lapangan menunjukkan bahwa monitoring/evaluasi hanya dijadikan sarana bagi petugas Program Kemitraan untuk menagih cicilan pinjaman kepada mitra binaan yang tidak/belum membayar/menyetor cicilan pinjaman ke rekening Program Kemitraan Area Kamojang (lihat hal 97). Akibatnya muncul kesan bahwa Program Kemitraan sebagai "*debt collector*" dari pada sebagai pembina mitra binaan. Hal ini berdampak pada komunikasi mereka. Tentang hal ini dikemukakan mitra binaan berikut ini:

"Ketika saya dapat "ujian" usaha "*down*" karena ada masalah keluarga, ditambah kurang pengawasan dan pengelolaan tanpa pembukuan, tidak teliti dengan penjualan. Saya sibuk cari pemasaran. Saat itu, mereka kurang pembinaan. Kurang berkomunikasi dengan kita. Apalagi sekarang (petugas) dengan perempuan. Dateng cuma tanya kapan cicilan dibayar. Mereka gak bantu cari jalan keluar. Mereka menutup diri. Jadi saya juga jaga jarak. Sebenarnya kalau ada kerjaan saya bisa bayar cicilan .. Maunya, karena saya ada masalah (kredi macet) ya mereka tetaplah ada silaturahmi dengan saya. Dicariin solusinya. Gak usah dikasih modal. Bantuin pemasaran supaya bisa bayar cicilan... Tentang monitoring, saat sekarang ini malah gak pernah. Saya gak pernah ditegor, apa lagi diajak kegiatan" (MB-EF, 20 Februari 2008)

Kurangnya kegiatan monitoring/evaluasi ke mitra binaan ini juga disampaikan mitra binaan berikut ini:

"Paling yang macet yang dikunjungi. Pada hal kan yang lancar-lancar juga pasti ada hambatan usaha. Seperti saya juga ada masalah seperti ditipu, bahan baku mahal sampai kolaps" (MB-NR, 20 Februari 2008)

Tentang monitoring/evaluasi yang dijadikan sebagai sarana untuk menagih cicilan pinjaman, Program Kemitraan mempunyai alasan sebagai berikut:

”Untuk kewajiban pengembalian (cicilan) pinjaman ini memang tidak ada sanksi hukum karena tujuan dana kemitraan ini untuk kesejahteraan masyarakat dan kita memang bukan lembaga keuangan. Dana ini harus dikembalikan ke kita karena untuk digulirkan kembali ke mitra-mitra binaan baru. Dari korporat sendiri tidak ada sanksi terhadap kredit bermasalah ini. Tapi kita memang ditegur/diingatkan” (SH, 18 Februari 2008)

Dengan demikian dapat disimpulkan bahwa monitoring/evaluasi hanya dijadikan sarana bagi Program Kemitraan untuk menagih cicilan pinjaman bagi mitra binaan yang mengalami kredit macet.

C. Faktor Pendorong dan Penghambat Partisipasi Dalam Program Kemitraan

Di bawah ini diuraikan faktor-faktor pendorong dan penghambat partisipasi mitra binaan dalam pelaksanaan Program Kemitraan.

C.1. Faktor Pendorong Partisipasi Dalam Program Kemitraan

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

C.1.1. Faktor Pendorong Partisipasi Dari Mitra Binaan

Faktor yang mendorong mitra binaan untuk berpartisipasi dalam Program Kemitraan ini dilihat dalam dua hal: sebelum ikut dalam Program Kemitraan dan setelah ikut Program Kemitraan (melalui pembinaan yang diberikan).

1. Sebelum ikut dalam Program Kemitraan. Faktor yang mendorong ikut dalam Program Kemitraan adalah ingin mengembangkan usaha dan persyaratan yang mudah.

Kendala utama mitra binaan dalam menjalankan usaha ini adalah kurangnya modal usaha. Modal ini digunakan untuk membeli bahan baku yang dibutuhkan dalam proses produksi. Pada dasarnya Program Kemitraan ini hanya menerima calon mitra binaan yang usahanya sudah berjalan - namun terkendala modal. Dengan keterlibatannya sebagai mitra binaan ini, mitra binaan menginginkan usahanya lebih maju lagi seperti dikemukakan mitra binaan berikut

”Awalnya sudah dapat bantuan usaha kecil dari Pupuk Kujang sejak 1995. Usaha ini maju pesat dengan 15 orang pekerja. Cicilan lunas kurang lebih setahun karena usaha lancar. Sampai ikut pameran ke Australia dan Abudhabi. Kenalan sama Pak YD dari Pertamina yang mau pesan jaket dan ditawari bantuan kredit. Saya lunasi dulu pinjaman dari pupuk Kujang. Saya terima tawaran Pertamina untuk lebih mengembangkan usaha karena itu perusahaan besar dan prospeknya bagus” (MB-EF, 20 Februari 2008)

Selain itu adalah karena persyaratan yang mudah sebagaimana disampaikan mitra binaan berikut:

”Saya ikut program ini karena persyaratannya dulu mudah tanpa agunan, urusan administrasi mudah, semua sudah disiapkan. Kita tinggal mengisi formulir (proposal) yang sudah disiapkan” (MB-NR, 20 Februari 2008)

Dari uraian di atas terlihat faktor yang mendorong mitra binaan untuk berpartisipasi ini adalah karena ingin mengembangkan usaha. Ini terkait dengan kebutuhan modal untuk mengembangkan usaha. Selain itu adalah adanya anggapan bahwa Pertamina sebagai perusahaan besar sebagai daya tarik tersendiri dan persyaratan administratif yang mudah.

2. Setelah ikut dalam Program Kemitraan yaitu dengan mengikuti pembinaan.

Faktor yang mendorong mitra binaan untuk ikut dalam pembinaan yang dilakukan Program Kemitraan adalah karena adanya manfaat yang didapat seperti dikemukakan mitra binaan berikut:

”Selama pelatihan dikasih tahu cara-cara usaha: cara berproduksi (harus perhatikan kualitas bahan, produk, model dan warna disesuaikan dengan perkembangan pasar, harus melayani konsumen dengan baik, tahu pemasarannya harus kemana. Tentang pemasaran dikatakan harus pintar-

pintar mencari peluang, kreatif dan cerdas. Kita yang harus menjemput bola bukan menunggu. Pemasaran dicoba tidak hanya di Garut tetapi coba di pasarkan ke daerah-daerah lain” (MB-DD, 21 Februari 2008).

”Pameran bagi kami sangat berarti. Dengan adanya pameran ini, kita akan banyak dapat pesanan. Apalagi kalau pameran di Jakarta. Di sini kita juga bisa belajar dari mitra binaan (lain)” (MB-EF, 20 Februari 2008).

Dari mengikuti program ini, kehidupan mitra binaan menjadi lebih baik seperti bisa beli motor, tanah, bangun rumah dan bisa mempekerjakan masyarakat di sekitarnya.

C.1.2. Faktor Pendorong Partisipasi Dari Perusahaan

Faktor pendorong mitra binaan untuk berpartisipasi dalam program ini adalah pendekatan dan komunikasi yang baik dari petugas Program Kemitraan.

Dari 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 Area Kamojang. Pendekatan petugas Program Kemitraan ini disampaikan oleh mitra binaan berikut:

”Dulu pembinaan bagus, kegiatan banyak. Kita sering kumpul 2 minggu sekali, berbagi pengalaman .. Konsep kita sering direalisasikan seperti membangun *show room* untuk bantu mitra-mitra binaan memasarkan produknya” (MB-EF, 20 Februari 2008)

”Dulu pertama kali .. dengan pak B, ada kegiatan kelompok/arisan. Kita bisa saling tanggung jika misalnya ada mitra yang belum bisa bayar cicilan. Tapi gak lama .. karena ada pergantian pemimpin. Sekarang kegiatan itu gak ada. Pertemuan awal sebelum pengucuran dana bagi mitra binaan baru, dulu semua bisa datang” (MB-NR, 20 Februari 2008)

C.2. Faktor Penghambat Partisipasi Dalam Program Kemitraan

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

C.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/hubungan antara mitra binaan dan petugas Program Kemitraan ini disebabkan oleh adanya kesan bahwa Program Kemitraan sebagai "debt collector" yang datang ke mitra binaan hanya untuk meminta cicilan pinjaman dari pada memberi pembinaan (lihat hal.97 dan 105-106) dan ada kesan bahwa petugas Program Kemitraan pilih kasih dalam menentukan siapa yang akan diikutkan dalam ajang pameran (lihat hal.104). Hal ini terungkap dari pernyataan petugas program Kemitraan sebagai berikut:

"Yang diajak ke pameran yang kondisinya bagus (dalam pengembalian cicilan). Kebanyakan orang (perajin) kulit itu jelek kondisinya: banyak utang. Jadi kita membina bagi yang bagus. Tapi bagi orang yang bagus dan baik – kalau macet-macet sedikit masih di beri pinjaman, ikut pameran" (PL-AS, 22 Februari 2008)

2. Mentalitas mitra binaan

Sikap mental ini terkait dengan sikap pasrah dan "nrimo" terhadap kegiatan yang diberikan Program Kemitraan meskipun ada keinginan untuk melakukan sesuatu untuk mengembangkan usahanya seperti mengadakan pelatihan teknis yang dibutuhkan perajin kulit atau untuk mengaktifkan kembali paguyuban. Masih adanya sikap "nrimo" ini terlihat dari pernyataan mitra binaan berikut:

”Untuk keinginan dari kita seperti mau tambah ilmu atau ikut pameran, ya gak enak minta-minta. Itu kan kebutuhan kita sendiri. Dan lagi mereka juga gak ada orang. Malah repotin. (Jalan keluarnya) untuk pemasaran/cari order, saya jual jasa (makrun) ke orang-orang yang dapat pesanan. Biasanya, penyamak kulit sering memesan jaket kulit, saya dan orang-orang di sini ikut kerja di sana” (MB-M, 21 Februari 2008)

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

Rendahnya minat mitra binaan untuk membuat pembukuan ini dikarenakan alasan: tidak ada tenaga kerja dan kurangnya pemahaman tentang cara membuat pembukuan (lihat hal.102-103) dan pendidikan rendah. Rendahnya pendidikan ini berdampak pada penyerapan materi yang diberikan dalam pelatihan seperti disampaikan oleh petugas Program Kemitraan dan Kabag Indag berikut ini:

”Umumnya pendidikan mitra binaan ini adalah SMP. Biasanya mereka melakukan usaha ini secara turun menurun. Dan mereka belajar secara otodidak. Untuk itu kebanyakan mereka tidak membuat pembukuan secara baik” (PL-AS)

”Salah satu kendala dalam kegiatan pelatihan ini adalah masalah penyerapan materi. Usaha kecil umumnya berasal dari pendidikan rendah namun ada pula yang berpendidikan SMA dan sarjana. Kita tidak bisa membuat kelas sendiri-sendiri, tentu perlu biaya lebih” (EY, 3 Maret 2008)

C.2.2. Faktor Penghambat Partisipasi Dari Perusahaan

Faktor penghambat partisipasi mitra binaan dalam Program Kemitraan ini disebabkan oleh 3 hal yaitu:

1. Kurangnya tenaga di Program Kemitraan

Saat ini, PKBL area Kamojang terjadi rangkap tugas: manajer Humas merangkap sebagai kepala PKBL dan 3 (tiga) orang petugas lapangan yang merangkap tugas di Program Kemitraan, program Bina Lingkungan dan administrasi/keuangan PKBL. Sementara itu, mereka harus melakukan pembinaan

terhadap 501 mitra binaan. Tentang kendala tenaga kerja di PKBL Area Kamojang disampaikan kepala PKBL sebagai berikut:

”Kendala di sini adalah (masalah) personilnya kurang. Untuk masalah ini ada prosedurnya. Permintaan ada dari kita ke GM (*General Manager*) dan harus ada persetujuan (PT Pertamina Geothermal) pusat. Untuk saat ini belum ada realisasinya” (SH, 18 Februari 2008)

2. Pelaksanaan program yang cenderung sentralistis

Keterbatasan tenaga di Program Kemitraan ini menyebabkan pelaksanaan program cenderung sentralistis. Hal terlihat dari ungkapan yang disampaikan petugas Program Kemitraan dan mitra binaan sebagai berikut:

“Kegiatan kami sudah terprogram seperti pelatihan (manajemen) yang 2-3 kali setahun (sesuai dengan program kucuran dana), program pelatihan dari pusat atau pameran setahun sekitar 4 kali. Untuk kegiatan dari kita, biasanya dari hasil evaluasi tahun sebelumnya. Kalau kemarin program untuk kulit sekarang program lain yang mungkin sedang tren. Untuk penambahan-penambahan pembinaan yang dibutuhkan bisa saja dilakukan asal biayanya tidak lebih dari Rp. 50 juta. Tapi kondisinya, mitra binaan kalau diundang kegiatan .. banyak yang tidak datang karena (takut) ditagih cicilan pinjamam” (PL-AS, 18 Februari 2008)

”Kita sekarang tidak bisa meminta diadakan kegiatan. Meskipun katanya ada pembinaan tetapi tetap saja program datang dari perusahaan. Kita tidak bisa minta nanti dikira kepentingan pribadi. Harus dari orang banyak yang minta. Kita tinggal tunggu diundang atau tidak, karena mitra binaan kan bukan kita aja” (MB-NR, 20 Februari 2008)

Dengan adanya keterbatasan petugas Program Kemitraan dan sifat sentralisme perusahaan ini menyebabkan mitra binaan merasa tidak nyaman sehingga muncul ”rasa tidak enak” untuk menyampaikan keluhan. Akibatnya aspirasi mitra binaan terabaikan seperti keinginan untuk mengadakan pelatihan teknik terkait industri kulit dan keinginan untuk membentuk paguyuban/kelompok. Keinginan untuk membentuk kelompok dirasa perlu seperti dikemukakan informan berikut:

”Adanya paguyuban antara mitra binaan akan membantu mitra binaan – terutama saya – untuk menyampaikan keluhan seperti ingin diadakan

pelatihan-pelatihan. Ini juga dialami oleh teman-teman lain. Kalau ada temannya kan enak, bisa diwakilkan oleh teman yang bisa ngomong, dekat dengan petugas lapangan” (MB-M, 21 Februari 2008)

3. Seringnya terjadi pergantian pegawai PKBL

Ada beberapa hal yang menyebabkan petugas Program Kemitraan seperti kepala PKBL ini sering berganti. Hal ini dikemukakan petugas Program Kemitraan sebagai berikut:

”Emang di sini sering ganti pegawai. Mungkin karena perempuan ya. Suaminya kerja di Jakarta. Jadi setiap minggu atau libur bolak balik aja Jakarta – sini. Kemarin ini ada yang cuma 7 bulan di sini ada yang 5 bulan. Tapi kita di sini kan modelnya kerja gak tetap, sering ada mutasi (PL-AS, 22 Februari 2008)

Selain itu, seringnya pergantian petugas/pimpinan di Program Kemitraan menyebabkan kegiatan-kegiatan yang sudah direncanakan sebelumnya akan terabaikan. Seringnya pergantian petugas dan kurangnya kedekatan petugas - mitra binaan disampaikan mitra binaan berikut:

”Hubungan dekat mitra binaan dengan petugas sangat dipengaruhi hubungan dekat yang terjalin. Kalau ada hubungan dekat, kalau mau tanya-tanya gak sungkan. Kenyataannya, pergantian pegawai (Program Kemitraan) membuat belum hubungan baik terjalin, petugas sudah diganti” (MB-DD, 21 Februari 2008)

”Seringnya pergantian orang sering membuat hubungan yang baru terjalin dan program kerja yang akan dilakukan tidak terealisasi. Lihat aja, dulu kegiatan mah banyak .. ada saja. Orangnya aktif: sering berkunjung, kumpulin mitra binaan, sering diajak promosi (ke rekan-rekan Pertamina). Petugasnya ganti, kebijakan ganti” (MB-NR, 20 Februari 2008)

Di bawah ini akan ditampilkan tabel tentang faktor-faktor pendorong dan penghambat partisipasi mitra binaan dalam pelaksanaan Program Kemitraan yang telah diuraikan di atas.

Tabel 4.2. Faktor-faktor Pendorong dan Penghambat Partisipasi Mitra Binaan

No	Faktor Pendorong	Faktor Penghambat
1.	<p>Dari diri mitra binaan (baik sebelum dan saat mengikuti program):</p> <ul style="list-style-type: none"> • Ingin mengembangkan usaha • Persyaratan mudah • Ada manfaat (pelatihan manajemen dapat menambah ilmu dan pameran memperlus pemasaran usaha) 	<p>Dari diri mitra binaan:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Komunikasi/hubungan yang kurang baik antara mitra binaan dan petugas Program Kemitraan karena program kemitraan seakan hanya sebagai "debt collector" • Mentalitas mitra binaan • Dalam membuat pembukuan: kurang tenaga/sibuk, kurang pemahaman dalam membuat pembukuan, pendidikan rendah
2.	<p>Dari perusahaan:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Pendekatan dan komunikasi yang baik dari petugas Program Kemitraan 	<p>Dari perusahaan:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Keterbatasan tenaga Program Kemitraan • Pelaksanaan program sentralistis • Sering terjadi pergantian pegawai di PKBL

Sumber : Hasil Penelitian