



UNIVERSITAS INDONESIA

**Motivasi Dan Implementasi Program *Corporate Social Responsibility*
PT. Unilever Indonesia Tbk**

[Studi Pada Program Pengembangan Petani Kedelai Hitam Di Bantul, Klaster Yogyakarta]

TESIS

**Muhammad Habibi
NPM. 0906590080**

**Fakultas Ilmu Sosial dan Ilmu Politik
Program Pascasarjana Magister Ilmu Kesejahteraan Sosial**

**Depok
Juli 2012**



UNIVERSITAS INDONESIA

Motivasi Dan Implementasi *Corporate Social Responsibility*

PT. Unilever Indonesia Tbk

[Studi Program Pengembangan Petani Kedelai Hitam Di Bantul, Klaster Yogyakarta]

TESIS

**Diajukan sebagai salah satu syarat untuk memperoleh gelar
Magister Ilmu Kesejahteraan Sosial**

**Muhammad Habibi
NPM. 0906590080**

**Fakultas Ilmu Sosial dan Ilmu Politik
Program Pascasarjana Magister Ilmu Kesejahteraan Sosial**

**Depok
Juli 2012**

HALAMAN PERNYATAAN ORISINALITAS

**Tesis ini adalah hasil karya saya sendiri,
dan semua sumber baik yang dikutip maupun dirujuk
telah saya nyatakan dengan benar.**

Nama : Muhammad Habibi

NPM : 0906590080

Tanda Tangan :

Tanggal : 9 Juli 2012

HALAMAN PENGESAHAN

Tesis ini diajukan oleh:

Nama : Muhammad Habibi
NPM : 0906590080
Program Studi : Ilmu Kesejahteraan Sosial
Judul : Motivasi Dan Implementasi Program *Corporate Social Responsibility* PT. Unilever Indonesia Tbk
[Studi Pada Program Pengembangan Petani Kedelai Hitam di Bantul, Klaster Yogyakarta]

Telah berhasil dipertahankan di hadapan Dewan Penguji dan diterima sebagai bagian persyaratan yang diperlukan untuk memperoleh gelar Magister Ilmu Kesejahteraan Sosial pada Program Pascasarjana Ilmu Kesejahteraan Sosial, Fakultas Ilmu Sosial dan Ilmu Politik, Universitas Indonesia.

DEWAN PENGUJI

Pembimbing : Dra. Fitriyah, M.Si.

Penguji : Dra. Indra Lestari Fawzi, M.Si.

Penguji : Dra. Fentiny Nugroho, M.A., Ph.D.

Penguji : Dra. Dwi Amalia Chandra Sekar, M.Si.

Ditetapkan di : Depok

Tanggal : 2 Juli 2012

KATA PENGANTAR

Alhamdulillah rabbil alamiin, atas rahmat hidayah dan inayah tesis ini berhasil diselesaikan sebagai bagian dari proses pendidikan program Magister Pascasarjana Ilmu Kesejahteraan Sosial FISIP UI.

Peneliti menyadari bahwa tanpa kontribusi baik moril maupun materiil dari berbagai pihak dari masa perkuliahan hingga penyusunan Tesis ini terwujud. Oleh karena itu peneliti menyampaikan ucapan terima kasih kepada:

1. Civitas Program Pascasarjana Ilmu Kesejahteraan Sosial FISIP UI

a. Dra. Fentiny Nugroho, M.A., Ph.D.

Selaku Ketua Program Pascasarjana Ilmu Kesejahteraan Sosial, Dosen dan Ketua Sidang Tesis yang telah banyak memberikan perhatian, dorongan semangat, kerjasama, dan masukan yang sangat bermanfaat.

b. Dra. Fitriyah, M.Si

Sebagai Dosen dan Pembimbing dengan dedikasi dan kesabaran penuh memberikan bimbingan dan arahan dari awal hingga proses penelitian ini berakhir. *You are the best tutor!!!*

c. Dra. Indra Lestari Fawzi, M.Si.

Dosen dan Penguji Ahli pada Sidang Tesis yang memberikan ulasan mendalam untuk kesempurnaan tesis yang peneliti susun.

d. Dra. Dwi Amalia Chandra Sekar, M.Si.

Sekretaris Sidang Tesis atas koreksi dan masukan yang membangun Tesis ini menjadi lebih baik. Terima kasih.

e. Dosen pada Program Pascasarjana Ilmu Kesejahteraan Sosial

Terima kasih atas semua ilmu yang sangat bermanfaat, mengenalkan ranah ilmu baru bagi peneliti, dan mengantarkan peneliti melalui tahapan yang panjang hingga berhasil mencapai tahap akhir ini.

f. Mas Cece Sutisna, Mba Valent Geta, Mas Tinton, dan staf and All OB

Terima kasih atas kesabaran dan keuletan membantu peneliti dalam segala hal yang berhubungan dengan unsur administrasi perkuliahan. *Keep spirit for everyone, smile...smile...smile.*

2. Yayasan Unilever Indonesia
 - a. Shinta Kaniawati dan Maya Tamimi. Terimakasih atas kerjasama, dukungan, dan waktu yang sudah diluangkan untuk memberi informasi yang dibutuhkan.
 - b. Tim Unilever Yogyakarta: Mas Yoko, Mba Wulan Diani, Mas Purwidyanto, Mas Purnomo, dan Mba Christine Terima kasih atas waktu dan segala informasi.
 - c. Ketua Koperasi Serba Usaha Manunggal dan Kelompok perempuan binaan YUI atas sambutan hangat selama di Bantul.
3. Pemerintah Provinsi Kalimantan Timur: Tim Stimulan Cemerlang Kaltim
4. H. Usman Utuh Jebbar, S.Pd.I & Hj. Marfu'ah M. Zaini, S.Pd.I *I'm always proud of having you as my lovely parents!* serta Muhammad Nur Subhan, S.Sos. Tiada pernah cukup rasa terima kasih peneliti atas do'a, kasih sayang, perhatian, dan dukungan yang selalu kalian curahkan.
5. Rekan-rekan seperjuangan dari Program Pascasarjana Ilmu Kesejahteraan Sosial. Terimakasih atas kebersamaan selama masa-masa perjuangan. *The Peers*: Dena Apriliza, S.Sos., M.Kessos., Djulia Maryati, S.Sos., M.Kessos, Harianto, S.Sos., M.Kessos, Ahmad Setiadi, S.Sos., M.Kessos, Justinus Joseph W.A., S.Sos., (C)M.Kessos., *keep connection*, tetap semangat memperjuangkan kesejahteraan sosial untuk semua!. The HIMPIKS periode 1 dan 2: perjuangan baru dimulai.
6. Dan kepada semua pihak lain yang tidak dapat peneliti sebutkan satu per satu, yang dengan sangat baik hati telah memberi dukungan baik moril maupun materiil demi terwujudnya penelitian ini.

Peneliti sangat menyadari bahwa penelitian ini masih jauh dari kesempurnaan, mengingat kendala keterbatasan dan kemampuan peneliti, karena itu peneliti mohon maaf atas segala kekurangan dalam penelitian ini. Segala kritik, saran, dan koreksi yang konstruktif sangat diharapkan demi menjadikan penelitian ini lebih baik.

Depok, Juli 2012

Muhammad Habibi

**HALAMAN PERNYATAAN PERSETUJUAN PUBLIKASI
TUGAS AKHIR UNTUK KEPENTINGAN AKADEMIS**

Sebagai sivitas akademik Universitas Indonesia, saya yang bertanda tangan di bawah ini:

Nama : Muhammad Habibi
NPM : 0906590080
Program Studi : Program Pascasarjana Ilmu Kesejahteraan Sosial
Fakultas : Ilmu Sosial dan Ilmu Politik
Jenis karya : Tesis

demi pengembangan ilmu pengetahuan, menyetujui untuk memberikan kepada Universitas Indonesia **Hak Bebas Royalti Noneksklusif (*Non-exclusive Royalty Free Right*)** atas karya ilmiah saya yang berjudul:

Motivasi Dan Implementasi Program *Corporate Social Responsibility* PT. Unilever Indonesia Tbk

[Studi Pada Program Pengembangan Petani Kedelai Hitam di Bantul, Klaster Yogyakarta]

beserta perangkat yang ada (jika diperlukan). Dengan Hak Bebas Royalti Noneksklusif ini Universitas Indonesia berhak menyimpan, mengalihmedia/formatkan, mengelola dalam bentuk pengkalan data (*database*), merawat dan memublikasikan tugas akhir saya selama tetap mencantumkan nama saya sebagai penulis/pencipta dan sebagai pemilik Hak Cipta.

Demikian pernyataan ini saya buat dengan sebenarnya.

Dibuat di : Depok
Pada tanggal : 9 Juli 2012

Yang menyatakan,



Muhammad Habibi

ABSTRAK

Nama : Muhammad Habibi
Program Studi : Program Pascasarjana Ilmu Kesejahteraan Sosial
Peminatan : Peminatan Pengembangan Masyarakat, Kemiskinan dan
Tanggung Jawab Sosial Perusahaan
Judul : Motivasi Dan Implementasi Program *Corporate Social Responsibility* PT. Unilever Indonesia Tbk
[Studi Pada Program Pengembangan Petani Kedelai Hitam
di Bantul, Klaster Yogyakarta]

Penelitian ini membahas motivasi yang mendasari Unilever Indonesia untuk memformulasi dan mengimplementasi kebijakan bisnis berorientasi sosial untuk Program Pengembangan Petani Kedelai Hitam (P3KH). Penelitian ini menggunakan pendekatan kualitatif deskriptif. Hasil penelitian menunjukkan, *pertama*, motivasi kebijakan bisnis berorientasi sosial P3KH mengacu pada kebijakan Unilever Global dan kebijakan akuisisi produk kecap Bango serta misi sosial Unilever untuk menjadi *corporate citizen* berbasis kemitraan dengan koperasi melalui petani serta perempuan petani kedelai hitam. *Kedua*, implementasi kebijakan P3KH menggambarkan kebijakan bisnis pada aktifitas produksi dalam konteks kebijakan sosial dan berimplikasi terhadap perspektif kapital sosial terutama unsur kepercayaan, jaringan, dan nilai pada komunitas petani kedelai hitam.

Kata kunci:

Corporate social responsibility, community development, corporate citizenship, kebijakan bisnis, kapital sosial, dan petani kedelai hitam.

ABSTRACT

Name : Muhammad Habibi
Study Program : *Postgraduate Program of Social Welfare Studies*
Concentration : *Community development, poverty, and corporate social responsibility*
Title : *Motivation And The Implementation Of Corporate Social Responsibility Program Of PT. Unilever Indonesia Tbk [A Study Of Development Program Of Black Soybeans Farmers In Bantul, Yogyakarta Cluster]*

This study discusses the motivation why Unilever Indonesia formulates and implements the social oriented business policy for farmer development of black soy bean (P3KH). Descriptive qualitative was used in this study. The result of the study shows: firstly, the motivation of the implementation of social oriented business program is based on the policy of Unilever Indonesia, the acquisition policy of Kecap Bango product, and the social mission of Unilever Indonesia to be a citizen corporate through collaboration with cooperation run by black soybeans farmers. Secondly, the implementation of P3KH policy shows a business policy in the production activities in the context of social policy where it gives implication to the social capital perspective through the element of trust, networking, and values to the black soybeans farming community.

Key words:

Corporate social responsibility, community development, corporate citizenship, business policy, social capital, and black soybeans farmers

DAFTAR ISI

HALAMAN JUDUL	i
HALAMAN PERNYATAAN ORISINILITAS.....	ii
HALAMAN PENGESAHAN.....	iii
KATA PENGANTAR	iv
PERSETUJUAN PUBLIKASI KARYA ILMIAH.....	vi
ABSTRAK	vii
ABSTRACT	viii
DAFTAR ISI	ix
DAFTAR TABEL	xii
DAFTAR BAGAN	xiii
DAFTAR GAMBAR	xiv
1. PENDAHULUAN	1
1.1 Latar Belakang	1
1.2 Pokok Permasalahan	11
1.3 Tujuan Penelitian	13
1.4 Manfaat Penelitian	13
1.4.1 Manfaat Akademik	13
1.4.2 Manfaat Praktis	14
1.5 Metodologi Penelitian	14
1.5.1 Pendekatan Penelitian	15
1.5.2 Jenis Penelitian	17
1.5.3 Lokasi & Waktu Penelitian	18
1.5.3.1. Lokasi Penelitian	18
1.5.3.2. Waktu Penelitian	19
1.5.4 Teknik Pemilihan Informan	20
1.5.5 Teknik Pengumpulan Data	24
1.5.6 Teknik Analisis Data	26
1.5.5.1. Proses Analisis data.....	26
1.6 Keterbatasan dan Hambatan Penelitian Lapangan.....	29
1.7 Tekhnik Meningkatkan Kualitas Penelitian.....	31
1.8 Sistematika Penulisan	34
2. CORPORATE SOCIAL RESPONSIBILITY KEBIJAKAN BISNIS BERORIENTASI SOSIAL	35
2.1 <i>Corporate Social Responsibility</i> dalam ranah pembangunan sosial.....	35
2.2 Korporat (<i>corporation</i>)	39
2.3 <i>Corporate Social Responsibility</i>	41
2.3.1 Definisi <i>Corporate Social Responsibility</i>	41
2.3.2 Perkembangan <i>Corporate Social Responsibility</i>	43
2.3.3 Model <i>Corporate Social Responsibility</i>	47
2.3.4 <i>Corporate Social Responsibility</i> : Kebijakan bisnis dalam bingkai <i>Triple Bottom Lines</i>	50

2.3.5	Manfaat <i>Corporate Social Responsibility</i>	52
2.4	Kebijakan Bisnis Berorientasi Sosial	53
2.4.1	<i>Corporate Social Responsibility</i> sebagai investasi sosial korporat	54
2.4.2	Pola pelaksanaan <i>Corporate Social Responsibility</i>	56
2.5	Motivasi Kebijakan Bisnis <i>Corporate Social Responsibility</i> ...	57
2.6	Implementasi Kebijakan.....	63
2.7	Kapital Sosial dan <i>Corporate Social Responsibility</i>	66
3.	PROGRAM PENGEMBANGAN PETANI KEDELAI HITAM PT UNILEVER INDONESIA TBK.	71
3.1.	Profil Unilever Indonesia.....	71
3.1.1.	Sejarah Korporat.....	72
3.1.2.	Visi Unilever Indonesia.....	73
3.1.3.	Nilai Korporat.....	74
3.1.4.	Struktur Organisasi Korporat.....	75
3.1.4.1.	Rapat Umum Pemegang Saham.....	76
3.1.4.2.	Dewan Komisaris.....	76
3.1.4.3.	Dewan Direksi.....	77
3.1.4.4.	Uraian Tugas dan Kewenangan.....	78
3.1.5.	Peran Global Unilever.....	85
3.1.6.	<i>Corporate Social Responsibility</i>	90
3.2.	Profil Yayasan Unilever Indonesia (Unilever Indonesia Foundation).....	92
3.2.1.	Sejarah Yayasan Unilever Indonesia.....	92
3.2.2.	Visi dan Misi Yayasan Unilever Indonesia.....	93
3.2.2.1.	Visi Yayasan Unilever Indonesia.....	93
3.2.2.2.	Misi Yayasan Unilever Indonesia.....	93
3.2.3.	Struktur Yayasan Unilever Indonesia.....	94
3.2.3.1.	Uraian Tugas Kerja Yayasan Unilever Indonesia.....	96
3.2.4.	Peran Stakeholder Yayasan Unilever Indonesia	98
3.2.5.	Program <i>Corporate Social Responsibility</i> Yayasan Unilever Indonesia.....	98
3.2.6.	Tiga Pilar Utama Program <i>Corporate Social Responsibility</i> YUI.....	99
3.2.7.	Pendanaan Yayasan Unilever Indonesia	101
3.3.	Program Pengembangan Petani Kedelai Hitam	102
4.	TEMUAN LAPANGAN.	107
4.1.	Motivasi Pelaksanaan Program Pengembangan Petani Kedelai Hitam.....	107
4.2.	Implementasi kebijakan bisnis Unilever Indonesia dalam Program Pengembangan Petani Kedelai Hitam	124
4.2.1.	Program Pengembangan Petani Kedelai Hitam.....	125
4.2.1.1.	Dinamika Kemitraan dan Peningkatan Kapasitas Koperasi.....	141
4.2.1.2.	Koperasi dan Komitmen <i>Supply chain</i>	145

4.2.1.3.	Luasan Wilayah Pengembangan.....	150
4.2.2.	Program Pemberdayaan Perempuan Petani Kedelai Hitam.....	152
5.	PEMBAHASAN HASIL PENELITIAN.....	164
5.1.	Motivasi yang mendasari Unilever Indonesia membuat kebijakan bisnis yang berorientasi sosial untuk Program Pengembangan Petani Kedelai Hitam.....	164
5.2.	Implementasi kebijakan bisnis Unilever Indonesia dalam mengembangkan Program Pengembangan Petani Kedelai Hitam.....	171
5.2.1.	Kebijakan dan Proses Implementasi Program Pengembangan Petani Kedelai Hitam.....	172
5.2.2.	Implikasi Kebijakan Program Pengembangan Petani Kedelai Hitam.....	177
6.	KESIMPULAN DAN REKOMENDASI.....	183
6.1.	Kesimpulan.....	183
6.2.	Rekomendasi.....	185
	DAFTAR PUSTAKA	188
Lampiran 1	Unilever's Sustainable Living Plan.	
Lampiran 2	Pengantar Penelitian	
Lampiran 3	Kisi Pertanyaan Wawancara.	
Lampiran 4	Kutipan Wawancara	

DAFTAR TABEL

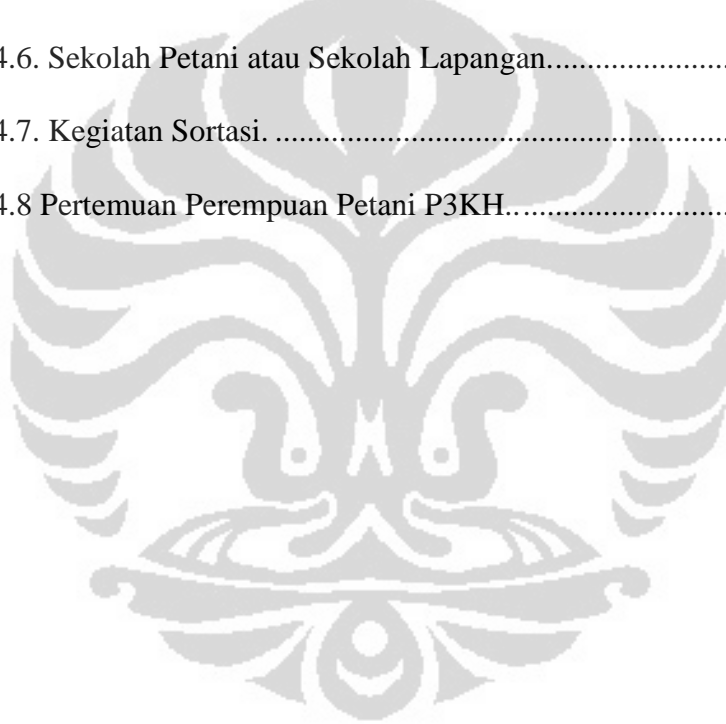
Tabel 1.1. Manfaat pelaksanaan program CSR.....	7
Tabel 1.2. Jadwal penelitian.....	19
Tabel 1.3. <i>Theoretical sampling</i>	23
Tabel 2.1. Definisi CSR	41
Tabel 2.2. Perkembangan CSR.....	44
Tabel 2.3. Motivasi CSR	58
Tabel 2.4. Faktor internal dan eksternal	62
Tabel 3.1. Rekam jejak perkembangan Unilever Indonesia.....	72
Tabel 3.2. Peran Global Unilever.....	85
Tabel 3.3. Rekam Jejak Program CSR Unilever Indonesia.....	98
Tabel 3.4. Besaran Dana Operasional YUL.....	101
Tabel 5.1. Paradigma Motivasi CSR P3KH.....	169

DAFTAR BAGAN

Bagan 1.1.	Tahapan penelitian kualitatif	16
Bagan 1.2.	Proses analisis data	29
Bagan 2.1.	Kemitraan tiga sektor	37
Bagan 2.2.	Perkembangan CSR.....	44
Bagan 2.3.	Piramida CSR	48
Bagan 2.4.	Korelasi <i>Triple Bottom Lines</i> (TBL).....	51
Bagan 2.5.	Praktik implementasi	63
Bagan 2.6.	Produksi dalam kontek kebijakan sosial.....	65
Bagan 3.1.	Struktur Dewan Komisaris..	77
Bagan 3.2.	Struktur Dewan Direksi.....	78
Bagan 3.3.	Struktur Yayasan Unilever Indonesia (YUI).....	95
Bagan 4.1.	Manajemen Tim BSB.....	132
Bagan 5.1.	Praktik Implementasi Kebijakan P3KH.	172
Bagan 5.2.	Produksi P3KH dalam kontek Kebijakan Sosial.....	174

DAFTAR GAMBAR

Gambar 3.1. Piramida Dampak Bisnis.....	91
Gambar 4.1. Program MDGs.....	114
Gambar 4.2. <i>USLP roadmap</i> Unilever 2020.....	117
Gambar 4.3. Produk Kecap Bango.....	118
Gambar 4.4. Festival Jajanan Bango.....	121
Gambar 4.5. Lahan Pertanian Kedelai Hitam.....	136
Gambar 4.6. Sekolah Petani atau Sekolah Lapangan.....	139
Gambar 4.7. Kegiatan Sortasi.....	153
Gambar 4.8 Pertemuan Perempuan Petani P3KH.....	155



Bab 1

Pendahuluan

1.1. Latar Belakang Permasalahan

Pembangunan identik dengan pencapaian perubahan sosial dimana pemikiran-pemikiran baru dikenalkan terutama untuk mewujudkan kesejahteraan bagi masyarakat, khususnya sejahtera secara ekonomi dan sosial sebagaimana yang diamanatkan dalam pembukaan Undang-undang Dasar 1945 yang berbunyi “...memajukan kesejahteraan umum, mencerdaskan kehidupan bangsa, dan ikut melaksanakan ketertiban dunia yang berdasarkan kemerdekaan, perdamaian abadi dan keadilan sosial...”.

Dalam wacana pembangunan, secara teoritis Midgley (1995) menjelaskan bahwa “esensi pembangunan adalah terletak pada upaya untuk menghubungkan secara langsung kebijakan dan program-program sosial dengan proses pembangunan ekonomi yang komprehensif” (hlm.16).

Berdasarkan teori tersebut Adi (2005) menjelaskan bahwa “kesejahteraan sosial sebagai suatu kondisi kehidupan yang diharapkan masyarakat tidak dapat terwujud bila tidak dikembangkan usaha kesejahteraan sosial, baik oleh pihak pemerintah, organisasi non pemerintah, maupun dunia usaha. Karena itu berjalan atau tidaknya suatu usaha kesejahteraan sosial sangat dipengaruhi oleh organisasi yang menyediakan usaha kesejahteraan sosial tersebut” (hlm.86).

Mengacu pada pemikiran diatas, pemerintah telah berupaya mendesain dan menjalankan berbagai program pembangunan guna mensejahterakan masyarakat, seperti PNPM Mandiri atau program sosial lain. Namun, bagi Indonesia sebuah negara dengan wilayah yang begitu luas dan jumlah penduduk yang sangat besar tentu tidak mudah untuk mewujudkan masyarakat yang sejahtera. Sehingga diperlukan partisipasi dari berbagai pihak guna mendukung program yang telah dijalankan oleh pemerintah. Partisipasi yang dimaksud adalah peran serta masyarakat luas termasuk masyarakat dunia bisnis untuk mewujudkan kesejahteraan sosial dan peningkatan kualitas hidup masyarakat, yakni korporat.

Bentuk peran serta korporat dalam pembangunan bukan hanya sekedar pemenuhan kewajiban pembayaran pajak kepada negara ataupun kewajiban lain yang diatur oleh negara, namun juga aktif dalam aktifitas sosial melalui kebijakan bisnis yang berorientasi sosial atau dengan kata lain sebuah kebijakan sosial yang diformulasi dan diimplementasi oleh korporat melalui program yang bersifat pemberdayaan (*empowerment*) melalui pengembangan (*development*) masyarakat sebagai sebuah tanggung jawab sosial korporat, atau yang biasa dikenal dengan sebutan *Corporate Social Responsibility (CSR)*.

Dalam pandangan Supranoto (2007) “program *CSR* memiliki pengaruh yang sangat luas. Pelaksanaan *CSR* sangat membantu pemerintah meringankan upaya penanggulangan kemiskinan dan peningkatan kesejahteraan masyarakat. Perlu diakui bahwa dana pemerintah buat penanggulangan kemiskinan sangat terbatas. Mempertimbangkan kondisi ini pemerintah perlu mendapatkan dukungan dan keterlibatan aktif dari dunia usaha...kegiatan *CSR* tentunya akan sangat membantu pemerintah menanggulangi kemiskinan. Program ini bisa membidik kelompok masyarakat yang tidak tersentuh program penanggulangan kemiskinan pemerintah” (hlm.302), sehingga kualitas hidup yang lebih baik dapat dirasakan masyarakat.

Bagi korporat secara umum, *CSR* merupakan “sebuah hakikat aktifitas bisnis dan sosial sebagai satu kesatuan yang tak terpisahkan. Bisnis dan sosial seperti hubungan antar manusia yang bersifat vertikal sekaligus horizontal. Keseimbangan hidup baru bisa tercapai jika mampu menunaikan kedua tanggung jawab tersebut sekaligus. Wujud tanggung jawab vertikal perusahaan adalah memupuk laba, sedangkan tanggung jawab horizontalnya berupa kepedulian terhadap kesejahteraan masyarakat sekitarnya” (Kasali, 2007, hlm.140), atau dengan kata lain bahwa *CSR* merupakan penghubung antara dunia bisnis dengan dunia sosial.

Pemerintah memang telah menerbitkan Undang-undang nomor 40 tahun 2007 tentang Perseroan Terbatas yang mewajibkan bagi korporat untuk melaksanakan kegiatan *CSR* sebagaimana yang tercantum dalam pasal 74 ayat (1) angka 3 menyebutkan “tanggung jawab sosial dan lingkungan adalah komitmen

Perseroan untuk berperan serta dalam pembangunan ekonomi berkelanjutan guna meningkatkan kualitas kehidupan dan lingkungan yang bermanfaat, baik bagi Perseroan sendiri, komunitas setempat, maupun masyarakat pada umumnya”. Meskipun didalam Undang-undang tersebut hanya mewajibkan korporat ekstraktif bidang sumber daya alam (SDA). Namun, semangat melaksanakan *CSR* juga sudah dimiliki korporat manufaktur non-ekstraktif seperti korporat yang bergerak di bidang makanan maupun barang kebutuhan rumah tangga, karena menganggap *CSR* merupakan sebuah kebutuhan bagi korporat.

Hingga saat ini dari berbagai pemberitaan media massa, pelaksanaan *CSR* oleh korporat lebih banyak memilih model *charity* atau *philanthropy* yang dalam pandangan Ibrahim (2005) “sumbangan, amal, derma memang merupakan salah satu bentuk dari filantropi, tetapi barulah tahap yang paling awal. Bentuk akhir dari filantropi adalah sebagai investasi: investasi sosial” (hlm.15). Sebagai contoh saat terjadi bencana banyak korporat yang aktif turut memberikan bantuan, namun hanya sedikit korporat yang memiliki konsep pemberdayaan masyarakat untuk membantu pencapaian kesejahteraan dalam mengatasi dan membangkitkan semangat korban bencana. Meskipun demikian, peran serta korporat dalam pembangunan sosial tidak dapat dipandang sebelah mata, mengingat cukup banyak masyarakat yang merasakan manfaat dari kepedulian korporat dalam meningkatkan taraf kehidupan mereka baik secara ekonomi maupun sosial.

Memang pada awalnya, banyak korporat yang menganggap *CSR* sebagai beban baru bagi korporat, karena terjadi penambahan alokasi anggaran dan belanja korporat. Namun seiring dengan perubahan paradigma dunia bisnis, “kini perusahaan merangkul isu *CSR* sebagai bagian dari strategi bisnis korporat mereka” (Fung, Law, dan Yau, 2010, 122), *cost* yang dulu dianggap beban baru dipandang oleh (sebagian) korporat sebagai bentuk investasi sosial.

Menurut Nugraha (2005) “Investasi sosial bukanlah pembebanan terhadap perusahaan, tetapi lebih menempatkan keseimbangan antara bisnis dan investasi sosial” (hlm.xvii). Dengan kata lain, *CSR* bukanlah pemborosan, namun lebih merupakan bagian dari promosi melalui program sosial. Disamping itu, apabila perusahaan berinvestasi kepada masyarakat dan masyarakat menjadi lebih

sejahtera secara ekonomi dan sosial, maka perusahaan akan memperoleh citra yang baik bukan hanya di mata masyarakat yang diberdayakan tetapi juga dalam pandangan masyarakat luas termasuk pemerhati dunia bisnis dan kompetitor. Di sisi lain, ketika kemampuan daya beli masyarakat terhadap produk perusahaan meningkat, maka akan berdampak pada keuntungan dan keberlanjutan bisnis perusahaan.

Poin terpenting ketika korporat aktif membantu masyarakat melalui kebijakan yang bersifat sosial, secara bersamaan korporat telah membantu pemerintah dalam melaksanakan Undang-undang Republik Indonesia nomor 11 tahun 2009 tentang Kesejahteraan Sosial khususnya berkenaan dengan Pasal 1 ayat (2) yang berbunyi “Penyelenggaraan kesejahteraan sosial adalah upaya yang terarah, terpadu, dan berkelanjutan yang dilakukan pemerintah, pemerintah daerah, dan masyarakat dalam bentuk pelayanan sosial guna memenuhi kebutuhan dasar setiap warga negara, yang meliputi rehabilitasi sosial, jaminan sosial, pemberdayaan sosial, dan perlindungan sosial”. Hal ini dapat terjadi jika program *CSR* yang dilaksanakan menggunakan motif *citizenship* bukan sekedar *charity*.

Paradigma investasi sosial menjadikan korporat berusaha semaksimal mungkin untuk merumuskan kebijakan bisnis (*business policy*) yang bersifat dan berorientasi sosial yang akan membawa keuntungan kembali bagi perusahaan dari *cost* yang diinvestasikan kepada masyarakat melalui aplikasi *CSR*. Sehingga dalam perkembangannya kebijakan tersebut dapat dikenal dengan istilah kebijakan sosial korporat yang bermotif investasi sosial. Hal ini sebagaimana yang disampaikan oleh Royat (2007) bahwa “*CSR* berupa upaya memasukkan investasi sosial dalam kebijakan dan rencana strategis perusahaan...*CSR* harus dipandang sebagai upaya investasi yang mendukung kelanjutan dari usaha yang dikembangkan” (hlm.202-203).

Pandangan di atas di pertegas oleh Paskarina (2007) “bagi masyarakat bahwa kebijakan investasi sosial yang perlu dikembangkan lebih dari sekedar pemenuhan pelayanan dasar, tetapi juga diorientasikan pada pemulihan kepercayaan diri masyarakat sehingga mampu memberdayakan dirinya dalam mengatasi permasalahan yang dihadapi” (hlm.2). Sedangkan bagi korporat

disamping keberlanjutan berbisnis, secara teoritis, berdasarkan laporan pelaksanaan investasi sosial melalui *CSR*, nilai saham di bursa efek akan meningkat dengan semakin banyaknya investor yang membeli saham korporat tersebut.

Misi untuk mencapai keberlanjutan bisnis maupun meningkatkan nilai saham dapat menjadi bagian motivasi korporat dalam melaksanakan *CSR*. Hanya saja konsep tersebut perlu diintegrasikan dalam kebijakan bisnis, sehingga tidak akan menjadi kebijakan yang bersifat kosmetik. Menyimak pandangan Hamann dan Acutt (2003) dalam Wibowo (2004) yang menelaah motivasi utama dalam praktik *CSR*. Tercantum dalam artikel mereka, ada 2 (dua) motivasi utama dalam praktik *CSR*, yaitu:

Pertama, akomodasi, yaitu kebijakan bisnis yang hanya bersifat kosmetik, superfisial dan parsial. *CSR* dilakukan untuk memberi citra sebagai korporasi yang tanggap terhadap kepentingan sosial. Singkatnya, realisasi *CSR* yang bersifat akomodatif tidak melibatkan perubahan mendasar dalam kebijakan bisnis korporasi sesungguhnya.

Kedua, legitimisasi, yaitu motivasi pelaksanaan *CSR* yang bertujuan untuk mempengaruhi wacana. Pertanyaan-pertanyaan absah apakah yang dapat diajukan terhadap perilaku korporasi, serta jawaban-jawaban apa yang mungkin diberikan dan terbuka untuk diskusi. Dengan demikian dapat dikatakan bahwa motivasi ini berargumentasi bahwa wacana *CSR* dapat memenuhi fungsi utama yang memberikan keabsahan pada sistem kapitalis dan, lebih khusus, kiprah para korporasi raksasa (hlm.2).

Motivasi korporat juga menarik perhatian Saidi dan Abidin (2004) yang menyatakan bahwa: “motif perusahaan dalam menyumbang tidak sepenuhnya karena menunaikan tanggungjawab sosialnya. Akan tetapi dalam menyumbang juga terdapat motif bisnis didalamnya...Soal “kebijakan perusahaan” ini pun pantas untuk dikritisi, tanpa bermaksud menghakimi. Apa sebenarnya motivasi perusahaan menyumbang kegiatan sosial?” (hlm.55).

Telaah Hamann dan Acutt (2003) maupun kritik Saidi dan Abidin (2004) di atas sangat relevan dengan situasi implementasi *CSR* di Indonesia dewasa ini,

khususnya dalam kondisi banyaknya penjabaran pengertian konsep CSR dalam program-program yang berhubungan dengan upaya peningkatan kesejahteraan masyarakat. Keragaman pengertian konsep CSR merupakan akibat logis dari sifat pelaksanaannya yang berdasarkan prinsip sukarela dan ketiadaan konsep baku yang menjadi acuan pokok khususnya di Indonesia.

Tataran perkembangan CSR bukan hanya pada pokok bahasan implementasi CSR tetapi sudah berkembang pada motivasi investasi sosial (*social investment*), motivasi ini berhubungan erat dengan proses pembangunan kebersamaan dan kepercayaan (*trust*) dalam lingkaran *stakeholders* korporat (internal dan eksternal). Memang untuk memperoleh '*trust*' perlu proses dan waktu yang cukup panjang berdasarkan rentang waktu tertentu. Hal tersebut dikarenakan kepercayaan berhubungan dengan norma yang dibangun dari sebuah jaringan (*network*). "Kepercayaan (*trust*), norma, jaringan sosial (*network*) adalah konsep-konsep inti dalam kapital sosial" (Coleman, 1988:16; Putnam, 1993, 2000:167; Fukuyama, 1995, 1999, 2001 dalam Lawang, 2004, hlm.45)...*Trust* berarti proses mempercayai sesuatu yang jelas sasarannya" (Lawang, 2004, hlm.45). Sehingga bagi korporat, CSR dapat dijadikan sebagai media untuk memperoleh *trust* dari *stakeholders*, baik *stakeholders* internal maupun eksternal korporat.

Secara teoritis, *stakeholders* menurut Carroll & Buchholtz (2000) adalah "kelompok atau individu yang dalam sebuah organisasi selalu berinteraksi dan saling melengkapi" (hlm.5). "Mereka juga memiliki legitimasi dalam pandangan manajemen...yakni *stockholders* (pemegang saham), pekerja dan konsumen...kelompok yang juga termasuk yakni kompetitor, *suppliers*, komunitas, *special interest group*, dan masyarakat" (hlm.66). Dengan demikian CSR dapat dipahami sebagai *entity* bisnis sekaligus sebagai *entity* sosial atau yang populer dikenal dengan *triple bottom line* (3P) yakni *Profit, People, and Planet*, dan nantinya melahirkan keberlanjutan (*sustainability*) operasional bisnis, keberlanjutan CSR dan keberlanjutan kehidupan karena *branding image* yang sudah sangat baik.

Berkenaan dengan *branding image*, hasil riset majalah SWA atas 45 perusahaan yang berlangsung selama Juni-Desember 2005, perusahaan ditanya

tentang “Apa manfaat *CSR* bagi mereka?”. Hasilnya; terbanyak (37,38%) menjawab bahwa praktik tanggung jawab sosial bermanfaat dalam hal “memelihara dan meningkatkan citra perusahaan”... hasil lengkap, lihat Tabel 1 dibawah ini:

Tabel 1.1. Manfaat pelaksanaan program-program *CSR*

Memelihara dan meningkatkan citra perusahaan	37,38%
Hubungan yang baik dengan masyarakat	16,82%
Mendukung operasional perusahaan	10,28%
Sarana aktualisasi perusahaan dan karyawan	8,88%
Memperoleh bahan baku dan alat-alat untuk produksi perusahaan	7,48%
Mengurangi gangguan masyarakat pada operasional perusahaan	5,61%
Lainnya	13,55%

Sumber : Riset SWA, 2005 dalam Pambudi (2005, hlm.25)

Tidak dapat dipungkiri bahwa motivasi kebijakan investasi sosial dipengaruhi oleh jenis dan karakteristik korporat, baik dalam pemilihan bentuk kegiatan maupun model *CSR* yang dipilih. Sebagaimana dalam tulisan Silorida (2009) bahwa “atas sifat kegiatan dan produk yang dihasilkan, perusahaan dapat digolongkan kedalam tiga jenis, yakni: perusahaan jasa, perusahaan perdagangan dan perusahaan manufaktur” (A2). Sedangkan pengaruh karakteristik korporat terhadap kebijakan *CSR*, dijelaskan oleh Sulastini (2007) dalam hasil penelitiannya menyebutkan bahwa “secara simultan atau bersama-sama variabel *size* perusahaan, profitabilitas, ukuran dewan komisaris dan *profile* berpengaruh secara signifikan terhadap pengungkapan tanggung jawab sosial perusahaan manufaktur” (hlm.64).

Karakteristik korporat sebagaimana penelitian Sulastini di atas akan menentukan lingkup besaran kegiatan sifat dan motivasi pelaksanaan *CSR*, apakah perusahaan hanya mampu melakukan *CSR* sebatas *charity* atau malah

mampu untuk melaksanakan *CSR* yang bersifat *philanthropy* dan berkarakter *citizenship*, kemudian apakah berkelanjutan atau hanya mampu secara insidental. Selain karakteristik korporat, struktur tata kelola *CSR* melalui bagian Humas atau *public relation*, divisi *CSR*, atau yayasan juga ada kemungkinan mempengaruhi motif pelaksanaan dan pengembangan *CSR*. Hal ini terlihat dari komitmen korporat dalam menentukan bagian struktur mana yang mengelola *CSR*.

Salah satu korporat multinasional yang memiliki kebijakan *CSR* adalah PT. Unilever Indonesia Tbk (Unilever Indonesia) melalui Yayasan Unilever Indonesia (YUI), yang menjadikan *CSR* sebagai sebuah bentuk investasi sosial yang harus dilaksanakan guna membantu mensejahterakan masyarakat disamping untuk memelihara keberlanjutan bisnis. Di Indonesia peran aktif program *CSR* Unilever Indonesia sudah mendapat pengakuan positif baik dari pemerintah maupun organisasi non-pemerintah, bukan hanya dilihat dari banyaknya penghargaan yang diraih, namun juga karena komitmen melaksanakan *CSR* sebagai inti bisnis. Berdasarkan laporan Unilever Indonesia yang bertajuk *Sustainability Report* 2009, bentuk program *CSR* Unilever Indonesia dalam turut mensejahterakan masyarakat khususnya petani adalah Program Pengembangan Petani Kedelai Hitam (P3KH) untuk produk kecap Bango.

Berdasarkan data BPS tahun 2009, jumlah Usaha Tani di Indonesia berjumlah 17.830.832 jiwa atau 7,5% dari keseluruhan penduduk yang berjumlah 237.556.363 jiwa. Dari jumlah usaha tani tersebut sebanyak 14.992.137 adalah petani padi, 6.714.695 petani jagung, 1.164.477 petani kedelai, dan 195.459 adalah petani tebu. Dengan demikian petani kedelai 6,5% dari jumlah penduduk Indonesia, dan sebagaimana dalam tulisan Mahendra (2008) bahwa terdapat masalah yakni telah terjadi “krisis kedelai, bahan dasar utama pembuatan tahu dan tempe, yang telah menjadi makanan utama sebagian besar rakyat...namun produksi kedelai dalam negeri, tak pernah mampu memenuhi kebutuhan dan harus mengimpor kedelai dari luar negeri, terutama dari Amerika Serikat” (hlm.1), sedangkan bagi petani kedelai masalah utama adalah pada pascapanen dimana ketika hasil melimpah harga justru melemah.

Masalah ketersediaan kedelai, sebagaimana yang diutarakan Mahendra diatas, sejak tahun 2001 telah coba ditekan oleh Yayasan Unilever Indonesia (YUI) khususnya mengenai ketersediaan kedelai hitam melalui Program Pengembangan Petani Kedelai Hitam (P3KH) yang tersebar di 7 daerah di Jawa meliputi: Bantul, Kulon Progo (Provinsi DI Yogyakarta), Ngawi, Madiun, Nganjuk, Trenggalek, dan Pacitan di Provinsi Jawa Timur dengan total lahan \pm 700 hektar. Program ini lebih dari 30% dari total kebutuhan Bango. Sisanya, diperoleh dari pemasok mitra bisnis dari Subang Jawa Barat. Program ini bertujuan untuk memenuhi ketersediaan bahan baku produk Kecap Bango sekaligus membantu perbaikan tingkat hidup para petani.

Implementasi beserta capaian kegiatan P3KH tersebut sebagaimana yang dijelaskan Susanto (2008) bahwa:

Di daerah pedesaan Jawa, Unilever Indonesia mengajak kelompok tani kedelai hitam menjadi pemasok pabrik kecap Bango. Perusahaan mendampingi dan memberikan bibit kedelai hitam terbaik, pengarahan mengenai penanaman, dan pinjaman tanpa bunga. Bersama ahli pertanian dari Universitas Gajah Mada yang menangani aspek teknis, Perusahaan mendorong petani untuk mengembangkan kepekaan dan kemampuan meningkatkan usahanya, program ini berkembang dengan baik karena petani mendapatkan kepastian hasil panen mereka yang kualitasnya memenuhi standar akan dibeli dengan harga yang sesuai oleh Unilever. Hasil panen meningkat, begitu pula pendapatan para petani (hlm.168).

Berpijak dari pandangan Susanto diatas, Unilever Indonesia berusaha menjadikan CSR sebagai sebuah investasi berbasis sosial. Selain itu, melalui pergerakan manajemen pabrik kecap Bango, Unilever Indonesia menjadikan program tersebut bukan sebagai *cost* yang memberatkan, tapi bisa menjadikan *cost* tersebut sebagai investasi, dan ini tentu selaras dengan tujuan utama korporat yakni meraih profit dengan tetap peduli pada lingkungan sosial kemasyarakatan.

Pada tataran akademis, selain Susanto masih terdapat sejumlah pihak yang memberikan perhatian pada program P3KH yang dilaksanakan Unilever

Indonesia. Perhatian tersebut didasarkan pada sejumlah pengamatan dan penilaian dari hasil penelitian, diantaranya oleh:

Oktaviannoor (2009) dari Fakultas Sains Sosial dan Kemanusiaan Universitas Kebangsaan Malaysia yang berjudul "Penguatan Modal Sosial Melalui CSR Dalam Perspektif Urustadbir Korporat (Kajian terhadap CSR JBG Berhad, Kecamatan Jorong, Kabupaten Tanah Laut, Provinsi Kalimantan Selatan, Indonesia)", memberikan kesimpulan atas penelitiannya yakni perihal yang sangat penting dalam pelaksanaan CSR ialah "bagaimana merubah paradigma CSR korporat dari sekedar sukarela menjadi sebuah tanggungjawab sosial. *Paradigm CSR* korporat sebagai asas pemikiran yang akan membuat pengurusan CSR lebih berkesan, terutama dalam upaya menguatkan modal sosial. Dan paradigma CSR korporat dengan sebuah tanggungjawab sosial juga akan memberikan ikatan sosial yang terus-menerus terpelihara antara korporat dengan komunitas setempat. Modal sosial ini akan memberikan faedah kepada kedua belah pihak" (hlm.159). Dari penelitian tersebut yang paling utama adalah bagaimana paradigma seharusnya dari pelaksanaan CSR dan dengan penguatan modal sosial maka akan membantu dalam upaya pencapaian kesejahteraan masyarakat atau komunitas penerima program CSR. Manfaat positif dari pelaksanaan CSR yang tepat akan memberikan manfaat bagi kedua belah pihak: korporat dan masyarakat.

Penelitian tesis dalam ranah CSR juga dilakukan oleh Himayati (2010) mahasiswa Program Pascasarjana Ilmu Kesejahteraan Sosial FISIP Universitas Indonesia yang berjudul Pemberdayaan Masyarakat melalui Program *Corporate Social Responsibility* PT. Unilever Indonesia Tbk. (Analisis Deskriptif terhadap Program "Jakarta Green & Clean 2009" di Wilayah RW 04 Kedoya Utara, Jakarta Barat), memaparkan hasil penelitian dengan kesimpulan bahwa "sebagai sebuah program CSR, "Jakarta Green & Clean 2009" merupakan program yang cukup baik, karena memang selayaknya sebuah program CSR tidak sekedar berupa kegiatan yang bersifat *charity* atau filantropis, tetapi sebaiknya merupakan suatu program pemberdayaan masyarakat. Dan Sebagai sebuah program pemberdayaan masyarakat, JGC cukup berhasil menimbulkan perubahan pola hidup yang pada akhirnya mampu

meningkatkan kesejahteraan dan kualitas kehidupan masyarakat, yaitu pemberdayaan lingkungan, pemberdayaan pengetahuan, dan pemberdayaan sosial budaya” (hlm.171-172). Dari penelitian tersebut menekankan kembali bahwa program CSR yang tepat akan membawa kesejahteraan secara sosial bagi masyarakat.

Meskipun penelitian mengenai *CSR* tengah menjadi tren tersendiri, termasuk penelitian di atas, namun hingga saat ini belum banyak penelitian *CSR* yang membahas mengenai motivasi yang menjadi latar belakang kebijakan bisnis yang berorientasi sosial, dan menginternalisasi motivasi tersebut kedalam implementasi kebijakan bisnis khususnya pada kebijakan bisnis yang memiliki fokus pada keseimbangan antara kebutuhan akan keberlanjutan bisnis dan kebutuhan kesejahteraan kehidupan sosial di masa mendatang.

1.2. Pokok Permasalahan

Sejak dilaksanakan tahun 2003, Program Pengembangan Petani Kedelai Hitam (P3KH) Unilever Indonesia telah melalui berbagai dinamika pada proses pelaksanaan. Sebagai salah satu program CSR, P3KH dapat dinilai berjalan dengan baik, hal ini ditunjukkan dengan adanya peningkatan kesejahteraan keluarga petani kedelai hitam binaan Unilever Indonesia. Secara sosial, kesejahteraan petani ditandai dengan peningkatan wawasan pengetahuan didalam berbudidaya kedelai hitam, sedangkan secara ekonomi ditandai dengan adanya kemampuan untuk menabung, meningkatkan tingkat pendidikan anak, dan adanya kemandirian untuk membangun usaha keluarga.

Keberhasilan (*success story*) P3KH dalam membantu peningkatan kesejahteraan petani telah mendapat pengakuan “pada tingkat international dengan meraih “*The Stevies*” prestasi sebagai “The best *CSR* Program in Asia-Australia-New Zealand” pada acara *The 2008 International Business Award* 8 September 2008 di Hotel Shelbourne, Dublin, Ireland, melalui program unggulan pengembangan petani kedelai hitam (“Program *CSR*”, 2008). Selain itu, benih kedelai hitam bernama “Mallika” yang dipergunakan oleh petani sebagai hasil riset dan pengembangan yang dilakukan oleh lembaga mitra yakni dari Fakultas

Pertanian UGM mendapat pengakuan oleh Menteri Pertanian sebagai bibit unggul nasional pada tahun 2007, temuan tersebut mempunyai arti yang sangat penting karena tidak ada inovasi bibit unggul kedelai hitam untuk waktu yang sangat lama.

Model P3KH yang berpola kemitraan pada kenyataannya memiliki 2 (dua) misi yakni memenuhi pasokan bahan baku kecap Bango dan membantu meningkatkan kesejahteraan para petani kedelai hitam. Motivasi didalam kedua misi tersebut dapat menjadi acuan bagi korporat lain, sehingga dipandang perlu melakukan penelitian mengenai motivasi yang mendasari pengambilan kebijakan P3KH beserta implementasi di daerah binaan.

Motivasi formulasi dan implementasi kebijakan bisnis berorientasi sosial CSR untuk P3KH Unilever Indonesia tersebut akan sangat menarik untuk diulas dan dibahas dalam penelitian ini. Mengingat bahwa:

Sifat CSR yang voluntaristik, absensi produk hukum yang menunjang dan lemahnya penegakan hukum telah menjadikan Indonesia sebagai negara ideal bagi korporasi yang memang memperlakukan CSR sebagai kosmetik. Yang penting *Annual Social Report* tampil *glossy*, lengkap dengan tampilan foto berbagai aktivitas sosial serta dana program 'CD' yang telah direalisasi. Di pihak lain, kondisi itu juga membuat frustrasi korporasi yang berupaya menunjukkan itikad baik untuk melaksanakan CSR. Celakanya, bagi yang terakhir ini, walau dana program CSR dalam jumlah besar sudah dikucurkan, manajemen CSR sudah dibentuk, serta strategi dan program CSR sudah dibuat, ternyata tuntutan serta demo dari masyarakat dan aktivis organisasi nonpemerintah masih tetap berlangsung. Sementara, sikap pemerintah dalam hal CSR sejauh ini masih memprihatinkan (Wibowo, 2004, 2).

Dengan memperhatikan latar belakang dan pokok permasalahan diatas, maka penelitian ini berfokus pada pertanyaan:

- (1) Apa motivasi yang mendasari Unilever Indonesia membuat kebijakan bisnis yang berorientasi sosial untuk Program Pengembangan Petani Kedelai Hitam (P3KH)?

- (2) Bagaimana implementasi kebijakan bisnis Unilever Indonesia dalam mengembangkan komunitas petani Program Pengembangan Petani Kedelai Hitam (P3KH)?

1.3. Tujuan Penelitian

Adapun yang menjadi tujuan penelitian ini adalah:

- (1) Memahami dan menggambarkan motivasi yang mendasari Unilever Indonesia membuat kebijakan bisnis yang berorientasi sosial untuk Program Pengembangan Petani Kedelai Hitam (P3KH).
- (2) Menggambarkan implementasi kebijakan bisnis Unilever Indonesia dalam mengembangkan komunitas petani Program Pengembangan Petani Kedelai Hitam (P3KH).

1.4. Manfaat Penelitian

1.4.1. Manfaat Akademik

Adapun yang diharapkan menjadi manfaat pada sisi akademik adalah:

- (1) Memperluas wawasan, menjadi bahan informasi, referensi, serta kajian bagi para pemerhati, akademisi, dan pihak-pihak yang berkepentingan untuk memahami serta mempelajari korporat dalam melaksanakan kebijakan bisnis yang berorientasi sosial melalui *CSR*.
- (2) Memberikan sumbangan pemikiran bagi pengembangan ilmu-ilmu sosial pada umumnya, dan ilmu kesejahteraan sosial pada khususnya tentang *CSR* sebagai kebijakan bisnis yang berorientasi sosial.
- (3) Hasil penelitian ini diharapkan dapat memberi masukan bagi penelitian lebih lanjut di berbagai disiplin ilmu lain yang berhubungan dengan *CSR* dan kebijakan bisnis atau kebijakan sosial sebuah korporat.

1.4.2. Manfaat Praktis

Adapun yang diharapkan menjadi manfaat pada sisi praktis adalah:

- (1) Khusus bagi Unilever Indonesia, penelitian ini diharapkan dapat memberikan masukan untuk pengembangan program CSR Unilever Indonesia terutama P3KH dan CSR dengan pendekatan serupa (*community development*) melalui Yayasan Unilever Indonesia (YUI) dimasa mendatang.
- (2) Menjadi bahan masukan dan informasi bagi korporat yang melaksanakan CSR sebagai kebijakan bisnis yang berorientasi sosial dalam keberlanjutan dan pengembangan bisnis.
- (3) Memberi masukan bagi praktisi yang menjadi pelaksana CSR.

1.5. Metodologi Penelitian

Menurut Ndraha (2010) “metodologi penelitian adalah metodologi yang digunakan untuk program dan kegiatan penelitian” (hlm.24). Sedangkan dalam pandangan Raco (2010) metodologi penelitian dapat dipahami sebagai “suatu kegiatan ilmiah yang terencana, terstruktur, sistematis dan memiliki tujuan tertentu baik praktis maupun teoritis...”kegiatan ilmiah” karena penelitian dengan aspek ilmu pengetahuan dan teori” (hlm.5).

Pandangan lain menjelaskan “*research methodology consists of the assumptions, postulates, rules, and methods—the blueprint or roadmap—that researchers employ to render their work open to analysis, critique, replication, repetition, and/or adaptation and to choose research methods*” (Schensul, 2008, 516), atau penelitian yang terdiri dari asumsi, tuntutan, aturan, dan metode-cetak biru atau peta jalan-yang mempekerjakan peneliti untuk membuat pekerjaan mereka terbuka untuk analisis, kritik, replikasi, pengulangan, dan/atau adaptasi dan memilih metode penelitian. Sehingga dalam penelitian ini, metodologi penelitian adalah sebuah kegiatan penelitian secara ilmiah berdasarkan keilmuan yang memiliki tujuan untuk memahami lebih dalam mengenai motivasi dan implementasi kebijakan bisnis CSR Unilever Indonesia.

1.5.1 Pendekatan Penelitian

Mengacu kepada fokus pertanyaan serta tujuan penelitian yang akan memberikan pemahaman dan menggambarkan mengenai motivasi yang mendasari Unilever Indonesia membuat kebijakan bisnis yang berorientasi sosial serta implementasi kebijakan bisnis Unilever Indonesia dalam mengembangkan komunitas petani Program Pengembangan Petani Kedelai Hitam (P3KH), maka penelitian ini menggunakan pendekatan kualitatif.

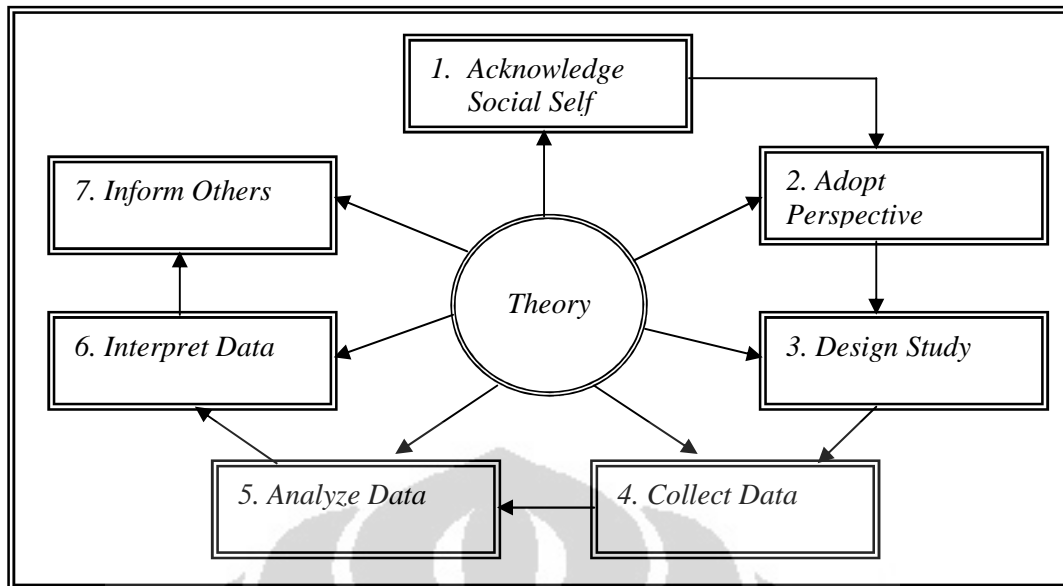
Penelitian kualitatif dalam pandangan Walliman (2006) *“Qualitative research does not involve counting and dealing with numbers but is based more on information expressed in words – descriptions, accounts, opinions, feelings, etc”* (hlm.129) atau dengan kata lain bahwa penelitian kualitatif tidak melibatkan perhitungan dan angka tetapi lebih didasarkan pada informasi yang disajikan dalam kata-kata - deskripsi, perhitungan, pendapat, perasaan, dll. Selain itu, *“qualitative research produces narrative or textual descriptions of the phenomena under study”* (Vanderstoep & Johnston, 2009, 7) atau penelitian kualitatif menghasilkan deskripsi narasi atau fenomena tekstual yang diteliti

Menurut Denzin & Lincoln (2009) *“penelitian kualitatif sebagai sebuah kata yang menyiratkan penekanan pada proses dan makna yang tidak dikaji secara ketat atau belum diukur (jika memang diukur) dari sisi kuantitas, jumlah, intensitas, atau frekuensinya. Para peneliti kualitatif menekankan sifat realita yang terbangun secara sosial, hubungan erat antara peneliti dengan subjek yang diteliti, dan tekanan situasi yang membentuk penyelidikan. Para peneliti semacam ini mementingkan sifat penyelidikan yang sarat nilai. Mereka mencari jawaban atas pertanyaan-pertanyaan yang menyoroti cara munculnya pengalaman sosial sekaligus perolehan maknanya”* (hlm.6).

Jadi dalam penelitian ini pendekatan kualitatif adalah penelitian yang menekankan pada penyajian informasi secara deskriptif terhadap kajian motivasi dan implementasi kebijakan bisnis CSR Unilever Indonesia pada pengembangan petani kedelai hitam yang diteliti.

Mengenai tahapan penelitian kualitatif, Neuman (2006) menjelaskan ada 7 (tujuh) tahap sebagai berikut:

Bagan 1.1: Tahapan penelitian kualitatif



Sumber: Neuman (2006, hlm.15)

Berdasarkan tahapan tersebut dapat dipahami bahwa pada penelitian kualitatif, penelitian dimulai dari *acknowledge social self* dimana lahirnya minat penelitian karena telah mengakui bahwa peneliti bagian dari ranah sosial, minat penelitian berdasar pengakuan tersebut dilanjutkan dengan upaya menerima berbagai pandangan (*adopt perspective*) untuk selanjutnya membuat *design study* tentang bagaimana kajian yang akan dilakukan. Setelah itu, dilakukan proses pengumpulan data (*collect data*) dari berbagai sumber sesuai kebutuhan, sejumlah data mentah yang terkumpul kemudian di analisis melalui proses *analyze data* sesuai dengan *design study* yang telah dibuat. Hasil analisa data kemudian di interpretasikan agar hasil analisa dapat dipahami oleh individu yang berhubungan dengan studi yang dilakukan. Tahap akhir yakni *inform others* atau gaya laporan, bentuk sajian hasil penelitian kepada orang lain, bentuknya bervariasi sesuai dengan pendekatan kualitatif (hlm.15).

1.5.2 Jenis Penelitian

Berdasarkan pertanyaan dan tujuan penelitian, maka jenis penelitian ini adalah penelitian deskriptif atau bersifat “menggambarkan”, dimana “*descriptive research relies on observation as a means of collecting data*” atau penelitian yang bergantung pada observasi sebagai alat pengumpul data (Walliman, 2006, 38). Sedangkan menurut Neuman (2006) sebagai “*Research in which the primary purpose is to “paint a picture” using words or numbers and to present a profile, a classification of types, or an outline of steps to answer questions such as who, when, where, and how*” (hlm. 35) atau penelitian dengan tujuan utama “menggambarkan sebuah gambar” menggunakan kata-kata atau angka dan untuk menyajikan satu profil, suatu klasifikasi dari jenis, atau suatu garis besar tahapan untuk menjawab pertanyaan seperti siapa, ketika, dimana, dan bagaimana.

Berdasarkan pendapat diatas, maka dalam penelitian ini yang dimaksud dengan penelitian deskriptif adalah suatu penelitian berdasarkan pemahaman makna dari kajian yang diteliti dengan menggunakan kata-kata untuk menggambarkan kondisi mengenai motivasi dan implementasi kebijakan bisnis CSR Unilever Indonesia pada pengembangan petani kedelai hitam.

Mengenai data deskriptif, Moleong (2010) menjelaskan bahwa “data deskriptif adalah data yang dikumpulkan berupa kata-kata, gambar, dan bukan angka-angka. Hal itu disebabkan oleh adanya penerapan metode kualitatif. Selain itu, semua yang dikumpulkan berkemungkinan menjadi kunci terhadap apa yang sudah diteliti” (hlm.11).

Secara praktik, Neuman (2006) menjelaskan bahwa “*Descriptive: provide a detailed, highly accurate picture. Locate new data that contradict past data. Create a set of categories or classify types. Clarify a sequence of steps or stages. Document a causal process or mechanism. Report on the background or context of a situation*” (hlm.34) atau dengan kata lain menyediakan secara rinci, gambar yang benar-benar akurat. Menempatkan data baru yang membantah data lama/terdahulu. Menciptakan suatu set kategori atau mengklasifikasikan jenis. Memperjelas sejumlah tahap atau langkah-langkah.

Mendokumentasikan suatu proses atau mekanisme penyebab. Laporan terhadap latar belakang atau konteks suatu situasi.

1.5.3 Lokasi & Waktu Penelitian

1.5.3.1. Lokasi Penelitian

Mengacu kepada fokus penelitian yang diangkat, maka penelitian ini dilakukan pada Yayasan Unilever Indonesia (YUI) selaku pelaksana kegiatan CSR Unilever Indonesia yang bertempat pada Kantor Pusat (*Head Office*) Unilever Indonesia Graha Unilever jalan Jenderal Gatot Subroto Kav.15 Jakarta Pusat sebagai lokus penelitian berdasarkan keberhasilan sejumlah program CSR yang dijalankan termasuk P3KH. Sedangkan untuk meneliti proses implementasi P3KH peneliti memilih wilayah pengembangan yang berada pada Klaster Yogyakarta yang meliputi sebagian wilayah wilayah di Kabupaten Bantul, Kabupaten Kulon Progo, dan Kabupaten Pacitan.

Klaster Yogyakarta merupakan salah satu dari 5 (lima) Klaster wilayah pengembangan, Klaster lain yaitu Klaster Ngawi untuk pengembangan di Kabupaten Ngawi, Klaster Madiun untuk pengembangan di Kabupaten Madiun, Klaster Nganjuk untuk pengembangan di Kabupaten Nganjuk, dan Klaster Ponorogo untuk pengembangan di wilayah Kabupaten Ponorogo dan Trenggalek.

Klaster Yogyakarta dipilih karena salah satu wilayahnya yakni Bantul selain berperan sebagai wilayah budidaya kedelai hitam, daerah ini juga menjadi wilayah pengembangan bibit untuk semua Klaster yang terletak di Kecamatan Bambanglipuro dengan luas lahan dalam satu hamparan \pm 34 hektar. Klaster Yogyakarta terdiri dari 3 (tiga) wilayah berbeda dengan Klaster lain yang wilayahnya lebih sedikit. Selain itu, pada Klaster ini terdapat sebagian wilayah Kabupaten Pacitan yang secara administratif berada pada wilayah Provinsi Jawa Timur sehingga memiliki keterwakilan kajian untuk wilayah pengembangan dari Provinsi Jawa Timur.

1.5.3.2. Waktu Penelitian

Penelitian ini dimulai melalui tahapan *Reading Course* atau studi mandiri yang dilaksanakan pada bulan September 2010 hingga Mei 2012 dengan melakukan pengumpulan data dan pendalaman teori yang berhubungan dengan tema penelitian tesis. Setelah melalui tahapan studi mandiri, penelitian memasuki tahap proposal yang dimulai pada awal bulan Pebruari hingga Maret 2011. Penelitian tesis untuk pengumpulan lapangan dimulai pada bulan April 2011 hingga Mei 2012, dengan pengaturan jadwal penelitian sebagai berikut:

Tabel 1.2: Jadwal penelitian

Uraian	Tahun 2011																			
	Mar-Apr				Mei				Jun				Jul				Agt-Des			
	1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4
Penyusunan proposal																				
Seminar proposal																				
Perbaikan proposal																				
Pengumpulan data																				
Pengolahan data																				
Bimbingan tesis																				
Penulisan laporan																				
Ujian tesis																				
Revisi tesis																				

Uraian	Tahun 2012																			
	Jan-Mar				Apr				Mei				Jun				Jul			
	1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4
Penyusunan proposal																				
Seminar proposal																				
Perbaikan proposal																				
Pengumpulan data																				
Pengolahan data																				
Bimbingan tesis																				
Penulisan laporan																				
Ujian tesis																				
Revisi tesis																				

Sumber: diolah oleh peneliti

1.5.4 Teknik Pemilihan Informan

Pada penelitian ini digunakan teknik pemilihan informan dengan metode *purposive sampling*. Teknik ini digunakan karena para individu yang menjadi informan merupakan orang yang berkompeten untuk memberi informasi yang ingin diketahui sesuai dengan tujuan penelitian.

Menurut Alston dan Bowles (2003) *purposive sampling* adalah: “*this sampling technique allows us to select the sample for our study for a purpose. We may have prior knowledge that indicates that a particular group is important to our study or we select those subjects who we feel are ‘typical’ examples of the issue we wish to study*” (hlm.89-90) atau teknik *sampling* ini memungkinkan kita untuk memilih *sample* bagi tujuan penelitian. Kita mungkin mempunyai pengetahuan utama terlebih dulu yang menunjukkan bahwa suatu kelompok tertentu adalah penting bagi penelitian kita atau kita memilih subjek itu siapa yang kita rasa ‘mencirikan’ contoh-contoh dari isu yang ingin kita kaji.

Selain itu, “*purposive sampling is where the researcher selects what he/she thinks is a ‘typical’ sample based on specialist knowledge or selection criteria*” (Walliman, 2006, 79) atau dimana peneliti memilih apa yang dia pikir adalah sampel 'khas' berdasarkan pengetahuan khusus atau kriteria seleksi. Sedangkan menurut Herdiansyah (2010) bahwa *purposive sampling* merupakan “teknik dalam *non-probability sampling* yang berdasarkan kepada ciri-ciri yang dimiliki oleh subjek (informan) yang dipilih karena ciri-ciri tersebut sesuai dengan tujuan penelitian yang akan dilakukan” (hlm.106).

Dijelaskan oleh Saumure dan Given (2008) bahwa *nonprobability sampling is a common technique in qualitative research where researchers use their judgment to select a sample. Unlike probability sampling, where each participant has the same chance of being selected, participants selected using the nonprobability sampling technique are chosen because they meet preestablished criteria* (hlm.562) atau *nonprobability sampling* adalah teknik umum dalam penelitian kualitatif dimana peneliti menggunakan pertimbangan mereka untuk memilih sampel. Tidak seperti *probability sampling*, di mana setiap peserta memiliki kesempatan yang sama untuk dipilih, peserta terpilih menggunakan teknik *nonprobability sampling* ini merupakan pilihan karena memenuhi kriteria yang telah ditetapkan sebelumnya.

Berdasarkan ketentuan para ahli diatas, maka dalam penelitian ini yang dimaksud dengan *purposive sampling* adalah para informan yang dipilih berdasarkan pengetahuan mereka mengenai motivasi dan implementasi kebijakan bisnis CSR Unilever Indonesia pada pengembangan petani kedelai hitam sesuai dengan tujuan penelitian.

Pemilihan informan tersebut juga mengacu kepada pemikiran Ogden (2008) yakni “*the informant is a special category of research participant because of a particular expertise or knowledge that is brought to qualitative research. Informants know and understand the kind of information that is of interest to researchers. They offer an insider’s perspective and in-depth information that can represent the views of a group or even a community. It is the capacity to represent the knowledge of a larger group that distinguishes informants from*

other types of participants such as respondents to a questionnaire and people who are the subject of observation” (hlm. 430), atau dengan kata lain informan adalah kategori khusus peserta penelitian karena keahlian khusus atau pengetahuan yang dibawa untuk penelitian kualitatif. Informan mengetahui dan memahami jenis informasi yang menarik bagi peneliti. Mereka menawarkan perspektif orang dalam dan informasi mendalam yang dapat mewakili pandangan kelompok atau bahkan suatu komunitas. Ini adalah kemampuan untuk mewakili pengetahuan kelompok yang lebih besar yang membedakan informan dari jenis peserta lain seperti responden untuk kuesioner dan orang-orang sebagai subyek pengamatan.

Mengenai individu pemberi informasi atau dikenal sebagai informan harus memiliki syarat yakni “*credible dan information rich*” (Raco, 2010, 115). Agar sesuai dengan tujuan penelitian dan informasi yang ingin diketahui, maka kriteria yang digunakan dalam pemilihan informan adalah mereka yang:

- a) Mengerti mengenai kebijakan bisnis yang berorientasi sosial (CSR) dari Unilever Indonesia.
- b) Mengetahui motivasi atau latar belakang yang mendasari maksud dan tujuan kebijakan bisnis yang berorientasi sosial Unilever Indonesia khususnya untuk P3KH.
- c) Mengetahui dan terlibat dalam implementasi kebijakan bisnis untuk P3KH.

Dengan demikian, maka informan yang dianggap kredibel dan relevan untuk memberikan informasi dan data dalam penelitian ini adalah informan yang ditunjuk oleh Unilever Indonesia dan YUI, serta informan yang menjadi mitra Unilever Indonesia dalam P3KH. Khusus untuk informan dari mitra Unilever Indonesia merupakan informan yang dipandang memiliki kompetensi dan mengerti mengenai kebijakan bisnis CSR untuk P3KH. Sebagaimana terlihat dalam tabel berikut:

Tabel 1.3. *Theoretical sampling*

Informasi yang diperlukan	Informan	Jumlah
Motivasi yang mendasari Unilever Indonesia membuat kebijakan bisnis yang berorientasi sosial untuk Program Pengembangan Petani Kedelai Hitam (P3KH).	<i>General Manager</i> Yayasan Unilever Indonesia diwakili oleh Manajer <i>Partnership for Sustainable Agriculture and Livelihood (PSAL)</i>	1
Implementasi kebijakan bisnis Unilever Indonesia dalam mengembangkan komunitas petani Program Pengembangan Petani Kedelai Hitam (P3KH)	<i>General Manager</i> Yayasan Unilever Indonesia diwakili oleh Manajer <i>Partnership for Sustainable Agriculture and Livelihood (PSAL)</i>	
	Tim <i>Advisor</i> P3KH	1
	Tim <i>Black Soy Bean (BSB)</i>	3
	Koperasi P3KH dan Petani	3
	LSM Persada Pendamping Pemberdayaan Perempuan	1
	Kelompok Perempuan petani kedelai hitam	5
Jumlah informan		14

Sumber: diolah oleh peneliti

Pada awal penelitian untuk informan internal dipilih berdasarkan kompetensi struktural organisasi Unilever Indonesia dan YUI dari *Sustainability Report Unilever* tahun 2008, namun mengingat tingkat mobilitas yang tinggi karena tuntutan tanggungjawab bisnis korporat, Unilever Indonesia mendelegasikan secara khusus kepada Manajer *Partnership for Sustainable Agriculture and Livelihood (PSAL)* untuk memberikan informasi dan data mengenai motivasi kebijakan bisnis yang berorientasi sosial serta implementasi kebijakan bisnis tersebut terutama untuk P3KH kepada peneliti. Sedangkan

informan eksternal yakni mitra Unilever Indonesia dalam melaksanakan P3KH yang terdiri dari: pertama, Tim Advisor yang terdiri dari Tim UGM dan LSM Field Indonesia sebagai pendamping teknis pertanian, kedua pihak koperasi yang menaungi keberadaan para petani kedelai hitam, dan ketiga pihak LSM Persada sebagai pendamping perempuan petani kedelai hitam. Informan eksternal tersebut merupakan rekomendasi dari Yayasan Unilever Indonesia serta informan yang terlibat aktif dalam P3KH sesuai dengan tujuan penelitian yang berhasil ditemui peneliti.

1.5.5 Teknik Pengumpulan Data

Menurut Sugiyono (2010) “dalam penelitian kualitatif, data diperoleh dari berbagai sumber, dengan menggunakan teknik pengumpulan data yang bermacam-macam (triangulasi), dan dilakukan secara terus menerus sampai datanya jenuh” (hlm.243). “Triangulasi adalah gagasan yang memperhatikan sesuatu dari berbagai sudut pandang untuk meningkatkan ketelitian” (Neuman, 2006, 149). Disamping itu, “data dalam penelitian kualitatif hampir dipastikan berbentuk kata-kata, meskipun data mentahnya bisa berbentuk benda-benda, foto, figur manusia” (Irawan, 2006, 67).

Strauss (1987) menambahkan bahwa “*data collection, the finding and gathering - or generating - of materials that the researcher will then analyze* (hlm. 20), atau pengumpulan data, temuan dan mengumpulkan - atau menghasilkan - bahan yang diinginkan peneliti untuk kemudian dianalisa.

Pandangan mengenai kualitatif ditambahkan oleh Raco (2010) bahwa “metode kualitatif merubah data menjadi temuan (*findings*). Memang tidak ada formula itu, tidak ada alat ukur untuk mengetahui validitas dan realibilitas. Tidak ada aturan yang absolut, yang ada hanyalah: ‘buatlah sebaik mungkin dengan menggunakan akal budimu secara penuh’ dan maksimal... Analisis data di sini berarti mengatur secara sistematis bahan hasil wawancara dan obeservasi, menafsirkannya dan menghasilkan suatu pemikiran, pendapat, teori atau gagasan baru. Inilah yang disebut hasil temuan atau *findings*” (hlm.121).

Begitupun dalam penelitian ini, data disajikan dalam bentuk rangkaian kata yang didukung oleh sejumlah dokumen, photo, dan hasil wawancara untuk menggambarkan motivasi dan implementasi kebijakan bisnis CSR Unilever Indonesia melalui program pengembangan petani kedelai hitam.

Adapun teknik pengumpulan data pada penelitian ini dilakukan melalui:

- 1) Studi kepustakaan. Dilakukan dengan tujuan untuk memperkaya kerangka pemikiran sebelum turun lapangan, dengan mencari literatur mengenai teori/konsep pembangunan sosial, kebijakan bisnis, kebijakan sosial, *corporate social responsibility*, melalui buku teks, jurnal/makalah, majalah ilmiah dan kajian-kajian terdahulu seperti tesis sejenis. Selain literatur dan kajian ilmiah, studi kepustakaan juga dilakukan dengan cara mempelajari dokumen-dokumen, antara lain tentang;
 - a) *Sustainability Report* Unilever Indonesia
 - b) Media internal, yakni website Unilever Indonesia
 - c) Media eksternal, yakni website media elektronik lain yang memberitakan seputar pelaksanaan CSR YUI.
- 2) Wawancara mendalam. Digunakan sebagai teknik pengumpulan data yang utama untuk menggali lebih dalam mengenai motivasi dan implementasi kebijakan bisnis CSR melalui program pengembangan petani kedelai hitam. Teknik pengumpulan data dengan wawancara mendalam ini menggunakan pedoman wawancara semi terstruktur kepada informan dari Unilever Indonesia, YUI, dan petani kedelai hitam.
- 3) Observasi. Observasi juga dilakukan untuk menambah data selain dari wawancara, juga melalui pengamatan dokumentasi seperti photo dari pihak Unilever Indonesia serta berkunjung langsung ke lokasi pengembangan petani kedelai hitam.

1.5.6 Teknik Analisis Data

1.5.6.1. Proses Analisis data

Proses analisis sebagaimana yang dijelaskan oleh Nasution (1998) dalam Sugiyono (2010) menyatakan bahwa:

“analisis telah mulai sejak merumuskan dan menjelaskan masalah, sebelum terjun ke lapangan, dan berlangsung terus sampai penulisan hasil penelitian. Analisis data menjadi pegangan bagi penelitian selanjutnya sampai jika mungkin, teori yang “grounded”. Namun dalam penelitian kualitatif, analisis data difokuskan selama proses dilapangan bersamaan dengan pengumpulan data” (hlm.245).

Dengan demikian, analisis dilakukan selama proses penelitian berlangsung. Pada penelitian ini metode untuk analisis data menggunakan teori Miles dan Huberman (1994), sebagaimana penjelasan berikut:

1) Reduksi data

Reduksi data mengacu pada proses memilih, memfokuskan, mengederhanakan, meringkas, dan mengubah data yang terdapat dalam catatan lapangan atau mentranskripsikan. Reduksi data terjadi terus menerus sepanjang kehidupan dari kegiatan yang berorientasi kualitatif. Bahkan sebelum data yang sebenarnya dikumpulkan, antisipasi reduksi data sebagai keputusan peneliti (sering tanpa kesadaran penuh) bagaimana kerangka kerja konseptual, dimana kasus, dengan pertanyaan penelitian, dan pendekatan pengumpulan data untuk dipilih. Sebagai proses pengumpulan data, bagian lebih lanjut adanya reduksi data (menulis ringkasan, pengkodean, gangguan adanya penyimpangan tema, membuat pengelompokan, membuat pengelompokkan, menulis memo). Proses reduksi data dilanjutkan setelah turun lapangan, sampai laporan akhir selesai.

Reduksi data bukanlah sesuatu yang terpisah dari analisis. Ini bagian dari analisis. Keputusan peneliti memotong data untuk membuat kode dan untuk mengeluarkan data, dengan pola ringkasan terbaik dalam beberapa

potongan, mengembangkan cerita untuk memaparkan semua pilihan analitis. Reduksi data merupakan suatu bentuk analisis yang menajamkan, menjeniskan, memfokuskan, membuang, dan mengatur data sedemikian rupa sehingga kesimpulan "final" dapat ditarik dan diverifikasi.

Dengan "reduksi data" kita tidak selalu menggunakan cara kuantifikasi. Data kualitatif dapat dikurangi dan diubah dengan berbagai cara: melalui seleksi, melalui ringkasan atau parafrase, melalui penggolongan dalam pola yang lebih besar, dan sebagainya. Adakalanya mungkin membantu untuk mengkonversi data kedalam jumlah sederhana (misalnya, analis mengatakan bahwa kasus yang sedang dilihat memiliki derajat "tinggi" atau "cakupan" pemusatan secara administrasi), tapi ini tidak selalu bijaksana. Bahkan ketika itu terlihat seperti strategi analitik yang baik, kami menyarankan untuk memperhatikan angka-angka, dan kata-kata yang Anda gunakan untuk mengambil angka-angka, bersama-sama dalam analisis Anda berikutnya.

2) Tampilan data

Kegiatan analisis berikutnya adalah menampilkan data. Umumnya, sebuah tampilan di kelola, temuan menekankan informasi yang memungkinkan penarikan kesimpulan dan tindakan. Memandang tampilan membantu kita untuk memahami apa yang terjadi dan untuk melakukan sesuatu yang baik dalam analisis lebih lanjut atau mengambil tindakan yang didasarkan pada pemahaman.

Tampilan yang baik adalah jalan utama untuk analisis kualitatif yang valid. Tampilan dibahas dalam buku ini meliputi berbagai jenis matriks, grafik, bagan, dan jaringan. Semua dirancang untuk mengumpulkan informasi kedalam sebuah bentuk yang dapat diperoleh, bentuk padat yang dianalisis dapat melihat apa yang terjadi dan juga menggambarkan kesimpulan sebenarnya atau bergerak terus kepada tahapan selanjutnya dari analisis saran tampilan yang mungkin saja bermanfaat.

Seperti reduksi data, penciptaan dan penggunaan tampilan tidak terlepas dari analisis, itu adalah bagian dari analisis. Merancang sebuah keputusan

tampilan pada baris dan kolom dari matriks data kualitatif dan memutuskan data, dalam sebuah bentuk, harus dimasukkan dalam sel kegiatan analitis. (Perhatikan bahwa rancangan tampilan juga memiliki implikasi reduksi data yang jelas).

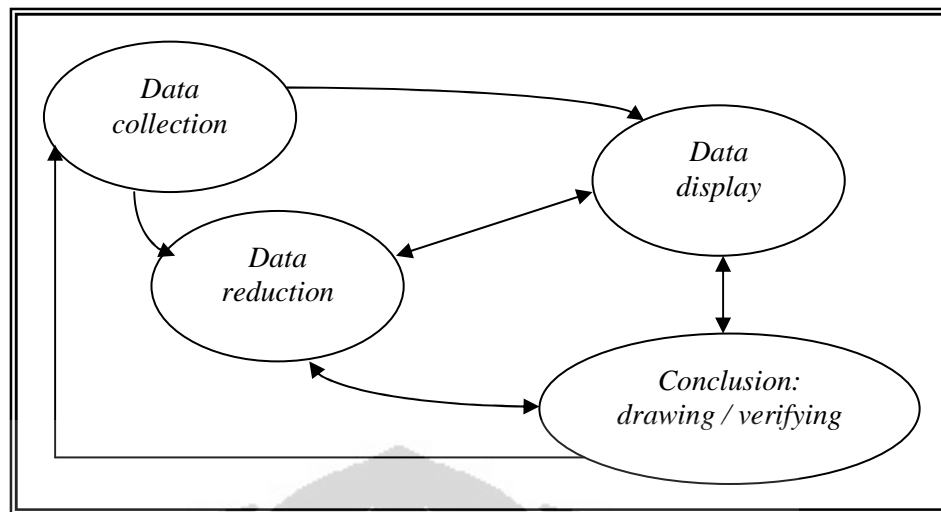
3) Kesimpulan: gambaran dan verifikasi

Tahap ketiga analisis adalah penarikan kesimpulan dan verifikasi. Sejak awal pengumpulan data, analisis kualitatif mulai memikirkan cara yang tanpa aturan, arus kausal, dan proposisi. Peneliti kompeten memegang kesimpulan ini dengan ringan, menjaga keterbukaan dan skeptisisme, tetapi kesimpulan masih ada disini, belum lengkap dan samar-samar pada awalnya, kemudian semakin eksplisit dan mendasar. Kesimpulan "Final" yang mungkin tidak muncul sampai pengumpulan data selesai, tergantung pada ukuran kumpulan catatan lapangan, penyimpanan, *coding*, dan metode pengambilan yang digunakan; pengalaman peneliti, dan tuntutan lembaga pendana, tetapi mereka sering telah menggambarkan sedari awal, bahkan ketika seorang peneliti mengklaim telah melanjutkan proses "induktif".

Kesimpulan juga diverifikasi sebagai proses analisis. Verifikasi mungkin sesingkat waktu yang berlalu pada pikiran analisis selama menulis, dengan melihat kembali ke catatan lapangan, atau mungkin lebih teliti dan terperinci, dengan argumentasi panjang dan penelaahan diantara rekan-rekan untuk mengembangkan "subyektif antar konsensus", atau dengan upaya-upaya luas untuk mereplikasi temuan di kumpulan data lain.

Ketiga tahapan analisa: reduksi data, tampilan data, dan penarikan kesimpulan / verifikasi – dilakukan sejak sebelum, selama, dan setelah pengumpulan data dalam bentuk paralel, untuk membuat domain umum yang disebut "analisis". Ketiga arus juga dapat direpresentasikan seperti yang ditunjukkan pada gambar berikut:

Bagan 1.2: Proses analisis data



Sumber: Miles and Huberman dalam Sugiyono (1994, hlm.12)

Analisis data kualitatif bersifat berkelanjutan, terus menerus berulang. Isu reduksi data, dari tampilan, dan penarikan simpulan / verifikasi masuk ke dalam gambar berurutan sebagai peristiwa analisa mengikuti satu sama lain (hlm.10-12).

1.6. Keterbatasan dan Hambatan Penelitian Lapangan

Pada penelitian ini, meskipun telah digunakan cara untuk meningkatkan kualitas penelitian, terdapat keterbatasan dan hambatan yang ditemui pada lokus dan wilayah penelitian, yakni:

- 1) Pada lokus penelitian kantor pusat (*head office*) Unilever Indonesia diantaranya:
 - a) Informasi mengenai motivasi yang mendasari Unilever Indonesia untuk memformulasi dan mengimplementasi kebijakan bisnis berorientasi sosial untuk P3KH hanya dari seorang informan yang ditunjuk oleh manajemen Unilever Indonesia yakni Manajer *Partnership for Sustainable Agriculture and Livelihood* (PSAL) dari YUI. Sehingga peneliti tidak dapat melakukan triangulasi informasi dari informan lain,

baik dari manajemen Unilever Indonesia maupun dari YUI. Kondisi tersebut berada diluar penelitian ini yang mengharapkan adanya informasi yang luas dari beberapa informan mengenai seluk beluk kebijakan bisnis berorientasi sosial CSR dari Unilever Indonesia, termasuk dari *brand* Bango. Akan tetapi, untuk mendukung informasi dari Manajer PSAL tersebut, informasi tambahan dapat diperoleh dari dokumen *official website* Unilever dan Unilever Indonesia, majalah dan buku terbitan Unilever Indonesia, serta dukungan informasi dari media massa, baik elektronik maupun cetak seperti makalah, hasil penelitian, pemberitaan *online* serta majalah.

- b) Proses wawancara terhadap pihak Unilever Indonesia baru dapat dilakukan pada akhir Desember 2011 setelah menunggu selama 5 (lima) bulan sejak surat pengantar penelitian, proposal penelitian, dan kisi-kisi pertanyaan wawancara diserahkan kepada bagian riset, *corporate communication* Unilever Indonesia dan manajemen YUI. Upaya untuk melakukan wawancara dan pengaturan jadwal dilakukan secara intensif melalui telepon dan email. Proses perolehan informasi yang lama tersebut menyebabkan proses penelitian berjalan lambat.
 - c) Pergantian staf dan lemahnya koordinasi pada bagian *corporate communication* Unilever Indonesia juga menjadi penyebab lambannya proses penjadwalan wawancara, sehingga peneliti harus mengirimkan permohonan wawancara dan kisi pertanyaan berulang kali.
- 2) Pada wilayah pengembangan di Klaster Yogyakarta, keterbatasan dan hambatan yang peneliti peroleh diantaranya:
- a) Penyesuaian agenda dan intensitas pertemuan tatap muka dengan para informan khususnya informan dari Tim Advisor dan *Tim Black Soy Bean* (BSB) seringkali hanya bisa dilakukan via telepon karena agenda kegiatan mereka sangat padat dan sering ke luar kota dan dengan durasi wawancara yang terbatas, karena informan terkadang terkendala kondisi baterai handphone yang lemah atau bahkan dihentikan karena informan ada tamu.

- b) Upaya via email, hanya sebagian informan yang dapat meluangkan waktu untuk memberikan informasi melalui tulisan, hal ini karena email dipandang cukup “merepotkan” bagi informan.
- c) Informan petani dan perempuan kedelai hitam yang kebanyakan tidak menggunakan bahasa Indonesia, cukup menyulitkan proses wawancara. Meskipun hal ini bisa diatasi dengan meminta bantuan penerjemah dan memberikan pertanyaan tertulis dengan jawaban tertulis juga, namun cara ini bukan menjadi cara efektif karena para petani meminta pertanyaan tidak terlalu banyak, dan boleh menulis dengan bahasa daerah.

1.7. Teknik Meningkatkan Kualitas Penelitian

Upaya meningkatkan kualitas penelitian menurut Moleong (2010) dilakukan dengan cara mengikuti teknik-teknik peningkatan kualitas penelitian sebagai berikut:

- 1) Derajat kepercayaan (*credibility*) yaitu pada dasarnya menggantikan konsep validitas internal dari non kualitatif. Derajat ini berfungsi melaksanakan pemeriksaan sedemikian rupa, sehingga tingkat kepercayaan penemuannya dapat dicapai.
- 2) Keteralihan (*transferability*) berbeda dengan validitas eksternal dari non kualitatif. Konsep validitas itu menyatakan bahwa generalisasi suatu penemuan dapat berlaku atau diterapkan pada semua konteks dalam keadaan khalayak sasaran yang sama atas dasar penemuan yang diperoleh pada unit analisis. Untuk melakukan keteralihan tersebut, seorang peneliti mencari dan mengumpulkan kejadian empiris tentang kesamaan konteks.
- 3) Konteks kebergantungan (*dependability*) merupakan substitusi istilah reliabilitas pada penelitian kuantitatif. Konsep ini memperhitungkan segala-galanya yaitu yang terdapat pada reliabilitas ditambah dengan faktor-faktor lainnya.

- 4) Kriteria kepastian (*confirmability*) berawal dari konsep objektivitas versi non kualitatif yaitu menetapkan objektivitas dari segi kesepakatan antar subjek. Pemastian bahwa sesuatu itu objektif atau tidak bergantung pada persetujuan beberapa orang terhadap pandangan, pendapat dan penemuan seseorang (hal 324-325).

Selain empat kriteria tersebut, “strategi lain yang dapat digunakan adalah melalui memperpanjang waktu penelitian maupun triangulasi” (Herdiansyah, 2010, hlm.199). Dikarenakan waktu penelitian yang terbatas, maka peneliti memilih menggunakan triangulasi sebagai strategi untuk meningkatkan kualitas penelitian ini.

Triangulasi menurut Knafl dan Breitmayer (1989). Pertama, *triangulation of data methods* (triangulasi metode data), dimana data dikumpulkan dengan berbagai cara kemudian dibandingkan (misalnya data dari wawancara terstruktur, observasi partisipan, sejarah hidup). Tipe kedua, *triangulation of data sources* (triangulasi sumber data), memaksimalkan berbagai data yang mungkin berkontribusi untuk melengkapi pemahaman tentang konsep tersebut. Contoh sumber triangulasi termasuk musim yang berbeda atau hari, pengaturan yang berbeda, dan kelompok orang yang berbeda. *Theoretical triangulation* (triangulasi teoritis) berarti bahwa ide dari teori-teori yang beragam atau berbeda dapat diuji. Sebagai contoh, triangulasi teori dapat terjadi dalam mempertimbangkan sejumlah konsep dari antropologi, rehabilitasi sosiologi, dan psikologi. *Triangulation of investigator* (triangulasi peneliti), terjadi dalam studi pada sebuah tim peneliti, bukan seorang peneliti tunggal. Anggota tim sering memiliki keragaman pendekatan (Krefting, 1990, hlm.219).

Pendapat serupa datang dari Neuman (2006) yang memberikan jenis triangulasi sebagai berikut:

Jenis yang paling umum adalah *triangulation of measures* (triangulasi pengukuran). Peneliti mengambil langkah-langkah beberapa fenomena yang sama. Dengan mengukur sesuatu dalam lebih dari satu cara, peneliti lebih cenderung untuk melihat semua aspek itu.

Jenis lain adalah *triangulation of observers* (triangulasi pengamatan). Dalam banyak penelitian, salah satu peneliti melakukan wawancara atau pengamatan tunggal terhadap perilaku orang. Seseorang yang tunggal berarti memiliki keterbatasan pengamatan dan itu adalah salah satu keterbatasan penelitian. Beberapa pengamat menambahkan perspektif alternatif, latar belakang, dan karakteristik sosial dan akan mengurangi keterbatasan. Menggabungkan data dari berbagai pengamat lebih cenderung menghasilkan gambaran yang lebih lengkap tentang pengaturan.

Triangulation of theory (Triangulasi teori) terjadi ketika seorang peneliti menggunakan beberapa perspektif teoritis dalam tahap perencanaan penelitian, atau ketika menafsirkan data. Sebagai contoh, rencana penelitian dengan menggunakan konsep dan asumsi dari kedua teori yang bertentangan, atau melihat pada data yang berasal dari masing-masing perspektif teoritis.

Terakhir, *Triangulation of method* (triangulasi metode) berarti pencampuran gaya kualitatif dan kuantitatif penelitian dan data. Kebanyakan peneliti mengembangkan keahlian dalam satu gaya, tapi gaya memberi kekuatan yang saling melengkapi. Karena ada tumpang tindih secara parsial, studi dengan menggunakan kedua gaya sungguh lebih komprehensif. Pencampuran gaya dapat terjadi dengan beberapa cara. Salah satunya adalah dengan menggunakan metode berurutan, pertama satu dan kemudian yang lain. Cara lain adalah dengan menggunakan dua metode secara paralel, atau keduanya secara bersamaan (Neuman, 2006, 149-150).

Secara keseluruhan Neuman menyimpulkan triangulasi sebagai “gagasan untuk melihat sesuatu dari berbagai sudut pandang sehingga meningkatkan keakuratan” (hlm.149)

Dari beberapa tipe/metode triangulasi, penelitian ini menggunakan dua metode triangulasi yakni:

Pertama, *triangulation of data sources* (triangulasi sumber data), memaksimalkan berbagai data yang mungkin berkontribusi untuk melengkapi pemahaman tentang konsep tersebut. Hal ini didasarkan pada pentingnya

variasi dalam waktu, ruang, dan perseorangan yang di observasi dan diwawancara.

Kedua, *triangulation of theory* (Triangulasi teori) terjadi ketika seorang peneliti menggunakan beberapa perspektif teoritis dalam tahap perencanaan penelitian, atau ketika menafsirkan data.

1.8. Sistematika Penulisan

Bab 1 Pendahuluan, berisi latar belakang, rumusan permasalahan (terdiri atas masalah penelitian dan pertanyaan penelitian), tujuan penelitian, manfaat penelitian, metodologi penelitian dan sistematika penulisan.

Bab 2 Kerangka Pemikiran, berisi konsep-konsep tentang topik penelitian, yang diambil dari buku, artikel, jurnal/makalah, dan dokumen lainnya; yang digunakan selain untuk memperluas wawasan peneliti juga digunakan untuk menganalisis data.

Bab 3 Gambaran Umum Lembaga, Program dan Lokasi Penelitian, mendeskripsikan Unilever Indonesia, YUI, kebijakan bisnis dan program CSR untuk program Pembinaan Petani Kedelai Hitam, pada kantor pusat di jalan Jenderal Gatot Subroto Kav.15 Jakarta Pusat.

Bab 4 Temuan Lapangan, mendeskripsikan hasil-hasil wawancara dengan para informan dan hasil observasi, sesuai dengan tujuan penelitian.

Bab 5 Pembahasan Hasil Penelitian, berisi analisis dari hasil temuan lapangan dengan menggunakan metode kualitatif, yang diuraikan menurut tujuan penelitian.

Bab 6 Kesimpulan dan Saran, berisi rincian kesimpulan dari pembahasan hasil penelitian, serta rekomendasi/saran untuk penelitian/kajian lanjutan.

Bab 2

Corporate Social Responsibility

Kebijakan Bisnis yang Berorientasi Sosial

2.1. *Corporate Social Responsibility* dalam ranah pembangunan sosial

Pada penelitian ini ruang lingkup pembahasan *CSR* mengarah kepada kebijakan bisnis korporat yang berorientasi sosial melalui pengembangan masyarakat (*community development/ComDev*). Kebijakan ini memberi perhatian pada konsep pembangunan sosial, yakni pembangunan yang berorientasi pada kemajuan ekonomi dan sosial. Konsep tersebut *CSR* diharapkan lebih bermanfaat dalam proses perwujudan kesejahteraan sosial bagi masyarakat atau komunitas yang menjadi subjek penerima program *CSR*.

Secara teoritis Pembangunan Sosial didefinisikan sebagai “suatu proses perubahan sosial yang didesain untuk meningkatkan kesejahteraan masyarakat secara menyeluruh dalam rangkaian dinamika proses pembangunan ekonomi” (Midgley, 1995, 22).

Mengenai kesejahteraan, Suharto (2005) menjelaskan bahwa “secara konseptual dan empirik, kesejahteraan adalah tujuan akhir dari semua proses pembangunan karena menyangkut manusia sebagai pelaku dan penerima hasil-hasil pembangunan” (hlm.46).

Sedangkan lingkup Kesejahteraan Sosial, Adi (2008) memaparkan bahwa “Kesejahteraan Sosial dalam artian yang sangat luas mencakup berbagai tindakan yang dilakukan manusia untuk mencapai taraf kehidupan yang lebih baik. Taraf kehidupan yang lebih baik ini tidak hanya diukur secara ekonomi dan fisik belaka, tetapi juga memperhatikan aspek sosial, mental, dan segi kehidupan spiritual” (hlm.44).

Dalam implementasi *CSR*, metode yang paling sering digunakan korporat adalah metode *community development*. Menurut Ife (2006), “*community development* merujuk kepada proses-proses pengembangan struktur-struktur

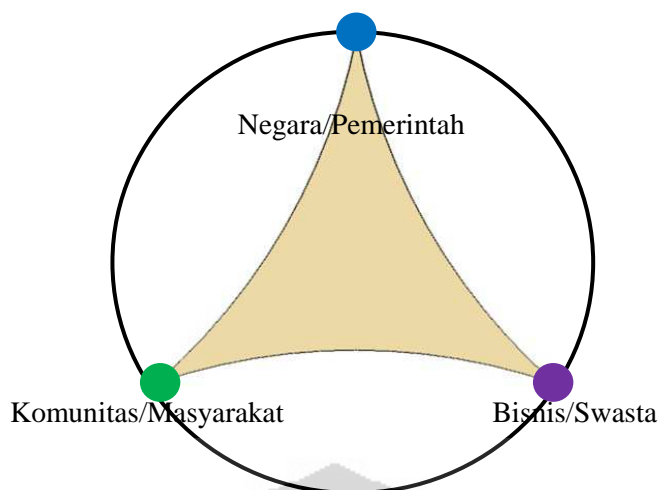
masyarakat” (hlm.xii), sedangkan menurut Suharto (2006) “*ComDev* seringkali di definisikan sebagai proses penguatan masyarakat secara aktif dan berkelanjutan berdasarkan prinsip keadilan sosial, partisipasi dan kerjasama yang setara” (hlm. 66).

Dalam hal proses pengembangan masyarakat Ife (2006) menjelaskan sebagai berikut:

The most important aspect of the integrity of process is that the process must be owned by the community itself. Ownership will not be achieved without full participation. Community development process cannot be imposed from outside, and cannot be dictated by a community worker, a local council or a government department. It has to be the process of the community itself, which is owned, controlled and sustained by the people themselves (hlm.174) atau aspek terpenting dari proses integritas yaitu proses harus melibatkan komunitas itu sendiri. Keterlibatan ini tidak akan tercapai tanpa partisipasi penuh. Proses pengembangan masyarakat tidak dapat dipaksakan dari luar, dan tidak dapat didikte oleh *community worker*, dewan lokal, atau departemen pemerintahan. Proses tersebut harus menjadi proses komunitas sendiri, yang dimiliki, dikendalikan dan dilangsungkan oleh mereka sendiri.

Berdasarkan pemahaman diatas, sudah seharusnya *CSR* didesain, diformulasikan dan diimplementasikan dengan baik sehingga akan membawa perubahan perilaku sosial kearah kemandirian untuk meraih kesejahteraan melalui kemitraan tiga sektor yakni pemerintah, swasta, dan masyarakat dengan tetap memperhatikan nilai-nilai yang terkandung pada masyarakat (*local wisdom*). Pola kemitraan tiga sektor dapat dilihat pada bagan berikut:

Bagan 2.1. Kemitraan tiga sektor



Sumber: diolah peneliti.

Pada lingkup *CSR*, “kemitraan tiga sektor mengandung arti kerjasama berdasar pengalokasian sumber daya secara efisien dan saling melengkapi antara perusahaan, pemerintah, serta masyarakat sipil, berkenaan dengan tercapainya keberlanjutan (pembangunan, lingkungan, maupun operasional perusahaan)” (Sukada, 2007, 91). Sedangkan motivasi kemitraan menurut Alyson (2001) adalah “untuk menangani bidang-bidang yang menjadi perhatian dengan mendirikan kesepahaman tujuan kemitraan, pemantauan dan sistem pelaporan serta kegiatan kolaboratif” (hlm.59).

Idealnya, menurut Sukada (2007) “pemahaman mengenai peran masing-masing pihak merupakan kekuatan saat muncul keinginan berkolaborasi, dimana setiap pihak memiliki peran sebagai berikut:

- 1) Perusahaan memainkan peran sebagai penyedia peluang ketenagakerjaan, bisnis, infrastruktur lokal, keterampilan teknis, dan kapasitas bagi penyelenggaraan advokasi untuk pihak lain. Kebanyakan peran perusahaan ini terkait dengan inti bisnisnya.
- 2) Pemerintah berperan melakukan koordinasi strategis melalui perencanaan pembangunan pemerintahan lokal, pembiayaan pelayanan publik, dan sebagai pengembang kapasitas.

- 3) Organisasi masyarakat sipil berperan terkait dengan kemampuannya menggerakkan partisipasi komunitas, memastikan relevansi program rancangan perusahaan dengan kebutuhan lokal, sebagai pengawas independen aktivitas perusahaan, serta memberikan nasihat untuk penggunaan pengetahuan atau teknologi lokal” (hlm.108-109)

Mengenai peran negara, secara khusus Midgley (1995) mengatakan bahwa “negara mewakili kepentingan masyarakat secara keseluruhan dan memiliki tanggung jawab untuk mengangkat kesejahteraan seluruh warga negara” (hlm.125). Namun, mengingat keterbatasan kemampuan yang dimiliki negara, pemerintah memerlukan bantuan berbagai pihak untuk mewujudkan kesejahteraan masyarakat, termasuk lembaga internasional.

Lembaga internasional yang dimaksud salah satunya adalah *United Nation (UN) Global Compact* yang menekankan pentingnya keterlibatan sektor swasta dalam turut menciptakan kesejahteraan bagi masyarakat. *UN Global Compact: business for development* memberikan 3 (tiga) jenis pola kemitraan, yaitu:

- 1) Dalam advokasi dan peningkatan kesadaran kemitraan, mitra sektor swasta dengan stakeholder lain untuk mengambil peran kepemimpinan dalam pembelaan, advokasi, dan memberikan kontribusi untuk memecahkan masalah yang berbeda. Perusahaan dapat bermitra dengan pemerintah dan badan pengawas, dan berpartisipasi dalam dialog yang sah dan tindakan kolektif dengan para pemangku kepentingan dari berbagai sektor ekonomi.
- 2) Dalam investasi sosial dan kemitraan *philantropy*, sektor swasta menyediakan dukungan keuangan, kontribusi sukarelawan atau keahlian, atau memberikan beberapa jenis kontribusi, termasuk sumbangan produk.
- 3) Dalam kemitraan bisnis inti, mitra berkolaborasi untuk menciptakan lapangan kerja dan kewirausahaan asuh, memberikan kontribusi terhadap pertumbuhan ekonomi, menghasilkan pendapatan pajak, menerapkan standar-standar sosial, lingkungan atau etika dan menyediakan barang dan jasa yang sesuai (Petersen, 2008, 3).

Dengan berpola kemitraan, implementasi CSR melalui metode pengembangan masyarakat akan menjadi program yang efektif dan efisien dalam membantu pencapaian kesejahteraan petani dan keberlanjutan bisnis korporat.

2.2. Korporat (*corporation*)

Pada penelitian ini, yang menjadi objek penelitian adalah korporat (*corporation*) bukan perusahaan (*company*), karena walau bagaimana pun kedua istilah tersebut berbeda, meskipun keduanya berasal dari badan usaha, khususnya dalam lingkup operasional bisnis. Meskipun istilah perusahaan akan tetap ada, dikarenakan beberapa pakar tidak membedakan antara istilah “perusahaan” dan “korporat”.

Secara teoritis, Budiarta (2010) menjelaskan bahwa “Badan usaha adalah suatu organisasi yang dengan mempergunakan faktor-faktor produksi berusaha mencari laba” (hlm.56), kemudian “secara garis besar dibedakan kedalam 3 (tiga) jenis yakni: perusahaan perseorangan, perkongsian (*partnership*) dan perseroan terbatas (*corporation*). Penjelasan ketiganya sebagai berikut:

- (1) Perusahaan perseorangan adalah perusahaan yang dimiliki oleh satu individu. Dalam prakteknya bentuk perusahaan ini kebanyakan merupakan perusahaan keluarga...untuk kegiatan usaha kecil.
- (2) Perkongsian (*partnership*) adalah badan usaha yang dimiliki oleh dua orang atau lebih yang secara bersama-sama bekerja sama untuk mencapai tujuan bisnis, sebagai contoh adalah Firma dan *Commanditaire Vennotschaap (CV)*.
- (3) Perseroan terbatas (*corporation*) atau dikenal sebagai korporat adalah suatu unit kegiatan usaha yang didirikan sebagai suatu institusi berbadan hukum yang pendiriannya dilakukan oleh akte notaris, dimana suatu dokumen yang dikemukakan yang pada dasarnya menerangkan mengenai tujuan pendiriannya, saham yang dikeluarkan, usaha yang dijalankan dan nama-nama pimpinan yang akan menjalankan perusahaan yang didirikan (hlm.57-62).

Korporat (*corporation*) terbagi kepada dua golongan yakni: (1) perusahaan *public* atau *public corporation* dan (2) perusahaan *private* atau *private corporation*. (1) *private corporation* adalah perseoran terbatas yang saham-sahamnya dijual secara privat, yaitu tidak melalui perantara dipasaran. Pada umumnya saham tersebut dijual diantara orang-orang yang mengenal satu sama lain. Sedangkan (2) perseoran terbatas sebagai *public corporation* merupakan suatu perusahaan yang sahamnya dijual kepada masyarakat melalui pasaran saham. Jenis perusahaan yang seperti ini biasa dikenal dengan perusahaan yang *go public* yaitu suatu upaya yang dilakukan untuk mengubah entitas hukum perusahaan dari *private corporation* menjadi *public corporation* dan mulai menjualnya melalui pasar saham” (hlm.64).

Menurut pandangan Monks and Minow (2004), “korporat adalah suatu mekanisme yang dibentuk untuk mengikuti kelompok yang berbeda untuk berkontribusi modal, keahlian, dan tenaga kerja, untuk keuntungan maksimal mereka semua (*shareholders*)” (hlm.9).

Sedangkan “Bryan A. Gardner (2004: 365) mengatakan *Coorporation* adalah “*an entity (usually a business) having authority under law to act as single person distinct from the shareholders who own it and having rights to issue stock an exist indefinitely*” atau sebuah wujud kepemilikan kekuasaan di bawah hukum untuk bertindak sebagai perseorangan yang nyata dari *shareholders* yang memilikinya dan memiliki hak isu saham dalam ketidakpastian yang aktif” (Fajar, 2010, 34).

Berdasarkan beberapa definisi dan penjelasan diatas, pada penelitian ini dapat dipahami bahwa perusahaan lebih kepada kegiatan usaha kecil berbasis keluarga, sedangkan korporat lebih kepada dasar, sifat dan lingkup sebuah badan usaha. Secara konseptual, dalam penelitian ini yang dimaksud dengan korporat adalah badan usaha berdasarkan ketetapan hukum yang bergerak dibidang bisnis, bersifat tetap, terus-menerus, dan yang didirikan, bekerja dan atau berkedudukan dalam wilayah hukum tertentu, dengan tujuan memperoleh keuntungan baik yang bersifat *public* maupun *private*.

2.3. Corporate Social Responsibility

2.3.1. Definisi Corporate Social Responsibility

CSR pada dasarnya tidak memiliki definisi tunggal, banyak sekali pemahaman dari berbagai sudut pandang yang berbeda, baik dari pandangan akademisi, pakar, praktisi bisnis maupun lembaga berpengaruh yang bersentuhan dengan CSR maupun pembangunan berkelanjutan. Untuk memperoleh gambaran mengenai konsep CSR telah dirangkum dalam tabel berikut:

Tabel 2.1: Definisi CSR

Sumber	Definisi CSR
1	2
Schermerhorn (1993) dalam Nuryana (2005) (Suharto, 2009, 103)	Suatu kepedulian organisasi bisnis untuk bertindak dengan cara-cara mereka sendiri dalam melayani kepentingan organisasi dan kepentingan publik eksternal
European Union (2002) (Murray, 2003, 9; Griffin, 2008, 139)	<i>a concept whereby companies integrate social and environmental concerns in their business operations and their interaction with their stakeholders on a voluntary basis</i> satu konsep dimana perusahaan mengintegrasikan perhatian sosial dan lingkungan dalam operasi bisnis serta interaksi mereka dengan <i>stakeholder</i> atas dasar sukarela
David Baron (2003) (Poerwanto, 2010, 18)	komitmen moral terhadap prinsip-prinsip khusus atau mendistribusikan kembali sebagian dari kekayaan perusahaan kepada pihak lain
<i>The World Business Council for Sustainable Development (WBCSD)</i> (Holme & Watts, 2000, 8; Kotler & Lee, 2005, 3; Fahy, Roche, & Weiner, 2005, 225)	<i>continuing commitment by business to behave ethically and contribute to economic development while improving the quality of life of the workforce and their families as well as of the local community and society at large.</i> Komitmen dunia usaha untuk terus menerus bertindak secara etis, beroperasi secara legal dan berkontribusi untuk peningkatan ekonomi, bersamaan dengan peningkatan kualitas hidup dari karyawan dan keluarganya sekaligus juga peningkatan kualitas komunitas lokal dan masyarakat secara lebih luas.

Bersambung...

Sambungan...

1	2
World Bank (2003, 9)	<p><i>CSR is the commitment of business to contribute to sustainable economic development working with employees and their representatives the local community and society at large to improve quality of life, in ways that are both good for business and good for development.</i></p> <p>Komitmen bisnis untuk berperan pada perkembangan ekonomi berkelanjutan yang bekerja dengan karyawan dan perwakilan komunitas serta masyarakat lokal yang besar untuk meningkatkan kualitas hidup, dengan cara-cara baik untuk bisnis dan baik untuk pengembangan.</p>
Kotler & Lee (2005, 3)	<p><i>a commitment to improve community well-being through discretionary business practices and contributions of corporate resources.</i></p> <p>Sebuah komitmen untuk meningkatkan kesejahteraan komunitas melalui kebijaksanaan (<i>discretionary</i>) praktik-praktik bisnis dan kontribusi sumber daya korporat.</p>
Pambudi (2005, 19)	<p>kesemua definisi yang ada, merujuk kepada landasan teori yang dikemukakan oleh John Elkington yang menyatakan bahwa CSR adalah aktifitas yang mengejar <i>Triple Bottom Line</i>, yang terdiri dari 3P ...dan semuanya dilakukan demi terciptanya <i>sustainable development</i> (pembangunan berkelanjutan).</p>
C. Farrel, George Hirt, and Linda Ferrel (2006) (Poerwanto, 2010, 19).	<p>kewajiban para pelaku bisnis untuk memaksimalkan dampak positif dan meminimalkan dampak negatif pada masyarakat.</p>
Carroll (2007, 123)	<p><i>encompasses the economic, legal, ethical, and discretionary or philanthropic expectations that society has of organizations at a given point in time.</i></p> <p>mencakup ekonomi, legalitas, etika dan kebebasan memilih atau filantropi bahwa masyarakat memiliki organisasi yang memberi poin dalam suatu waktu.</p>
Supranoto (2007, 298)	<p>pengambilan keputusan yang dikaitkan dengan nilai-nilai etika, kaidah dan keputusan hukum, serta menghargai manusia, masyarakat dan lingkungan. CSR atau <i>Corporate Citizenship (CC)</i> adalah cara perusahaan bersikap atau memperlihatkan perilaku ketika berhadapan dengan pihak lain sebagai salah satu cara memperbaiki reputasi dan meningkatkan keunggulan kompetitif.</p>
Wibisono (2008, 8)	<p>tanggung jawab perusahaan kepada para pemangku kepentingan untuk berlaku etis, meminimalkan dampak negatif dan memaksimalkan dampak positif yang mencakup aspek ekonomi sosial dan lingkungan (<i>triple bottom line</i>) dalam rangka mencapai tujuan pembangunan berkelanjutan.</p>

Bersambung...

Sambungan...

1	2
Suharto (2009, 105)	kepedulian perusahaan yang menyisihkan sebagian keuntungannya (<i>profit</i>) bagi kepentingan pembangunan manusia (<i>people</i>) dan lingkungan (<i>planet</i>) secara berkelanjutan berdasarkan prosedur (<i>procedure</i>) yang tepat dan professional.
Poerwanto (2010, 19)	kebijakan-kebijakan dan tindakan-tindakan korporat dalam berinteraksi dengan lingkungannya yang didasarkan pada etika.

Sumber: Diolah dari berbagai literatur.

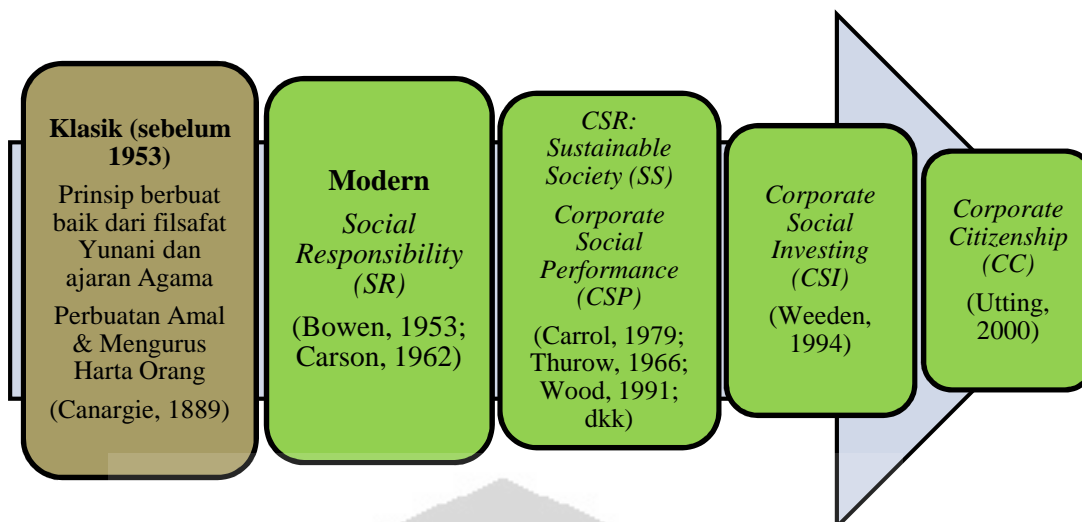
Perbedaan arah pandang, pengalaman, pengetahuan dan masa menyebabkan pendefinisian *CSR* begitu luas. Namun dalam penelitian ini, pemahaman *CSR* mengacu kepada pendapat Pambudi (2005), definisi *CSR* pada dasarnya merujuk kepada konsep *Triple Bottom Line (TBL)* yang terdiri dari 3P, yakni *profit*, *people* dan *planet*. Selain mengejar keuntungan (*profit*) sebagai tujuan utama dunia bisnis, perusahaan juga harus memperhatikan kepentingan *stakeholders*, yakni terlibat pada pemenuhan kesejahteraan masyarakat (*people*), serta berpartisipasi aktif dalam menjaga kelestarian lingkungan (*planet*). Dan semuanya dilakukan demi terciptanya *sustainable development* (pembangunan berkelanjutan).

2.3.2. Perkembangan *Corporate Social Responsibility*

CSR dapat dimasukkan kedalam bagian dari konsep pembangunan sosial berkelanjutan yang berada pada ranah ekonomi, sosial dan lingkungan. Konsep *CSR* tentu berbasis pada bidang non-eksakta atau sosial, yang berarti bahwa *CSR* memiliki dinamika sesuai perkembangan keilmuan dan kehidupan manusia. Hingga saat ini, *CSR* sebagai sebuah pengetahuan masih terus menjadi bahan diskusi yang dinamis.

Seiring dengan dinamika pengetahuan, perkembangan pola pikir *CSR* dapat digambarkan sebagaimana bagan berikut:

Bagan 2.2: Perkembangan CSR.



Sumber: Diolah sebagai ilustrasi.

Gambar di atas menunjukkan bahwa semakin modern perkembangan CSR maka pola pikirnya mengarah kepada upaya menjadikan perusahaan sebagai bagian dari *citizenship* dan turut mensejahterakan masyarakat. Untuk memudahkan pemahaman dari gambar di atas, pada penelitian ini dibagi kedalam 2 (dua) tahap masa perkembangan CSR, yakni masa CSR klasik dan CSR modern.

Gambaran mengenai perkembangan CSR dari tahun ke tahun, disajikan pada tabel perkembangan CSR yang dirangkum dari perkembangan pemikiran dari beberapa literature di bawah ini:

Tabel 2.2: Perkembangan CSR

Tahun	Tokoh	Pernyataan/uraian perkembangan
1	2	3
< 1800	Blowfield & Frynas (Jalal, 2010, 5)	Buku: <i>Setting New Agenda: critical Perspectives of Corporate Social Responsibility in the Developing World</i> menyatakan: CSR jauh lebih tua dari pada pemikiran Bowen, dan berhutang dasar pemikiran pada filsafat Yunani dan agama.

Bersambung...

Sambungan...

Tahun	Tokoh	Pernyataan/uraian perkembangan
1	2	3
< 1800	Jalal (2010, 5)	Selain berhutang dasar pemikiran pada filsafat Yunani, CSR juga berhutang pada aturan agama Kristen dan Islam. Dalam Islam, terdapat kaidah <i>ushul fiqih</i> (metodologi jurisprudensi Islam) bahwa mencegah kerusakan harus diprioritaskan di atas berbuat kebaikan. Kiranya, kaidah tersebut adalah salah satu nilai agama yang penting dipegang sebagai dasar pemikiran CSR arus utama.
1930an	Jill E. Fish (2006, 647-648) (Fajar, 2010, 9).	Perdebatan CSR sudah dimulai antara Adolf Berle dan E. Merric Dodd mengenai tujuan korporasi. Antara mencari keuntungan demi kepentingan pemilik (<i>shareholder</i>) atau memperhatikan kepentingan masyarakat (<i>stakeholders</i>).
1889	Andrew Canargie (Poerwanto, 2010, 17)	Buku <i>The Gospel of Wealth</i> menyatakan: konsep kekayaan mengemukakan pernyataan klasik mengenai CSR yang didasarkan pada 2 prinsip: Amal dan Mengurus harta orang. Keduanya bersifat paternalistik-memandang para pebisnis mempunyai peran sebagai orang tua terhadap karyawan dan pelanggan.
1953	Howard R. Bowen (1953) Wibisono, 2007, 4	Buku yang bertajuk <i>Social Responsibility of the Businessman</i> karya sebagai literatur awal yang menjadi tonggak sejarah CSR modern.
1962	Rachel Carson	Bukunya yang berjudul " <i>Silent Spring</i> " (1962) mengingatkan kepada masyarakat dunia bahwa betapa mematakannya pestisida bagi lingkungan dan kehidupan", sebagai penguat pemikiran Bowen (1953).
1966	Wibisono, 2007, 5	Pemikiran tentang korporasi yang lebih manusiawi juga muncul dalam " <i>The Future Capitalism</i> " yang ditulis Lester Thurow. Menurutnya, kapitalisme yang menjadi <i>mainstream</i> saat itu tidak hanya berkuat pada masalah ekonomi, namun juga memasukkan unsur sosial dan lingkungan yang menjadi basis apa yang nantinya disebut <i>sustainable society</i> .
1979	Archie B. Carroll (Poerwanto, 2010, 28)	melahirkan rumusan bentuk " <i>four-part model of CSR/Pyramid of CSR</i> "
1991	Wood (Meehan & Meehan, and Richards, 2006, 389)	Model <i>corporate social performance (CSP)</i> , dimana istilah <i>performance</i> membicarakan tindakan dan <i>outcomes</i> .

Bersambung...

Sambungan...

Tahun	Tokoh	Pernyataan/uraian perkembangan
1	2	3
1993	Herman Bryant Maynard Jr dan Susan E. Mehrtens (Fajar, 2010, 8).	Buku: <i>The Fourth Wave: Business in the 21st Century</i> , menyatakan: Pada gelombang pertama (<i>first wave</i>) ekonomi masih dalam proses revolusi agraris. Gelombang kedua (<i>second wave</i>) adalah masa industrialisasi, gelombang ketiga (<i>third wave</i>) adalah era industrialisasi modern yang menyatukan bangsa-bangsa, dan gelombang keempat (<i>fouth wave</i>) bisnis adalah mengintegrasikan seluruh dimensi kehidupan dan masyarakat. <i>Fourth wave</i> juga bertujuan untuk melayani masyarakat (<i>serve as globals reward</i>)
1994	Curt Weeden (Suparlan, 2005, 5)	Melahirkan sebuah konsep <i>Corporate Social Investing (CSI)</i> yang merupakan hasil perkembangan dan pemahaman lebih jauh mengenai CSR sebagai sebuah investasi dari berbagai program CSR yang dilaksanakan sebuah korporat.
1997	John Elkington (Wibisono, 2007, 6; Susanto, 2007, 21)	Konsep <i>Triple Bottom Lines (TBL)</i> , bahwa korporasi bertujuan untuk mencari keuntungan (<i>profit</i>), menciptakan kesejahteraan sosial (<i>people</i>) dan melestarikan lingkungan hidup (<i>planet</i>)
2000	The World Business Council for Development (WBCD) (Wibisono, 2007, 7; Fajar, 2010, 150).	Memublikasikan <i>CSR: Making Good Business Sense</i> , yaitu sebuah laporan pentingnya masalah CSR sebagai poros dari kepedulian terhadap stakeholder groups dan lainnya
2000	Peter Utting	Dalam paper yang dibaca pada sidang <i>The United Nations Research Institute for Social Development (UNSRID)</i> di Geneva ia melahirkan dan memperkenalkan istilah " <i>corporate citizenship</i> ", sebagai label baru CSR.
2010	ISO 26000	<i>Guidance on Social Responsibility</i> esensi penting tanggung jawab sosial adalah kesediaan sebuah organisasi untuk menyertakan pertimbangan sosial dan lingkungan didalam pengambilan keputusan dan bertanggung jawab terhadap dampak keputusan tersebut serta aktivitas terhadap masyarakat dan lingkungan. Ini menyiratkan perilaku transparan dan etika yang berkontribusi pada pengembangan berkelanjutan, membawa ke dalam minat tanggung-jawab stakeholder, hal ini sesuai dengan upaya memenuhi ketentuan hukum yang diterapkan dan konsisten dengan perilaku norma internasional, dan mengintegrasikan kedalam organisasi dan berlatih menghubungkannya

Sumber: Diolah dari berbagai literatur.

Guidance on Social Responsibility dari ISO 26000 diharapkan memberikan kesepahaman bagi para pemerhati dan praktisi CSR di seluruh dunia dalam rangka membantu dunia usaha dan pemerintah untuk dapat mengangkat derajat dan tingkat kesejahteraan masyarakat, sejahtera secara ekonomi dan sosial.

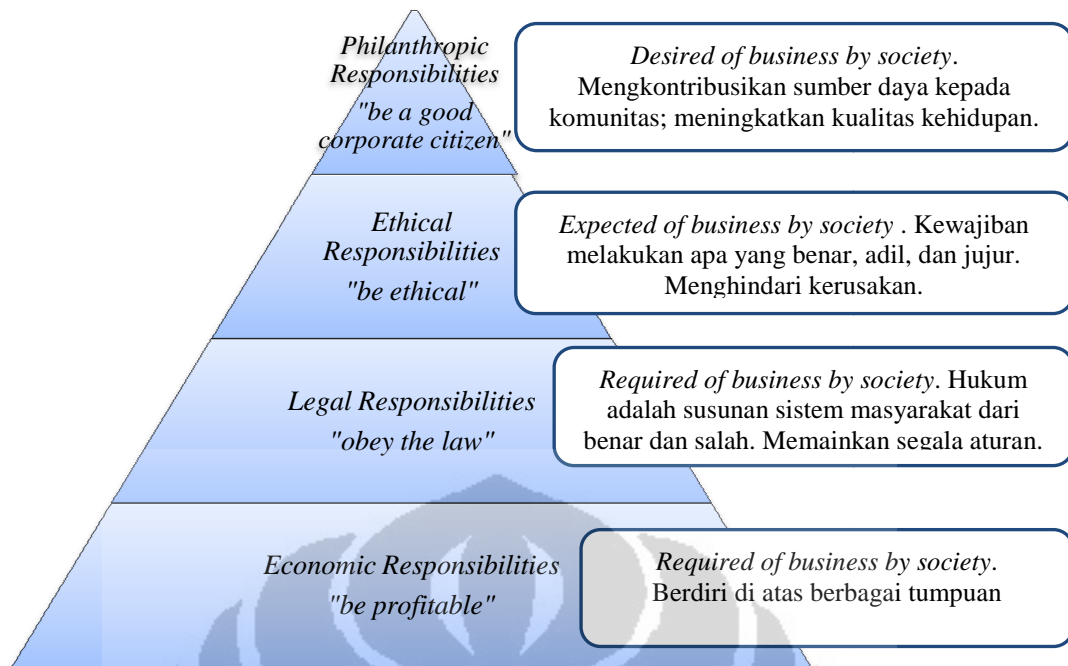
Secara keseluruhan, perkembangan CSR dari masa ke masa selalu dilatarbelakangi oleh perkembangan kesadaran akan nilai-nilai kemanusiaan dan kearifan pada lingkungan. Kehadiran pemikiran Bowen (1953), merupakan penguat sekaligus pengingat bahwa kesadaran tanggung jawab sosial juga mutlak dimiliki oleh dunia bisnis (bukan kesadaran yang hanya dimiliki oleh para pegiat kemasyarakatan dan lingkungan), dari sekedar *charity* terus berkembang menjadi *citizenship* untuk menyokong pola kehidupan yang lebih baik di masa mendatang.

2.3.3. Model *Corporate Social Responsibility*

Pada penelitian ini, sebagaimana terdapat pada beberapa penelitian lain, model yang menjadi acuan bagi para akademisi, praktisi (korporat) maupun masyarakat umum dalam memahami dan mengembangkan konsep CSR yakni model “*four-part model of CSR*” yang dikemukakan oleh Carroll (1979) sebuah model berbentuk piramida. Model ini digambarkan sebagaimana bagan berikut:

Carroll menempatkan “*four-part model of CSR/Pyramid of CSR*” ini sebagai ekspektasi bisnis ekonomi dan legal dalam perspektif dalam hubungan mereka untuk lebih perhatian pada orientasi sosial. Perhatian sosial ini termasuk tanggung jawab etika dan tanggung jawab filantropi.

Bagan 2.3: Piramida CSR



Sumber: Archie B. Carrol, *The Pyramid of CSR: Toward the Moral Management of Organizational Stakeholders*. Modifikasi oleh Matten (2006).

Carrol menjelaskan bagan diatas sebagai berikut:

- (1) *Economic Responsibilities*. Dasar pertama, adalah tanggung jawab *economic*. Pertama dan yang terpenting, sistem sosial Amerika menyerukan agar bisnis menjadi sebuah institusi ekonomi. Bahwa, mengharuskannya berorientasi untuk menghasilkan barang-barang dan jasa yang diinginkan masyarakat dan menjualnya dengan harga yang layak.
- (2) *Legal Responsibilities*. Tingkatan kedua, adalah tanggung jawab *legal*. Sebagai dorongan masyarakat pada sistem ekonomi dengan ijin bisnis untuk menerima peran produksi, sebagai sebuah bagian pemenuhan kontrak sosial, juga tunduk dibawah aturan *-the law-* daerah dimana bisnis beroperasi.
- (3) *Ethical Responsibilities*. Tingkatan ketiga. Tanggung jawab 'etika' mencakup segala aktifitas dan praktek yang diharapkan atau dilarang oleh anggota masyarakat bahkan yang tidak disusun dalam aturan mereka.

Tanggung jawab etika mewujudkan serangkaian norma, standar dan harapan yang menggambarkan perhatian kepada konsumen, karyawan, *shareholders*, dan perhatian komunitas sebagai sebuah keadilan, kepantasan, atau memelihara penghormatan atau melindungi hak-hak moral *stakeholders*.

- (4) *Philanthropic Responsibilities*. Tingkatan keempat, adalah tanggung jawab *voluntary/discretionary*, atau *philanthropic*. Mungkin ini sebuah istilah yang tidak cocok pada makna “*responsibilities*”, sebab mereka dipandu oleh kebijaksanaan bisnis - ini pilihan atau keinginan. Aktifitas ini murni sukarela, dipandu hanya oleh keinginan bisnis untuk aktifitas sosial bahwa ini bukanlah sebuah mandat, bukan diwajibkan oleh hukum, dan bukan harapan umum dari bisnis dalam sebuah arti etika.

Pada intinya, bentuk definisi konsep “*four-part model of CSR/Pyramid of CSR*” dapat disimpulkan sebagai berikut: tanggung jawab sosial bisnis meliputi ekonomi, legal, etika dan philantropi yang ditempatkan pada organisasi (korporat).

Piramid menggambarkan 4 komponen *CSR*, dimulai dengan pembangunan blok dasar yakni *economic performance*. Pada saat yang bersamaan bisnis diharapkan tunduk pada hukum, sebab hukum adalah aturan tersusun yang diterima dan tidak diterima oleh masyarakat. Selanjutnya adalah tanggung jawab bisnis ber-etika. Pada level yang sangat mendasar, kewajiban ini dilakukan dengan benar, pantas, dan berkeadilan serta menghindari atau meminimalkan kerugian *stakeholders* (karyawan, konsumen, lingkungan, dsb) pada tahap akhir bisnis diharapkan menjadi sebuah *good corporate citizen* – untuk melaksanakan tanggung jawab philantropi untuk mengkontribusikan keuangan dan sumber daya manusia kepada komunitas dan meningkatkan kualitas kehidupan.

Dalam persamaan bentuk, tanggung jawab dapat dijelaskan sebagai berikut: tanggung jawab Ekonomi + tanggung jawab Legal/Hukum + tanggung jawab Etika + tanggung jawab Philantropi = *CSR* secara menyeluruh (Carroll & Buchholtz, 2000, 33-38).

Dalam penilaian Matten (2006), Carroll memperhatikan CSR sebagai sebuah konsep multi lapisan, dimana dapat dibedakan kedalam empat aspek yang saling berhubungan – tanggung jawab ekonomi, legal, etika dan filantropi. Dia menghadirkan perbedaan tanggung jawab ini sebagai lapisan yang berurutan dengan sebuah piramida, sungguh ‘hakikatnya’ mewajibkan tanggung jawab sosial bertemu keempat tingkatan secara berurutan (hlm.6).

2.3.4. *Corporate Social Responsibility: Kebijakan bisnis dalam bingkai Triple Bottom Lines (TBL)*

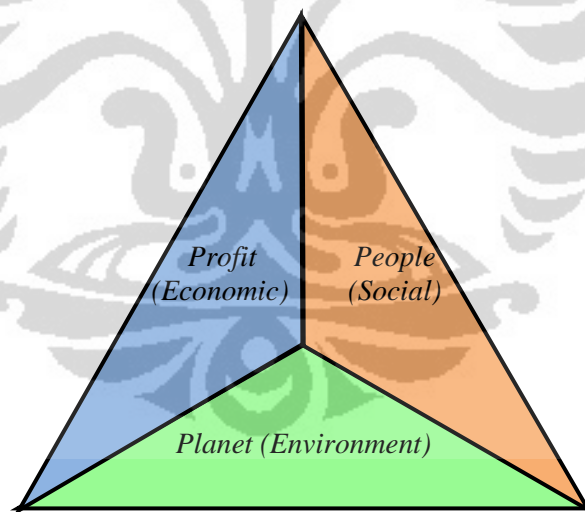
Konsep CSR semakin menemukan identitas ketika Elkington menulis buku *Canibals with Forks : The Triple Bottom Line in 21st Century Business* (1997). Dimana “ide dasar CSR menekankan pada penemuan keseimbangan yang tepat antara *People, Planet dan Profit...Disana (3P)* meningkatkan kewajiban untuk mengintegrasikan CSR dalam kebijakan bisnis dan aktifitas sehari-hari” (Bergmans, 2006, 115). Dengan demikian konsep 3P sangat berhubungan erat dengan pemikiran *sustainability development*, dan ketika diimplementasikan akan mengarah kepada *good corporate governance (GCG)*.

“*Good corporate governance* dapat dikatakan sebagai sistem dan proses yang mengarahkan dan mengendalikan organisasi kedalam sebuah rangkaian untuk meningkatkan kemampuan dan meraih berkelanjutan nilai *shareholders*” (Fahy, Roche, & Weiner, 2005, 163). GCG didasarkan pada “5 (lima) prinsip; keterbukaan (*transparency*), dapat dipertanggungjawabkan (*accountability*), bertanggung jawab (*responsibility*), kemandirian (*independency*), dan kejujuran atau keadilan (*fairness*), jika prinsip *good corporate governance* diimplementasikan ke dalam perilaku organisasi, maka bisa dikatakan bahwa perusahaan telah melakukan tanggung jawab sosialnya” (Poerwanto, 2010, 40).

Sebagai sebuah konsep, Matten (2007) memberikan pandangan terhadap TBL sebagai “gagasan dimana bisnis bukan hanya memiliki tujuan tunggal – yaitu nilai tambah ekonomi – tetapi ada 3 (tiga) komponen yang menunjukkan keberlanjutan yang sesungguhnya dalam istilah sebuah ‘*core idea*’ dalam CSR, yaitu:

- (1) *Environmental perspective*. Prinsip dasar keberlanjutan dalam perspektif lingkungan memusatkan efektifitas manajemen sumber daya fisik bahwa mereka melindungi lingkungan untuk masa depan. Semua biosistem diperhatikan sebagai sumber daya yang terbatas dan kapasitas yang terbatas.
- (2) *Economic perspective*. Perspektif ekonomi pada keberlanjutan berawal dari kemunculan model pertumbuhan ekonomi yang membebani batas ketentuan oleh kapasitas yang dibawa bumi (Meadows et al., 1974). Sebuah konsep ekonomi untuk mengembangkan, memproduksi dan melindungi pasar produk untuk jangka panjang.
- (3) *Social perspective*. Isu kunci dalam perspektif sosial pada keberlanjutan adalah ‘keadilan sosial’” (hlm.27-28).

Bagan 2.4. Korelasi *triple bottom line (TBL)*



Sumber: *The three component of sustainability* (Matten, 2006, 26)

Secara keseluruhan, “konsep *Triple Bottom Line* menekankan fakta bahwa perusahaan dan organisasi menciptakan nilai dalam multi dimensi. Pandangan *Triple Bottom Line*, dengan berbeda, diperluas untuk pengaruh sosial – dan meliputi pengaruh isu ekonomi yang jarang di terima dalam hal keuangan dasar tradisional” (Elkington, 2007, 465).

2.3.5. Manfaat CSR

Mengenai manfaat CSR, Kotler & Lee (2005) menguraikan beberapa manfaat yang dapat diperoleh perusahaan melalui pelaksanaan CSR yang bersifat strategis, sebagai berikut:

- 1) *Increased sales and market share* (peningkatan penjualan dan pembagian pasar). Beberapa hasil survei di Amerika Serikat membuktikan bahwa perusahaan yang mengusung nilai-nilai kebaikan dan memiliki aksi sosial akan mendapatkan dukungan lebih dan mampu meningkatkan penjualan...Hasil survei juga membuktikan bahwa konsumen lebih memilih produk dari perusahaan yang melaksanakan CSR dan cenderung untuk menghindari produk dari perusahaan yang tidak melaksanakan CSR.
- 2) *Strengthened brand positioning* (memperkuat posisi merk). Suatu produk yang disertai dengan kegiatan sosial akan lebih mempunyai “*spirit*”/jiwa di mata konsumennya...Hasil survei turut membuktikan bahwa konsumen akan lebih memilih produk yang mengusung misi sosial seperti penyelamatan lingkungan daripada produk yang memberi hadiah langsung.
- 3) *Enhanced corporate image and clout* (meningkatkan citra dan pengaruh perusahaan). Beberapa hasil riset dan survei di Amerika Serikat membuktikan bahwa perusahaan yang menjalankan program CSR mempunyai reputasi positif yang kuat walaupun pada masa krisis; bahkan media akan dengan sukarela memberikan publikasi positif bagi perusahaan yang melaksanakan CSR.
- 4) *Increased ability to attract, motivate, and retain employees* (meningkatkan kemampuan menarik, memotivasi, dan mempertahankan karyawan). Beberapa hasil survei menyatakan bahwa kegiatan CSR perusahaan bisa berpengaruh positif pada karyawan yang saat ini sudah menjadi bagian dari perusahaan, dan juga bahkan pada calon karyawan.
- 5) *Decreased operating costs* (menurunkan biaya operasional). Perusahaan yang melaksanakan aktivitas sosial atau kampanye sosial dapat menurunkan biaya operasional bahkan meningkatkan pendapatan melalui peningkatan pembelian dan sumbangan dari para konsumen, hal ini sangat berlaku bagi

perusahaan yang melakukan kampanye sosial pada bidang-bidang seperti masalah lingkungan, daur-ulang, dan konservasi air dan energy.

- 6) *Increased appeal to investors and financial analysts* (meningkatkan daya tarik perusahaan di mata para investor dan analis keuangan). Menurut hasil studi yang dilakukan di Amerika pada tahun 2002 yang menyimpulkan bahwa perusahaan-perusahaan yang melaksanakan kewajiban sosial terutama di bidang lingkungan, mengalami peningkatan modal dan sekaligus peningkatan nilai saham (hlm.10-18).

2.4. Kebijakan Bisnis berorientasi sosial

Kebijakan bukan hanya pada tataran pemerintahan, tetapi kebijakan juga bisa dilakukan dalam dunia bisnis, yakni kebijakan bisnis. Pada penelitian ini kebijakan yang dibahas adalah kebijakan bisnis yang berorientasi sosial.

Secara umum, “Kebijakan merupakan hasil dari adanya sinergi, kompromi atau bahkan kompetisi antara berbagai gagasan, teori, ideologi, dan kepentingan-kepentingan yang mewakili sistem politik suatu negara” (Suharto, 2008, 3). Sedangkan menurut Pearce II dan Robinson (2007) “kebijakan (*policies*) adalah arahan-arahan yang dirancang untuk memandu pemikiran, keputusan, dan tindakan para manajer beserta bawahannya dalam menerapkan strategi suatu perusahaan” (hlm. 394).

Sedangkan “kebijakan pada dunia bisnis, memang tidak banyak ditemukan pengertian atau definisi dari pakar kebijakan maupun pakar bisnis. Namun, *management study guide* memaparkan bahwa kebijakan bisnis merupakan panduan yang dikembangkan oleh organisasi untuk menentukan sebuah tindakan” (“*Definition of*”, 2010). Dengan panduan tersebut organisasi dalam hal ini korporat dapat membuat dan melaksanakan kebijakan yang membawa dampak positif bagi korporat dimasa mendatang, termasuk kebijakan yang berorientasi sosial melalui melaksanakan program *CSR*.

Carroll dan Buchholtz (2000), cenderung menggunakan istilah “*corporate public policy (CPP)*” dibandingkan “*corporate social policy (CSP)*” Keduanya

memberikan definisi “*corporate public policy (CPP)* sebagai sebuah kekuatan sikap, pendirian atau mengenai posisi publik, sosial, dan aspek etika *stakeholder* dan fungsi korporat” (hlm.588).

Mengacu kepada pemikiran di atas, ada kemungkinan bahwa lahirnya *corporate public policy (CPP)* karena semakin kompleksnya persaingan bisnis yang menuntut korporat untuk cerdas mengambil perhatian dari konsumen (publik dalam arti masyarakat luas) dan berfikir kedepan untuk keberlanjutan bisnis serta menjadikan bisnis semakin kompetitif.

Jadi dalam penelitian ini yang dimaksud dengan kebijakan bisnis yang berorientasi sosial adalah sebuah bentuk kebijakan bisnis yang diambil berdasarkan kesadaran sosial berwarganegara untuk mendukung pemerintah dalam usaha mencapai kesejahteraan secara ekonomi dan sosial bagi masyarakat luas melalui *CSR* dengan metode pengembangan masyarakat atau komunitas, karena “investasi (melalui) komunitas adalah semua tanggung jawab korporat yang diinginkan untuk mengantarkan menjadi bisnis yang baik” (Verwaayen, 2006, 201).

2.4.1. *Corporate Social Responsibility* sebagai investasi sosial korporat

Perkembangan kebijakan bisnis korporat berorientasi sosial terkini mengarahkan *CSR* sebagai bagian dari investasi, yakni investasi sosial. Menurut “Weeden (1994:xxii) bahwa korporasi harus mengubah kebijakan melakukan *philanthropy* sebagai *CSR* menjadi kebijakan *corporate social investing*” (Suparlan, 2005, 5).

Investasi, merupakan istilah yang lebih lekat dengan teori makro ekonomi, karena investasi berhubungan erat dengan modal dalam pembangunan ekonomi modern. Investasi menurut Mullineux (1996) “diartikan sebagai perubahan stok modal dalam kurun waktu tertentu, biasanya satu tahun buku” (Kuper & Kuper, 2000, 522). Sedangkan Graham (2003) menjelaskan “tindakan investasi adalah “tindakan yang melalui analisis menyeluruh, menjanjikan keamanan dana pokok dan memberikan keuntungan memadai. Tindakan yang tidak memenuhi persyaratan ini berarti tindakan spekulatif ” (hlm.38). Dengan adanya batasan

kurun waktu, kegiatan investasi menjadi sebuah tindakan dan komitmen atas sejumlah modal yang ditanamkan dengan harapan akan memperoleh untung di masa mendatang.

Dalam perkembangan terakhir, investasi sosial menurut *Final Draft International Standard (FDIS) of guidance standard ISO 26000 SR lines 2575-2578*: “*Social investment is a means by which organizations can contribute to the development of the communities in which they operate. Social investments that contribute to community development can sustain and enhance an organization’s relationship with its communities, and may or may not be associated with an organization’s core operational activities*” atau dapat dipahami bahwa investasi sosial adalah suatu cara dimana organisasi bisa berperan untuk pengembangan komunitas dimana mereka beroperasi. Investasi sosial yang bermanfaat untuk pengembangan komunitas bisa mempertahankan dan meningkatkan hubungan organisasi dengan komunitasnya, dan boleh atau tidak dihubungkan dengan inti kegiatan operasional organisasi (Noerman, 2010, 197).

Pemikiran *corporate social investing* berhubungan erat dengan pemanfaatan *social capital* untuk pengembangan bisnis untuk meraih keuntungan di masa mendatang. Lawang (2004) menjelaskan bahwa “*social capital* bersifat *intangible*” dan dapat diartikan sebagai “jaringan sosial yang membentuk interaksi sosial dan sikap yang diukur nilai kapitalnya dalam proses produksi dalam mengatasi suatu masalah sosial” (hlm.xvi). Interaksi yang dimaksud antara korporat dengan karyawan (*stakeholders* internal), atau dengan komunitas disekitarnya (*stakeholders* eksternal) atau dalam hal ini dunia bisnis “bermaksud membuat interaksi antara korporat dan komunitas berjalan harmonis” (Hamad, 2005, 63), dan sudah seharusnya “investasi sosial diarahkan sebagai prakondisi untuk menunjang pertumbuhan ekonomi...melalui pemberdayaan sosial” (Paskarina, 2007, 4).

Mengacu kepada pengertian kebijakan bisnis yang berorientasi sosial yang melahirkan *corporate public policy* dan *corporate social investing di atas*, maka dalam penelitian ini definisi investasi sosial korporat adalah sebagai “sebuah

kebijakan dibidang sosial yang dilakukan oleh sebuah korporat dalam rangka berinvestasi secara sosial kepada masyarakat yakni *stakeholders*, dengan tujuan untuk menciptakan citra baik (*branding image*) dan keberlanjutan (*sustainable*) bisnis bagi korporat”.

Berlandaskan keberhasilan implementasi kebijakan bisnis investasi sosial korporat, Chamsyah (2005) menyatakan bahwa dunia usaha yang berhasil adalah ketika produk yang dikeluarkannya sangat dinanti-nantikan oleh masyarakat. Dan lebih berhasil lagi ketika masyarakat merasa berkepentingan untuk menjaga keberadaan produk itu agar tetap eksis di masa yang akan datang (hlm.97). Sebagai contoh, kasus penjualan perusahaan coklat *Cadbury* Inggris kepada perusahaan makanan ringan Amerika Serikat: Kraft. Sontak bukan hanya generasi penerus dari keluarga pendiri perusahaan tetapi juga warga Inggris kecewa atas penjualan perusahaan yang sangat bersejarah itu. *BBC* dalam salah satu pemberitaannya menyebutkan, kesedihan dan kemarahan muncul menyusul penjualan perusahaan itu. Ada nostalgia, tradisi, peninggalan budaya di dalam *Cadbury*. Kekhawatiran konsumen juga terjadi bahwa *Cadbury* akan merubah resepnya alias tidak khas Inggris lagi (Kasali, 2010, 328-330).

2.4.2. Pola pelaksanaan CSR

Menurut Saidi dan Abidin (2004) “di Indonesia, secara umum ada 4 pola pelaksanaan *CSR*, yaitu:

Pertama, keterlibatan secara langsung. Perusahaan dalam menyelenggarakan kegiatan sosial dengan menugaskan salah satu pejabat senior, misalnya *corporate secretary* atau *public affair manager* atau menjadi bagian dari tugas pejabat Hubungan Masyarakat.

Kedua, melalui yayasan atau organisasi sosial perusahaan. Dengan mendirikan yayasan di bawah naungan perusahaan atau groupnya. Perusahaan menyediakan dana awal, dana abadi atau dana rutin secara bulanan atau tahunan. Seperti Yayasan *Coca Cola Company* atau Yayasan Unilever Indonesia;

Ketiga, bermitra dengan pihak lain. Seperti bermitra dengan organisasi non pemerintah, universitas atau media massa.

Keempat, mendukung atau bergabung dalam suatu konsorsium. Perusahaan ikut mendirikan, menjadi anggota atau mendukung suatu lembaga sosial yang didirikan untuk tujuan sosial” (hlm. 64-65). Sebagai contoh konsorsium korporat ekstraktif melalui Farum Multi Stakeholders (FMS) CSR Kutai Timur Kalimantan Timur.

Keempat pola tersebut ada kecenderungan mempengaruhi motivasi pelaksanaan CSR sebuah korporat. Sehingga akan terlihat kesungguhan korporat dalam melaksanakan dan mengelola setiap program CSR. Selain itu juga dapat diketahui bagaimana pola pergeseran dan dinamika sebuah korporat dalam konteks paradigma CSR.

2.5. Motivasi kebijakan bisnis *Corporate Social Responsibility*

Salah satu pokok permasalahan pada penelitian ini adalah motivasi yang mendasari Unilever Indonesia membuat kebijakan bisnis yang berorientasi sosial untuk P3KH.

Saidi dan Abidin (2004) mengungkapkan bahwa “dalam perkembangannya (motivasi, pen.) telah terjadi pergeseran paradigma pelaksanaan tanggung jawab sosial perusahaan yang meliputi *corporate charity*, *corporate philanthropy*, dan *corporate citizenship*. Tahap pertama, *corporate charity* merupakan dorongan amal berdasarkan motivasi keagamaan. Tahap kedua adalah *corporate philanthropy*, yakni dorongan kemanusiaan yang biasanya bersumber dari norma dan etika universal untuk menolong sesama dan memperjuangkan pemerataan sosial. Tahap ketiga adalah *corporate citizenship*, yaitu motivasi kewargaan demi mewujudkan keadilan sosial berdasarkan prinsip keterlibatan sosial” (hlm.70).

Menurut pandangan Dian bahwa pada dasarnya ada 2 (dua) sifat motif utama korporat dalam melaksanakan CSR:

- 1) Motif sosial. Perusahaan melakukan program CSR untuk memenuhi tanggung jawab sosial kepada masyarakat. Korporat harus ikut serta menjaga kesejahteraan ekonomi masyarakat (*people*) dan juga menjaga lingkungan (*planet*).
- 2) Motif ekonomi. Motif perusahaan dalam melakukan CSR tetap berujung pada keuntungan (*profit*). Perusahaan melakukan program CSR untuk menarik simpati masyarakat dengan membangun image positif bagi perusahaan yang tujuan akhirnya tetap pada peningkatan *profit* (hlm.5).

Pada pandangan lain, Suharto (2006) menggambarkan motivasi korporat dalam melaksanakan CSR sebagaimana tabel dibawah ini:

Tabel 2.3: Motivasi CSR

Motivasi	Tahapan/Paradigma		
	<i>Charity</i>	<i>Philantrophy</i>	<i>Citizenship</i>
Semangat/prinsip	Agama, tradisi adat.	Norma, etika dan hukum universal.	Pencerahan diri dan rekonsiliasi dengan ketertiban sosial.
Misi	Mengatasi masalah sesaat/saat itu.	Monolong sesama.	Mencari dan mengatasi akar masalah; memberikan kontribusi kepada masyarakat.
Pengelolaan	Jangka pendek dan parsial.	Terencana, terorganisasi, terprogram.	Terinternalisasi dalam kebijakan perusahaan/korporat
Pengorganisasian	Kepanitiaan.	Yayasan/Dana Abadi.	Professional: keterlibatan tenaga ahli dibidangnya.
Penerima manfaat	Orang miskin.	Masyarakat luas.	Masyarakat luas dan perusahaan/korporat
Kontribusi	Hibah sosial.	Hibah pembangunan.	Hibah sosial maupun pembangunan dan keterlibatan sosial.
Inspirasi	Kewajiban.	Kemanusiaan.	Kepentingan bersama

Sumber: Suharto (2006, hlm.7; 2009, hlm.109) pengembangan dari karakteristik kedermawanan Saidi dan Abidin (2004, hlm.57).

Dari tabel di atas, Suharto (2006) menjelaskan bahwa ada 3 (tiga) tahap atau paradigma yang berbeda mengenai motivasi tersebut. Tahapan tersebut meliputi:

- 1) Tahap *charity*, yakni dorongan amal berdasarkan motivasi keagamaan. Tahap ini sesungguhnya berada pada masa klasik perkembangan *CSR* dimana pelaksanaan *CSR* belum menjadi kebijakan bisnis. Selain itu, pelaksanaan *CSR* ini lebih kepada prinsip berbuat baik sebagaimana ajaran agama dan nilai budaya yang dianut oleh masyarakat, hanya saja perbuatan baik ini dilakukan oleh korporat kepada masyarakat atau lebih spesifik kepada individu masyarakat miskin ataupun yang sedang mengalami musibah yang bersifat jangka pendek untuk mengatasi masalah sesaat melalui bantuan sosial yang diberikan.
- 2) Tahap kedua *philanthropy*, yakni dorongan kemanusiaan yang biasanya bersumber dari norma dan etika universal untuk menolong sesama dan memperjuangkan pemerataan sosial. Motivasi ini merupakan perkembangan modern dari motivasi *charity*, dimana hanya merupakan bagian teratas dari piramida yang dibuat oleh Carroll, sebagaimana yang dikatakan oleh Cohen (2007) bahwa: "*philanthropy* adalah sebuah tindakan rendah hati yang dirancang untuk mempromosikan masyarakat yang baik. Dalam konteks *CSR*, *philanthropy* dimasukkan ke dalam bidang sosial, tetapi di luar suatu tindakan inti perusahaan. Sementara itu kedermawanan oleh korporasi adalah sangat penting dan berkontribusi pada kesejahteraan masyarakat, tindakan intinya adalah fokus utama *CSR*, dan mempunyai potensi untuk berdampak besar. Di dalam model *CSR* Archie Carroll, *philanthropy* adalah tahap terakhir keseluruhan tahap, sebagai sebuah prasyarat aspek *CSR* yang lebih operasional" (hlm. 315).

Jadi pada motivasi ini, pelaksanaan *CSR* sudah lebih modern dan terorganisir melalui Yayasan yang dibentuk oleh korporat untuk masyarakat berupa hibah pembangunan seperti sarana dan prasarana yang diperlukan oleh masyarakat di sebuah desa atau wilayah, dan sudah berdasarkan inspirasi kemanusiaan.

- 3) Tahap ketiga adalah *citizenship*, yaitu motivasi kewarganegaraan demi mewujudkan keadilan sosial berdasarkan prinsip keterlibatan sosial (hlm.6-7).

Motivasi *citizenship* ini merupakan langkah besar korporat untuk mencapai *corporate citizenship* sebagaimana telah dijelaskan pada konsep CSR modern di awal Bab 2, sebuah konsep yang diutarakan oleh Utting pada tahun 2000.

Motivasi ini berkaitan erat dengan konsep '*good corporate citizen*', yang menurut Matten (2000) adalah "sebuah konsep penyatu antara filantropi dan investasi sosial dalam komunitas lokal untuk meninggikan '*social capital*' dan pada umumnya perusahaan menggunakan terminologi *corporate citizenship* untuk menekankan keanggotaan mereka dari suatu politik, sosial dan komunitas budaya" (hlm.33) pada sebuah komunitas atau masyarakat dimana korporat melaksanakan bisnis di suatu wilayah.

Pada tabel Suharto di atas juga terlihat bahwa motivasi *citizenship* memiliki ciri-ciri utama sebagai berikut:

- 1) Memiliki semangat "pencerahan diri dan rekonsiliasi dengan ketertiban sosial". Prinsip ini merupakan prinsip kewarganegaraan dimana korporat menjadi bagian penting dari sebuah negara; berbeda dengan prinsip *corporate charity* ataupun *corporate philanthropy* yang berprinsip kemanusiaan.
- 2) Mengemban misi "mencari dan mengatasi akar masalah; memberikan kontribusi kepada masyarakat". Bukan sekedar misi biasa, konsep ini dapat dikatakan sebagai karakter pelaksanaan CSR sesungguhnya dari kemitraan tiga sektor yakni antara korporat, pemerintah dan masyarakat.
- 3) Sistem pengelolaan yang "terinternalisasi dalam kebijakan korporat". Dalam pandangan Sukada dkk (2007) bahwa "pencapaian kinerja sosial semestinya diletakkan di atas kebijakan strategis secara integral dari bisnis inti dan dipahami sebagai tindakan seluruh bagian" (hlm. 32).

- 4) Pelaksanaan yang “professional: keterlibatan tenaga ahli dibidangnya”. Pada ciri ini, korporat dengan jeli bisa memanfaatkan kemitraan dengan salah satu *stakeholders* eksternal, yakni pakar atau akademisi yang dapat memberikan masukan pemikiran dalam mengelolam dan mengembangkan program *CSR*.
- 5) Sebagai penerima manfaat “masyarakat luas dan perusahaan/korporat” yang berarti bahwa konsep ini saling memberikan keuntungan bagi kemitraan tiga sektor. Konsep ini merupakan pola kemitraan “*stakeholders theory of the firm*” dimana perusahaan bertujuan melayani publik lebih luas dengan menciptakan nilai bagi masyarakat (Sukada dkk, 2007, 96) dan tentu juga bernilai positif bagi korporat itu sendiri.
- 6) Bentuk kontribusi yang diberikan berupa “hibah sosial maupun pembangunan dan keterlibatan sosial” untuk meraih kesejahteraan.

Lebih jauh Suharto memberikan penjelasan bahwa jika dipetakan, tampaklah bahwa:

“Paradigma *CSR* terentang dari “sekedar menjalankan kewajiban” hingga “demi kepentingan bersama” atau dari “membantu dan beramal kepada sesama” menjadi “memberdayakan manusia”. Meskipun tidak selalu berlaku otomatis, pada umumnya perusahaan melakukan *CSR* didorong oleh *motivasi karikatif (charity)* kemudian *motivasi kemanusiaan (philanthropy)* dan akhirnya *motivasi kewargaan (citizenship)*” (hlm.7).

Berdasarkan tabel dan teori di atas, maka dalam penelitian ini akan diketahui motivasi yang mendasari Unilever Indonesia melaksanakan *CSR* yang bersifat investasi sosial untuk mencapai keberlanjutan bisnis maupun kehidupan sosial, khususnya melalui P3KH. Selain itu, juga akan diketahui kemungkinan adanya faktor-faktor yang turut berperan dalam pengambilan kebijakan bisnis tersebut. Kemungkinan hal itu didasari oleh adanya pergeseran orientasi kebijakan bisnis konvensional atau hanya berfokus pada laba (*profit*) ke arah bisnis modern yang berpola 3P. Menurut Boneparth dan Stoper (1988: 19) dalam Parsons (2001) bahwa “perubahan kebijakan terjadi hanya ketika kelompok yang menuntut perubahan memiliki kekuatan yang memadai untuk mempengaruhi proses

pembuatan kebijakan” (hlm.105), kelompok yang dimaksud bisa menjadi faktor yang mempengaruhi penetapan kebijakan bisnis berorientasi sosial dan dapat berasal dari dalam (internal) atau luar (eksternal) korporat.

Pada tabel di berikut ini disajikan faktor internal dan eksternal yang biasanya turut mempengaruhi korporat dalam penetapan kebijakan bisnis berorientasi sosial:

Tabel 2.4: Faktor internal dan eksternal

Tokoh	Uraian
1	2
Faktor internal	
Wibisono (2007, 77)	Komitmen pimpinan untuk peduli masalah sosial.
Weeden (1994) (Suparlan, 2005, 5)	Permintaan <i>stakeholders</i> internal untuk memperluas strategi bisnis melalui investasi sosial.
Sukada, dkk. (2007, 159)	Pemahaman <i>CSR</i> sebagai sumber peluang memperoleh keunggulan kompetitif (<i>responsibility is opportunity</i>) bagi korporat.
Pearce II dan Robinson (2007, 79)	Globalisasi bisnis. Ketika perusahaan mulai merambah keluar batas nasional.
Faktor eksternal	
Sukada, dkk. (2007, 159)	Berkaitan dengan kritik organisasi masyarakat sipil terhadap kinerja sosial dan lingkungan perusahaan.
Pearce II dan Robinson (2007, 77)	Kebangkitan para pencinta lingkungan secara global melalui Koalisi Ekonomi yang Bertanggung Jawab terhadap Lingkungan (<i>Coalition for Environmentally Responsible Economies-CERES</i>).
Pearce II dan Robinson (2007, 77)	Meningkatnya kekuasaan pembeli. Konsumen semakin tertarik untuk membeli produk dari perusahaan yang bertanggung jawab secara sosial
Wibisono (2007, 77)	Regulasi dan sistem perpajakan yang diatur pemerintah. Semakin kondusif regulasi atau semakin besar insentif pajak yang diberikan, akan lebih berpotensi memberi semangat kepada perusahaan untuk berkontribusi kepada masyarakat

Sumber: Diolah dari berbagai literatur.

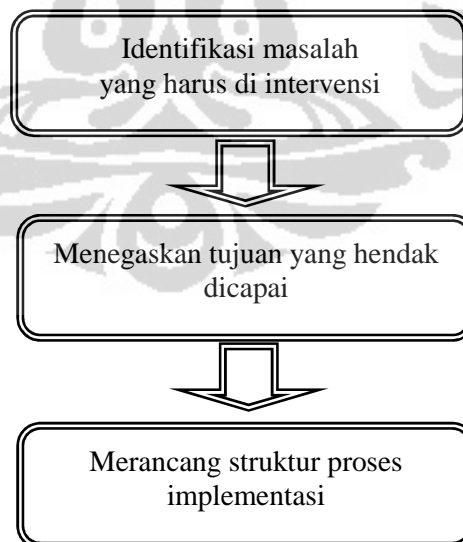
Selain faktor pada kolom di atas, faktor regulasi bisnis pada tingkat global juga turut mempengaruhi korporat dalam penetapan kebijakan bisnis berorientasi sosial, seperti: prinsip *corporate governance* dari *Organization for Economic*

Cooperation and Development (OECD), UN Global Compact, The world Business Council for Sustainable Development, dan lembaga lain yang memiliki pengaruh yang besar serta dapat merubah pola pandang berbisnis untuk berperan serta dalam pembangunan berkelanjutan.

2.6. Implementasi Kebijakan

Implementasi kebijakan merupakan salah satu rangkaian terpenting dalam proses kebijakan sebagai tahap aksi, setelah sebuah kebijakan berhasil di formulasikan. “Kebijakan yang baik tidak memiliki arti apa-apa jika tidak dapat diimplementasikan” (Suharto, 2008, hlm. 36). Nugroho (2011) bahkan menerangkan bahwa *tujuan kebijakan* pada prinsipnya adalah *melakukan intervensi*. Oleh karena itu, implementasi kebijakan sebenarnya adalah *tindakan (action) intervensi itu sendiri*. Dengan demikian, untuk memahami implementasi kebijakan sebagai praktik (hlm.654), digunakan model berpikir sederhana berikut:

Bagan 2.5. Praktik implementasi



Sumber: Nugroho (2011, hlm.654)

Nugroho (2004) juga menyatakan bahwa dari model berpikir sederhana diatas implementasi kebijakan dalam konteks manajemen berada dalam kerangka

organizing-leading-controlling. Jadi ketika kebijakan sudah dibuat, tugas selanjutnya adalah mengorganisasikan, melaksanakan kepemimpinan untuk memimpin pelaksanaan, dan melakukan pengendalian pelaksanaan tersebut (hlm. 655).

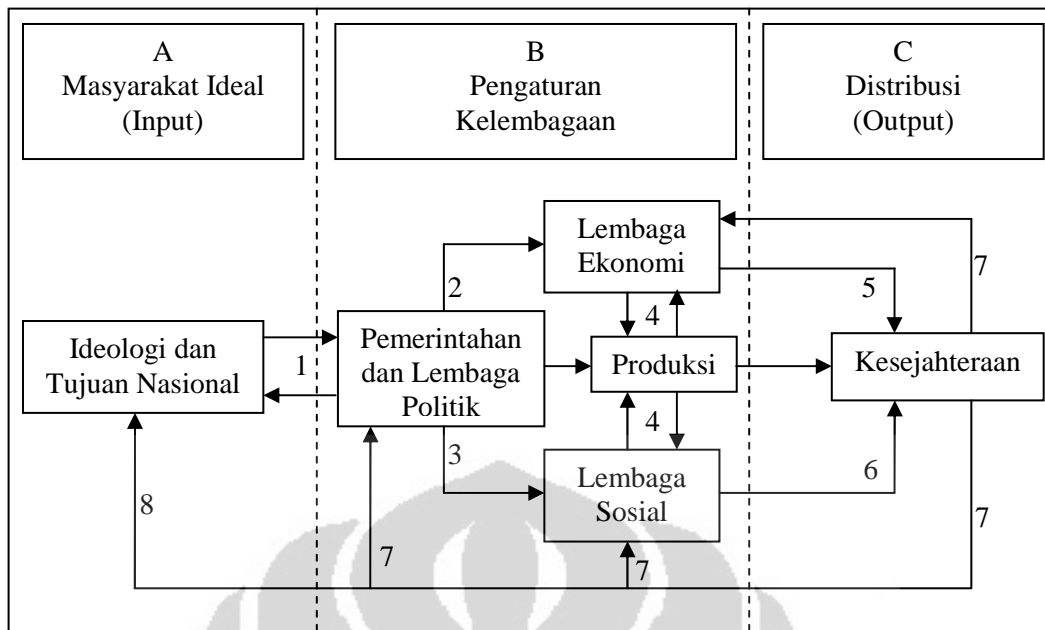
Mengacu kepada bagan di atas, maka dalam penelitian ini, Unilever Indonesia harus mengidentifikasi masalah yang harus diintervensi, sehingga pada kebijakan yang akan diformulasikan memuat permasalahan tersebut. Selanjutnya pada kebijakan yang diambil harus menegaskan tujuan yang hendak dicapai, sehingga memerlukan dukungan berupa penerbitan kebijakan. Setelah kebijakan diterbitkan, tahap selanjutnya adalah merancang struktur proses implementasi, dimulai dari sisi mana dan siapa yang menjadi penanggung jawab.

Model berpikir praktik implementasi Nugroho di atas, pada penelitian ini akan dikorelasikan dengan konsep produksi dalam kebijakan sosial dalam hal ini pada produksi kecap Bango Unilever Indonesia. Iatridis (1994) memberikan pandangan bahwa:

Ekonomi produksi tidak semata-mata masalah ekonomi fisik dan teknis tetapi juga menjadi perhatian organisasi sosial. Produksi tergantung pada organisasi sosial dan lembaga sosial, yang diperlukan untuk memobilisasi energi manusia untuk tujuan produktif. Upaya memobilisasi produktifitas merupakan tantangan bagi organisasi sosial; keberhasilan atau kegagalan menentukan volume usaha manusia yang dapat diarahkan untuk kegiatan ekonomi (hlm.111).

Pandangan Iatridis di atas dapat dipahami dan dipadukan dengan praktik kebijakan bisnis Unilever Indonesia khususnya untuk P3KH dalam mendukung pencapaian kesejahteraan masyarakat Indonesia sebagaimana yang diamanatkan pada pembukaan UUD 1945 (Bab 1 bagian awal) dalam kapasitas misi sosial bisnis korporat, perpaduan tersebut dituangkan pada tampilan bagan berikut ini:

Bagan 2.6: Produksi dalam konteks kebijakan sosial



Sumber: Iatridis (1994, hlm.111)

Bagan di atas memperlihatkan alur pelaksanaan kebijakan dalam rangka pencapaian kesejahteraan sesuai ideologi dan tujuan Negara konteks produksi didalam kebijakan sosial. Alur kebijakan tersebut dapat dianalogikan sebagai berikut:

- 1) Kolom A sebagai ciri masyarakat ideal yang berperan sebagai input mengacu kepada ideologi dan tujuan nasional Negara Republik Indonesia yakni diamanatkan dalam pembukaan Undang-undang Dasar 1945 (Bab 1 bagian awal).
- 2) Khusus untuk tujuan pada pembukaan Undang-undang Dasar 1945 yang berbunyi "...memajukan kesejahteraan umum, mencerdaskan kehidupan bangsa,..." dalam penelitian ini juga merupakan tanggung jawab korporat sebagai mitra pemerintah dalam pola kemitraan 3 (tiga) sektor (lihat bagan 2.1. pada Bab 2) untuk mendukung pencapaian tujuan diatas bersama dengan pemerintah dan masyarakat.
- 3) Pada tahap selanjutnya pada kolom B bagan diatas, pihak pemerintah (dalam penelitian ini adalah korporat) memiliki 3 (tiga) pilihan utama dalam melakukan produksi yang dapat membantu pencapaian kesejahteraan

masyarakat. Pilihan tersebut meliputi: pertama, melakukan kegiatan produksi sendiri, atau kedua menggandeng lembaga sosial, dan atau menambah mitra melalui kelembagaan ekonomi. Upaya tersebut untuk menuju kolom C (output) dan akan mendistribusikan kesejahteraan (*feed back*) kepada lembaga penggerak produksi. Meskipun sebenarnya baik korporat maupun lembaga sosial dan lembaga ekonomi memiliki kemampuan sendiri dalam mendorong pencapaian kesejahteraan masyarakat, termasuk didalamnya kesejahteraan *stakeholders* korporat, baik internal maupun eksternal.

- 4) Jika kesejahteraan masyarakat tercapai, atau setidaknya terjadi peningkatan, maka ini mengindikasikan keberhasilan Negara dalam mencapai tujuan, dan kondisi masyarakat ideal pun tercapai.

Pada penelitian ini, korporat, dalam hal ini Unilever Indonesia melalui P3KH berusaha menggali keberhasilan dan keberlanjutan produk kecap Bango bermitra dengan koperasi petani kedelai hitam sebagai lembaga yang mewadahi petani kedelai hitam. Pada sisi lain, bagan di atas memperlihatkan alur kebijakan dalam rangka pencapaian kesejahteraan berdasarkan ideologi dan tujuan negara. Dengan demikian, akan diketahui permasalahan penelitian yang kedua; Implementasi kebijakan bisnis Unilever Indonesia dalam mengembangkan P3KH.

2.7. Kapital Sosial dan *Corporate Social Responsibility*

Pada penelitian ini, terdapat adanya model kemitraan yang diusung oleh Unilever Indonesia dengan petani dalam Program Pengembangan Petani Kedelai Hitam (P3KH), sehingga model tersebut menyentuh konsep kapital sosial (*social capital*).

Model pola kemitraan mencakup 3 (tiga) unsur utama didalamnya yakni adanya unsur kepercayaan (*trust*), unsur norma yang mengikat, serta unsur jaringan (*network*) kerjasama dan hubungan yang terbangun di dalam kemitraan. Ketiga unsur tersebut merupakan unsur yang sering menjadi bagian dari konsep Kapital Sosial.

Menurut Lawang (2004), “konsep yang digunakan dalam kapital sosial ada banyak...(namun) konsep inti-intinya terdiri dari kepercayaan, norma dan jaringan” (hlm.45).

Lawang (2004) juga menjelaskan bahwa: Kepercayaan (*trust*), berarti proses mempercayai sesuatu yang jelas sarannya. Inti kepercayaan antar manusia ada tiga hal yang saling terkait:

- 1) Hubungan sosial antara dua orang atau lebih, termasuk didalamnya institusi.
- 2) Harapan yang akan terkandung dalam hubungan itu, yang kalau direalisasikan tidak akan merugikan salah satu atau kedua belah pihak.
- 3) Interaksi sosial yang memungkinkan hubungan dan harapan itu terwujud. (hlm.45-46)

Jaringan (*network*), dalam Teori Kapital Sosial diterjemahkan sebagai berikut diantaranya:

- 1) Ada ikatan antar simpul (orang atau kelompok) yang dihubungkan dengan media (hubungan sosial).
- 2) Ada kerja antar simpul (orang atau kelompok) yang melalui media hubungan sosial menjadi satu kerjasama, bukan kerja bersama-sama.
- 3) Ikatan atau pengikat (simpul) dalam kapital sosial adalah norma yang mengatur dan menjaga bagaimana ikatan dan medianya itu dipelihara dan dipertahankan (hlm.62).

Sedangkan Norma, unsur yang tidak dapat dipisahkan dari jaringan dan kepercayaan. Sifat norma sebagai berikut:

- 1) Norma muncul dari pertukaran yang saling menguntungkan (Blau, 1963; Fukuyama, 1999)
- 2) Norma bersifat resiprokal, artinya isi norma menyangkut hak dan kewajiban kedua belah pihak yang dapat menjamin keuntungan yang diperoleh dari suatu kegiatan tertentu (hlm.70).

Di sisi lain, Field (2003) memberikan pandangan mengenai kapital sosial dengan mengatakan bahwa:

Teori Kapital Sosial dapat diringkas ke dalam dua kata: soal hubungan. Dengan membangun hubungan sesama, dan menjaganya agar terus berlangsung sepanjang waktu, orang mampu bekerja bersama-sama untuk mencapai berbagai hal yang tidak dapat mereka lakukan sendirian, atau yang dapat mereka capai tapi dengan susah payah. Orang berhubungan melalui serangkaian jaringan dan mereka cenderung memiliki kesamaan nilai dengan anggota lain dalam jaringan tersebut; sejauh jejaring tersebut menjadi sumber daya, dia dapat dipandang sebagai Kapital (hlm.1).

Pendapat lain datang dari Blau (1963) dalam Lawang (2004) yang menyatakan bahwa “jaringan yang terbina lama dan menjamin keuntungan kedua belah pihak secara merata, akan memunculkan norma keadilan. Yang melanggar prinsip keadilan akan dikenakan sanksi yang keras pula (hlm. 70).

Pandangan mengenai korelasi aktifitas CSR dengan kapital sosial diberikan oleh Habisch & Moon (2006) yang menyatakan bahwa:

Segala tindakan korporat untuk diterjemahkan kedalam kapital sosial harus ada penilaian yang positif dari masyarakat tentang korporat. Jika mereka (korporat) dianggap mencurigakan atau sinis, maka kepercayaan pada perusahaan khususnya dan bisnis pada umumnya tidak akan ditingkatkan, dan bahkan mungkin akan berkurang jika perusahaan belum memulai program CSR. Saling tidak percaya dapat menghambat kerja sama lintas sektoral (hlm.70). Mengatasi prasangka mereka (masyarakat), akan membuka pintu untuk keuntungan yang sangat besar dari sebuah kerjasama (hlm.72).

Habisch & Moon (2006) dalam tulisannya juga memberikan analisa terhadap artikel presentasi Chairman of Unilever pada Oktober 2003 di *London Business School* sebagai pembicara tamu, analisa tersebut menjelaskan bahwa:

Hubungan antara kapital sosial dan CSR telah diakui oleh pemimpin bisnis utama yang dikenal dengan komitmen CSR-nya, Unilever, wakil ketua Niall Fitzgerald (2003). Dia bertanya, 'Bagaimana Anda memastikan perusahaan berperilaku secara bertanggung jawab, mendapatkan dan menjaga percayaan

masyarakat?' (Ibid., p.4) Jawabannya adalah pada dasarnya bahwa perusahaan adalah produk dari masyarakat dan merupakan 'bagian dari masyarakat, bukan di luar itu', dan karena keberuntungan mereka tergantung pada masyarakat. Dia melanjutkan dengan menggambarkan CSR sebagai 'bukan sesuatu yang kita "lakukan" untuk masyarakat ... [tetapi] yang melekat dalam semua yang kita lakukan' (ibid., p.5). Ia menggambarkan hal ini dalam pembahasannya tentang menciptakan tenaga kerja yang lebih beragam dalam hal tidak hanya manfaat sosial tetapi juga keuntungan bisnis kebutuhan pemahaman yang lebih baik mengenai konsumen dan meningkatkan keunggulan kompetitif, dan menjadi lebih adaptif dan responsif: 'bagi kami keragaman tidak hanya tentang tanggung jawab sosial dan membangun kepercayaan. Hal ini begitu krusial saling berhubungan dengan kemampuan kita untuk memimpin dan mengelola sebuah keberhasilan, sukses multinasional, multikultural, konsumen bisnis barang' (ibid, p.12). Setelah dijelaskan, Unilever sebagai perusahaan dengan riwayat tanggung jawab sosial ia mengamati bahwa 'kepercayaan dibangun untuk menjadi konsisten bagaimana Anda menerapkan nilai-nilai Anda' (ibid., p.5). Perhatian Unilever untuk percaya karena itu investasi dalam membangun kapital sosial dari perusahaan yang bisa mendapatkan keuntungan (hlm.71-72).

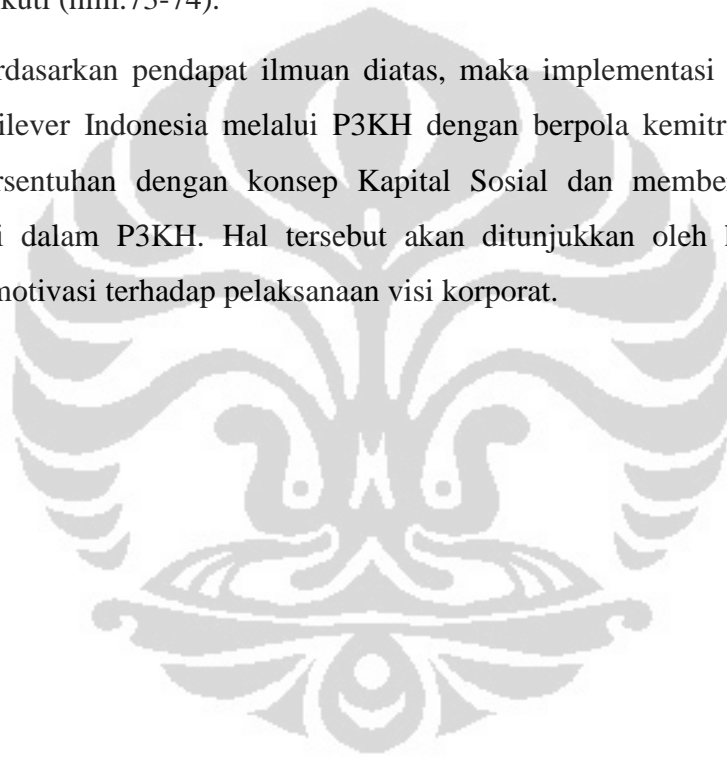
Analisa di atas menjelaskan bahwa untuk menjadikan sebuah korporat yang bertanggung jawab, mendapatkan dan menjaga kepercayaan masyarakat, maka korporat harus mampu menjadi bagian dan melekat dari masyarakat itu sendiri. Sehingga kepercayaan dapat dibangun dan dijaga melalui pelaksanaan nilai-nilai korporat secara konsisten diiringi dengan komitmen yang kuat.

Upaya mendukung komitmen tersebut Adler dan Kwon (2002) dalam Habisch & Moon (2006) mengidentifikasi tugas yang lebih spesifik didalam pelaksanaan CSR.

Pertama, investasi kapital sosial bukan hanya masalah membangun hubungan sosial yang lebih tetapi juga memelihara motivasi dan menyediakan sumber daya. Memelihara motivasi membutuhkan tinjauan secara terus menerus dari eksternalitas sosial dari perusahaan dan evaluasi dengan stakeholder. Alokasi sumber daya memerlukan CSR diperlakukan bukan hanya sebagai seperangkat

prinsip tetapi juga sebagai fungsi bisnis yang pelaksanaannya konsisten dengan prinsip-prinsip tersebut. Kedua, manajer harus menyadari kembali perbedaan dan implikasi dari investasi kapital sosial dalam 'ikatan' (investasi internal pada kesejahteraan karyawan) dan 'menjembatani' (investasi eksternal dalam hubungan *stakeholder*). Ketiga, manajer harus memetakan hubungan sosial mereka juga berlaku sebagai kapital untuk pelaksanaan kebijakan CSR. Ini mencakup identifikasi dari jaringan sosial mengenai CSR dan lokasi ini berkaitan dengan tujuan organisasi, dengan nilai-nilai yang menjadi ciri konteks sosial mereka dan sumber daya kapital sosial diharapkan akan mengikuti (hlm.73-74).

Berdasarkan pendapat ilmuan diatas, maka implementasi kebijakan bisnis CSR Unilever Indonesia melalui P3KH dengan berpola kemitraan yang dibina akan bersentuhan dengan konsep Kapital Sosial dan memberikan kontribusi tersendiri dalam P3KH. Hal tersebut akan ditunjukkan oleh hubungan sosial sebagai motivasi terhadap pelaksanaan visi korporat.



Bab 3

Program Pengembangan Petani Kedelai Hitam (P3KH)

PT. Unilever Indonesia Tbk.

Pada Bab ini akan diuraikan secara umum mengenai Profil Unilever Indonesia, Profil Yayasan Unilever Indonesia (YUI), dan Program Pengembangan Petani Kedelai Hitam (P3KH) sebagai salah satu program *Corporate Social Responsibility (CSR)* yang menjadi kajian studi kasus pada penelitian ini.

3.1 Profil Unilever Indonesia

Unilever Indonesia (Perseroan) dikenal sebagai salah satu perusahaan manufaktur terbesar di Indonesia yang memiliki kegiatan usaha meliputi bidang “produksi, pemasaran dan distribusi barang-barang konsumsi yang meliputi sabun, deterjen, margarine, makanan berinti susu, es krim, produk-produk kosmetik, minuman dengan bahan pokok the dan minuman dengan sari buah” (*Annual Report*, 2011, hlm.14).

Hingga tahun 2011, merek ternama Unilever Indonesia mencakup 40 produk yaitu:

“Personal Care: Axe, Citra, Clear, Close-Up, Dove, Lifebuoy, Lux, Pepsodent, Pond’s, Rexona, Sunsilk, Vaseline. Home Care: Cif, Domestos, Pureit, Molto, Rinso, Sunlight, Super Pell, Surf, Viso, Vixal, Wipol. Foods: Bango, Blue Band, Buavita, Feast, Populaire, Lipton, Royco, Sariwangi, Sarimurni, Skippy, Taro. Ice Cream (FIC): Moo, Magnum, Paddle Pop, Wall’s, Vienetta, Cornetto” (*Annual Report*, 2011, hlm.14)

Unilever Indonesia berkantor pusat (*head office*) di jalan Jenderal Gatot Subroto Kav.15 Jakarta. Unilever Indonesia memiliki pabrik yang berlokasi di jalan Jababeka 9 Blok D, O, V nomor 14-16 Kawasan Industri Jababeka Cikarang Bekasi, Jawa Barat, dan jalan Rungkut Industri IV nomor 5-11 Kawasan Industri Rungkut Surabaya, Jawa Timur.

3.1.1 Sejarah Korporat

Unilever Indonesia saat ini telah memasuki usia ke-78 tahun, kesuksesan yang dicapai telah mencatat sejarah tersendiri bagi korporat yang berstatus sebagai Penanaman Modal Asing di Indonesia. “PT. Unilever Indonesia Tbk merupakan bagian dari Unilever global yang bernama *Unilever N.V.*, selaku pengendali *Maatschaappij voor Internationale Beleggingen (Mavibel B.V.)* dan *Unilever Indonesia Holding B.V.* (UIH) yang berkedudukan di Belanda”. (Laporan Keuangan Unilever Indonesia 2009, 2010 & 2011, lampiran 5, hlm.1).

Saat ini Unilever Indonesia memiliki dua anak perusahaan (Grup), yaitu (pertama) PT. Anugrah Lever (AL) didirikan 22 Nopember 2000 bersama PT. Anugrah Indah Pelangi yang bergerak di bidang produksi, pengembangan, pemasaran, dan penjualan kecap, sambal dan saus lainnya dengan merek Bango serta merek lainnya di bawah lisensi perusahaan. Kedua, PT. Technopia Lever (TL) didirikan pada 3 Juli 2002 bekerja sama dengan Texchem Resources Berhad (TRB) yang bergerak di bidang distribusi, ekspor dan import produk dengan merek Domestos Nomos (Laporan Keuangan Unilever Indonesia 2009, 2010 dan 2011, lampiran 5, hlm.2-3).

Tabel 3.1.: Rekam jejak perkembangan Unilever Indonesia

Tahun	Uraian Perkembangan
1933	Unilever didirikan dengan nama Lever's Zeepfabrieken N.V di Angke, Jakarta. Akta Pendirian dan perubahan: <ul style="list-style-type: none"> ▪ Notaris Mr. Adriaan Hendrik Van Ophuijsen No.23 tanggal 05 Desember 1933. ▪ Notaris H. Syarif Siangan Tanudjaja, SH., No. 16 tanggal 18 Juni 2008.
1941	Mendirikan pabrik kosmetik di Surabaya.
1967	Setelah dikuasai pemerintah selama 4 tahun, Unilever kembali beroperasi di bawah UU Penanaman Modal Asing.
1980	Nama Perseroan di ubah menjadi PT. Unilever Indonesia.

Bersambung...

Sambungan...

Tahun	Uraian Perkembangan
1981	Melepas saham ke public dan mendaftarkan 15% saham di Bursa Efek Jakarta dan Surabaya.
1990	Mendirikan pabrik Personal Care di Rungkut, Surabaya dan memasuki bisnis the dengan mengakuisisi Sariwangi.
1992	Memasuki bisnis Es Krim, membuka pabrik Wall's Ice Cream di Cikarang.
1995	Memindahkan semua pabrik dari daerah Angke Jakarta ke Cikarang, Bekasi.
2000	Memasuki bisnis kecap, berpatungan dengan PT Anugerah Indah Pelangi untuk mendirikan PT Anugerah Lever, yang bergerak di bidang manufaktur dan penjualan kecap Bango. Mendirikan perusahaan patungan dengan Kimberly Clark dan membuka pabrik deterjen cair.
2001	Akuisisi kecap Bango
2002	Mendirikan pusat distribusi baru di Jakarta, berpatungan dengan Texchem Resources Berhad untuk mendirikan PT Technopia Lever yang menjual dan mendistribusikan produk pembasmi serangga dengan merek Domestos Nomos.
2004	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Mengakuisisi Knorr Indonesia dari Unilever Overseas Holdings Limited dan menggabungkannya dengan Unilever Indonesia. ▪ Memindahkan pabrik produk perawatan rambut dari Rungkut ke Cikarang
2008	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Membangun pabrik perawatan kulit terbesar se-Asia di Cikarang. ▪ Mengakuisisi merek Buavita dan Gogo untuk memasuki bisnis minuman sari buah.
2010	Memasuki bisnis pemurnian air dengan meluncurkan Pureit, alat pemurni air tanpa gas atau listrik yang menghasilkan air minum yang aman dikonsumsi.

Sumber: *Annual Report*, 2010, hlm.12-13

3.1.2 Visi Unilever Indonesia

Visi Unilever Indonesia yakni *“To be the first choice of consumers, customers and communities”* (*“Creating...”*, 2011, hlm.5) atau untuk menjadi pilihan pertama bagi pelanggan, konsumen, dan masyarakat di Indonesia.

Visi tersebut merupakan visi strategis yang disarikan dari visi Unilever global yang berfokus pada 4 (empat) poin utama dengan ide dasar turut meningkatkan kualitas hidup, poin utama tersebut meliputi:

- 1) *Unilever work to create a better future every day: Unilever* bekerja untuk menciptakan masa depan yang lebih baik setiap hari.
- 2) *Unilever help people feel good, look good and get more out of life with brands and services that are good for them and good for others: Unilever* membantu orang merasa nyaman, berpenampilan baik dan lebih menikmati kehidupan dengan merek dan layanan yang baik bagi mereka dan baik bagi orang lain.
- 3) *Unilever will inspire people to take small everyday actions that can add up to a big difference for the world: Unilever* akan menginspirasi orang untuk melakukan tindakan kecil sehari-hari yang dapat membuat suatu perbedaan besar bagi dunia.
- 4) *Unilever will develop new ways of doing business that will allow us to double the size of our company while reducing our environmental impact : Unilever* akan mengembangkan cara-cara baru dalam berbisnis yang akan membuat kita untuk melipatgandakan ukuran perusahaan kami sambil mengurangi dampak lingkungan. (“*Creating...*”, 2011, hlm.4).

3.1.3 Nilai Korporat

Pada proses menumbuhkan komitmen manajemen dan karyawan, Unilever Indonesia menciptakan nilai tersendiri yang menjadi sendi kehidupan korporat, yakni:

- 1) *Customer, consumer, and community focus* (fokus pada pelanggan, konsumen, dan masyarakat): Unilever Indonesia memusatkan perhatian untuk memenangkan hati para pelanggan (internal dan eksternal) dan menyenangkan para konsumen dan masyarakat dengan selalu memahami dan mengantisipasi kebutuhan mereka dengan respon yang dijalankan secara kewirausahaan.

- 2) *Teamwork* (kerjasama): Unilever Indonesia mengakui adanya ketergantungan satu sama lain dan kami bekerja bersama-sama guna mencapai tujuan yang sama, dengan semangat untuk menang, dan saling percaya.
- 3) *Integrity* (integritas): Unilever Indonesia bersikap jujur, berpegang teguh pada prinsip, konsisten, dan kepercayaan dalam semua transaksi yang dilakukan. Unilever Indonesia percaya diri dalam mempertahankan keyakinan, bahkan dalam situasi sulit. Unilever Indonesia melaksanakan apa yang dikatakan.
- 4) *Making things happen* (membuat sesuatu terjadi): Unilever Indonesia bersikap jujur, berpegang teguh pada prinsip, konsisten, dan terpercaya dalam semua transaksi yang kita lakukan. Kami percaya diri dalam mempertahankan keyakinan kita, bahkan dalam situasi sulit. Kami melaksanakan apa yang kita katakan.
- 5) *Sharing of joy* (berbagi kebahagiaan): Unilever Indonesia bersikap positif dalam mengambil keputusan yang cepat berdasarkan fakta yang ada dan dalam membuat sesuatu terjadi. Kami mengadopsi semangat perusahaan kecil sehingga dapat memberikan fleksibilitas, ketangkasan dan imajinasi yang kami perlukan agar berhasil.
- 6) *Excellence* (kesempurnaan): Unilever Indonesia harus berhasil bersama-sama. Semangat kami yang melimpah menandakan bahwa kami berbagi penghargaan atas hasil kerja keras kami. Kami melaksanakan tugas dengan gembira sehingga kami mendapatkan energi dan membantu kami meraih sukses (*Sustainability Report*, 2008, hlm.13).

Nilai-nilai yang dianut Unilever Indonesia diatas dapat dipandang sebagai cerminan bahwa Unilever Indonesia dalam berbisnis tetap berusaha tumbuh bersama masyarakat Indonesia.

3.1.4 Struktur Organisasi Korporat

Pada sebuah korporat diperlukan adanya sistem manajemen yang baik dan terarah. Salah satu fungsi manajemen itu adalah pengorganisasian, yaitu suatu proses penentuan dan pengelompokan peraturan dan macam-macam aktivitas

yang diperlukan untuk mencapai tujuan, menempatkan orang-orang pada tanggung jawab masing-masing bagian sehingga mempermudah pimpinan untuk mengadakan pengawasan dan meminta tanggung jawab atas tugas yang telah dibebankan pada masing-masing bagian, menetapkan wewenang secara langsung didelegasikan kepada setiap individu yang akan melakukan aktivitas.

Mengacu pada Undang-Undang No. 40 tahun 2007 tentang Perseroan Terbatas dan Anggaran Dasar Perseroan, maka manajemen Unilever Indonesia terdiri atas tiga organ korporasi yang utama: Rapat Umum Pemegang Saham (RUPS), Dewan Komisaris dan Direksi.

3.1.4.1. Rapat Umum Pemegang Saham (RUPS)

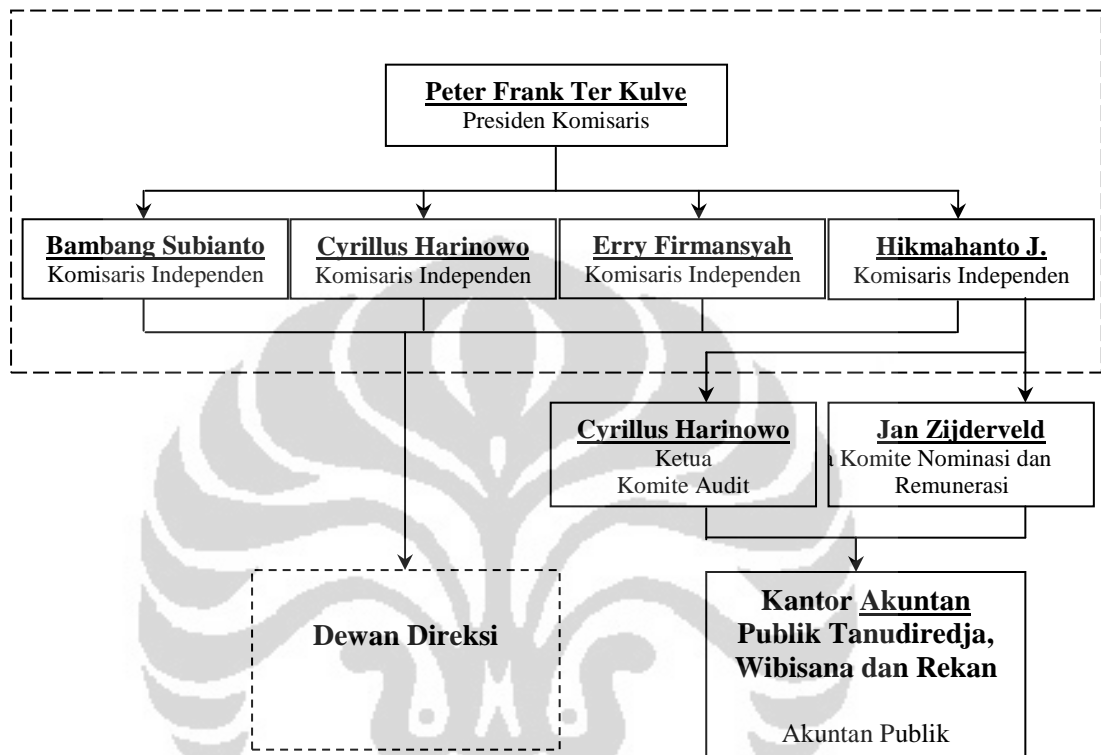
Rapat Umum Pemegang Saham (RUPS) merupakan instansi tata kelola tertinggi dalam Perseroan. Melalui RUPS Tahunan memiliki kewenangan untuk mengambil keputusan tentang masalah-masalah penting yang berkaitan dengan bisnis dan operasional Perseroan seperti pengangkatan dan pemberhentian Direktur dan Komisaris, jumlah remunerasi Direktur dan Komisaris, pengumuman/persetujuan tentang pembagian dividen dan distribusi keuntungan, pengesahan Laporan Tahunan, penunjukan auditor eksternal, persetujuan tentang perubahan Anggaran Dasar, dan pemberian otorisasi kepada Direksi untuk menindak-lanjuti hasil-hasil keputusan RUPST.

3.1.4.2. Dewan Komisaris

Dewan Komisaris bertanggung jawab atas pengawasan pengelolaan Perseroan oleh Direksi. Dalam pelaksanaannya, Dewan Komisaris menerima laporan Direksi dan komite-komite yang dibawahinya secara berkala, dan memberi nasihat dan saran kepada Direksi atas masalah-masalah manajemen seperti tertera dalam Anggaran Dasar. Dewan Komisaris dapat diberikan tanggung jawab atas tugas-tugas lain dari RUPST dari waktu ke waktu. Dewan Komisaris bertanggung jawab kepada RUPST.

Anggota Dewan Komisaris dinominasikan oleh Komite Nominasi dan diangkat oleh RUPST. Komposisi Dewan Komisaris per Desember 2011 adalah:

Bagan 3.1. Struktur Dewan Komisaris



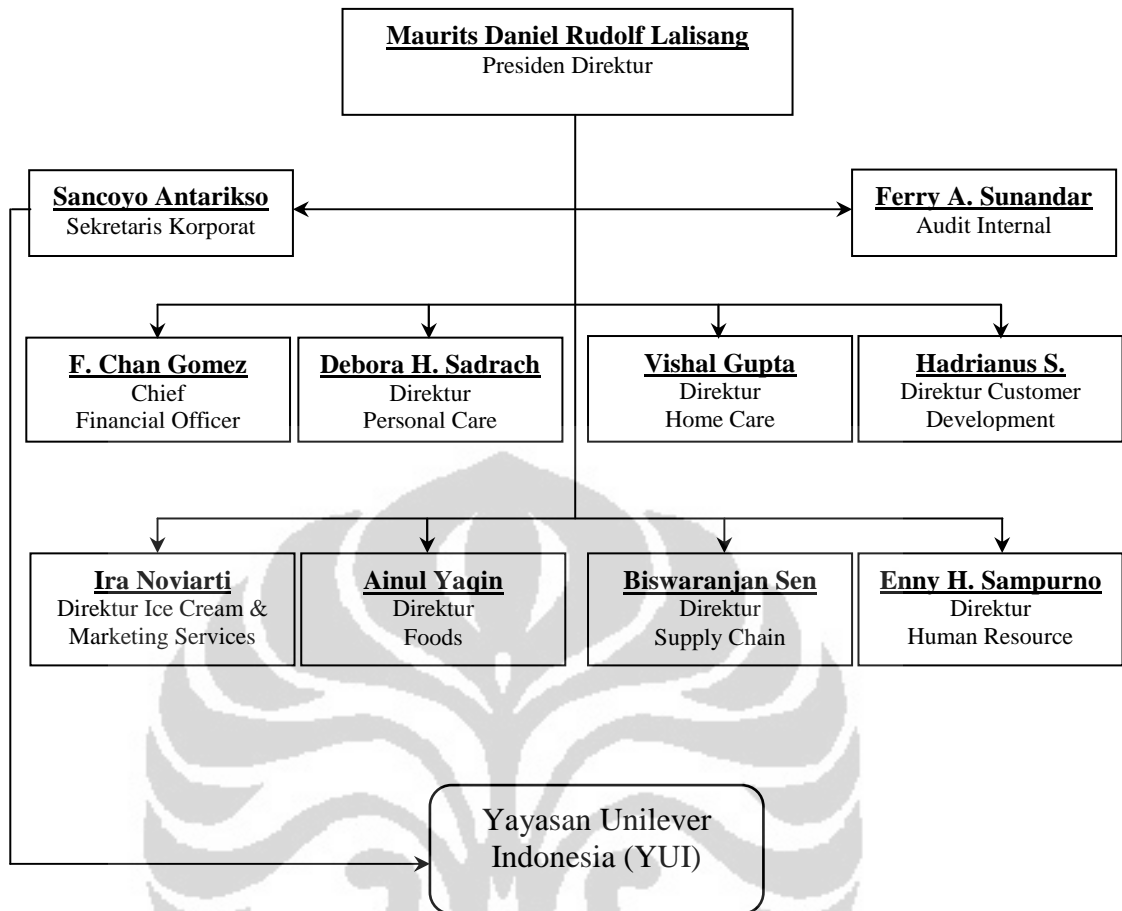
Sumber: diolah dari *Unilever Official Website*: <http://www.unilever.co.id>

3.1.4.3. Dewan Direksi

Direksi bertanggung jawab untuk melaksanakan kepemimpinan dan manajemen Perseroan, dan untuk mengelola, memanfaatkan, dan mempertahankan aset-aset Perseroan sesuai dengan tujuan Perseroan. Direksi bertanggung jawab kepada Dewan Komisaris.

Anggota Direksi dinominasikan oleh Komite Nominasi dan diangkat oleh RUPST. Seluruh anggota Direksi merupakan karyawan tetap Unilever. Komposisi Direksi per Desember 2011 adalah:

Bagan 3.2: Struktur Dewan Direksi



Sumber: diolah dari *Sustainability Report Unilever Indonesia*, 2008 (hlm.22-23) dan *Unilever Official Website*: <http://www.unilever.co.id>

3.1.4.4. Uraian Tugas dan Kewenangan

1) Presiden Direktur

Presiden direktur bertugas melakukan pengawasan atas kebijakan direksi dalam menjalankan perseroan, untuk melakukan tugas-tugas lain sebagaimana ditentukan oleh rapat umum pemegang saham tahunan dari waktu ke waktu dan memberi nasehat kepada Direksi serta melakukan hal-hal lain seperti ditentukan dalam anggaran dasar perseroan.

2) Audit Internal

Unit Audit Internal memberikan layanan konsultasi dan jaminan kemandirian, obyektivitas untuk peningkatan operasional Perseroan. Melalui pendekatan yang sistematis dan berdisiplin dalam mengevaluasi dan meningkatkan efektivitas manajemen risiko, proses pengendalian dan tata kelola, hal tersebut akan menunjang Perseroan dalam merealisasikan tujuannya.

Berdasarkan Piagam Audit Internal, tanggung jawab Unit Audit Internal mencakup:

- a) Mengidentifikasi dan mengevaluasi paparan risiko yang signifikan dan berkontribusi terhadap peningkatan manajemen risiko dan system pengendaliannya.
- b) Membantu Perseroan dalam melaksanakan pengendalian yang efektif melalui evaluasi efektivitas dan efisiensinya dan mendorong upaya perbaikan secara berkelanjutan untuk mencapai kondisi berikut:
 - i. Informasi keuangan dan usaha dapat dipercaya dan memiliki integritas,
 - ii. Usaha dilaksanakan secara efisien dan mencapai hasil yang efektif,
 - iii. Aset Perseroan terjaga, dan
 - iv. Tindakan dan keputusan Perseroan sesuai dengan ketentuan Perundang-undangan dan peraturan yang berlaku.

Unit Audit Internal menyusun rencana audit tahunan melalui konsultasi dengan Presiden Direktur dan Komite Audit, dan mengkomunikasikan secara rutin dan langsung dengan Dewan Komisaris, Direksi dan Komite Audit. Unit ini juga bertugas membuat laporan tertulis mengenai kesimpulan dari setiap audit dan ringkasannya untuk Presiden Direktur dan Dewan Komisaris.

3) Sekretaris Korporat

Sekretaris Perusahaan merupakan penghubung utama antara Perseroan dan pemegang saham, otoritas pasar modal, investor, analis dan masyarakat, serta menjalankan peran penting dalam menjaga transparansi Perseroan.

Sekretaris Korporat bertanggung jawab untuk, antara lain:

- a) Memantau kepatuhan Perseroan terhadap Undang-Undang Perseroan Terbatas, Anggaran Dasar, ketentuan pasar modal dan peraturan lain yang terkait.
 - b) Memelihara komunikasi secara berkala dengan instansi pemerintahan dan otoritas pasar modal, termasuk Bapepam-LK dan Bursa Efek Indonesia, yang berkaitan dengan permasalahan tata kelola, tindakan korporasi, dan transaksi material.
 - c) Memberikan informasi terkini mengenai Perseroan kepada pemegang saham, media, investor, analis dan masyarakat umum secara rutin.
 - d) Menghadiri seluruh rapat Direksi dan Dewan Komisaris serta mencatat risalah rapat.
 - e) Memberitahukan kepada Direksi dan Dewan Komisaris tentang perubahan peraturan dan implikasinya.
- 4) *Chief Financial Officer*, bertanggung jawab untuk, antara lain:
- a) Bertanggung jawab kepada Presiden Direktur.
 - b) Membawahi manajer keuangan dan akuntansi.
 - c) Menerima laporan dari seluruh kegiatan dan dilaporkan kepada Presiden Direktur.
- 5) *Direktur Home Care (HC)*, bertanggung jawab untuk, antara lain:
- a) Bertanggung jawab kepada Presiden Direktur.
 - b) Membina dan mengawasi manajer brand/produk HC.
 - c) Mengembangkan inovasi, memperkuat dan memperluas pasar produk HC yang berkualitas dengan tetap memperhatikan ketepatan harga.
 - d) Mendukung dan menguatkan komitmen Unilever Indonesia, yakni memenuhi kebutuhan dan aspirasi konsumen dengan membantu masyarakat meningkatkan kualitas hidup yang berawal dari rumah.

- e) Berkoordinasi dengan direktur lain untuk menciptakan dan penguatan *branding image*.
- 6) Direktur *Personal Care (PC)*, bertanggung jawab untuk, antara lain:
- a) Bertanggung jawab kepada Presiden Direktur.
 - b) Membina dan mengawasi manajer brand/produk PC.
 - c) Mengembangkan inovasi, memperkuat dan memperluas pasar produk PC yang berkualitas dengan tetap memperhatikan ketepatan harga.
 - d) Mendukung dan menguatkan komitmen Unilever Indonesia, yakni memenuhi kebutuhan dan aspirasi konsumen dengan membantu masyarakat merasa nyaman, berpenampilan baik, dan lebih menikmati hidup.
 - e) Berkoordinasi dengan direktur lain untuk menciptakan dan penguatan *branding image*.
- 7) Direktur *Foods*, bertanggung jawab untuk, antara lain:
- a) Bertanggung jawab kepada Presiden Direktur.
 - b) Membina dan mengawasi manajer brand/produk Makanan.
 - c) Mengembangkan inovasi, memperkuat dan memperluas pasar produk Makanan yang berkualitas dengan tetap memperhatikan ketepatan harga.
 - d) Memperkuat posisi dan kategori:
 - i. makanan ringan sesuai selera anak-anak masa kini yang berkualitas tinggi dan sehat dengan harga tepat.
 - ii. bahan pendukung makanan keluarga yang berkualitas tinggi dan sehat dengan harga tepat.
 - e) Berkoordinasi dengan direktur lain untuk menciptakan dan penguatan *branding image*.
- 8) Direktur *Ice Cream & Marketing Services*, bertanggung jawab untuk, antara lain:
- a) Bertanggung jawab kepada Presiden Direktur.
 - b) Membina dan mengawasi manajer *brand*/produk *Ice Cream*.

- c) Menguatkan promosi, *coverage* dan *availability* sebagai pendorong pertumbuhan pasar Ice Cream yang menyajikan kualitas tinggi dengan harga yang tepat berdasarkan kategori premium maupun regular.
 - d) Mengatur dan mengelola produk-produk Unilever Indonesia.
 - e) Berkoordinasi dengan direktur lain untuk menciptakan dan penguatan *branding image*.
- 9) Direktur *Supply Chain*, bertanggung jawab untuk, antara lain:
- a) Bertanggung jawab kepada Presiden Direktur.
 - b) Fokus dalam peningkatan kualitas dengan dukungan implementasi *Quality Management System (QMS)*.
 - c) Meningkatkan pelayanan terhadap pelanggan.
 - d) Meningkatkan investasi dan modal dalam pengembangan pabrik dan fasilitas distribusi untuk mendorong pertumbuhan.
 - e) Meningkatkan sinergi melalui kolaborasi dengan fungsi-fungsi lain dalam perencanaan bisnis.
 - f) Meningkatkan kerjasama melalui program *Supplier Quality dan Management* dalam rangka memenuhi dan mengantisipasi fluktuasi harga dan ketersediaan bahan baku.
 - g) Mendukung dan melaksanakan komitmen kinerja korporat melalui prinsip 3R (*Re-duce, Re-use, dan Re-cycle*).
 - h) Menguatkan kampanye komunikasi keselamatan kerja bagi pekerja pabrik, sektor *non-manufacturing*, dan distribusi, termasuk karyawan pihak ketiga dan pengunjung pabrik maupun korporat.
- 10) Direktur *Customer Development*, bertanggung jawab untuk, antara lain:
- a) Bertanggung jawab kepada Presiden Direktur.
 - b) Mengelola dinamika *Modern Trade* dan *General Trade* dengan lebih efektif.
 - c) Melaksanakan 4 (empat) tujuan utama *Customer Development* yang meliputi: *coverage*, distribusi, *merchandising*, dan *activation* di dunia bisnis.

- d) Meningkatkan proses perencanaan secara menyeluruh dengan menerapkan *standard operational procedure* (SOP).
 - e) Berkoordinasi dengan direktur lain untuk mendukung pertumbuhan korporat.
- 11) Direktur *Human Resources*, bertanggung jawab untuk, antara lain:
- a) Bertanggung jawab kepada Presiden Direktur.
 - b) Mengatur segala hal yang berhubungan dengan karyawan: rekrutmen, administrasi, promosi, remunerasi, pelatihan hingga evaluasi kinerja.
 - c) Berkoordinasi dengan direktur lain untuk mendukung pertumbuhan korporat.
- 12) Komite-Komite
- a) Komite Audit

Komite Audit membantu Dewan Komisaris dalam melaksanakan tanggung jawab kepengawasannya sesuai dengan integritas pelaporan keuangan Unilever Indonesia; manajemen risiko dan pengendalian internal; kepatuhan dengan ketentuan perundangan dan peraturan yang berlaku; kinerja, kualifikasi dan kemandirian auditor eksternal; dan implementasi fungsi audit internal. Dalam melaksanakan tanggung jawabnya, Komite Audit bekerjasama secara erat dengan Unit Audit Internal dan Auditor Eksternal.

Tugas dan Kewenangan sebagaimana tercantum dalam Piagam Komite Audit, mencakup:

- i. Menelaah informasi keuangan yang akan dipublikasikan oleh Perseroan.
- ii. Menelaah kepatuhan Perseroan dengan ketentuan pasar modal dan peraturan terkait lainnya.
- iii. Menelaah dan mengevaluasi pelaksanaan audit oleh auditor internal.
- iv. Melaporkan kepada Dewan Komisaris tentang paparan risiko serta pengaturan pengendalian internal oleh Direksi.

- v. Untuk menelaah dan melaporkan setiap keluhan tentang Perseroan kepada Dewan Komisaris.
- vi. Untuk mengatur hubungan antara auditor eksternal dan melakukan pembahasan secara berkala dengan mereka.
- vii. Untuk menelaah Piagam Komite Audit dan bila perlu melakukan penyempurnaan.

b) Komite Nominasi dan Remunerasi

Komite Nominasi dan Remunerasi bertanggung jawab untuk:

- i. Menelaah dan menstruktur rekomendasi paket remunerasi Dewan Komisaris dan Direksi sesuai dengan hak dan tanggung jawab mereka, dan menyampaikan rekomendasi itu ke Pemegang Saham untuk disahkan dalam instansi Rapat Umum Pemegang Saham Tahunan (RUPST).
- ii. Perencanaan pencalonan dan nominasi calon yang akan diusulkan sebagai anggota Dewan Komisaris, Direksi, dan/atau anggota berbagai Komite lainnya yang berada di bawah kepengawasan Komite. Pengangkatan jabatan untuk anggota komite ini berada di bawah kewenangan dan persetujuan dari instansi terpisah, yaitu dalam hal Dewan Komisaris dan Direksi yaitu RUPST.

c) Akuntan Publik

Institusi yang ditunjuk sebagai Audit Eksternal oleh korporat untuk memeriksa Laporan Keuangan Konsolidasian korporat. Kantor Akuntan Publik yang dipercaya dan ditunjuk adalah KAP Tanudiredja, Wibisana & Rekan (firma anggota jaringan global PwC) dalam Rapat Umum Pemegang Saham Tahunan (RUPST). Selain melaksanakan audit tersebut, KAP ini tidak melakukan jasa audit lain apapun terhadap Korporat.

3.1.5 Peran Global Unilever

Sebagai bagian dari Unilever Global, Unilever Indonesia secara otomatis juga aktif dalam beberapa organisasi global. Hal tersebut sebagaimana tercantum dalam tabel dibawah ini:

Tabel 3.2: Peran Global Unilever

No	Organisasi	Tujuan Organisasi
1.	<i>Association for the Sustainable Use and Recovery of Resources in Europe (ASSURRE)</i>	ASSURRE adalah koalisi multi-sektor yang bertujuan memainkan peranan penting dalam mengubah manajemen sumber daya yang sinambung dari konsep menjadi proses pelaksanaan dan bekerja untuk kerangka legislatif UE yang lebih baik melalui dialog antara semua pihak terkait dan institusi UE.
2.	<i>Business Action to Stop Counterfeiting and Piracy (BASCAP)</i>	BASCAP bekerja dengan masyarakat bisnis global dengan identifikasi yang lebih efisien dan memenuhi isu hak <i>intellectual property</i> dan petisi untuk komitmen yang lebih besar oleh pengurus lokal, nasional dan internasional dalam pelaksanaan dan perlindungan hak kepemilikan intelektual. Sambil melaksanakan fungsi BASCAP ini juga bekerja meningkatkan kewaspadaan publik mengenai masalah dan bahaya yang berhubungan dengan pelanggaran pada hak kepemilikan intelektual.
3.	<i>Business and Industry Advisory Committee to the OECD (BIAC)</i>	BIAC adalah organisasi sah yang mandiri diakui oleh OECD sebagai perwakilan dari komunitas bisnis OECD. Anggota BIAC adalah industri utama dan organisasi para karyawan di 20 negara anggota OECD. Melalui 34 komite dan kebijakan grup, BIAC mencerminkan semua kebijakan ekonomi yang ditangani OECD, dan dampak yang ditimbulkan pada kedua negara anggota dan meningkatkan sejumlah negara bukan anggota seperti Rusia dan Cina.
4	<i>Confederation of the Food and Drink Industries of the EU (CIAA)</i>	CIAA mewakili industri makanan dan minuman di Eropa. Ini berkomitmen pada lingkungan dimana semua perusahaan makanan dan minuman Eropa dapat bersaing secara efektif untuk pertumbuhan yang sinambung dalam konteks EU yang lebih luas dan pasar global. Ini dilakukan dengan memberikan sumbangsih pada perkembangan legislatif dan struktur ekonomi yang mengantarkan persaingan, kualitas makanan dan keamanan, informasi para pelanggan dan menghormati lingkungan.

Bersambung...

Sambungan...

No	Organisasi	Tujuan Organisasi
5.	<i>CSR Europe</i>	CSR Eropa adalah organisasi nirlaba yang mempromosikan tanggung jawab sosial perusahaan. Memiliki misi membantu para perusahaan mencapai keuntungan, pertumbuhan yang berkesinambungan dan perkembangan kemanusiaan dengan menempatkan tanggung jawab sosial perusahaan pada pelaksanaan bisnis yang normal. Dalam mencapai tujuan ini, Eropa CSR berkomitmen pada meluaskan dialog pemegang saham antara bisnis, pembuat kebijakan Eropa, pemerintah, investor, rekan sosial, masyarakat sipil dan akademi.
6.	<i>European Brands Association [Association des Industries de Marque](AIM)</i>	AIM mewakili kepentingan dari manufaktur <i>brand</i> dan 21 asosiasi <i>brand</i> nasional. Misinya adalah mewujudkan lingkungan kompetisi yang adil dan dinamis mengenai <i>brand</i> , mengembangkan inovasi dan menjamin nilai maksimum bagi para pelanggan.
7.	<i>European Chemical Industry Council (CEFIC)</i>	CEFIC mewakili sekitar 27.000 perusahaan kimia yang besar, medium, dan kecil, yang menjadi sekitar sepertiga produksi kimia di dunia. Misinya adalah menjaga dan mengembangkan industri kimia yang kaya di Eropa dengan mempromosikan perkembangan dari pekerjaan, proporsional, terukur dan peraturan berdasar ilmu pengetahuan untuk memastikan persaingan industri yang berkelanjutan.
8.	<i>European Cosmetics Association (Colipa)</i>	Colipa mewakili lebih dari 2.000 perusahaan yang beroperasi dalam industri kosmetik, toilet, dan parfum di Eropa, yang memiliki pemasukan tahunan sekitar 58,1 miliar Euro. Ini berkomitmen pada keamanan perkembangan yang terus berjalan, produk yang inovatif dan efektif dan melanjutkan pemenuhan kebutuhan para pelanggan melalui penelitian pasar yang intensif dan informasi produk yang semakin meningkat.
9.	<i>European Organization for Packaging and the Environment (EUROPEN)</i>	EUROPEN merangkul bersama perusahaan dan organisasi nasional dengan kepentingan pada pengemasan dan lingkungan. Ini bertujuan mencapai akses penuh pada pasar Eropa untuk penggunaan pengemasan bagi produk yang dikemas, dimana penggunaan terbaik dengan dibuat aturan, keuntungan dan fungsi dari pengemasan bagi masyarakat, seperti perlindungan produk dan lingkungan dan menyediakan informasi bagi pemenuhan kebutuhan para pelanggan dan konsumen.

Bersambung...

Sambungan...

No	Organisasi	Tujuan Organisasi
10.	<i>European Round Table of Industrialists (ERT)</i>	ERT menghimpun sekitar 45 <i>chief executives</i> dan pimpinan perusahaan multinasional utama Eropa, meliputi sejumlah besar sektor industri dan teknologi. Ini bekerja mengidentifikasi isu penting berhubungan dengan persaingan Eropa, menganalisa faktor penting dan memeriksa bagaimana kebijakan umum dapat memfasilitasi peningkatan.
11.	<i>International Association for Soaps, Detergents and Maintenance Products (AISE)</i>	AISE lembaga perwakilan yang sah dari produk sabun, detergen dan produk perawatan industri di Eropa. Total keanggotaan mencapai 37 asosiasi nasional di 42 negara, meliputi 900 perusahaan mulai dari yang kecil dan proyek medium sampai multinasional besar yang aktif baik pada pasar barang-barang pelanggan dan industri dan sektor institusional. Misi AISE mengkomunikasikan secara efektif dan obyektif nilai dari anggota untuk meningkatkan ekonomi dan lingkungan dimana industri beroperasi.
12.	<i>International Business Leaders Forum (IBLF)</i>	IBLF adalah organisasi nirlaba yang bekerja mempromosikan tanggung jawab kepemimpinan bisnis dan hubungan kerjasama pada perkembangan sosial, ekonomi dan lingkungan internasional yang terpelihara, terutama pasar ekonomi yang baru dan baru muncul . Didukung oleh lebih dari 70 perusahaan pemimpin di dunia, IBLF beroperasi di lebih dari 50 negara di seluruh dunia seperti pada area pariwisata, kesehatan, perkembangan proyek, transparansi dan korupsi serta hubungan kerjasama.
13.	<i>International Margarine Association of the Countries of Europe (IMACE)</i>	IMACE mewakili keamanan dari 21 asosiasi margarin nasional di tingkat Eropa. Mewakili para anggota, organisasi ini bertujuan membentuk kerangka peraturan baik pada tingkat UE maupun internasional yang menanggapi kebutuhan manufaktur margarin dengan bekerja bersama pembuat kebijakan, asosiasi perdagangan dan grup bisnis Eropa lainnya.
14	<i>Sustainable Agriculture Initiative Platform (SAI)</i>	<i>SAI Platform</i> adalah platform yang diciptakan oleh industri makanan untuk mendukung perkembangan secara aktif dan mengkomunikasikan kepada dunia mengenai agrikultur berkesinambungan yang melibatkan pihak-pihak terkait berbeda pada setiap rantai makanan. <i>SAI Platform</i> mendukung pelatihan agrikultur dan sistem produksi agrikultur yang menjaga tersedianya sumber daya di masa sekarang dan akan datang serta untuk meningkatkan efisiensi.

Bersambung...

Sambungan...

No	Organisasi	Tujuan Organisasi
15.	<i>International Chamber of Commerce (ICC)</i>	<i>International Chamber of Commerce</i> adalah suara bisnis dunia. Bekerja pada spectrum yang luas dari arbitrase dan resolusi persengketaan sampai kasus-kasus perdagangan terbuka dan ekonomi pasar. Terutama, ini berusaha membentuk peraturan internasional yang disetujui dan standar dimana perusahaan secara sukarela mau mengadopsi dan dapat dikaitkan dalam perjanjian yang penting. Sebagai bagian dari pekerjaan, ICC menyediakan masukan bisnis pada PBB, Organisasi Perdagangan Dunia dan lebih banyak lagi lembaga pemerintahan, baik internasional maupun regional.
16.	<i>TransAtlantic Business Dialogue (TABD)</i>	TABD adalah grup <i>chief executives</i> dari perusahaan Amerika dan Eropa yang beroperasi di Amerika Serikat, Eropa dan secara global, yang bertindak dengan mekanisme yang unik dan efektif untuk meningkatkan kerjasama antara komunitas bisnis <i>trans-atlantic</i> dan pemerintahan Amerika Serikat serta UE. Tujuan utama adalah membantu pembentukan pasar <i>trans-atlantic</i> yang bebas hambatan (BFTM) dengan kemungkinan pertukaran barang, jasa dan modal secara bebas.
17.	<i>Transatlantic Policy Network (TPN)</i>	TPN adalah jaringan non-pemerintah dari parlemen UE dan AS dan anggota perusahaan. Misinya adalah mempromosikan hubungan kerjasama terdekat yang memungkinkan antara pemerintah dan masyarakat Eropa Bersatu dan Amerika Serikat untuk memastikan keamanan global, pertumbuhan ekonomi dan stabilitas serta peningkatan nilai-nilai demokratis.
18.	<i>World Business Council for Sustainable Development (WBCSD)</i>	WBCSD meliputi sekitar 180 perusahaan internasional dalam berbagi komitmen untuk memelihara perkembangan melalui pertumbuhan ekonomi, keseimbangan ekologi dan perkembangan sosial. Keanggotaannya lebih dari 30 negara dan 20 sektor industri utama. Misinya menyediakan kepemimpinan bisnis sebagai katalis pada perubahan perkembangan yang terpelihara, dan mendukung izin bisnis beroperasi, inovasi dan tumbuh dalam dunia yang semakin meningkat dengan isu perkembangan yang berkesinambungan.

Bersambung...

Sambungan...

No	Organisasi	Tujuan Organisasi
19.	<i>Union des Industries de la Communauté Européenne (UNICE)</i>	UNICE mewakili suara bisnis di Eropa. Keanggotaannya meliputi federasi bisnis nasional di seluruh Eropa dan misinya untuk melepaskan energi kewirausahaan; meningkatkan inovasi; membebaskan pasar internal sekitar 25+; meningkatkan fungsi dari pasar buruh; membuat kebijakan lingkungan lebih efektif dan efisien; dan membantu investasi perdagangan internasional.
20.	<i>World Economic Forum (WEF)</i>	World Economic Forum adalah organisasi internasional mandiri yang berkomitmen meningkatkan kondisi dunia dengan menjalihkan hubungan para pemimpin dalam berbagai kerjasama membentuk agenda global, regional dan industri.
21.	<i>World Federation of Advertisers (WFA)</i>	WFA adalah suara dari media dunia, mewakili 90% pengeluaran komunikasi pemasaran global melalui jaringan global yang unik meliputi 50 asosiasi media nasional di lima benua, sama halnya seperti anggota langsung korporat multinasional. Melalui jaringan, WFA mewakili lebih dari 10.000 bisnis yang beroperasi pada spectrum yang luas di berbagai sektor dengan tingkat nasional, regional dan global. WFA memiliki dua misi: melindungi dan mempromosikan tanggung jawab komunikasi komersial; dan memfasilitasi media lingkungan, yang merangsang efektifitas maksimum dari iklan yang digunakan.
22.	<i>Millennium Development Goals (MDG's)</i>	Tujuan perkembangan MDGs menggambarkan 8 (delapan) tujuan bagi pemerintah untuk dicapai hingga tahun 2015 pada sejumlah isu mengenai mengurangi setengah penduduk miskin dunia, mengurangi kematian anak dan menghentikan penyebaran HIV/AIDS. Sumbangsih utama Unilever Indonesia adalah melalui keuntungan dan pekerjaan yang diciptakan dalam bisnis dan rangkaian nilai Unilever. Unilever Indonesia juga memberikan sumbangsih melalui hubungan kerjasama dengan organisasi seperti badan-badan PBB, World Food Programmed an UNICEF.

Bersambung...

Sambungan...

No	Organisasi	Tujuan Organisasi
23.	<i>United Nation Global Compact (UNGC)</i>	<p>Unilever Indonesia juga berpartisipasi pada <i>Global Compact</i> yang digagas PBB dan berkomitmen untuk hidup dengan 10 (sepuluh) prinsip <i>Compact</i> mengenai hak asasi manusia, perburuhan, lingkungan dan anti korupsi pada operasional usaha setiap hari.</p> <p>Kode etik Unilever Indonesia sudah lama mencerminkan tujuan <i>Compact</i>. Unilever Indonesia menyediakan informasi tahunan dalam <i>Global Compact Communication Progress</i> yang menjelaskan cara Unilever Indonesia mengimplementasikan prinsip tersebut dalam usaha korporat.</p>

Sumber: "Hubungan dengan *Stakeholders*", 2011, hlm.2.

3.1.6 *Corporate Social Responsibility (CSR)*

Mengacu kepada Laporan Tahunan 2010 *Annual Report* Unilever Indonesia, Presiden Direktur Unilever Indonesia menerangkan bahwa:

Program tanggung jawab sosial perusahaan merupakan bagian tak terpisahkan dari agenda keberlanjutan Perseroan. Agenda tersebut mencakup penciptaan dampak positif – melalui *brand-brand* kami, cara kami mengembangkan karyawan, pendekatan bisnis kami, kinerja lingkungan dan melibatkan kami dengan komunitas – terhadap masyarakat secara keseluruhan, sehingga menciptakan nilai jangka panjang yang akan menjamin pertumbuhan berkelanjutan bagi usaha kami (*Annual Report*, 2010)

Konsep *CSR* Unilever Indonesia yang dilaksanakan oleh YUI dinamakan Piramida Dampak Bisnis "keseimbangan bisnis dari hulu ke hilir". Konsep ini merupakan perhatian tiap sisi Unilever Indonesia dalam proses produksi, sebagaimana tergambar di bawah ini:



Gambar 3.1: Piramida dampak bisnis
“keseimbangan bisnis dari hulu ke hilir”

Sumber: Presentasi Yayasan Unilever Indonesia “*Creating...*”, Juni 2011 (hlm.7).

Gambar diatas menggambarkan kegiatan sisi bisnis Unilever Indonesia yang berdampak sosial mulai dari Hulu (gambar sisi kiri bawah), Hilir (gambar sisi kanan bawah), hingga puncak piramida, sebagaimana yang dijelaskan Manajer *Partnership Sustainable Agriculture and Livelihood* (PSAL) berikut ini:

Sisi Hulu merupakan sumber pasokan seperti hasil pertanian petani kedelai hitam untuk produk kecap Bango, “...paling bawah ini (menunjuk gambar *pyramid*) *suplly chain*. Jadi itu bagaimana kita *sourching*, bagaimana kita mengambil, bagaimana *supplier-supplier* kita itu, kita pastikan bahwa ia memberikan perubahan-perubahan positif pada lingkungannya, untuk itu kita punya program kepada petani... warung-warung itu punya pelatihan buat warung-warung... kita juga membantu orang warung-warung ini agar bisa bersaing *gmana* mereka menata *merchandise*-nya...*supplier* kita, kita *develop*

juga, jadi bukan hanya mereka jual barang kepada kita, tapi kita *develop* juga, dan beberapa *supplier* kita itu, bahkan sudah menjadi *supplier* dunia... Bentuknya... *standard business* yang baik...yang kita *develop* itu kayak kedisiplinan pembukuan, kedisiplinan *standard*, administrasi bisnis..."

Pada gambar bagian tengah "...operasi bisnis kita dalam artian bagaimana kita memproduksi barang, kita harus memastikan bahwa produk barang kita itu pada saat diproduksi tidak merusak lingkungan, bagaimana kita beroperasi tidak menimbulkan polusi udara, air, atau tanah..."

Sedangkan puncak piramida "...ini adalah yang kita berinteraksi langsung sama *community*, *community engagement*, kita kebanyakan orang diluar melihat kegiatan Yayasan Unilever Indonesia atau CSR Unilever hanya ini, yang paling atas ini...yang ini di *community engagement* sendiri kita punya beberapa *focus program: health and hygien, nutrition, development empowerment, social humanity and aid...*nah ini yang kita sebut dengan *sustainability development and corporate social responsibility*, dari unilever sendiri sebenarnya unilever itu banyak melakukan hal yang kemudian pada tahun 2000 itu orang mendefinisikan CSR, jadi itu klop masuk. Jadi kalau orang ngomong CSR, bagi unilever itu adalah bahwa seluruh dampak bisnis unilever itu harus mempunyai dampak positif bagi komunitas" (MT, Desember 2011).

Dari penjelasan informan mengenai gambar di atas, dapat dipahami bahwa Unilever Indonesia telah memiliki konsep Bisnis berdampak sosial yang telah memberikan inspirasi bagi kegiatan CSR, baik CSR di Indonesia maupun bagi pengembangan konsep *USPL* 2010.

3.2. Profil Yayasan Unilever Indonesia (Unilever Indonesia Foundation)

3.2.1. Sejarah Yayasan Unilever Indonesia (YUI)

YUI atau sebelumnya dikenal sebagai Unilever Peduli *Foundation* (UPF), didirikan pada tanggal 27 November 2000, perubahan nama UPF kepada YUI dilakukan pada tahun 2006. Sebelum didirikan YUI segala program sosial

Unilever Indonesia ditangani langsung oleh masing-masing merek produk sebagaimana diungkapkan oleh informan berikut:

Yayasan kita itu baru dibangun tahun 2000, 27 Nopember 2000, kenapa tahun 2000 dibangun, pada saat itu...unilever sendiri udah banyak melakukan apa namanya...kegiatan-kegiatan yang berhubungan kepada masyarakat,...tapi itu bener-bener *brandev*, *brand event*, jadi sifatnya pada saat dia lakukan ada, kemudian selesai, aktifitasnya selesai, selesai, dan lagi, selesai, ya selesai. Nah itu tidak *sustain* dan tidak terintegrasi..." (MT, Desember 2011) seperti: "*Kampanye Cuci Tangan*" oleh Lifebouy, "*Kampanye Sikat Gigi*" oleh Pepsodent, dan "*Berani Kotor*" oleh Rinso.

Namun, setelah melalui evaluasi kegiatan, *brandev* dipandang '*hit and run*' dan tidak berkelanjutan, "...oleh karena itu dibantu yayasan, pendekatan kita adalah komuniti *banget*. Jadi kita memastikan programnya selesai 1, jadi, baru kita pindah..." (MT, Desember 2011).

Lembaga ini perwujudan dari komitmen Unilever Indonesia dalam melaksanakan *Corporate Social Responsibility* (CSR). Melalui YUI, Unilever Indonesia mengambil langkah konkret untuk tumbuh bersama masyarakat dan lingkungan dalam kehidupan yang berkelanjutan.

3.2.2. Visi dan Misi Yayasan Unilever Indonesia (YUI)

3.2.2.1. Visi Yayasan Unilever Indonesia (YUI)

Visi YUI adalah *Blending society potentials for better quality of life* (memadukan potensi masyarakat untuk kualitas hidup yang lebih baik). Melalui Visi tersebut YUI berupaya untuk membantu dan mengembangkan segala potensi yang dimiliki masyarakat untuk meningkatkan kesejahteraan dan kualitas hidup.

3.2.2.2. Misi Yayasan Unilever Indonesia (YUI)

Adapun Misi YUI dalam mendukung Visi adalah:

- 1) *Unlock and add value to community potentials to improve the quality of life* (membuka dan menambah nilai potensi masyarakat untuk meningkatkan kualitas hidup).
- 2) *Be the inspiring catalyst in building strategic partnership* (menjadi katalisator inspirasi dalam membangun kemitraan strategis).
- 3) *Synergize the strength of strategic partner based on mutual benefit principal* (mensinergikan kekuatan mitra strategis berdasarkan prinsip saling menguntungkan).
- 4) *Enhancing corporate reputation through promoting sustainable development and sustainable business growth for society* (meningkatkan reputasi perusahaan melalui promosi pembangunan berkelanjutan dan pertumbuhan bisnis yang berkelanjutan bagi masyarakat) (“*Creating*”, 2011, hlm. 11).

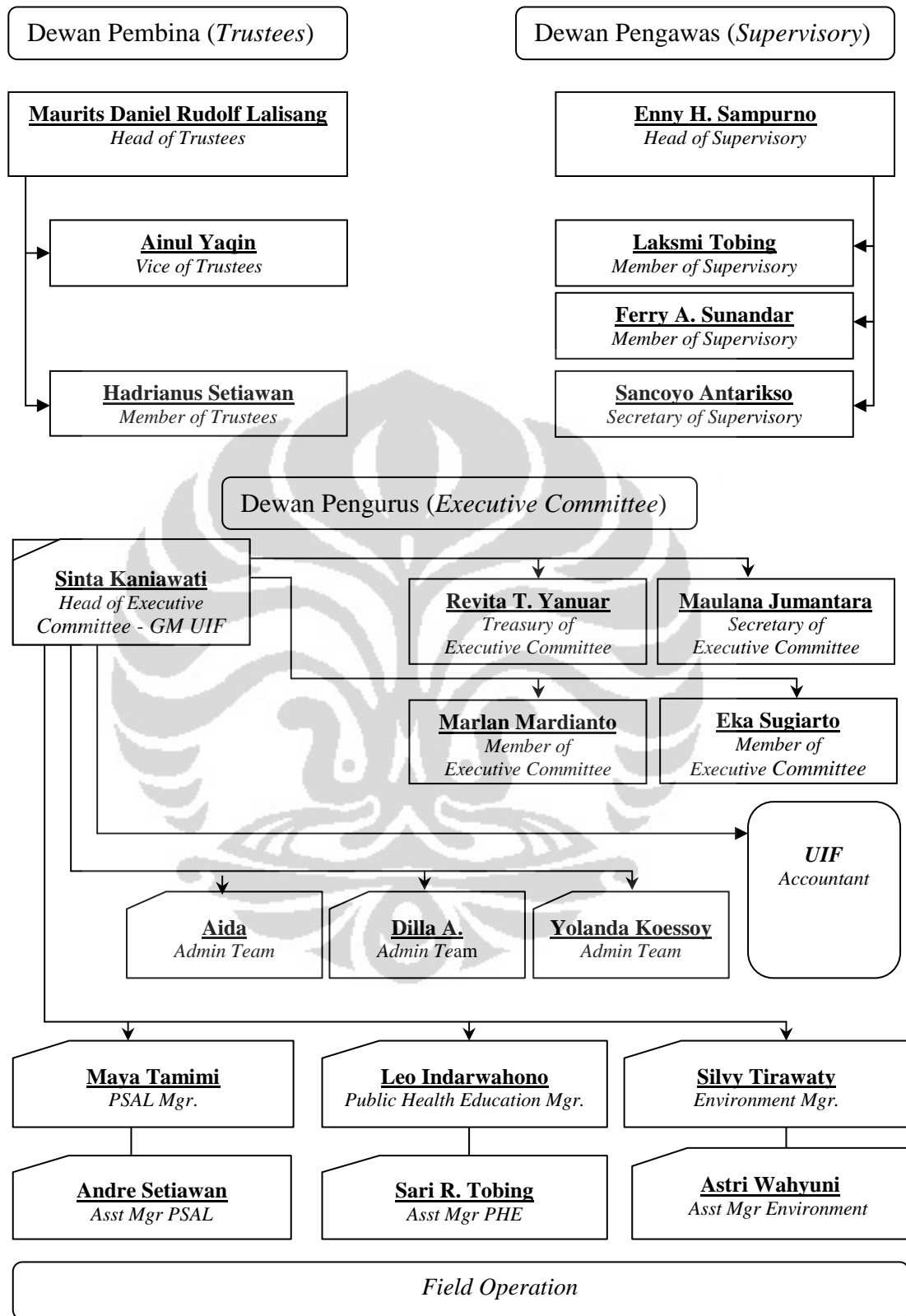
“...kita tahu kalau ada masyarakat yang butuh bantuan bukannya dia ga ada potensi sama sekali, dia punya potensi, tapi mungkin belum terkoordinasi dengan baik, sehingga kita berusaha, misi kita adalah *adding value* sama *potential* yang ada di komunitas, kemudian jadi katalis bagi mereka, kemudian juga sinergi dengan *partner* dan kemudian kita tentunya akan *enhancing our corporate potation* dengan promosi *sustainable development*” (MT, Desember 2011).

3.2.3. Struktur Yayasan Unilever Indonesia (YUI)

Struktur YUI berdiri terpisah dari manajemen Unilever Indonesia, namun tetap memiliki garis koordinasi melalui *corporate secretary*, dengan demikian YUI memiliki kewenangan sendiri dalam menata manajemen yayasan. Meskipun demikian segala kebijakan yang diambil harus sesuai dengan *frame work* yang ditetapkan oleh Unilever Indonesia.

Pada dasarnya, pengurus YUI merupakan karyawan bahkan Dewan Pembina dan Dewan Pengawas merupakan Dewan Direksi Unilever Indonesia. Struktur YUI sebagai berikut:

Bagan 3.3: Struktur Yayasan Unilever Indonesia (YUI)



Sumber: Bahan Presentasi Yayasan Unilever Indonesia
 "Creating...", Juni 2011 hlm. 13-14

3.2.3.1. Uraian Tugas Kerja Yayasan Unilever Indonesia

Berdasarkan Undang-Undang Republik Indonesia Nomor 16 Tahun 2001 Tentang Yayasan Bab VI Organ Yayasan Pasal 28 ayat (2) Kewenangan Pembina Yayasan meliputi:

- a. keputusan mengenai perubahan Anggaran Dasar.
- b. pengangkatan dan pemberhentian anggota Pengurus dan anggota Pengawas.
- c. penetapan kebijakan umum Yayasan berdasarkan Anggaran Dasar Yayasan.
- d. pengesahan program kerja dan rancangan anggaran tahunan Yayasan; dan
- e. penetapan keputusan mengenai penggabungan atau pembubaran Yayasan.

Kewenangan Pengurus Yayasan sebagaimana Pasal 35 meliputi antara lain:

- 1) Pengurus Yayasan bertanggung jawab penuh atas kepengurusan Yayasan untuk kepentingan dan tujuan Yayasan serta berhak mewakili Yayasan baik di dalam maupun di luar Pengadilan.
- 2) Setiap Pengurus menjalankan tugas dengan itikad baik, dan penuh tanggung jawab untuk kepentingan dan tujuan Yayasan.

Kewenangan Pengawas Yayasan sebagaimana pada Pasal 42 yakni: Pengawas wajib dengan itikad baik dan penuh tanggung jawab menjalankan tugas untuk kepentingan Yayasan.

Pelaksana YUI

- 1) Ketua YUI
 - a) Bertanggung jawab kepada Dewan Pembina dan Sekretaris Korporat
 - b) Membina manajer program dalam mengembangkan program untuk mendukung pencapaian target USLP 2020.
 - c) Mengembangkan program YUI berbasis pendekatan UKM dan masyarakat.
- 2) Tim Administrasi
 - a) Bertanggung jawab kepada Ketua YUI.
 - b) Menjalankan fungsi administrasi YUI.

- 3) Keuangan
 - a) Bertanggung jawab kepada Ketua YUI.
 - b) Menjalankan fungsi akuntansi dan keuangan YUI.

- 4) Manajemen Program:
 - a) Manajer *Partnership for Sustainable Agriculture and Livelihood*
 - i. Bertanggung jawab kepada Ketua YUI.
 - ii. Mendukung pencapaian target USLP 2020 yaitu: membantu meningkatkan mata pencaharian ratusan ribu orang sebagaimana kami mengembangkan bisnis.
 - iii. Meningkatkan kehidupan masyarakat (petani dan UKM) dalam rantai pasokan dengan membangun kemitraan, sehingga menciptakan masa depan yang lebih baik bagi mereka dan keluarga.
 - iv. Bekerja sama dengan institusi pendidikan, koperasi, LSM lokal dan masyarakat (petani dan UKM).
 - v. Secara aktif, berkolaborasi dengan berbagai organisasi dalam permasalahan kemanusiaan, seperti cepat tanggap bencana alam.

 - b) Manajer *Public Health Education*
 - i. Bertanggung jawab kepada Ketua YUI.
 - ii. Mendukung pencapaian target USLP 2020 yaitu: membantu lebih dari 1 miliar orang mengambil tindakan untuk meningkatkan kesehatan dan kesejahteraan.
 - iii. Bekerja sama dengan institusi pendidikan, koperasi, LSM lokal dan masyarakat.

 - c) Manajer *Environment*
 - i. Bertanggung jawab kepada Ketua YUI.
 - ii. Mendukung pencapaian target USLP 2020 yaitu: mengurangi hingga ½ dampak lingkungan dari pembuatan dan penggunaan produk.

- iii. Membangun kemitraan dengan masyarakat untuk menciptakan lingkungan yang lebih baik.
- iv. Berinvestasi fasilitas produksi yang ramah lingkungan.

5) *Field Operation*, adalah petugas lapangan yang menjadi pelaksana pada setiap kegiatan program CSR yang dilaksanakan oleh YUI.

3.2.4. Peran *stakeholder* Yayasan Unilever Indonesia (YUI)

Keberhasilan pelaksanaan setiap program *CSR* YUI tidak lepas dari sistem kemitraan yang baik antara *internal stakeholder* dan *eksternal stakeholders*. Sebagaimana yang diungkapkan oleh informan dari YUI berikut ini:

“Yayasan kita ini punya *internal stakeholders* dan *external stakeholder*. *Internal stakeholders* kita ada *brand*, kemudian ada juga dari *supply chain*, *factory*: orang-orang pabrik, *costumer development*, *sales*, *finance*, *CSR CR*, kemudian *employee*, masyarakat, general. *External stakeholders*; *government*, *NGO*, *academic institution*, *media* dan komunitas” (MT, Desember 2011).

Dengan membina hubungan yang baik dengan semua *stakeholders*, YUI yakin bahwa setiap program yang memiliki relevansi bisnis dengan Unilever Indonesia akan membawa dampak baik baik pertumbuhan korporat.

3.2.5. Program *Corporate Social Responsibility* YUI

Sejak pendirian YUI sudah terdapat begitu banyak kegiatan *CSR* yang dilaksanakan dari tahun ke tahun, sebagaimana tabel dibawah ini:

Tabel 3.3. Rekam Jejak Program *CSR* Unilever Indonesia.

Tahun	Uraian Program
2000	Pengembangan Petani Kedelai Hitam
18 April 2001	Program Usah Kecil Menengah (UKM)
30 Agustus 2001	Program Lingkungan: Brantas Bersih

Bersambung...

Sambungan...

Tahun	Uraian Program
29 November 2002 (2002-2003)	MoU dengan WWF untuk program perikanan: <i>Sustainable Fishery</i>
4 Oktober 2004	Program UKM fokus ke pengembangan petani kedelai hitam
Maret 2005	Surabaya <i>Green and Clean</i>
14 Juli 2005	IHPP (Integrated Health Promotion Program)
30 Juli 2006	Program Jakarta <i>Green and Clean</i>
6 Mei 2006	Rekonstruksi Aceh (sekolah) pasca tsunami bersama Nurani Dunia
26 Juni 2006	Kampanye anti Narkoba bersama YCAB
2006	Pemberdayaan perempuan petani kedelai hitam
2007	Program HIV AIDS bersama BNN
Februari 2007	Bibit Kedelai "Mallika" dikukuhkan sebagai benih unggul nasional.
11 Juli 2007	Pembangunan Puskesmas di Jogjakarta pasca gempa
Juli 2008	Rekonstruksi sekolah di Bengkulu pasca gempa
14 Maret 2008	Program Stop AIDS di Surabaya
Desember 2008	<i>Green festival</i> di Jakarta
Desember 2009	Peluncuran program <i>treshion</i>
(Hingga) 2010 HUT YUI	YUI memiliki banyak mitra, ribuan petani, ratusan kader lingkungan dan kesehatan
2010-sekarang	Semua program tetap berjalan

Sumber: Bahan Presentasi Yayasan Unilever Indonesia
"Creating...", Juni 2011 (hlm.16-18).

3.2.6. Tiga Pilar Utama Program CSR YUI

1. *Health, hygiene and nutritions program*

Indonesia dan negara berkembang lainnya secara umum di hadapkan pada masalah kesehatan, kebersihan dan gizi atau permasalahan yang memicu tingginya angka kematian dan rendahnya kualitas hidup. Untuk itu, Unilever

Indonesia berkomitmen untuk menjadi bagian masyarakat dalam menghadapi dan mengatasi masalah kesehatan, kebersihan dan gizi masyarakat Indonesia.

Tujuan program ini adalah:

- a. mempromosikan gaya hidup sehat di masyarakat
- b. mengurangi angka kematian dan angka orang sakit yang disebabkan oleh diare dan malaria
- c. Penyediaan akses sanitasi yang lebih baik
- d. Perubahan perilaku masyarakat dengan mendorong mereka untuk menjalankan gaya hidup sehat

2. *Environment program*

Program ini merupakan komitmen Unilever Indonesia dalam berperan aktif untuk mendukung program global yakni menciptakan kualitas hidup yang lebih baik, dimulai dari pola kehidupan korporat hingga menjadi inspirasi bagi masyarakat.

Tujuan program ini adalah:

- a. Menginspirasi hidup ramah lingkungan
- b. Mengajak melakukan kegiatan daur ulang limbah rumah tangga yang bisa di *recycle*.
- c. Menjaga kelestarian lingkungan.

3. *Partnership for sustainable agriculture and livelihood program*

Program ini merupakan komitmen Unilever Indonesia dalam berperan aktif untuk mendukung kesejahteraan masyarakat pada sisi hulu *supply* bisnis yakni program kemitraan untuk pertanian berkelanjutan dan penghidupan yang lebih baik.

Tujuan program ini adalah:

- a. Mendorong pola kemitraan dalam berusaha

- b. Mengajak menciptakan hidup yang berkualitas
- c. Peduli terhadap sesama.

3.2.7. Pendanaan Yayasan Unilever Indonesia (YUI)

Dukungan pendanaan dari Unilever Indonesia kepada YUI di anggarkan setiap tahunnya berdasarkan usulan program yang diajukan pada tahun berjalan, beriringan atau bersamaan penyampaian laporan tahunan kepada Sekretaris Korporat untuk program YUI tahun berikutnya.

Jenis program yang diusulkan dan berdampak positif yang baik bagi korporat, mempengaruhi besaran anggaran tahunan. Selain itu, besaran anggaran juga ditentukan oleh profit yang diperoleh korporat pada akhir tahun berjalan. Berdasarkan laporan keuangan konsolidasian Unilever Indonesia tahun 2009, 2010, dan 2011 diperoleh keterangan sebagai berikut:

Tabel 3.4: Besaran Dana Operasional YUI

Tahun	Keuntungan Bersih*	Dana untuk YUI*	Persentase**
1	2	3	4
2009	3.044.107	47.409	1.55
2010	3.386.970	36.767	1.08
2011	3.026.181	36.594	1.20

Keterangan: * dalam juta rupiah
 ** di persentasekan oleh peneliti berdasarkan kolom 2 dan kolom 3.

Sumber: diolah dari Laporan Keuangan Konsolidasian Unilever Indonesia dan Anak Perusahaan Tahun 2009, 2010, dan 2011

Tabel diatas menjelaskan bahwa meskipun terjadi perbedaan persentase dalam 3 (tiga) tahun terakhir yakni 2009, 2010 dan 2011, namun dana untuk YUI tetap mendapat porsi minimal 1% (satu persen) per tahun. Jumlah tersebut

merupakan jumlah alokasi dana pelaksanaan CSR Unilever Indonesia termasuk didalamnya alokasi dana untuk P3KH.

3.3. Program Pengembangan Petani Kedelai Hitam

Program pengembangan petani kedelai hitam (P3KH) merupakan program pengembangan yang menjadi bagian program *Enhanced Livelihoods USLP* yang mencakup *sustainable sourcing* dan *better livelihoods*, program ini berada dalam tanggungjawab Menejer *Partnership Sustainable Agriculture and Livelihood YUI*.

P3KH digagas Unilever Indonesia melalui YUI sejak tahun 2000 atau tidak begitu lama sejak YUI didirikan. P3KH menjadi program andalan Unilever Indonesia untuk menopang ketersediaan bahan baku pasca akuisisi kecap Bango dari PT. Anugrah Setia Lestari di tahun 2001 yang didirikan oleh Tjoa Pit Boen (Yunus Kartadinata) tahun 1928 dari sebuah *home industry* di daerah Benteng, Tangerang.

1. Tujuan

Ada 2 (dua) tujuan utama dari pelaksanaan program P3KH, yaitu:

- a. Meningkatkan taraf hidup dan kesejahteraan petani melalui pendampingan, pembinaan, fasilitasi akses pasar dan fasilitasi pembiayaan.
- b. Meningkatkan kehidupan petani dengan melibatkan mereka dalam bisnis kecap Bango.

2. Kemitraan

Kemampuan dalam mendukung ketersediaan pasokan bahan baku kedelai hitam hampir 50% tentu tidak lepas dari pola kemitraan yang dibangun oleh YUI. Sehingga dapat mencapai keberhasilan sebagaimana yang dirasakan saat ini. Pola kemitraan tersebut sebagai berikut:

a. Unilever Indonesia – Perguruan Tinggi

Unilever Indonesia sejak tahun 2001 menjalin kerjasama dengan Universitas Gajah Mada (UGM) dalam hal ini adalah Civitas Fakultas Pertanian yang terdiri dari:

- 1) Jurusan Teknologi Pertanian untuk mendampingi petani mengembangkan budidaya kedelai hitam, dan
- 2) Jurusan Teknologi Benih untuk mendukung pengembangan pemurnian benih unggul.

Fakultas Pertanian UGM juga menyediakan tenaga Ahli dan Asisten Lapangan (Aslap) dari lulusan sarjana yang dipandang mampu dalam mendampingi para petani di lapangan. Tenaga Ahli dan Aslap bertugas sebagai penyuluh pertanian bukan hanya pada masa budidaya kedelai hitam, namun juga di luar masa budidaya tersebut bagi petani yang tergabung dalam kelompok tadi P3KH.

Kemitraan antara Unilever, UGM, dan para petani telah melahirkan “Mallika” tahun 2007, varietas kedelai hitam lokal unggulan nasional. Mallika berarti “kerajaan”, diharapkan Mallika mampu menjadi raja kedelai hitam di Indonesia. Kehadiran Mallika juga memperkaya keanekaragaman hayati kedelai hitam di Indonesia.

b. Unilever Indonesia – Lembaga Swadaya Masyarakat

Unilever Indonesia melalui YUI di samping membangun kerjasama dengan UGM juga membangun kerjasama dengan LSM sebagai pendamping bagi petani dan ibu-ibu petani sortasi P3KH dalam upaya mengangkat harkat dan martabat keluarga petani.

Mengingat lokasi lahan pengembangan berada di sebagian wilayah Yogyakarta, Jawa Tengah, dan Jawa Timur, maka YUI membangun kerjasama pendampingan dengan 3 (tiga) LSM yang terdiri dari:

- 1) LSM Field Indonesia, sebuah lembaga yang menjadi mitra UGM dalam pendampingan budidaya pertanian pada semua wilayah P3KH yang meliputi 3 (tiga) provinsi yakni D I Yogyakarta, Jawa Tengah dan Jawa Timur.
- 2) LSM Persada yang berdomisili di Yogyakarta untuk mendampingi petani perempuan P3KH di sebagian wilayah Yogyakarta dan Jawa Tengah, dan
- 3) LSM Spektra yang memang berdomisili di Jawa Timur untuk mendampingi petani perempuan P3KH yang berada di wilayah Jawa Timur.

Kemitraan yang dibangun dengan LSM pendamping tersebut telah memperoleh apresiasi dari berbagai pihak, mulai dari pemerintah daerah yang wilayahnya menjadi bagian pelaksanaan P3KH, pemerintah pusat dalam hal ini melalui Kementerian Negara Pemberdayaan Perempuan dan Perlindungan Anak, dan tentu saja apresiasi dari Unilever Global sebagai korporat induk.

3. Data dan Fakta P3KH

Kemitraan yang dibangun dengan akademisi dan Lembaga Swadaya Masyarakat telah memberi keberhasilan pada pelaksanaan P3KH sebagaimana data dan fakta berikut:

- a. Program ini merupakan bagian dari strategi Unilever Indonesia untuk memastikan keberlanjutan pasokan bahan baku.
- b. Program ini awalnya diluncurkan pada tahun 2002 dengan 12 petani dengan lahan garapan seluas 5 hektar di Desa Ciwalen Jawa Barat. Kini, program ini telah berhasil membina lebih dari 6.000 petani di 7 (tujuh) kecamatan di daerah Jawa dan mencakup \pm 1800 Ha tanah garapan. pada 3 (tiga) Klaster meliputi: klaster Jogja terdiri dari Kulonprogo, Bantul, Pacitan dan Klaten; klaster Ngawi; klaster Madiun; klaster Nganjuk; dan klaster Ponorogo yang meliputi: Ponorogo dan Trenggalek.
- c. Para petani binaan YUI rata-rata mampu memproduksi 0.7-2.7 ton kedelai hitam per hektar dan mampu berkontribusi hingga 50% dari total kebutuhan kedelai hitam Unilever, sebagai pendamping sumber pasokan utama dari sebagian wilayah di Jawa Barat yang dikelola oleh mitra bisnis.

- d. Berhasil mengembangkan 5 koperasi daerah untuk membantu perputaran dana bagi para petani.
- e. Meluncurkan program pemberdayaan perempuan dan kompetisi antar petani untuk memperkuat ikatan antara Unilever Indonesia dan para petani. (Sustainability Report 2008, hlm.74-75).

4. Manfaat P3KH

Bagi Unilever Indonesia dan YUI ada 3 (tiga) elemen penting yang merasakan manfaat dari P3KH sebagaimana yang dimuat dalam materi presentasi manajer PSAL YUI *creating a better future every day* (2011), yakni sebagai berikut:

- a) Petani
 - 1) Petani menjadi lebih profesional dan memiliki manajemen yang lebih baik untuk memenuhi standar industri.
 - 2) Petani memperoleh lebih banyak pengetahuan pada praktek pertanian yang lebih baik (penggunaan yang lebih bijaksana pada pestisida dan pupuk, ruang tanam yang tepat, serta rotasi tanaman).
 - 3) Harga dan jaminan pasar.
 - 4) Akses untuk pembiayaan.
 - 5) Meningkatkan produktifitas.
- b) Masyarakat
 - 1) Masyarakat, khususnya perempuan mendapatkan penghasilan tambahan dengan berpartisipasi dalam proses pasca panen di desa (suatu proses yang biasanya dilakukan di situs industri, dibawa ke desa) yakni sortasi.
 - 2) Di luar proses pertanian, perempuan mendapatkan keuntungan dari kesempatan mengembangkan keterampilan melalui pelatihan tentang kesehatan, gizi, manajemen keuangan keluarga, yang berimbas pada keluarga dan masyarakat pada umumnya
 - 3) Meningkatkan hubungan sosial antara petani dan kelompok perempuan untuk pengembangan masyarakat.

4) Berkontribusi dalam pencapaian tujuan MDGs untuk mengurangi kemiskinan.

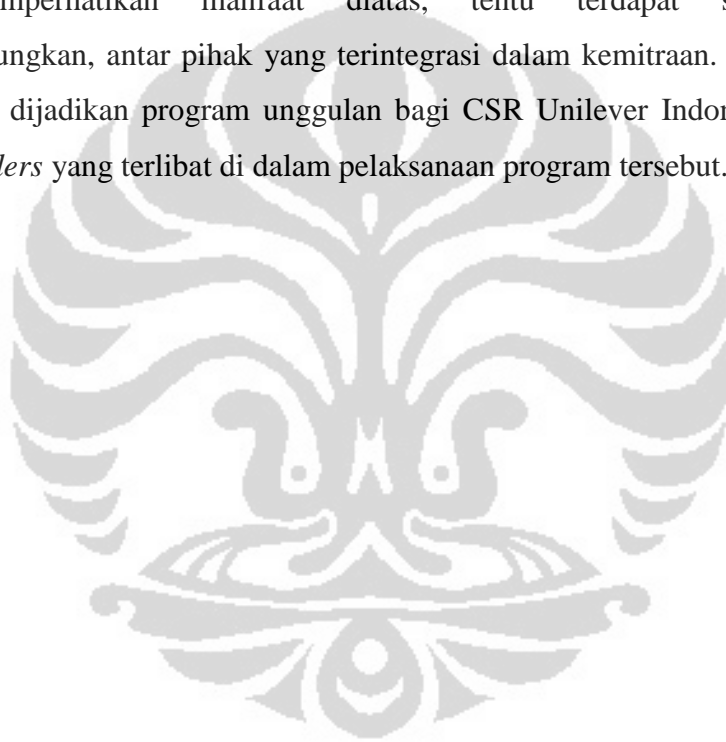
c) Unilever

1) Aktif dalam menghasilkan inovasi benih untuk kebutuhan bisnis masa depan.

2) Jaminan berkelanjutan dan kualitas yang baik bagi pasokan kedelai hitam.

3) Terlibat dan membuat dampak langsung dengan masyarakat melalui kemitraan yang saling menguntungkan (hlm.57).

Memperhatikan manfaat diatas, tentu terdapat suasana saling menguntungkan, antar pihak yang terintegrasi dalam kemitraan. Sehingga P3KH ini layak dijadikan program unggulan bagi CSR Unilever Indonesia dan semua *stakeholders* yang terlibat di dalam pelaksanaan program tersebut.



Bab 4

Temuan Lapangan

Pada Bab ini, peneliti memaparkan temuan lapangan mengenai kebijakan bisnis yang berorientasi sosial Unilever Indonesia berkenaan dengan motivasi kebijakan Program Pengembangan Petani Kedelai Hitam (P3KH), motivasi tersebut kemungkinan merupakan faktor penentu kebijakan. Selain motivasi, penelitian ini membahas proses implementasi kebijakan P3KH khususnya pada Kluster Yogyakarta yang meliputi sebagian wilayah kabupaten Bantul dan Kulonprogo (Provinsi Daerah Istimewa Yogyakarta) serta Pacitan (Provinsi Jawa Timur).

Pada penelitian ini, sumber informasi kebijakan program berasal dari perwakilan Unilever Indonesia dan YUI yang ditunjuk sebagai informan, sedangkan sumber informasi operasional P3KH diperoleh dari pihak mitra pengembangan program yakni: Tim Advisor *Black Soy Bean (BSB)* dari Bidang Benih Fakultas Pertanian Universitas Gajah Mada (UGM), *Project Officer* Tim Lapang Unilever Indonesia, Koordinator dan Asisten Lapang Pendamping Petani, Pendamping dari LSM Persada, Ketua Kelompok Tani, Ketua Koperasi, Petani Kedelai Hitam dan kelompok perempuan sortasi kedelai hitam.

4.1. Motivasi Pelaksanaan Program Pengembangan Petani Kedelai Hitam (P3KH).

Berdasarkan temuan pada penelitian lapangan melalui informasi yang diberikan Manajer *Partnership Sustainable Agriculture and Livelihood (PSAL)* YUI, diperoleh informasi bahwa:

Unilever Indonesia itu bagian dari Unilever dunia (global), kita ada di beberapa negara, di Indonesia itu dari tahun 1933...ada kebijakan global, namun Indonesia boleh improvisasi terhadap kebijakan tersebut...Beberapa program dilakukan oleh Unilever dan berhubungan dengan pemberdayaan dan

kemandirian masyarakat, termasuk Program Pemberdayaan Petani Kedelai Hitam (P3KH) dan pengelolaan sampah mandiri. Unilever mengajak masyarakat untuk melakukan langkah inspiratif yang dapat membawa perubahan besar. P3KH hadir untuk menopang Bango yang mulai bergabung dengan Unilever tahun 2001...ketika itu kedelai hitam sedikit di pasar di Jawa (MT, Desember 2011).

Pernyataan di atas menyiratkan secara tidak langsung bahwa ada 2 (dua) hal terpenting yang mendasari pelaksanaan P3KH yakni:

1. Kebijakan Unilever Global, dan
2. Kebijakan Unilever Indonesia khususnya kebijakan akuisisi kecap Bango.

Kedua sumber kebijakan tersebut, menguatkan semangat YUI dalam melaksanakan implementasi kebijakan P3KH dan menjadi salah satu program CSR Unilever Indonesia yang berkarakter *community development*. Semangat tersebut tentu memiliki dinamika tersendiri, karena kondisi sosial masyarakat pun memiliki dinamika seiring berjalannya program.

1. Kebijakan Unilever Global

Unilever Indonesia sebagai bagian dari Unilever global di dalam setiap memformulasikan kebijakan tentunya diberi kerangka acuan sesuai yang berkembang pada tingkat global. Begitu pun dengan kebijakan bisnis Unilever Indonesia yang berorientasi sosial termasuk program CSR. Kerangka kebijakan yang digariskan oleh korporat induk, terkadang bukan hanya dipengaruhi dinamika bisnis kekinian, tetapi dipengaruhi juga oleh sejarah yang melekat pada korporat tersebut.

a. “DNA” Unilever

Sejarah pendirian Unilever telah mencatat adanya *merger* antara korporat *Lever Brother* di Inggris dan *Margarine Unie* di Belanda, sebagaimana yang dituturkan kembali oleh informan dari sejarah bisnis Unilever berikut ini:

...di Inggris itu, pada saat unilever didirikan itu ada wabah penyakit yang sangat berat, penyakit, dan ternyata itu diakibatkan oleh ketidak-*hygien*-an lingkungan, dan pada saat itu orang belum *pake* sabun, karena sabun itu diakses sama orang-orang kaya. Pada saat itu sabun hanya terbuat dari *olive oil*, dan *olive oil* itu mahal sekali, *gitu*. Nah kemudian Sir Lord Lever ini dia *menemuin*, ada sabun yang bisa dibuat murah yaitu pakai CPO kelapa sawit, sehingga akhirnya dia bisa menjual sabun ini untuk bisa membantu kesehatan masyarakat...Sementara di sisi lain, yang di Belanda, dia itu menciptakan margarin, pada saat itu karena margarin bisa meningkatkan kesehatan. Jadi dari kita (Unilever) dirikan itu adalah *social entrepreneur*. Kemudian dalam perkembangannya mereka (manajemen global) ada masa-masa lupa (akan identitas), kemudian sekarang dikembaliin ke mereka, *gitu*. Dibilang bahwa sebenarnya DNA-nya unilever didirikan seperti itu. Jadi menciptakan sesuatu yang bisa membantu masyarakat menjadi lebih baik (MT, Desember 2011).

Jejak sejarah yang sangat *social entrepreneur* sempat terpinggirkan ketika bisnis secara penuh berorientasi profit. Namun “DNA” tersebut coba dikembalikan lagi dan diwujudkan dalam rumusan visi korporat yang mengajak serta masyarakat untuk membangun masa depan yang lebih baik bersandar pada kualitas hidup. Istilah DNA (*Deoxyribo Nucleic Acid*) dalam ilmu biologi dikenal sebagai komponen penyusun kehidupan. DNA adalah material pembawa sifat yang dapat ditemukan pada sel. Ia menyediakan instruksi untuk membuat, menjaga, dan mengatur kerja sel dan organisme. Sehingga bagi Unilever, *social entrepreneur* harus menjadi jiwa dan motivasi dalam setiap kebijakan bisnis yang diambil, hingga nanti dapat terus melakukan inovasi bisnis dan inovasi sosial sebagai perwujudan *business effect* yang member manfaat bagi Unilever dan masyarakat luas (*citizen*).

b. Visi Unilever Global

Seiring dengan kembalinya semangat *social entrepreneur* dalam bisnis Unilever sebagai usaha menegakkan kembali jiwa sosial pendirian Unilever, dipadukan dengan dinamika bisnis masa kini yang berwawasan keberlanjutan

sehingga lahirlah rumusan visi korporat yang berlaku umum di semua wilayah bisnis Unilever. Visi tersebut sebagaimana diuraikan informan berikut:

...visi kita sendiri...diterjemahkan ke dalam 4 poin ini, pertama: kami (Unilever) bekerja untuk menciptakan masa depan yang lebih baik setiap hari, kemudian yang kedua: kami (Unilever) membantu orang untuk merasa baik, berpenampilan baik dan lebih menikmati kehidupan dengan merek dan layanan yang baik bagi mereka dan baik bagi orang lain. Ketiga: kami (Unilever) menginspirasi orang untuk bertindak (meski) kecil dalam keseharian yang dapat menambah hingga membuat perbedaan besar bagi dunia, dan keempat: kami (Unilever) mengembangkan cara-cara baru dalam berbisnis yang memungkinkan kita untuk melipatgandakan ukuran korporat kami sambil mengurangi dampak lingkungan...Jadi dengan cara apa *sich*, kita punya banyak *brand* dan juga jasa yang bisa kita berikan yang membuat orang merasa lebih tampak bagus...misalkan kita punya Rinso dan Molto...(MT, 23 Desember 2011).

Visi juga memberi penguatan kepada misi sosial Unilever yakni "...untuk menjadi *corporate citizen* yang terpercaya di manapun Unilever beroperasi di seluruh dunia" (*Strategy sustainability* Unilever, 2010, hlm.2). Namun tetap harus berdasar pada strategi *business effect* Unilever sebagaimana diingatkan kembali oleh informan, bahwa:

Unilever adalah untuk kegiatan ke masyarakat, semua yang kita lakukan yang ada relevansinya dengan *business effect*, jadi kita sangat *strong* bahwa kita punya relevansi bisnis, karena kalau tidak relevan, mungkin kita *kerjain* tahun ini, tahun depan tidak *dikerjain* lagi. Jadi, kalau sesuai dengan bisnis Unilever, selama Unilever berdiri di muka bumi ini, itu (upaya menjadi *corporate citizen*) akan selalu dilakukan (MT, 23 Desember 2011).

Visi yang diusung tentu memberi pengaruh pada segala kebijakan yang diambil oleh Manajemen Unilever, termasuk upaya agar setiap produk bisa diterima oleh konsumen diiringi upaya menambatkan posisi korporat dengan semua *stakeholders*, baik internal maupun eksternal. Di Indonesia, visi Unilever global di atas dipertajam oleh Unilever Indonesia untuk memperkuat posisi

korporat dilingkungan bisnis, sehingga visi Unilever Indonesia sebagaimana dituturkan kembali informan berikut ini:

...kalau Unilever Indonesia sendiri, kita punya visi untuk “menjadikan pilihan pertama bagi konsumen, *costumer* dan komunitas”. *Costumer* itu adalah retail, kita membahasakannya *costumer*, *costumer by carefure*, warung-warung, *gitu* (MT, Desember 2011).

c. Misi Sosial *Brand*

Upaya mengembalikan kebesaran *social entrepreneur* pada masa pendirian Unilever global dan mewujudkan visi Unilever, hampir seluruh produk Unilever memiliki misi sosial, tidak terkecuali produk dari Unilever Indonesia. Sebagaimana yang dicontohkan dan dijelaskan informan berikut ini:

Jadi kita *encouraging employee* untuk melakukan sesuatu kepada masyarakat dan ini dilakukan dari semua pihaklah, kita menginginkan mereka untuk berhubungan dengan masyarakat...Intinya (misi sosial) sebenarnya adalah mengajak karyawan Unilever semuanya untuk berbagi, karena kita berpikir bahwa karena sering berbagi akhirnya dampaknya juga banyak ke hal yang lain, karena banyak sekali dampak yang besar itu dilakukan sebenarnya di bisnis. Jadi misalkan orang di pabrik memutuskan “*ah aku mau ganti lampu taman dengan solar panel*”, itukan *decision business*-kan tapi dengan dia melakukan *decision* itu *kan* dampaknya lumayan banyak...(contoh lain) *social marketing* bisnis *Lifebuoy* yang sangat merasuk kedalam-dalam itu, mereka punya dampak yang luar biasa kepada masyarakat terutama anak-anak yang cuci tangan dan segala *macem gitu*, karena kita juga punya studi bahwa, dan *Lifebuoy* sangat-sangat serius mereka juga melakukan studi “apa sih penyebab berbagai macam penyakit di dunia ini, seperti *apa gitu*” (MT, Desember 2011).

Selain *Lifebuoy*, masih banyak kegiatan misi sosial produk Unilever Indonesia yang member inspirasi bagi masyarakat luas, seperti dijelaskan dibawah ini:

...*Young generation* itu, ada namanya program dokter kecil, ini *Pepsodent* sendiri, kita mengetahui bahwa kapasitas di Indonesia cukup besar karena gigi berlubang...ada *check up* dan sebagainya....Nah ini ada 1 lagi ANHA, ANHA itu Anti Narkoba and HIV AIDS. Nah itu sebenarnya adalah inisiatif teman-teman di pabrik justru. Teman-teman dipabrik melihat bahwa di daerah Cikarang, daerah sana itu bahwa anak-anak, orang-orang banyak yang karena banyak pendatang mereka punya sangat-sangat dekat dengan gangguan narkoba, gangguan AIDS sehingga mereka akhirnya melakukan sosialisasi, mereka sendiri yang keliling *gitu, gitu itu*. Nah ini yang *employment* banyakkah kita punya program (MT, Desember 2011).

Misi sosial produk tersebut dapat dikatakan sebagai salah satu metode untuk menghidupkan kembali DNA pendirian Unilever tetapi tetap mengikuti perkembangan kondisi saat ini, dimana setiap produk memiliki nilai *social entrepreneur*, dimulai dari perilaku dan kebiasaan karyawan hingga upaya mengajak masyarakat untuk membawa perubahan kepada kualitas hidup yang lebih baik.

d. Pendirian Yayasan Unilever Indonesia

Misi sosial pada hampir setiap produk khususnya Unilever Indonesia merupakan bagian dari strategi *marketing* masing-masing *Brand*. Namun, mengingat banyak misi sosial produk yang kurang terintegrasi dan hanya bersifat *charity* dan *branding event* menjadikan sebuah keharusan bagi Unilever Indonesia untuk lebih mengintegrasikan program misi sosial yang dilaksanakan sehingga perlu untuk mendirikan YUI. Dengan demikian, YUI (lihat Bab 3 poin 3.2.) diformulasikan bukan saja sebagai pengintegrasian program tetapi juga dapat menjadikan program *Brands* tersebut lebih *sustainable* dan memiliki strategi yang dapat menunjang relevansi *business effect*. Strategi yang dimaksud adalah menjadikan Unilever Indonesia lebih memasyarakat, sebagaimana uraian informan:

Unilever sendiri udah banyak melakukan apa namanya...kegiatan-kegiatan yang berhubungan kepada masyarakat...dengan begitu kita sebagai *company* punya kekuatan tersendiri (MT, Desember 2011).

Langkah awal yang ditempuh Unilever Indonesia sebelum mendirikan YUI, selain keinginan untuk memperkuat strategi *business effect* adalah melakukan dengar pendapat dengan pihak pemerintah, dalam hal ini Kementerian Sosial untuk memperoleh masukan mengenai fokus apa dari tantangan global yang belum begitu kuat dilaksanakan Negara. Sehingga, Unilever Indonesia dapat turut berperan di dalam melaksanakan tantangan global tersebut. Langkah tersebut sebagaimana uraian informan berikut ini:

...waktu itu Unilever Indonesia pertama mau mendirikan yayasan, ada namanya *global social challenge* yang mandiri, juga belum di *state* (di jalankan negara) *ya gitu*. Jadi kita melihat, waktu itu berkonsultasi dengan pemerintah, jadi *approach...level* kementerian, itu kementerian sosial. *Nah* kita berkonsultasi, sebenarnya, buat Indonesia apa sih yang menjadi *issue*. *Nah* pada waktu itu kita mendapat nasehat ada 2, di sisi UKM dan di sisi lingkungan, sehingga program utama yayasan itu adalah mengenai pengembangan UKM, kemudian yang kedua adalah mengenai lingkungan (MT, Desember 2011).

Melalui konsultasi tersebut, YUI konsen pada kedua bidang tersebut yakni pengembangan Usaha Kecil Menengah (UKM) dan bidang lingkungan. Ditambahkan oleh informan bahwa:

Jadi kita punya *project* itu, tapi dengan berjalannya waktu akhirnya kita mengetahui kekuatan kita didalam UKM dan itu kita sempat berfokus kepada sisi operasi ya, jadi di sisi operasi tu maksudnya adalah mitra-mitra, kita *kan* banyak melakukan *merchandising* dan segala *macam gitu ya*, tapi itu *ga* jalan, kemudian pada saat MDGs dicanangkan tahun 2000 ya. Akhirnya kita melihat bahwa *global challenge* itu (ada) MDGs, ini khusus *Indonesian context*, dari sini kita melihat Unilever masuknya yang mana *gitu*. Jadi kita menentukan lagi kuotanya itu dimana sehingga programnya lebih diselaraskan

kesitu...(selain itu) kita report ke IGC (*Indonesian Global Compact*) juga, itu sekretarisnya Bu Sinta (MT, Desember 2011).

Jadi dengan demikian misi yang dilaksanakan YUI pun dalam perjalanan waktu memiliki pergeseran dari hanya mengembangkan UKM dan lingkungan menjadi lebih konsen kepada isu-isu yang berhubungan dengan pencapaian MDGs dalam konteks Indonesia. Selain itu, sejak awal pendirian YUI sudah mempersiapkan diri kepada bisnis berkelanjutan dan setiap program CSR dihubungkan dengan program sosial global yang menjadi tantangan Indonesia. Disamping MDGs, program sosial lain yang berhubungan dengan prinsip yang dicanangkan PBB yakni melalui prinsip *global compact* (lihat Bab 2).

MDGs dalam konteks Indonesia	
 <p>1 ERADICATE EXTREME POVERTY AND HUNGER</p>	 <p>2 ACHIEVE UNIVERSAL PRIMARY EDUCATION</p>
 <p>3 PROMOTE GENDER EQUALITY AND EMPOWER WOMEN</p>	 <p>4 REDUCE CHILD MORTALITY</p>
 <p>5 IMPROVE MATERNAL HEALTH</p>	 <p>6 COMBAT HIV/AIDS, MALARIA AND OTHER DISEASES</p>
 <p>7 ENSURE ENVIRONMENTAL SUSTAINABILITY</p>	 <p>8 GLOBAL PARTNERSHIP FOR DEVELOPMENT</p>

- 1) Kemiskinan dan Kelaparan: 32 juta orang masih berada di bawah garis kemiskinan. Kasus gizi masih ada di beberapa daerah khususnya bagian timur Indonesia.
- 2) Pendidikan dasar untuk semua: sebuah tantangan besar untuk ketersediaan dan kualitas.
- 3) Kesetaraan gender dan pemberdayaan perempuan: banyak potensi yang belum dimanfaatkan / peran perempuan dalam pembangunan ekonomi dan lingkungan sosial.
- 4) Kematian anak: Tingkat kematian anak masih cukup tinggi.
- 5) Kesehatan ibu: status kesehatan ibu hamil merupakan masalah serius di berbagai daerah.
- 6) Memerangi HIV / AIDS, malaria dan penyakit lain: kecenderungan HIV meningkat sejak di masa muda. Prevalensi malaria / demam berdarah dan penyakit lainnya masih relatif tinggi.
- 7) Lingkungan berkelanjutan: Bangsa Indonesia peringkat 3 sebagai pengrusak hutan.
- 8) Mengembangkan kemitraan global untuk pembangunan.

Gambar 4.1: Program MDGs

Sumber: Presentasi Yayasan Unilever Indonesia “*Creating...*”, Juni 2011 (hlm.16).

Melalui YUI, misi sosial produk Unilever Indonesia lebih terintegrasi dan dapat diaplikasikan dalam 2 (dua) sisi yakni pada sisi hulu dan hilir, sehingga keseimbangan manfaat dapat dirasakan oleh pihak yang berada di hulu dan pihak yang berada di hilir korporat. Pihak yang berada pada sisi hulu adalah para *supplier* bahan baku utama sebuah produk, sedangkan pada sisi hilir yakni

distributor dan *retailer* produk Unilever. Konsep tersebut sebagaimana yang di gambarkan pada Piramida Dampak Bisnis keseimbangan bisnis dari hulu ke hilir Unilever Indonesia (lihat Gambar 3.1, hlm 88). Hal ini sebagaimana penjelasan informan berikut ini:

Salah satu contoh (sisi hulu) kita men-*develop* petani melalui koperasi untuk bisa menjadi *supplier* Unilever, itu dari sisi hulu. Nah, hilirnya *kan* kita juga punya, Unilever itu hanya fokus di *manufacturing* saja, tadi *distributor*, *retailer* dan sebagainya itu yang bergerak orang lain. Jadi kita membuat *opportunity-opportunity* buat orang lain. Nah, contohnya *supplier*, kita punya *standard* buat *supplier*, sehingga *supplier* kita bisa menjadi *global player* juga, *ga* cuma main lokal *aja*, kemudian ini termasuk program pengembangan UKM di *Black Soy Bean*, kita *grouping* mereka, kemudian kita *support* mereka, *Supplier Quality Management Principle* kita *training*, sama kita fasilitasi mereka (MT, Desember 2011).

Keberadaan yayasan dalam mendukung Unilever untuk mengembangkan bisnis sebagai pendamping korporat untuk melaksanakan program sosial bukan hanya ada di Indonesia. Pada Negara-negara yang menjadi wilayah ekspansi Unilever juga terdapat yayasan, salah satunya adalah Yayasan Unilever Ghana. Namun tidak semua Negara ekspansi Unilever memiliki yayasan. Mengenai Yayasan Unilever Ghana sebagaimana terdapat pada *official website* Unilever Ghana berikut ini:

Membawa semua inisiatif bersama adalah slogan Unilever Ghana, Yayasan Pendidikan dan Pengembangan. Yayasan, yang diluncurkan pada akhir 1999, berkonsentrasi pada area yang mereka identifikasi sebagai tujuan dukungan terbaik Unilever Ghana untuk menjadi ekonomi berpendapatan menengah tahun 2020 - pendidikan, kesehatan, teknologi, ilmu pengetahuan dan pengembangan bisnis perusahaan (Ghana, 2012, hlm 1).

Pada tataran global, yakni Unilever Global, keberadaan Yayasan Unilever Global baru diluncurkan pada tanggal 27 Januari 2012 yang lalu di Davos pada Forum Ekonomi Dunia. Hal ini sebagaimana *press release* Unilever Global yang dikutip dari halaman *official website* sebagai berikut:

London / Rotterdam / Davos 27/01/2012: Unilever hari ini mengumumkan peluncuran Yayasan Unilever, yang berdedikasi untuk memperbaiki kualitas hidup melalui penyediaan kebersihan, sanitasi, akses terhadap air minum bersih, nutrisi dasar, dan meningkatkan harga diri .

Untuk membantu mencapai misi Yayasan ini, Unilever telah membentuk kemitraan dengan lima organisasi global terkemuka yang berkomitmen untuk menciptakan perubahan yang berkelanjutan di seluruh dunia: Oxfam, PSI, Save the Children, UNICEF dan Program Pangan Dunia.

Yayasan Unilever adalah tindakan kunci yang Unilever ambil untuk membantu mencapai tujuan membantu lebih dari satu miliar orang meningkatkan kesehatan dan kesejahteraan, dan pada gilirannya menciptakan masa depan yang berkelanjutan (*“Unilever Launches”*, 2012, hlm.1).

Memperhatikan tujuan pendirian yayasan di atas, nampak bahwa pendirian yayasan berhubungan dengan peluncuran USLP Nopember 2010 silam beserta berbagai konsep turunan lain dari USLP tersebut dan berpola pikir keberlanjutan bisnis Unilever di masa mendatang. Peluncuran Yayasan Unilever Global ini dapat dikatakan sebagai langkah positif dalam upaya mendorong pencapaian target Unilever di tahun 2020 sebagaimana yang tertera pada USLP.

e. Deklarasi *Unilever’s Sustainable Living Plan (USLP)*

Visi Unilever yang mengarah kepada model *corporate citizen* dalam pendekatan kemitraan *stakeholders* mendorong lahirnya konsep yang di deklarasikan pada Nopember 2010 sebagai *Unilever’s Sustainable Living Plan (USLP)*. Selain dipengaruhi visi, USLP juga mengacu kepada kegiatan misi sosial yang diselenggarakan setiap produk Unilever.



Gambar 4.2. USLP roadmap Unilever 2020

Sumber: *Unilever Sustainable Living Plan (USLP): Small Actions. Big Difference*, 2011 (hlm.6-7).

Terkait dengan *Unilever's Sustainable Living Plan (USLP)*, kami mendukung pencapaian sasaran Unilever global untuk mengurangi bekas jejak lingkungan dari produk-produk kami, membantu masyarakat melakukan kegiatan peningkatan kesehatan dan kesejahteraan, dan mempertahankan keberlanjutan dari sumber-sumber bahan baku pertanian kami (*Annual Report*, 2010, hlm.125-126).

Gambar 4.1 di atas menunjukkan bahwa USLP merupakan *roadmap* keberlanjutan bisnis Unilever hingga tahun 2020 mendatang yang bersandar pada 3 (tiga) pilar utama, yaitu:

- 1) *Improving Health and Well-Being* (meningkatkan kesehatan dan kesejahteraan), dengan target pencapaian pada tahun 2020 Unilever akan membantu lebih dari satu miliar orang mengambil tindakan untuk meningkatkan kesehatan dan kesejahteraan. Di dalamnya meliputi gerakan kesehatan dan kebersihan, serta peduli gizi.
- 2) *Reducing Environmental Impact* (mengurangi dampak lingkungan), dengan target pencapaian pada tahun 2020 tujuan Unilever adalah untuk mengurangi

separuh jejak lingkungan dari pembuatan dan penggunaan produk Unilever karena pengembangan usaha. Didalamnya meliputi gerakan pengurangan efek rumah kaca, penghematan air, pengaturan dan pemanfaatan limbah, serta program keberlanjutan bahan baku.

- 3) *Enhancing Livelihood* (meningkatkan mata pencaharian/sumber pendapatan), dengan target pencapaian pada tahun 2020 Unilever akan meningkatkan mata pencaharian ratusan ribu orang seperti Unilever mengembangkan bisnis. Di dalamnya meliputi gerakan program keberlanjutan bahan baku, dan kehidupan yang lebih baik.

Sejak di deklarasikan pada Nopember 2010, konsep *USLP* inilah yang saat ini menjadi *frame work* Unilever dalam berinteraksi dan membangun kemitraan dengan semua *stakeholders*, tidak terkecuali bagi Unilever Indonesia, sebagaimana yang ditegaskan informan bahwa:

Ini *road map*-nya Unilever ke tahun 2020...ini *frame work*-nya aja, tapi kita bekerja masing-masing untuk mencapai ini, *gitu* (MT, Desember 2011).

Konsep *USLP* ini, pada dasarnya bukanlah konsep yang asing bagi Unilever Indonesia mengingat konsep Piramida Dampak Bisnis “keseimbangan bisnis dari hulu ke hilir” yang diusung oleh YUI mengacu kepada pola relevansi bisnis Unilever yang berkelanjutan, sebagaimana yang dijelaskan oleh informan berikut:

...inti dari ini (*USLP*) adalah kita *penge*n bisnis kita bisa tumbuh *sustainable*...yang mengeluarkan ini Unilever Global, tapi kemudian waktu presiden globalnya datang ke sini, setelah melihat bisnis kita...Pak Paul Polman bilang “mungkin yang namanya *Sustainable Living Plan* ini *has been in find it in Indonesia*”... Jadi sebenarnya banyak sekali kontribusi dari Indonesia dan Unilever Indonesia yang menginspirasi ke sini (*SLP*). (MT, Desember 2011).

Pada perkembangan berikutnya, Unilever global mengeluarkan panduan sistem pertanian berkelanjutan. Panduan ini merupakan turunan *Unilever Sustainable Living Plan (USLP)* yang diluncurkan pada Nopember 2010, panduan tersebut diberi nama *Sustainable Agriculture Code (SAC)*. SAC menargetkan seluruh korporat Unilever di belahan dunia lain termasuk Unilever Indonesia untuk terus berusaha meningkatkan kualitas kehidupan, termasuk seleksi dalam

menerima pasokan bahan baku produk. Hal ini sebagaimana yang diutarakan *Grand Manager* Yayasan Unilever Indonesia berikut ini:

Agar pertanian berkelanjutan menguntungkan semua pihak, Unilever menerapkan program *Sustainable Agriculture Code (SAC)* yang mencakup perbaikan secara terus menerus Agro-kimia dan bahan bakar, tanah, air, keanekaragaman hayati, energi, limbah, modal sosial dan sumber daya manusia, kesejahteraan hewan, rantai pasok dan perekonomian ekonomi dan pelatihan (Program CSR, 2011).

2. Kebijakan Akuisisi Kecap Bango dan Kebutuhan *Supply Chain*

Kecap Bango merupakan produk *home industry* sejak tahun 1928 di daerah Benteng, Tangerang. Sebelum tahun 2001, Bango sudah cukup dikenal oleh masyarakat Jakarta dan Jawa Barat, namun kini Bango sudah dapat dijumpai hampir di semua kios hingga *supermarket* di seluruh Indonesia.

Bisnis kecap ini diawali oleh pasangan Tjoa Pit Boen (Yunus Kartadinata) dan isterinya Tjoa Eng Nio di garasi rumah. Kecap Bango sangat populer di Jawa Barat dan Jakarta. Usahanya berkembang menjadi perseroan terbatas, PT Anugrah Indah Pelangi dan PT Anugrah Damai Pratama yang dikelola anaknya yang keempat, Eppy Kartadinata (“Merk Tua”, 2008, hlm.1).

Pada tahun 2000, Anugrah Indah Pelangi dan Anugrah Damai Pratama yang dijalankan oleh keluarga Kartadinata menerima tawaran kerjasama dengan Unilever Indonesia untuk mendirikan PT Anugrah Lever untuk memperluas bisnis kecap Bango. Namun, pada tahun 2001, Unilever Indonesia secara penuh mengakuisisi kecap Bango, sebagaimana disampaikan Manajer *Brand* Bango kepada wartawan pada Festival Jajanan Bango berikut:

Basicly, karena kita melihat bahwa kecap itu tidak bisa dipisahkan dari masyarakat Indonesia dan makanan Indonesia. Kita melihat kecap manis itu hanya ada di Indonesia. Kalau kita pergi ke luar negeri, itu kebanyakan lebih banyak ke arah kecap asin, seperti untuk masakan-masakan oriental. Dan kita merasa produk ini sangat bagus, kemudian *brand*-nya juga sangat menjanjikan,

karena dari dulu kita sangat menjunjung tinggi kualitas dan Unilever berpikir ini merupakan langkah yang sangat baik untuk terus kita menemani atau hadir di dapur ibu-ibu di seluruh Indonesia. Jadi dari divisi makanan kita tambahkan kecap, dengan kita meminang Bango sebagai salah satu anggotanya. Sejak tahun 2001 Bango resmi menjadi keluarga PT Unilever Indonesia Tbk (*“Marketing On”*, 22 Mei 2008).



Gambar 4.3: Produk Kecap Bango

Sumber: Dokumen Tim BSB Unilever Indonesia

Melalui akuisisi tersebut, tantangan pertama yang dihadapi Unilever Indonesia adalah “menemukan akses ke pasokan kedelai hitam yang berkelanjutan dan berkualitas tinggi” (Indonesia, 2011, hlm.1). Komitmen Unilever Indonesia untuk menjaga kualitas rasa menyebabkan keharusan untuk tetap menggunakan kedelai hitam lokal.

Produk kecap Bango di bawah manajemen Unilever Indonesia sama dengan produk Unilever lainnya memiliki misi sosial. Misi sosial kecap Bango bahkan dapat dipandang sebagai misi yang komplit, karena misi tersebut bukan hanya terjadi pada saat menjadi bagian promosi produk atau pada bagian hilir, tetapi juga sudah terjadi sejak masa sebelum produksi yakni bagian hulu. Hal ini sebagaimana dikemukakan oleh informan bahwa:

Bango peduli kepada 2 (dua) hal, pertama di sisi hulu yakni peduli kepada para petani kedelai hitam, dan yang kedua adalah pada sisi hilir dengan usaha turut melestarikan warisan kuliner nusantara, jadi dia banyak mengangkat jajanan-jajanan *gitu* melalui program Festival Jajanan Bango (FJB) (MT, Desember 2011).

Melalui 2 (dua) pendekatan, yakni menjaga warisan kuliner nusantara dan meningkatkan penghidupan petani kedelai hitam menjadikan produk Bango lebih berkarakter diantara produk Unilever Indonesia yang lain. Hal tersebut ditandai dengan semakin luas ruang pasar Bango khususnya untuk pasar domestik dengan bahan baku yang dihasilkan dari pertanian petani kedelai hitam dan banyaknya pengunjung pada setiap pagelaran tahunan Festival Jajanan Bango.



Gambar 4.4: Festival Jajanan Bango

Sumber: Dokumen Tim BSB Unilever Indonesia

Berawal dari kebutuhan pasokan bahan baku tersebut Unilever Indonesia mengeluarkan kebijakan untuk berusaha mandiri dalam memenuhi pasokan produksi dengan menjalin kerjasama dengan UGM khususnya dengan jurusan Teknologi Pertanian dan jurusan Benih Pertanian untuk menemukan solusi, baik dari sisi sistem teknik pertanian hingga benih yang menunjang pertanian kedelai hitam. Melalui kerjasama tersebut, Unilever Indonesia hingga saat ini berusaha memenuhi pasokan kedelai hitam dan keberlanjutan bisnis kecap Bango secara mandiri di samping pasokan kedelai hitam dari mitra bisnis (*supplier*) di Subang Jawa Barat.

...masyarakat Jawa Barat, petani itu memang dari dulu ke dulu itu *bikinnya* nanamnya itu (kedelai hitam) *gitu*, lalu kita melihat daerah di luar Jawa Barat, daerah di luar Jawa Barat ternyata tidak ada yang mau nanam kedelai hitam karena di luar Jawa Barat itu penggunaannya lebih kepada buat tempe sama tahu jadi yang ditanam *tuh* kedelai kuning (MT, Desember 2011).

Maka, berdasarkan dari kebutuhan akan pasokan bahan baku dan keberlanjutan bisnis kecap Bango, program perluasan pengembangan kedelai hitam dilaksanakan diluar Jawa Barat. Implementasi P3KH yang dikembangkan pada sebagian wilayah Yogyakarta, Jawa Tengah, dan Jawa Timur merupakan misi sosial Bango pada sisi hulu. Sedangkan kepedulian produk Bango pada sisi hilir diimplementasikan melalui program Festival Jajanan Bango (FJB). Adapun mengenai konsep FJB sebagaimana yang dijelaskan *Brand Manager* Bango berikut ini:

Konsep Festival Jajanan Bango adalah kita menghadirkan makanan-makanan tradisional yang sudah khas dan *iconic* dari kota tertentu...sehingga yang bisa ikut pun juga penjaja-penjaja makanan tradisional yang juga khas, *iconic*, dan sudah melakukan bisnis secara turun temurun. Kalau untuk Festival Jajanan Bango tahun ini khusus kita hadirkan orang-orang yang melakukan bisnis kurang lebih minimal sekitar 10 tahun. Mengapa? Karena seiring dengan *message* atau pesan yang ingin kami sampaikan dengan Bango yang berusia 80 tahun ini, adalah bahwa sebenarnya kualitas Bango telah teruji selama 80 tahun. Sehingga yang kita hadirkan pun berbagai makanan tradisional yang

sudah teruji melalui waktu, bisa bertahan dan terus mendedikasikan menjual makanan tradisional (“*Marketing On*”, 22 Mei 2008).

Salah satu capaian positif dari FJB di dalam menjaga warisan kuliner nusantara adalah upaya manajemen Bango yang tengah menggalang dukungan dari berbagai pihak agar Semur tercatat sebagai salah satu kuliner asli Indonesia di *Intangible Cultural Heritage UNESCO*. Upaya tersebut sebagaimana yang dijelaskan Senior Brand Manager Bango berikut ini:

Kami berperan sebagai pionir sekaligus lokomotif dengan melibatkan berbagai elemen masyarakat. Setelah itu, teknis inventarisasi Semur sebagai *intangible cultural heritage* akan kami serahkan kepada pemerintah...Tantangan kami adalah membuat masyarakat tahu tentang seluk-beluk Semur dan mau mempraktikkannya (“Bango Galang”, 2012, hlm.1).

Hingga saat ini Manajemen Bango terus melakukan riset dan menggalang dukungan dari masyarakat Indonesia terkait dengan varian Semur yang ada di nusantara. Sementara itu, pihak Unilever Indonesia bersama pihak Kementerian Pariwisata dan Ekonomi Kreatif atau Kementerian Kebudayaan dan Pendidikan Nasional terus berupaya dalam pendaftaran Semur ke UNESCO.

Melalui upaya Manajemen Bango dalam menjaga warisan kuliner nusantara pada sisi hilir dari pendekatan Bango dan pada sisi lain yakni hulu dalam rangka turut meningkatkan kesejahteraan petani kedelai hitam, telah menguatkan motivasi manajemen Unilever Indonesia didalam formulasi dan implementasi kebijakan bisnis yang berorientasi sosial. Sebuah kebijakan bisnis yang dikembangkan dari kebijakan akuisisi kecap Bango.

Secara keseluruhan, untuk motivasi pelaksanaan kebijakan CSR P3KH dipengaruhi oleh faktor internal dan eksternal Unilever Indonesia. Faktor internal berasal dari dalam manajemen Unilever, mulai dari semangat (DNA) pendirian Unilever, visi dan misi yang melekat dan diwujudkan dalam strategi bisnis, kebijakan pendirian YUI, hingga kebijakan akuisisi produk merek kecap Bango. Sedangkan faktor internal yang mempengaruhi adalah keberadaan supplier, customer, dan konsumen serta dukungan mitra bisnis.

4.2. Implementasi kebijakan bisnis Unilever Indonesia dalam Program Pengembangan Petani Kedelai Hitam (P3KH)

Proses implementasi kebijakan bisnis Unilever Indonesia untuk P3KH pada dasarnya tidak jauh berbeda dengan proses implementasi kebijakan pada umumnya. Kebijakan tersebut diimplementasikan setelah serangkaian proses pembahasan dan penetapan yang dilakukan pada tingkat Direksi dan Komisaris. Pembahasan dimulai sejak “memasuki bisnis kecap pada tahun 2000 berpatungan dengan PT Anugerah Indah Pelangi untuk mendirikan PT Anugerah Lever yang bergerak di bidang manufaktur dan penjualan kecap Bango” (*Annual Report 2010*, hlm.13).

Langkah pengembangan petani kedelai hitam dilakukan sebagai upaya memenuhi pasokan bahan baku kecap Bango berupa kacang kedelai hitam lokal yang berkualitas tinggi, mendampingi sumber pasokan utama dari wilayah Subang, Jawa Barat yang dikelola oleh Mitra Bisnis. Sebagaimana yang diungkapkan informan:

Hasil panen di 9 (sembilan) Kabupaten untuk menutupi kekurangan pasokan dari Jawa Barat dan tahun kemarin (2010) itu 30% dan hampir 50%...di Jawa Barat pengembangan dilakukan oleh *supplier... trus* akhirnya kita memutuskan kita kembangkan yang di luar Jawa Barat (MT, Desember 2011).

Jadi, melalui P3KH di luar Jawa Barat selain meningkatkan produktifitas untuk memenuhi pasokan bahan baku kecap Bango yang pada tahun 2010 wilayah pengembangan berjumlah 9 (Sembilan) kabupaten dengan hasil mencapai 30% dan hampir 50% berupa kacang kedelai hitam, program tersebut juga membantu para petani dalam peningkatan kapasitas, sebagaimana ditambahkan informan bahwa:

Fokus program kita adalah meningkatkan produktifitas serta meningkatkan kehidupan petani dan masyarakat, untuk masyarakatnya kita masuk melalui perempuan dan juga meningkatkan kapasitas dari koperasi (MT, Desember 2011).

Berdasarkan penjelasan informan tersebut, dapat diketahui bahwa ada 2 (dua) misi di dalam implementasi P3KH:

1. Meningkatkan produktifitas, dalam arti ketersediaan bahan baku untuk produksi kecap Bango yakni kualitas dan kuantitas kacang kedelai hitam, dan
2. Meningkatkan kehidupan petani dan masyarakat (perempuan dan anggota koperasi petani kedelai hitam).

Kedua misi tersebut menjadikan lahirnya model pengembangan berbasis *community development*, dalam hal ini adalah komunitas petani kedelai hitam yang dilaksanakan oleh Unilever Indonesia melalui Yayasan Unilever Indonesia (YUI) bersama mitra pengembangan, baik dari akademisi dan lembaga non-pemerintah. Model pengembangan tersebut dalam aplikasi di lapangan mencakup pengembangan kapasitas petani kedelai hitam melalui koperasi petani dan pemberdayaan perempuan petani kedelai hitam.

4.2.1. Program Pengembangan Petani Kedelai Hitam (P3KH)

Sejak awal pelaksanaan P3KH, Unilever Indonesia membangun kemitraan dengan petani kedelai hitam melalui koperasi petani dan untuk menguatkan kemitraan tersebut Unilever Indonesia juga membangun kemitraan dengan beberapa unsur yang relevan dan saling berhubungan, meliputi:

- 2) Akademisi yakni Universitas Gajah Mada melalui Fakultas Pertanian yang terdiri dari:
 - a) Jurusan Teknologi Pertanian, dan
 - b) Jurusan Benih Pertanian.
- 3) Lembaga Swadaya Masyarakat (LSM) atau *Non Government Organization* (NGO) yang terdiri dari:
 - a) LSM Field Indonesia untuk pendampingan pertanian petani dan koperasi kedelai hitam, dan
 - b) LSM Persada untuk pendampingan perempuan petani kedelai hitam di wilayah Yogyakarta, dan LSM Spektra sebagai pendampingan perempuan petani kedelai hitam di wilayah Jawa Timur.

Pola kemitraan kelembagaan tersebut, sebagaimana yang disampaikan Manajer PSAL YUI berikut ini:

...untuk secara teknis dari akademisi UGM, tapi *kalo* yang itu juga punya LSM (Field Indonesia) pendamping masyarakat kita juga ada *gitu*, merekalah yang membantu kita untuk mendampingi petani dan koperasi ini (MT, Desember 2011).

Informasi tersebut juga sebagaimana yang disampaikan informan pegiat perempuan petani berikut ini:

Untuk teknik penanaman lapangan oleh ibu Mary Astuti, tapi kemudian berkembang lagi, hingga sampai hari ini (2011) Unilever Indonesia menggandeng Field, LSM-nya Field sama Padmaya atau sekarang Persada (PW, September 2011).

Uraian dan informasi tersebut juga berdasarkan penjelasan Koordinator Klaster Yogyakarta Tim *Black Soy Bean* (BSB) Unilever Indonesia bahwa:

...dalam pendampingan, ada Field, UGM produksi, UGM benih, dan Persada di Jogja atau Spektra di Jawa timur (sebagai pendamping pemberdayaan perempuan P3KH) (AYS, September 2011).

Namun lebih jauh, Koordinator Klaster tersebut menjelaskan bahwa karena terdapat beberapa tugas yang berbenturan, maka sejak Februari 2011 Tim Field dan UGM baik teknologi dan benih digabung kedalam Tim *Black Soy Bean* (BSB) Unilever Indonesia kecuali Persada yang berdiri sendiri karena memang fokus pendampingan khusus kepada kelompok perempuan P3KH, hal ini sebagaimana keterangan berikut:

Saya pendamping, langsung ditunjuk, di bawah Unilever, kalau kemarin terpecah ada 4 (empat) antara Field, UGM produksi, UGM benih, dan Persada di Jogja atau Spektra di Jawa timur. Kaya terkotak-kotak kemarin itu, karena beberapa tugas kita berbenturan, untuk menghindari itu, *gabuuung...* mulai awal tahun ini (Februari 2011)... kalau Persada *ga* masuk, hanya UGM dan Field yang jadi satu, karena sasarannya *kan* berbeda, kalau persada ibu-ibu

sortasi, kalau kita *kan* petani, istilahnya setelah panen baru ditangani ibu-ibu, jadi petani *kan* dari tanam *sampe* panen (AYS, September 2011).

Dengan ditunjuk langsung dan berada di bawah Unilever Indonesia untuk Tim Lapang BSB Unilever Indonesia yang berjumlah 18 orang berstatus sebagai tenaga *outsourcing* Unilever Indonesia. Hal ini sebagaimana pengakuan pihak YUI, yakni:

Dari Unilever-nya sendiri *kan* ada saya sama asisten saya, tapi kita punya mitra tim lapangan, tim lapangan itu *partner aja sih...* dia hanya bekerja untuk kita, tapi bukan karyawan Unilever...*Outsource...tadinya* mereka melalui mitra kita, *tadinya* kita *kan* punya UGM, *tadinya* mereka adalah di *develop* UGM jadi kita itu dari UGM tapi ternyata UGM pun tidak terlalu *expert* untuk hal seperti itu *kan*, intinya kita *kasih* ke *professional* (MT, Desember 2011).

Meskipun demikian, terlepas dari masalah ketenagakerjaan, Tim BSB Unilever Indonesia merupakan bagian dari proses P3KH hingga saat ini dan akan terus bertugas untuk mendampingi petani dan koperasi. Melalui pendampingan petani dan penguatan kapasitas koperasi, P3KH dalam perspektif Unilever Indonesia memiliki muatan sosial yang sifatnya bukan donasi, dalam bingkai kegiatan *community development* yang merupakan wujud dari CSR. Sebagaimana penilaian informan berikut:

...jadi istilahnya *kan*, *circle*-nya, Bango diuntungkan ketika produksi kedelai hitamnya diproduksi petani, tetapi CSR dari Bango sendiri bagaimana saya membina petani saya, dan itu luas sekali, tidak tertutup hanya mengolah pada kedelai saja, tetapi lebih kepada bagaimana petani saya bisa maju dan berdaya, tidak cuma, istilahnya tampil sebagai petani, tapi petani yang seperti apa itu *kan* Bango memfasilitasi untuk itu (PW, September 2011).

Model P3KH Unilever Indonesia terbagi kepada 2 (dua) bidang yakni bidang produksi dan pemberdayaan. Untuk bidang yang pertama, bidang produksi dalam hal ini adalah *brand* Bango Unilever Indonesia sebagai pembeli (*buyer*) kepada koperasi petani kedelai hitam dan yang kedua bidang pemberdayaan kepada petani kedelai hitam dan perempuan petani kedelai hitam oleh YUI.

Konsep 2 (dua) bidang produksi dan pemberdayaan sebagaimana yang dituturkan oleh informan berikut ini:

Bango mulai bergabung dengan unilever *tuh* tahun 2001...yang turun 2 (dua) apa ya (bidang)...yang pertama perusahaan (Bango) *kan*, yang beli produknya kemudian pengembangannya oleh Unilever (MT, Desember 2011).

Informasi tersebut didukung oleh informasi dari Koordinator Klaster Yogyakarta Tim *Black Soy Bean* (BSB) Unilever Indonesia berikut ini:

Kan ada 2 (dua) bidang. Satu, bisnis dari *buying* yang *ngambil* kedelai dari petani, dan satu lagi dari yayasan YUI. Kalau yang pembelian dari unilever (pabrik Bango). Kalau kayak *gini* (kegiatan pendampingan, pengembangan dan pemberdayaan) dari yayasan, kayak PHI (*program health and education*), kalau sekarang *Small medium economy*, ini yang ekonomi menengah (termasuk P3KH) (AYS, September 2011).

Kedua bidang tersebut dilaksanakan sejak tahun 2001 atau pasca berdirinya YUI dan akuisisi kecap Bango oleh Unilever Indonesia. Pada tahun 2001 Unilever Indonesia melalui YUI memulai kerjasama dengan lembaga yang dapat diangkat sebagai mitra bisnis. Kemudian, pada tahun 2002 sebagai mitra bisnis Unilever Indonesia, UGM dalam hal ini Fakultas Pertanian Jurusan Teknologi Pertanian meminta bantuan kepada pihak Jurusan Benih Pertanian untuk melakukan pengembangan benih melalui sebuah *pilot program*. Sebagaimana disampaikan informan dari Jurusan Teknologi Benih UGM berikut ini:

Dulu *kan* saya diminta Prof. Mary yang sudah memulai kerjasama lebih dulu dengan Unilever untuk keperluan pembenihan kedelai hitam pada tahun 2001. Saya sebagai seorang akademisi tentu sangat tertarik dengan kepercayaan dan kerjasama dengan Unilever, khususnya dalam hal pengembangan keilmuan, karena saya *kan* memang dari Teknologi Benih Pertanian UGM (SP, Mei 2012).

Program pengembangan benih tersebut dilakukan untuk memenuhi ketersediaan benih kedelai hitam lokal yang bermutu dan ketersediaan dipasar memang cukup terbatas. Kondisi tersebut sebagaimana dijelaskan informan berikut ini:

Awalnya *kan* sulit sekali menemukan bibit kedelai hitam yang bagus dipasaran untuk para petani yang sudah sejak lama terbiasa dengan kedelai kuning, sehingga saya diberi oleh Unilever satu galur, sekitar 45 kilo pada 2002 (SP, Mei 2012).

Pada pelaksanaan awal uji coba dengan modal benih 45 kilogram, benih kacang kedelai hitam tersebut kemudian dikembangkan di Desa Ciwalen, Cianjur, Jawa Barat. Pengembangan benih tersebut dilakukan bersama 12 petani dengan luas lahan garapan seluas 5 hektar, pengembangan benih tersebut cukup menggembirakan sebagaimana uraian informan berikut:

...satu galur bibit, kemudian saya kembangkan hingga menjadi 975 kilo, pada 2003 dan diserahkan kepada petani dan menghasilkan 38 ton dari 33 Ha yang tersebar di Bantul 8 Ha, di Prambanan 25 Ha. Awal panen itu 1 Ha rata-rata menghasilkan \pm 1 Ton (SP, Mei 2012).

Keberhasilan pengembangan benih kedelai hitam tahap pertama terus dilanjutkan, dan untuk daerah pengembangan atau yang dijadikan laboratorium pemurnian benih dikonsentrasikan di Desa Sumber Mulyo Kecamatan Bambang Lipuro Kabupaten Bantul karena daerah ini lahannya dinilai bagus untuk pembenihan, sebagaimana yang diutarakan informan berikut:

...banyak lahan yang digunakan karena harus mensuplai benih ke Jawa Timur juga...kebetulan untuk lahan di Jawa Timur tidak cocok untuk benih, jadi tanah disanakan pegunungan, kemarin pernah dicoba tapi lebih bagus disini (Bantul), *gitu* (PW, September 2011)

Perjalanan pengembangan benih dari tahun 2003 hingga saat ini (2012) telah berhasil melahirkan benih unggulan yakni Mallika pada tahun 2007 sebagaimana disampaikan informan berikut ini:

...2007 Mallika dikukuhkan menjadi benih unggul nasional (MT, Desember 2011)

...setelah Mallika diluncurkan tahun 2007, saya dan rekan di lab pertanian berhasil mengembangkan Gallika (temuan baru dari pengembangan Mallika), namun belum berani untuk memberikan kepada petani khawatir mereka ragu, dan

kami masih menunggu *moment* yang tepat...untuk pembenihan, bentuk dukungan dana dari Unilever, pebenihan masih dalam pos pembinaan penangkaran benih dan pembinaan petani (SP, Mei 2012)

Penemuan bibit unggul nasional tersebut tentu menjadi kebanggaan tersendiri bagi kemitraan P3KH, baik sebagai sebuah keberhasilan keilmuan bidang budidaya pertanian maupun sebagai langkah maju dalam mendukung ketersediaan bahan baku produksi kecap Bango. Ketersediaan benih unggulan tentu semakin mempermudah implementasi P3KH. Dalam proses pendampingan, Tim BSB Unilever Indonesia menggunakan panduan *Standard Operating Procedure (SOP)*. SOP terdiri dari:

- a. SOP Manajemen Tim *Black Soy Bean* (BSB)
- b. SOP Produksi Benih Kedelai Hitam
- c. SOP Produksi Kedelai Hitam
- d. SOP Sekolah Petani Kedelai Hitam

Melalui penerapan *SOP*, setiap lembaga mitra memiliki tanggung jawab untuk melaksanakan tugas berdasarkan standar yang ditentukan dalam *SOP*, sebagaimana yang dijelaskan *Project Officer* berikut:

Standar kegiatan sudah tercantum dalam *SOP* yang pernah kita susun bersama. Misalnya satu bagian untuk pendistribusian benih bagi koperasi, kita sudah memiliki standar yang harus dikerjakan agar hal hal yang tidak diinginkan terjadi dapat dihindari. Sedapat mungkin kami berpikir bahwa setiap kegiatan bersifat *traceable* (tercatat/mudah dilacak) untuk memudahkan *monitoring* bersama (Py, Mei 2012).

Seiring dengan dinamika dan masa pengembangan P3KH, banyak perkembangan dan penemuan yang diperoleh sehingga *SOP* yang saat ini dipergunakan perlu dilakukan penyesuaian berdasarkan kondisi kekinian. Mengenai teknis dan fokus penyesuaian *SOP*, sebagaimana yang disampaikan informan berikut:

Kemarin kita *ngumpul bareng, kan* itu ada beberapa *SOP* misalnya *SOP* benih, *SOP* produksi, *SOP* sekolah petani, kemarin kita dibagi berkelompok. *SOP* sekolah petani itu seperti apa, produksi itu seperti apa, benih itu seperti apa.

Nah kemarin kita bahas itu, cuma mungkin untuk *feed back* ke bu Maya (YUI), belum. (AYS, April 2012).

Penjelasan tersebut ditambahkan oleh informan berikut:

Bu Maya (YUI) dan bang Andreas (Unilever Indonesia) melimpahkan ke kita, karena kita *kan* yang bekerja di lapangan sekalian maunya seperti apa *sich* kerjanya *gitu*. Jadi kemarin (Januari 2012) kita diskas *gitu* dalam grup-grup *gitu*...(yang penting) tujuannya: koperasi mandiri, kelompok mantab, targetpun dapat. Jadi itu lebih kita paksakan cepat tercapai, kita yang buat yang penting mencapai target seperti itu...(sedangkan fokusnya) SOP dulu, lebih ke alas atau lapangan, kalau sekarang lebih ke koperasi (KWD, April 2012).

Keterangan tersebut dipertegas oleh koordinator Aslap klaster Yogyakarta, sebagai berikut:

Dulu kita seperti pegawai koperasi, bagaimana membangun koperasi, yang sekarang koperasi sudah ada, jadi tinggal pengelolaan...(dulu) kita yang mengerjakan semua, inilah, hingga mandiri, tapi sekarang tinggal mendorong aja supaya koperasi bisa menjalankan itu (AYS, April 2012).

Kurang lebih ke arah *supervisor*, walaupun tetap harus ke lapangan...Jika dilihat di USLP itukan tujuannya menciptakan distributor kecil *gitukan*, diharapkan koperasi mandiri bisa menjadi *supplier* (KWD, April 2012).

Penyesuaian SOP tersebut menekankan pada pencapaian koperasi yang semakin mandiri sehingga apa yang menjadi sasaran dalam USLP dapat tercapai dengan adanya kemandirian petani dan meningkatkan kesejahteraan keluarga petani kedelai hitam.

Mengacu kepada SOP yang dijadikan standar saat ini, P3KH sudah mendorong dan meningkatkan kemampuan petani ke arah yang profesional. Hal tersebut dapat dipahami dari esensi SOP yang diuraikan sebagai berikut:

a. Manajemen Tim *Black Soy Bean* (BSB)

SOP ini berisi ketentuan: Tugas Asisten Lapang (Aslap), Tugas Koordinator Lapangan, Tugas *Project Officer*, Tugas Tim UGM dan Field Indonesia (Tim Advisor), serta peran YUI dalam manajemen P3KH. Keberadaan SOP ini

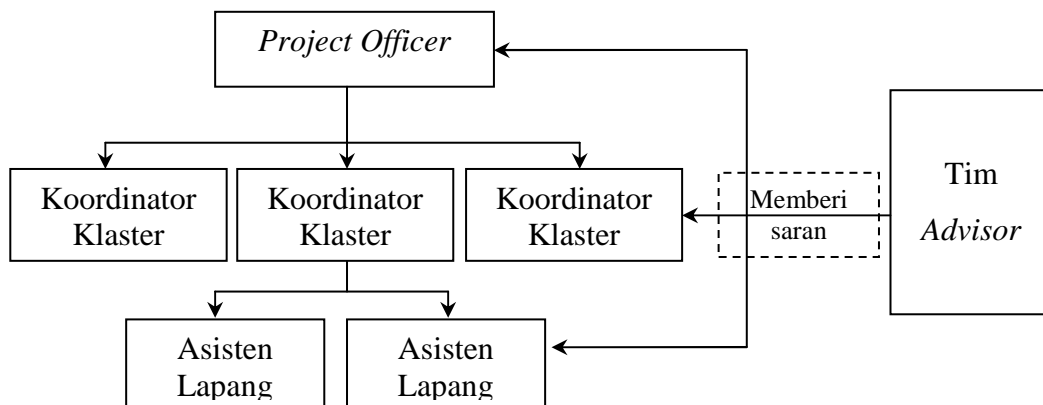
dimaksudkan agar petugas dan lembaga bermitra dapat memerankan dan menjalankan tugasnya masing-masing. Sehingga setiap mitra dan petugas mengerti segala hal yang menjadi hak dan tanggung jawab.

Khusus untuk Koordinator Lapangan dan Assisten Lapang (Aslap), mereka menjadi bagian dari Tim BSB setelah melalui proses seleksi, sebagaimana yang disampaikan oleh informan berikut:

Proses *rekrutment* aslap maupun koordinator melalui beberapa tahap standar proses *recruitment* yang dilaksanakan oleh para Pembina program dan penentuannya ditetapkan oleh Unilever. Tidak ada diklat khusus tetapi pelatihan untuk pengembangan diri aslap serta *review* berkala tetap dilakukan oleh Unilever. Tingkat pengalaman, kecakapan dan kemampuan menjadi penting untuk posisi yang dipercayakan (Py, Mei 2012).

Proses tersebut dilakukan untuk memastikan komitmen mereka dalam menjalankan tugas, meskipun ada diantara petugas tersebut yang direkrut secara langsung karena sudah lama aktif di Field Indonesia dan aktif dalam P3KH. Secara menyeluruh, Manajemen Tim BSB dapat digambarkan sebagai berikut:

Bagan 4.1: Manajemen Tim BSB



Sumber: diolah peneliti

Struktur manajemen di atas diolah berdasarkan informasi Koordinator Klaster Yogyakarta sebagai berikut:

Manajemen tim (meliputi) *Advisor*, Koordinator, PO (*Project Officer*). Jadi di atas kita masih ada PO. Atau PO membawahi Koordinator klaster, Koordinator klaster membawahi Asisten Lapang atau Aslap. Fungsi *Advisor* sebagai konsultan memberikan saran kepada PO, Koordinator dan aslap juga (AYS, April 2012).

Mengenai alur garis koordinasi, sebagaimana yang dijelaskan informan berikut ini:

Kalau setiap bulan ada pertemuan koordinasi antara koordinator dengan *advisor*, itu akhir bulan. Kalau kegiatan kita hari Selasa atau Rabu (pada) Minggu terakhir, tapi itu biasanya dikoordinasikan dulu. Kadang *Advisor* suka *roadshow* sehingga member masukan juga ke Aslap. Secara garis besar struktur ini ada di SOP bagian manajemen (KWD, April 2012).

b. Produksi Benih Kedelai Hitam

SOP ini berisikan ketentuan mengenai: *survey* calon lahan, sosialisasi program, pengajuan benih, penerimaan benih, distribusi benih, Pengajuan Sertifikat Benih, Pra Tanam, Penanaman, Fase Vegetatif Awal, Fase Generatif, Fase Pengisian Polong, Pasca Panen dan Penyimpanan Hasil Panen.

Mengingat banyak sekali manfaat kedelai hitam, khususnya industri kecap yang berkualitas baik. Oleh karena itu perlu peningkatan produksi kedelai hitam, sehingga diperlukan pula pengadaan benih kedelai hitam dalam jumlah yang banyak dan berkualitas tinggi. Keberadaan SOP ini dimaksudkan untuk mendukung proses pengembangan, ketersediaan dan kualitas benih dapat terjamin sesuai kualitas yang ditetapkan Unilever Indonesia.

Pengembangan tersebut dilakukan pada laboratorium pertanian untuk pemurnian benih yang dibudidayakan pada satu areal tersendiri, dan berdasarkan penilaian tingkat kelayakan lahan maka dipilihlah Desa Sumber Mulyo di

Kabupaten Bantul sebagai laboratorium pemurnian di beberapa lahan milik warga. Salah satunya sebagaimana yang di jelaskan informan berikut:

...untuk pemurnian benih itu (sebagian) di lahan saya, di Bundong (nama sebuah dusun di desa Sumber Mulyo) (PW, September 2011).

Pada upaya produksi benih kedelai hitam ini berada di bawah tanggung jawab Tim *Advisor* atau Tim Benih Pertanian dari UGM, sebagaimana yang dijelaskan informan berikut:

Penanggung jawab benih, dari Fakultas Pertanian UGM dan dosen-dosen Fakultas Pertanian... di bawah (tanggung jawab) ibu Tuti... sekarang yang khusus untuk benih (di Bantul) sekitar 35 Ha (Sw, September 2011).

Adapun proses pemurnian benih, lebih lanjut dijelaskan informan petani perempuan binaan P3KH berikut:

...di lab, benih ditanam seperti biasa, tapi nanti ada bunga yang kemudian karena ditanam di sawah, ada rumput liar, sehingga ada bunga putih dan bunga ungu, yang berbeda bunga dicabuti, yang dipakai warna ungu yang punya mallika (PW, September 2011).

Mengenai perlakuan dan lahan yang digunakan untuk benih sebagaimana informasi Ketua Koperasi P3KH berikut:

...dimana perlakuannya, kalau yang benih tanaman harus satu hamparan, artinya mengelompok. Kalau yang konsumsi itu, ini tanaman kedelai, ini jagung bisa, tapi kalau benih harus satu hamparan, tidak boleh ada campuran (satu lahan tersendiri) dengan yang lain (Sw, September 2011).

c. Produksi Kedelai Hitam

SOP ini berisi ketentuan mengenai: *survey* terhadap calon lahan, sosialisasi program, pengajuan benih oleh koperasi, penerimaan benih, dan distribusi benih.

Keberadaan SOP ini dimaksudkan agar produksi kedelai hitam memperoleh hasil yang memiliki kualitas dan kuantitas sebagaimana yang diharapkan Unilever

Indonesia, dimulai dari seleksi lahan hingga pasca panen. Sebagaimana yang disampaikan informan berikut ini:

...di dalam kegiatan kedelai hitam ada penanaman, ada pemilahan hasil (pascapanen) produksi, ada yang masuk pembuatan kecap bango harus benar-benar bersih dari kotoran, kadar airnya memenuhi persen, dilakukan sortasi istilahnya atau pemilahan kotoran kedelai yang pecah, hasil sortasi nanti, untuk konsumsi masuk (pabrik) Jakarta, yang tidak di Jogja sini (Sw, September 2011).

Untuk seleksi lahan, dilakukan pengkajian awal yang dilakukan Tim BSB kepada sejumlah daerah pertanian, sebagaimana yang diuraikan informan dibawah ini:

Kalo pada prakteknya ini kita kan bikin frame work, pada awalnya sih kita lihat daerah mana yang menurut kita potensial, jadi kita lihat dulu kondisi tanahnya segala macem cocok buat kedelai yang mana, setelah itu baru kita tanya petani di situ apa namanya punya koperasi gak, awalnya seperti itu punya koperasi gak, kalau mereka punya koperasi ya udah kita kerjasama ke koperasinya mau gak gitu, tapi ada juga wilayah yang koperasinya tuh gak ada, walaupun ada koperasi misalkan KUD dan segala macem (MT, Desember 2011).

Selain itu, pihak UGM sendiri mengambil sampel tiap lokasi yang mau ditanami kedelai, diteliti oleh mereka baik itu tanahnya airnya, itu diteliti. Kalau di daerah Pacitan misalnya di sana kekurangan apa, jadi kayak perbandingan NPK-nya, unsur tanahnya itu diteliti oleh UGM. Belum lama ini kita juga baru ambil sampel untuk di lab UGM biar valid. Biasanya setahun sekali sebelum penanaman. Jadi ketika mau penanaman kita tahu apa yang harus dilakukan dengan arahan Tim Advisor (gabungan UGM dan FIELD). Setelah advisor punya gambaran, advisor memberi saran kepada petugas lapang, tapi nanti tetap memperhatikan kepemilikan tanah si petani (AYS, April 2012).



Gambar 4.5: Lahan Pertanian Kedelai Hitam

Sumber: Dokumentasi Tim BSB Unilever Indonesia

Dengan adanya ketentuan mengenai seleksi lahan, ini juga berdampak pada luasan lahan yang akan menjadi lokasi budidaya pada setiap tahunnya, sebagaimana informasi berikut:

Sekarang kita selektif, luasannya juga *ga* seperti tahun kemarin, kalau tahun kemarin luasannya lebih luas dari tahun sekarang karena ada beberapa yang luas kemudian kita diminta seleksi area petani, sekarang sudah kita terapkan. Jadi mungkin luasannya lebih sedikit dari kemarin. Jumlah petaninya pun lebih sedikit dari kemarin (AYS, April 2012).

Tapi hasilnya harus lebih banyak...jadi kita selain sosial juga ada target juga mas. Nah itu yang sosial dan bisnis, dua sisi mata uang yang berbeda tapi harus dijalankan (KWD, 5 April 2012).

Setelah penentuan lahan, langkah yang selanjutnya adalah distribusi benih. Untuk pasokan benih, para petani mendapat pinjaman benih dari koperasi. Sebagaimana penjelasan informan berikut ini:

...dari awal mula dulu sampai dengan hari ini pun benih tinggal *pake*, petani tidak beli...jadi benih tinggal ambil, petani hanya menyiapkan lahan saja. Dan

nanti ketika panen, dikurangi, kemarin (ambil/pinjem) benihnya sekilo dikurangi sekilo (setelah panen), karena itu juga untuk proses pengembangan benih juga *kan*. Jadi proses pengembangan benih *kan* butuh produksi kedelai terus *kan* untuk pelaksanaan pemurniannya itu. Jadi petani *makai* sekilo dia mengembalikan sekilo, dia *makai* 2 kilo dia kembalikan 2 kilo ketika panen...dan yang dia sisihkan itulah yang di kembangkan diperbenihan (PW, September 2011)

Namun, pengembalian bibit kepada koperasi tidak selalu berlaku, hal ini terjadi ketika stok benih mencukupi dari lahan pembenihan yang dikembangkan di Bantul. Sebagaimana yang dikemukakan oleh informan berikut ini:

Untuk sekarang ini (2011), tidak (dikembalikan)...asalkan hasil produksinya masuk pabrik (Sw, September 2011)

Untuk masa tanam, pada setiap daerah pengembangan memiliki waktu yang berbeda-beda, bahkan masa waktu penanaman pada sebuah klaster pun bisa berbeda. Sebagaimana informasi berikut ini:

Untuk penanaman ada 3 musim: Januari-Pebruari-Maret panen, kemudian April-Mei-Juni panen, Oktober tanam lagi, agar stok selalu ada, hasil panen di *buying* oleh unilever (Pabrik Bango). *Kan* Unilever butuhnya bahan baku dari (proses) *buying* (AYS, September 2011).

...di klaster Jogja: Bantul dan Kulon Progo: mei, juni, juli, agustus panen, kalo Pacitan itu: Juni tanam dan September panen (KWD, April 2012)

Kita masa tanam itu 90 hari mas, kalau dari Mei, itu Juni, Juli, Agustus panen, yang ditanam pada bulan Agustus, itu, September, oktober panen. Cuma itu *to*, selebihnya tidak bisa tanam kedelai karena curah hujan (PW, September 2011).

Penentuan dan perbedaan masa tanam tersebut dipengaruhi oleh faktor cuaca. Penanaman dilakukan setelah musim hujan, saat petani menjalankan aktifitas pertanian pokok yaitu pertanian padi. Meskipun di daerah tersebut bukan merupakan sistem pertanian tadah hujan karena ketersediaan irigasi untuk pengairan. Jeda waktu antara bercocok tanam padi ke musim tanam padi

berikutnya biasanya digunakan untuk bercocok tanam palawija termasuk kedelai hitam. Lebih lanjut informan menjelaskan bahwa:

...untuk di daerah sini (Bantul) yang paling tepat di bulan Mei, karena ketika tanam di bulan agustus itu istilahnya (ada) bagian tanah yang *loh*, jadi yang irigasi, gampang, *itukan* sudah menanam padi sehingga *eee*...risiko hama itu lebih tinggi, kita pernah coba waktu itu penanaman 2x di bulan mei sama agustus tetapi risiko panen di bulan Agustus untuk daerah sini itu lebih besar resikonya kena hama, jadi terus terang *cape* banyak biji *each* (rusak) dan segala macam, itu *kan* nanti tidak bisa masuk pabrik...lubang sedikit pun kita sortir udah *ga* masuk karena lubang itu di dalamnya ada ulat sehingga ketika disimpan *wis buduen* (PW, September 2011).

Selama masa budidaya hingga musim panen, petani P3KH memperoleh pendampingan dari Tim BSB, sebagaimana informasi berikut ini:

...kalau bapak-bapaknya itu pendampingan tetap jalan untuk dipermasalahan (pertanian), *kan* hanya pada total 3 bulan itu, selebihnya itu *kan* sudah berjalan mandiri (PW, September 2011)

Melalui pendampingan yang intensif dan dukungan kondisi lahan pertanian yang baik serta menggunakan bibit unggul Mallika, hasil produktifitas budidaya pun meningkat. Hal ini dijelaskan oleh informan dari Koperasi Serba Usaha (KSU) Manunggal Bantul berikut ini:

...dulu *kan* luasan lahan untuk Bantul 2003 itu cuma sedikit sekali 1 Ha, itu dulu ya masih payah mencari lokasi, dulu 1 Ha sama dengan 1 ton, sekarang kalau produksi 1 Ha sama dengan 2,5 ton, ada 2, 6 ton tergantung jenis tanah yang ditanami untuk rata-rata, karena ada tanah yang baik dan tidak, rata-rata 2 ton per Ha (Sw, September 2011).

d. Sekolah Petani (SP) Kedelai Hitam

SOP ini berisikan ketentuan mengenai: Pemilihan Petani Pemandu SP, Persiapan SP, Pertemuan Rutin SP, Pertemuan Teknis Petani, *Farmer Field Day*, dan Studi Petani pasca Sekolah Lapang.



Gambar 4.6: Sekolah Petani atau Sekolah Lapangan

Sumber: Dokumen Tim BSB Unilever Indonesia

Kegiatan dalam Sekolah Petani (SP) atau akrab di sebut Sekolah Lapangan (SL) ini bertujuan untuk menjadikan petani P3KH lebih mandiri dan berdaya. Di dalam Sekolah Lapangan ini mencakup kegiatan: pendidikan, pelatihan dan penguatan komitmen kemitraan. Hal ini sebagaimana yang diutarakan oleh *Grand Manager YUI* sebagai berikut:

Agar kedelai hitam yang dihasilkan memenuhi standar dan dapat diterima pasar, para petani didampingi dan mendapatkan ilmu budidaya kedelai yang baik dan benar, di suatu sekolah tanpa dinding yang disebut sekolah lapangan. Di sekolah lapangan ini, para petani lebih berdaya dan mandiri dalam mengelola lahan pertanian mereka sehingga mendapatkan hasil panen yang lebih baik (Program CSR, 2011). Selain itu, Sekolah Lapangan merupakan satu strategi untuk membangun petani yang mandiri, yakni petani menjadi lebih aktif sebagai pelaku, peneliti, manajer lahan yang ahli (Mengenal Sekolah, 2011).

Keberadaan sekolah lapangan, dimulai sejak kegiatan P3KH dilaksanakan di daerah binaan, hal ini sebagaimana pengakuan informan berikut:

Pada awalnya itu, langsung ada sekolah lapangan, awal 2003, UGM langsung pendampingan ke petani, jadi ada istilahnya petugas lapangan, asisten lapang,

yang memberikan sekolah lapangan pada petani pada awalnya dulu, bagaimana teknik menanam kedelai yang benar, kayak *kaya jejer wayang*, 20x20 atau 1 x 40 yang model kaya gitu, penanganan hamanya juga didampingi langsung *sampe* dengan hari ini masih ada asisten lapang yang dari UGM (PW, September 2011)

Petani kedelai hitam, itu sering diberi pelatihan, kalau yang di lapangan, ada sekolah lapang istilahnya, bergantian dari kelompok satu ke kelompok lain diberi sekolah lapang. Dulu yang disuruh membantu untuk peningkatan pengetahuan dari Field, turut membantu mulai 2007 sampai sekarang (Sw, September 2011).

Melalui sekolah lapangan, petani diberi pelatihan berbagai tekhnik bertani mulai dari pembuatan pupuk organik hingga menjadi petani yang handal dalam budidaya kedelai hitam, sebagaimana dipaparkan informan dibawah ini:

SP itu ada *kayak* pembuatan pupuk diaplikasikan ketanaman atau *demplot-demplot*, itu sudah. Kalau ada penambahan tanahnya di *apain* dulu, harus mulai berfikir dari situ. Misalkan di lab dulu, kurang ini, kurang ini, diketahui (AYS, April 2012).

Lab-nya tingkat petani, dulu *kan* dengan Field ya, jadi diajarkan metode bagaimana melihat jenis tanah tapi di tingkat petani. Jadi *ga* perlu ke Lab UGM atau lab mana, itu *kan* butuh biaya, tapi dengan metode sederhana *gitu*. *Trus* perbandingan penggunaan pupuk kimia dengan pupuk organik, itu nanti cara membandingkannya ya dengan metode yang sudah dipahami petani. Jadi mereka menilai sendiri bukan percaya pada orang, misalkan dari dinas *kan gini gini gini*, teori sekali (KWD, April 2012).

Sistem belajar, dengan cara mengelola petak belajar yang terdiri dari 3 petak yaitu petak kebiasaan (pertanian tradisional), petak perbaikan dan juga petak uji coba (teknik Tim BSB). Tujuan dari sistem belajar ini adalah agar petani mampu berpikir kritis dan mampu mengelola tanamannya dengan arif dengan cara memahami apa sebenarnya yang dibutuhkan oleh tanaman sehingga agroekosistemnya seimbang (FIW, Mei 2012)

Pelatihan cara penanaman kedelai yang benar dengan mempraktekkannya maka benih yang kami gunakan lebih irit dan hasil meningkat, kami juga berlatih membuat pupuk organik dan menggunakan pupuk yang tepat, dengan pemupukan yang tepat maka pupuk dapat terserap tanaman lebih optimal dan hasil juga optimal (Sd, Mei 2012).

Kami selama menjadi petani kedelai hitam sudah mengikuti sekolah petani yang saya rasakan tambah pengalaman (Ks, Mei 2012)

Dalam upaya menunjang sekolah lapangan, Unilever Indonesia tidak hanya memberikan pendidikan dan pelatihan tetapi juga membekali petani dengan panduan seperti buku, hal ini sebagaimana yang diungkapkan oleh GM YUI bahwa “Kami juga menyusun buku saku budidaya kedelai hitam untuk diberikan kepada setiap petani terdiri dari panduan bertanam, merawat, panen hingga perlakuan pasca panen. Buku dibuat semi komik agar mudah dipahami petani” (Unilever Gandeng, 2011).

Selain itu, di sekolah lapang juga ditegaskan mengenai pola kemitraan Unilever Indonesia dengan para petani bahwa kemitraan yang dibangun bukan hanya sekedar hubungan bisnis tetapi adanya unsur saling keterkaitan dan saling menguntungkan sehingga diperlukan ketegasan komitmen bersama. Komitmen tersebut diwujudkan dalam MoU yang ditanda tangani pihak Unilever Indonesia dengan pihak koperasi, dan dalam pelaksanaannya koperasi merangkul petani kedelai hitam sebagai pemasok kedelai hitam kepada pabrik Bango.

4.2.1.1. Dinamika Kemitraan dan Peningkatan Kapasitas Koperasi

Pada P3KH, peran lembaga pendamping memberikan pembinaan peningkatan kapasitas koperasi sebagai lembaga yang menjalin kemitraan dengan Unilever Indonesia. Melalui koperasi para petani memiliki payung hukum dalam melakukan perjanjian dan kerjasama bisnis. Hal tersebut sebagaimana yang diutarakan informan dari pihak YUI berikut:

Syarat kami harus ada koperasinya, sebenarnya bukan koperasi, yang penting ada *business entity*-nya, yang bisa jadi wakilnya petani, jadi suatu *business*

entity yang punya NPWP yang punya apa itu karena *kan* unilever untuk berbisnis harus ada itunya (payung hukum)...*nah kalo* dia mau bermitra sama Unilever...kelompok tani ini harus *ngurus* NPWP dan segala macam, nah jadi ada banyak kelompok tani yang kemudian meng-*upgrade* dirinya dengan kelengkapan sehingga dia bisa bermitra dengan kami (MT, Desember 2011).

Berdasarkan informasi tersebut, untuk menjalin kerjasama dan berbisnis dengan Unilever Indonesia diperlukan sebuah *business entity* sebagai payung hukum. Sehingga pada awal mula kerjasama tahun 2003 para petani menggunakan (meminjam) sebuah lembaga yakni CV (*Commanditaire Vennotschaap*) Ana yang dimiliki Ibu Mary Astuti sebagai lembaga untuk berbisnis dengan Unilever Indonesia. CV Ana membantu hingga pada 2006, kemudian pada tahun 2007 petani binaan YUI memiliki koperasi sendiri yang bernama Koperasi Serba Usaha (KSU) Manunggal. Sebagaimana yang disampaikan informan berikut:

Untuk koperasi kedelai hitam, karena ya memang, dulu *kan mendompleng* CV-nya ibu Mary, karena istilahnya untuk mensuplai kedelai hitam ke bango itu *kan standart* kualitasnya harus ada hitam di atas putih, MoU. Nah ketika itu *kan* memang belum ada sehingga didirikan koperasi itu sehingga istilahnya *ben petani kendaraan dewei* (maksudnya: petani meminjam CV Ana sebagai lembaga untuk sementara waktu) sampai dengan unilever, akhirnya dibentuk koperasi berbadan hukum (PW, September 2011).

Pada pola kemitraan dengan koperasi, sebagai pemegang otoritas Unilever Indonesia memberikan dukungan untuk koperasi P3KH mulai dari metode pelatihan, pengembangan, bangunan, peralatan, akses kemitraan dan pendanaan. Sebagaimana uraian informan dari Yayasan Unilever Indonesia (YUI) berikut ini:

...Unilever Indonesia berbisnis dengan koperasi petani, Unilever Indonesia *nih jadi comblangnya*, yang kita lakukan adalah kita memberikan akses ke pasar, terus ke *development*, akses lainnya sama *encouragement* kepada koperasi,...*aces to finance*...kita mencarikan mereka *link* ke Bank...Dulunya *sih* kita melakukan sendiri, kita dulu *financing* sendiri...tapi kemudian kita merasa bahwa Unilever itu bukanlah *banking institution*, lembaga keuangan,

sehingga akhirnya kita “jodohkan” mereka dengan lembaga yang lainnya...(termasuk program) gabungan kelompok tani, jadi pemerintah punya program gapoktani setahun atau dua tahun yang lalu (2009-2010) di mana pemerintah memberikan bantuan kepada para kelompok tani itu dana, aku lupa nama dananya apa, seratus juta gitu ya, tapi dalam memberikan itu pemerintah yang penting ada kelompok taninya gitu... kalau untuk pada koperasinya kita bantu *support* secara operasionalnya, nah kita bantu mereka gudangnya seperti apa, alat segala *macem* (MT, Desember 2011).

Informasi di atas diperkuat oleh penjelasan informan pegiat kelompok ibu-ibu sortasi sebagai berikut:

Awal mula dulu waktu masih dipegang suami saya, memang tidak secara langsung Unilever yang menangani tetapi beliau (Unilever Indonesia) yang menggandeng PNM permodalan madani itu,...ada komputer 2 unit dan fasilitas segala sesuatunya dari Unilever, cuma kemudian dikembangkan, ada simpan pinjam itu, unilever istilahnya menyambung pembentukan koperasi ke PNM supaya ada kucuran dana simpan pinjam, waktu awal mula dulu ada 200 jutaan. (PW, September 2011).

Sejak tahun 2007, para petani memiliki koperasi sendiri dengan tetap di bawah binaan mitra Unilever Indonesia yaitu *Tim Advisor* (gabungan UGM dan Field Indonesia), sebagaimana yang diungkapkan oleh informan berikut:

...UGM-Field itu men-*support*, pembinaan untuk kesejahteraan koperasi, sehingga kehadiran mereka memang diperlukan,... Iya, sampai sekarang, UGM, Field dan Aslap terus membantu (PW, September 2011).

Untuk tim advisor hanya memberikan arahan, saran dan melatih cara mengorganisir koperasi. Tapi kalau secara pribadi, mungkin ada, *kayak* dosen pertanian dari UGM, itu ada yang terlibat di kepengurusan. Intinya ketika ada masalah, tugas kita (tim advisor) meluruskan kembali, kayak mengenai kemitraan, kelembagaan koperasi, dan lain sebagainya (Py, Mei 2012).

Keadaan masih adanya peran kelembagaan mitra dalam tubuh koperasi, masih dipandang perlu, hal ini sebagaimana yang disampaikan informan berikut:

Hal itu mengingat tingkat pendidikan dan usia petani ya *tahukan* bagaimana dalam mengelola koperasi...lebih kepada kemandirian koperasi itu sendiri (PW, September 2011).

...karena *tahukan* kita usia dan tingkat pendidikan petani yang menjadi pengurus koperasi bagaimana, sehingga akhirnya kita dampingi lagi. Mulai membuat *invoice*, laporan, tapi mereka selalu minta bantu (Py, Mei 2012).

Keterlibatan lembaga mitra dalam koperasi juga ditunjukkan dengan adanya rencana revisi SOP yang lebih difokuskan pada kelembagaan koperasi. Fokus pada koperasi disesuaikan pada arah kebijakan Unilever Indonesia yang menginginkan kemandirian koperasi agar dapat meningkatkan kedelai hitam, baik secara kualitas maupun kuantitas pada tahun-tahun mendatang. Namun demikian, mengenai adanya keterlibatan langsung tim *advisor* pada kelembagaan koperasi di klarifikasi oleh informan dari Tim Advisor berikut:

Iya, kalau boleh saya klarifikasi, dulu kita di awal pendampingan, kita punya target, tahun pertama dan kedua kita pendampingan total, tahun ketiga kita kurangi, dan tahun keempat kita lepas, target itu kita lakukan untuk kemandirian kelembagaan. Tapi, target itu tidak bisa tercapai, hingga saat ini (Py, Mei 2012).

Melalui kelembagaan koperasi, strategi kemitraan bisnis Unilever Indonesia dapat dijalankan sementara itu para petani memperoleh pengetahuan tambahan mengenai pengelolaan koperasi dan bisnis sehingga kapasitas koperasi petani juga turut meningkat seiring berjalannya program pendampingan. Sebagaimana yang dipaparkan informan berikut:

...selain pembinaan petani, juga ke koperasinya, *kan* tiap kabupaten ada koperasi (AYS, September 2011).

...(memperoleh) *skill*, bagaimana agar koperasi lebih baik, bagaimana peran petani, peran pengurus, jadi memberikan gambaran-gambaran agar kedepannya itu koperasi maupun petani lebih baik (Sw, September 2011)

Penjelasan informan tersebut dipertegas oleh uraian informan dari Unilever Indonesia berikut:

Strateginya bahwa unilever Indonesia berbisnis dengan koperasi petani, Unilever Indonesia *nih* jadi comblangnya *nih*, yang kita lakukan adalah kita memberikan akses ke pasar, terus ke *development*, akses lainnya sama *encouragement* kepada koperasi...jadi yang bantu unilever Indonesia kalau untuk pada koperasinya kita bantu *support* secara operasionalnya, nah kita bantu mereka gudangnya seperti apa, alat seperti apa, *capacity building* kita banyak melakukan *training* kepada koperasi bagaimana melakukan pembukuan yang baik, bagaimana bikin *invoice* dan sebagainya dan tadi manajemen *financial access*...kita mencarikan mereka *link* ke *bank*. (MT, Desember 2011)

Keberadaan koperasi dalam P3KH menjadi sangat penting, bukan hanya berperan sebagai kelembagaan bagi kelompok tani, namun melalui koperasi kerjasama bisnis dapat dilaksanakan, sebagaimana yang diutarakan oleh informan berikut:

Koperasi punya kontrak jual beli sama unilever Indonesia, jadi ada kontrak bahwa kita akan membeli kedelai itu sejumlah berapa, nah kemudian koperasi ini punya petani binaan yang *suply* barang (kedelai hitam) ke dia (koperasi) *gitu* (MT, Desember 2011).

Koperasi memiliki kontrak dengan Unilever, namun bukan sekedar kontrak jual beli biasa, didalamnya ada kemitraan, ada program keberlanjutan (Py, Juni 2012).

...karena Unilever itu kerjasama, itukan komitmen dengan para petani (Sw, September 2011).

4.2.1.2. Koperasi dan komitmen *supply chain*

Keberadaan kontrak kerjasama bisnis, maka terdapat tanggung jawab dari kedua belah pihak, yakni komitmen petani dalam hal menyediakan kedelai hitam yang berkualitas dan komitmen Unilever Indonesia dalam membeli hasil pertanian petani kedelai hitam.

Meskipun dalam kemitraan terdapat komitmen antara Unilever Indonesia sebagai pembeli (*buyer*) hasil panen dan petani bersama koperasi selaku pihak produsen bahan baku, pada kenyataannya ketika menjelang panen dan pasca

panen terdapat permasalahan yakni kehadiran para tengkulak melalui sistem pasar yang mereka mainkan memberikan tawaran harga lebih tinggi dan dalam beberapa kasus petani pun tergoda, sebagaimana uraian informan di bawah ini:

Dulu ya mas, biasanya menjelang panen, suami saya (Ketua Koperasi) kontrol ke lahannya si A sehingga ia bisa memperkirakan bahwa si A akan menyeter sekian karung sekian *kilo gitu*, sehingga jika ada yang jual di bawah tangan ketengkulak dia pasti ketahuan...karena harga memang lagi dipermainkan oleh para tengkulak...biasa tengkulak datang ke sawah menawarkan harga (PW, September 2011).

Kasus itu pasti ada, dan memang ada, karena petani lebih memperhatikan kondisi saat ini bukan jangka panjang, karena saat ini dan biasanya ketika panen ada yang mempermainkan harga, sehingga sebagian petani ada yang tertarik berbisnis begitu (Py, Mei 2012).

Kondisi tersebut menjadi beban dan tanggungjawab tersendiri bagi pihak *Advisor* dan koperasi, karena kemitraan memerlukan kepercayaan dan komitmen yang kuat dari semua pihak yang terlibat dalam kerjasama P3KH. Hal ini sebagaimana yang diuraikan oleh informan berikut ini:

...kita selalu ingatkan bahkan dengan menunjukkan surat perjanjian kerjasama dengan Unilever, *even* dikomunikasikan itu, tetap saja ada kasus terulang. Kita selalu ingatkan bahwa kerjasama yang dilakukan bukan sekedar jual beli dengan Unilever. Kita selalu sosialisasikan, kembali lagi pada apa yang dijelaskan oleh pihak Unilever global karena saya hadir pertemuan itu, bahwa, jadi jaminan kerjasama akan keberlanjutan dalam berbisnis. Unilever menjalin kemitraan agar bisa diterima pabrik sebagai rantai bisnis harus jalan. Unilever memproduksi kecap Bango untuk dijual kepada konsumen, dan jika *ga* ada *suply* dari petani melalui koperasi bukan hanya Unilever yang rugi tetapi petani juga akan kembali bertani secara tradisional tanpa ada akses pasar dan jaminan harga yang jelas...Pada awal kerjasama, tahun 2003-2005 itu pernah harga pasar kedelai hitam sangat rendah kurang dari 5.500 per kilo itu menurut dirjen, namun kini dengan Unilever petani mendapat harga beli yang pernah mencapai 9.500 per kilo. Itu pernah kita lakukan hitung-hitungan dengan

petani, Unilever sudah sangat transparan dalam menentukan harga beli...bahkan, saya pernah *ngomong* begini: ektrimnya *neh*, Unilever impor kedelai untuk Bango, bapak-bapak pasti kembali di permainan tengkulak seperti dulu, sampai saya ingatkan begitu *lho Mas* (Py, Juni 2012).

...biasa *sih* diberi pendekatan lagi, namanya juga harga pasar ya *mas* sangat menggiurkan bagi perekonomian. Jadi biasa di *omongin* baik-baik, “*mas kita kan udah* ada kontrak dengan Unilever melalui koperasi, tolong mari kita penuhi” ya mengingatkan lagi *kayak gitu-gitu* (PW, September 2011).

Disamping permasalahan komitmen kemitraan petani untuk menjual hasil panen kepada koperasi, adalah masalah harga pasar pasca panen yang cukup menarik perhatian petani, kondisi ini terjadi sebagai akibat permainan harga oleh para tengkulak. Hal ini dipandang cukup merepotkan sebagaimana yang diungkapkan informan berikut ini:

Ada satu wilayah ya, sebenarnya wilayah itu bagus *banget* tapi kita kemarin punya publikasi terlalu banyak di wilayah itu sehingga akhirnya *trader* (tengkulak) *dateng gitu*, *trader* tuh dia banyak *ngambil* kedelai kita *gitu*, dijual ke tempat lain (MT, Desember 2011).

...mereka (tengkulak/*trader*) itu dijual kemana, memang sempat *denger-denger sih* itu buat kecap-kecap *home industry gitu*, sempat marak (PW, September 2011).

...yang sekarang menjadi kendala adalah karena Unilever itu kerjasama, itukan komitmen dengan para petani, karena harganya *kan* ditentukan di muka (sebelum tanam). Setelah panen ternyata harganya melambung, itu yang jadi masalah (Sw, September 2011).

Permasalahan ini juga menjadi perhatian koperasi dan Tim *Advisor*. Pernah pada tahun 2011, pihak koperasi mengeluh dan meminta bantuan Tim *Advisor* untuk melakukan “adindum” atau peninjauan kembali harga beli sebagai akibat tingginya perbedaan harga pasaran ketika itu. Hal ini sebagaimana yang diungkapkan informan berikut ini:

...pernah tahun kemarin Adindum dengan unilever tahun 2011, ketika itu harga beli unilever sebelum musim tanam 6.900 per kilo, *tau-tau pas* panen, harga pasar oleh spekulasi menawarkan harga 7.000-10.000. Langkah yang koperasi ambil adalah mengajukan surat berdasarkan analisa dari masa tanam hingga panen a, b, c...kemarin mereka (petani dan koperasi) meminta saya (selaku Tim BSB) untuk bertemu unilever, itu kita lakukan. Perkara responnya seperti apa dari Unilever itu belakangan, yang penting ada usaha *lobby* harga (Py, Mei 2012).

...dalam mengupayakan harga itu, dulu suami saya (ketua koperasi), selalu melibatkan UGM dan aslap, jadi selalu jalan *bareng*, *ga* berani melangkah sendiri (PW, September 2011).

Meskipun banyak dinamika dan permasalahan yang dihadapi, hingga saat ini pada klaster Yogyakarta terdapat 4 (empat) koperasi yang telah menjalin kerjasama dengan Unilever Indonesia, sebagaimana yang dijelaskan informan berikut:

Koperasi untuk Kulon Progo (bernama) Mekar Mas, kalau Bantul ini KSU Manunggal, Pacitan Atas (bernama) Rojo Mulyo, Pacitan Bawah KSU Sido Mekar (AYS, September 2011).

Keberadaan koperasi pendukung P3KH di Provinsi Daerah Istimewa Yogyakarta tidak lepas dari peran Permodalan Nasional Madani (PNM) selaku pemberi kredit usaha kepada koperasi petani, UGM, dan Unilever Indonesia. Hal ini sebagaimana yang dituturkan kembali oleh informan berdasarkan dokumen bahwa:

Pada akhir tahun 2006, disarankan kepada petani untuk mendirikan koperasi. Saran tersebut terealisasi pada tahun 2007, bernama Koperasi Serba Usaha (KSU) Manunggal dan pada April 2008 disahkan melalui akta notaris berbadan hukum koperasi tingkat provinsi dengan cakupan usaha Perdagangan Umum dan Simpan Pinjam. Usaha riil saat ini meliputi simpan pinjam dan jual beli kedelai hitam yang gunanya memberikan kemandirian bagi petani untuk bisa melakukan kemitraan dengan Unilever Indonesia tanpa melibatkan UGM (MT, Desember 2011).

KSU Manunggal tersebut pada awal pendirian merangkul 4 (empat) Kabupaten di provinsi DI Yogyakarta yakni Bantul, Kulon Progo, Gunung Kidul, dan Sleman. Namun, kini hanya mewadahi Kabupaten Bantul dan Kulon Progo, meskipun dalam perkembangannya Kulon Progo memiliki koperasi sendiri yakni Mekar Mas namun bukan berstatus KSU, sedangkan Gunung Kidul dan Sleman sudah bukan lagi daerah P3KH, hal ini disebabkan komitmen petani yang rendah sebagaimana yang diungkapkan informan berikut:

...*kan* kita *nyoba* di satu kabupaten, kerjasamanya, koperasinya, *trus* kalau komitmen petaninya tidak ada, yaaa..percuma. Ya, daerah mengalami seleksi alam tergantung produksi dan komitmen petani...Sleman itu potensinya juga kurang, mereka lebih tertarik kepada jagung dan padi, tempatku kan Sleman juga, itu *padi pari pantun*, padi...padi...padi (hanya padi) itu dalam istilah bahasa Jawa-nya *padi pari pantun* (AYS, April 2012).

Selain faktor komitmen petani dalam memilih jenis pertanian, dari ungkapan tersebut faktor seleksi alam juga berpengaruh, seperti kondisi tanah, baik untuk pembenihan maupun untuk pertanian.

Pola pelaksanaan P3KH di wilayah Yogyakarta memiliki pola yang berbeda dengan di Pacitan, Jawa Timur, perbedaan tersebut terdapat pada pola pendekatan kepada pihak Pemerintah Daerah. Pelaksanaan P3KH di Yogyakarta dilakukan UGM langsung kepada kelompok tani, sedangkan pelaksanaan P3KH di Pacitan Jawa Timur dilakukan melalui jalur Birokrasi. Hal ini sebagaimana dokumen Unilever Indonesia yang dituturkan kembali oleh informan sebagai berikut:

MoU pertama kali dilakukan pada tahun 2008 di Bappeda antara UGM, Unilever Indonesia, Bupati dan dihadiri pejabat daerah. Pada bulan Maret 2008 yang dicanangkan langsung oleh Dirjen Ketahanan Pangan. Pada saat itu, kesiapan petani juga sudah bagus mengingat budidaya kedelai hitam bukan hal baru di Pacitan. Kedelai hitam lokal sempat menjadi prioritas pertanian petani dan berakhir pada tahun 1986 seiring program penanaman kedelai putih pada zaman orba dengan datangnya dari Kanada (MT, Desember 2011).

Informasi yang sama juga sebagaimana dikonfirmasi oleh Ketua KSU Manunggal berikut:

Di Jogja ini (P3KH) melalui UGM tidak melalui birokrasi, berbeda dengan Pacitan, kalau Pacitan pertama kali masuk melalui birokrasi, jadi waktu 2008, dari pejabat pemerintah (ada) bantu, bagaimana mengolahnya, tapi itu dari birokrasi dengan Gapoktan (gabungan kelompok tani), jadi lebih sinkron, kalau di Bantul *kan mas* seolah-olah dari pemerintah kurang, dari UGM langsung ke masyarakat (Sw, September 2011).

Pernyataan Ketua Koperasi di atas mengenai jalur birokrasi dipertegas oleh pernyataan Manajer PSAL YUI yang menyatakan bahwa:

MOU dengan pemerintah kabupaten kota...Tidak pernah, never...paling hanya untuk informasi tadi ya wilayah...Dan pemerintah itu banyak sekali punya MOU yang MOU doing...Tidak pernah jalan, khusus untuk kedelai hitam ya, kalau untuk program kesehatan kita punya MOU (MT, Desember 2011).

Kendati berbeda dalam pendekatan, namun misi yang sama tetap di usung oleh Unilever Indonesia yakni kualitas dan kuantitas kedelai hitam lokal di daerah manapun dilaksanakan P3KH dengan melibatkan petani, sebagaimana yang disampaikan oleh GM YUI melalui press rilis *Corporate Communications Manager* Unilever Indonesia pada saat penanaman perdana di Pacitan berikut:

...khusus di Punung, Pacitan, pembinaan petani kedelai hitam saat ini telah melibatkan 625 orang petani dengan lahan seluas 100 hektar. Kami berharap program ini dapat terus berjalan dan melibatkan lebih banyak lagi petani (“Penanaman”, 2008).

4.2.1.3. Luasan Wilayah Pengembangan

Sejak penanaman perdana tersebut, luasan lahan pengembangan kedelai hitam terus meningkat hingga awal 2012 berdasarkan data Koordinator Klaster Yogyakarta yaitu seluas 220 Ha dengan rincian pada Pacitan atas 110 Ha dan Pacitan bawah 100 Ha. Peningkatan tersebut juga dipengaruhi oleh sistem pengelolaan wilayah pengembangan, saat ini P3KH dikembangkan pada sebagian wilayah Daerah Istimewa Yogyakarta, Jawa Tengah, dan Jawa Timur yang dibagi berdasarkan klaster, sebagaimana yang disampaikan informan berikut:

Kalau lihat yang disini (buku: “Mallika”), *statement* disini Jogja, Klaten, Trenggalek, Ngawi, Madiun. Jogja itu sebenarnya terdiri dari 2: Bantul dan Kulon Progo, *trus* tambahannya Pacitan *sama* Ponorogo (MT, Desember 2011).

Informasi tersebut diperjelas oleh Koordinator Klaster Yogyakarta dari Tim BSB, sebagai berikut:

Saat ini wilayah pengembangan dibagi menjadi 5 klaster, yakni: klaster Jogja meliputi Kulon Progo, Bantul, dan Pacitan. Kemudian klaster Ngawi yakni Kabupaten Ngawi. Klaster Madiun yakni Kabupaten Madiun. Klaster Nganjuk yakni Kabupaten Nganjuk. Terakhir klaster Ponorogo meliputi Ponorogo dan Trenggalek (AYS, April 2012).

Sistem klasterisasi baru dilaksanakan sejak Februari 2011 yang dilakukan oleh Tim BSB Unilever Indonesia yang dilihat berdasarkan letak wilayah dari peta lokasi pengembangan dari sisi barat yakni Yogyakarta dan sekitarnya hingga sisi timur yakni di Trenggalek Jawa Timur. Sebagaimana yang diutarakan informan berikut:

Klasterisasi dari Unilever, *kan* kita sudah tahu, peta lokasinya, Jogja sisi barat, Klaten, Pacitan *kan* satu bagian. Ngawi, Madiun, Nganjuk, Trenggalek lain lagi, wilayah adalah wilayah tanaman luas lahan, ketika penanaman selalu ada penambahan (AYS, September 2011).

(Selain itu), dasar penentuan klaster adalah wilayah tanggung jawab, target capaian serta *resource* wilayah yang dimiliki. Wilayah dengan jarak tempuh terdekat bisa dimasukkan dalam sebuah klaster, juga disesuaikan dengan jumlah koordinator yang terdapat dalam program (Py, Mei 2012).

Jadi, dasar penentuan klasterisasi tersebut lebih kepada wilayah tanggung jawab, bukan berdasarkan daerah, sebagaimana diperkuat oleh penjelasan informan berikut ini:

Cuma namanya Jogja, kalau yang lainkan 1 kabupaten, misalnya Ngawi, ya Ngawi, *trus* kaster Madiun ada bagian Ngawi yang masuk, karena ada bagian yang dekat, Jati Sari dan Kramat Jati (AYS, September 2011).

Melalui klusterisasi, Tim Lapangan Unilever Indonesia akan lebih mudah dalam mengkoordinasikan dan mengelola P3KH, baik dalam metode pendekatan dan pembinaan pada tiap klaster, hal ini sebagaimana dinyatakan oleh informan bahwa:

Metode pembinaan tiap klaster hanya terletak pada bagaimana aslap (asisten lapang) melakukan pendekatan kepada mitra (petani dan koperasi) karena perlu diketahui masing-masing koperasi memiliki tingkat pengalaman dan pengetahuan serta *resource* yang berbeda-beda terhadap program (Py, Mei 2012).

Selain itu, klusterisasi mempermudah pendataan luasan lahan pengembangan kedelai hitam dan para petani sebagai produsen kedelai hitam. Untuk tahun 2011 dan 2012 total luas lahan \pm 2200 hektar, sebagaimana diungkapkan oleh informan:

Untuk klaster Jogja 330 Ha terdiri dari Kulon Progo dengan 120 Ha, Pacitan atas 110 Ha dan Pacitan Bawah 100 Ha, Bantul khusus untuk pembenihan. Klaster Ngawi 405 Ha, klaster Madiun 463,75 Ha, klaster Nganjuk 535 Ha. Sedangkan klaster Ponorogo total 494,38 Ha meliputi Ponorogo dan Trenggalek (KWD, April 2012).

Klaster tersebut dikelola oleh \pm 7000 petani termasuk di antaranya 1.600 petani perempuan yang tergabung dalam kelompok perempuan sortasi, sebagaimana dinyatakan oleh *Grand Manager* YUI bahwa “hingga 2011, petani kedelai hitam mitra Unilever telah mencapai 7.000 petani, termasuk di antaranya 1.600 petani perempuan yang membantu (proses sortasi) dalam pascapanen” (“Unilever perdayakan, 2011”).

4.2.2. Program Pemberdayaan Petani Perempuan Kedelai Hitam

Pelaksanaan P3KH yang dilaksanakan oleh Unilever Indonesia diperkuat oleh Program Pemberdayaan Petani Perempuan Kedelai Hitam, program ini diperuntukkan bagi kaum perempuan yang membantu proses sortasi pasca panen kedelai hitam. Sehingga program ini dikenal sebagai program kelompok ibu-ibu

sortasi. Sortasi adalah bagian penting dalam rantai produksi Kecap Bango, sortasi dilakukan untuk memilah butir demi butir biji kedelai antara yang berkualitas baik dengan biji kedelai yang rusak karena hama, kering dan rusak karena kondisi lainnya. Sebagaimana diuraikan informan dari kelompok ibu-ibu sortasi berikut inia;

Yang disortir itu biji merah, biji kerewek (kering dan tidak berbentuk) atau berlubang, *trus* kotoran (sampah: dedaunan, kulit kacang kedelai, dan lain sebagainya)...*kalo* ukuran besarnya kalau untuk produksi kecap Bango, tidak (berpengaruh), tetapi untuk benih besarnya ada (PW, September 2011).



Gambar 4.7. Kegiatan Sortasi

Sumber: dokumen Tim BSB

Program ini bertujuan untuk meningkatkan akses kaum perempuan terhadap sumber daya, bukan sekedar menjadi mitra bisnis yakni sebagai ibu-ibu sortasi kedelai hitam, hal ini sebagaimana yang ditegaskan *Grand Manager YUI* berikut saat menggelar kompetisi ‘Tutur’ bagi petani perempuan kedelai hitam:

...tidak hanya sebagai mitra bisnis, namun kami juga memberdayakan petani. Program ini merupakan upaya dalam menjalankan prinsip bisnis berkelanjutan...Program ini melatih para petani perempuan untuk

meningkatkan kemampuan berkomunikasi, menumbuhkan potensi kepemimpinan agar bisa menyuarakan pendapat, meningkatkan kepercayaan diri, dan kreatifitas (“Unilever perdayakan”, 16 Nopember 2011).

Informasi tersebut diperkuat oleh uraian keterangan dari Manajer PSAL YUI mengenai awal mula program pemberdayaan petani perempuan kedelai hitam bahwa:

Program kita (P3KH) *kan* mulai dari tahun 2001, dan kelompok petani 2003, *nah* pada saat kita masuk ke program itu, kita melihat bahwa hubungannya *agak-agak* bisnis *banget*, jadi *bener-bener* silaturahmi-nya silaturahmi bisnis *gitu*, *nah* kebetulan tahun 2005, *saya tuh* pegang program lingkungan, *nah* kita banyak di *link* sama perempuan...sehingga waktu 2006 *saya* pegang program (P3KH), *saya trial* bagaimana dengan kedelai hitam masuk ke perempuan dan itu dampaknya luar biasa... jadi kita punya program khusus yang di *judulin* perempuan, kenapa di *judulin* perempuan? Karena *kalo* kita *bikin* program pemberdayaan masyarakat yang *dateng tuh* bapak-bapak aja, yang *ditanyain* ada dana berapa *gitu*, sementara kalo program mengenai perempuan yang tahu hanya perempuan *dong*, bapak-bapaknya *gak* boleh *dateng gitu* dan kita bikin program *bareng-bareng* seperti itu (MT, Desember 2011).

Program pemberdayaan untuk kelompok perempuan dipandang penting untuk mendukung P3KH, hal itu diantaranya berdasarkan pada 3 (tiga) alasan, sebagaimana informasi dari informan dan dokumen YUI berikut ini:

- 1) Kalau perempuan diberdayakan, maka manfaatnya akan dirasakan seluruh komunitas, sebagaimana pernyataan informan bahwa:

Saya melihat hubungan kita (Unilever Indonesia dan petani) *tuh* tidaklah hubungan bisnis tapi *bener-bener* saling kerjasama punya kepentingan, dan terlihat bahwa walaupun perempuan yang maju maka warganya juga maju *gitu*...itu terjadi dan *confirm* banyak penelitian-penelitian itu, sehingga akhirnya kita memutuskan untuk memastikan masyarakat sejahtera yang kita bantu perempuannya (MT, Desember 2011).

- 2) Berperan penting dalam keluarga, alasan ini mengacu kepada pernyataan GM YUI bahwa:

Kaum ibu itu jadi pengambil keputusan keluarga, sebagai contoh perhatian pada masalah kesehatan keluarga yang bertumpu pada kaum ibu, karena itulah diperlukan perempuan yang memiliki wawasan yang baik. Perempuan juga dapat membantu perekonomian keluarga, walaupun itu bukan tugas utama. Setidaknya peran perempuan bisa berkontribusi. Peran istri tetap mendukung suami (“CSR”, 2009, hlm.2).

- 3) Perempuan lebih sabar dan tekun, bahwa “perempuan sortasi menggunakan jemari telaten dengan hati yang hangat, jemari telaten ini tak mungkin digantikan mesin yang tak memiliki jiwa. Dan yang mampu melakukannya adalah perempuan karena lebih sabar dan tekun (Jemari Telaten untuk Mallika, Tempo Institute, hlm.71).

Dengan demikian, kontribusi perempuan dipandang sangat penting bukan hanya sebagai pendukung P3KH tetapi juga peran mereka yang dapat memberikan perubahan bagi masyarakat sekitar. Sebagai contoh, “kegiatan pemberdayaan melibatkan perempuan secara sukarela, mereka diberi pelatihan tentang hidup sehat, selanjutnya mereka menjadi bertanggung jawab memberikan konsultasi kesehatan di wilayah pantauan di sekitar mereka, merekalah Kader Saraswati Unilever Indonesia” (Kelana, 2009, hlm.2).



Gambar 4.8. Pertemuan Perempuan Petani P3KH

Sumber: Dokumen pribadi

Program pengembangan perempuan petani kedelai hitam ini terwujud atas kerjasama Yayasan Unilever Indonesia (YUI) dengan LSM Persada sebagai pendamping dan pembina kaum petani perempuan kedelai hitam melalui kelembagaan kelompok perempuan sortasi kedelai hitam.

1) Proses dan Tahapan Pemberdayaan Petani Perempuan Kedelai Hitam

Program ini merupakan salah satu program CSR dari YUI untuk mendukung P3KH yang lebih dulu dilaksanakan. Program yang dimulai pada tahun 2007 bersamaan dengan program rekonstruksi pasca gempa di Yogyakarta yang terjadi tahun 2006. Sebagaimana yang diungkapkan informan pegiat kelompok perempuan berikut ini:

...dari pasca gempa, 2006/2007 itu, berawal dari 7 kelompok tani itu diberikan pelatihan tentang bagaimana manajemen rumah tangga, kemudian diberi pelatihan memasak, kemudian berkembang menjadi pelatihan komunikasi,...(PW, September 2011)

Uraian tersebut didukung oleh penjelasan informan dari LSM Persada pendamping program pemberdayaan perempuan petani kedelai hitam berikut ini, bahwa:

Program ini diawali dengan pembentukan 7 kelompok di Kabupaten Bantul, yang kemudian bergulir ke Kabupaten Ngawi sebanyak 6 kelompok, Kabupaten Kulon Progo sebanyak 2 kelompok dan awal 2009 berlanjut ke Kabupaten Pacitan Jawa Timur sebanyak 16 kelompok...setiap kelompok rata-rata 25 orang, ada 22, ada yang 30 orang per kelompok (CR, September 2011).

Upaya pemberdayaan tersebut dilaksanakan dengan menitikberatkan pada proses keberdayaan dan kemandirian, sehingga peserta dapat merasakan manfaat dan perubahan dalam diri setiap peserta. Proses *assessment* hingga pelaksanaan kegiatan pemberdayaan sebagaimana penjelasan informan berikut ini:

Pertama kali kita mengorganisasi, memastikan perempuan ini dalam kelompok-kelompok. Kemudian (pertama) diberikan *training* untuk menghasilkan kedelai hitam yang baik, kemudian kita *ajak* mereka *ngumpul*

kita *ajak* mereka diskusi, menurut mereka sendiri apa *sih* yang perlu dibantu di dalam lingkungan mereka. Banyak *macem-macem kan* biasanya idenya *tuh* hingga mengerucut bahwa hubungannya yang kebanyakan kepada mereka sendiri, bagaimana mereka sebagai individu yang punya beban banyak di dalam keluarga, kemudian yang kedua biasanya mereka memikirkan bagaimana nutrisi anak saya, bagaimana kesehatan anak saya, keluarga kami kemudian bagaimana dia memastikan secara ekonominya *tuh* terpenuhi. Jadi 3 aspek itu, (1) kesehatan, (2) ekonomi kemudian (3) dirinya dia sendiri *gitu*, dan program kita akhirnya kita arahkan ke situ (MT, Desember 2011).

Mengacu kepada ketiga aspek tersebut, maka proses pemberdayaan para petani perempuan kedelai hitam diberikan berbagai pelatihan kemandirian, sebagaimana ditegaskan informan berikut ini:

Program ini bertujuan meningkatkan kemandirian perempuan sortasi kedelai hitam dalam mengambil keputusan dan melaksanakannya untuk kemajuan diri dan keluarganya di bidang kesehatan, pendidikan dan ekonomi sehingga kesejahteraan keluarga meningkat yang berdampak pada peningkatan produktifitas kedelai hitam...Jadi ibu-ibu dari awal itu diberi pelatihan *macem-macem lah*, pelatihan untuk usaha manajemen, manajemen keuangan, *trus* ada *mecem-macem* pelatihan seperti Kobar: Koran selembur, ada teater juga, pelatihan usaha entah nanti dari kerajinan barang bekas, daur ulang seperti itu (CR, September 2011).

Secara garis besar menurut pihak LSM Persada ada 3 (tiga) tahapan dalam proses pemberdayaan, yaitu:

1. *Input*: meliputi: training, pendampingan, pembuatan sertifikat P-IRT, monitoring, dan evaluasi.
2. *Output*: kelompok perempuan sortasi kedelai hitam yang mandiri.
3. *Outcome*: percaya diri, sadar media, kesehatan keluarga meningkat, organisasi kelompok terbentuk, ada usaha kelompok yang berkelanjutan sehingga meningkatkan income menuju keluarga sejahtera

Berdasarkan tahapan tersebut akan diketahui tingkat keberhasilan program ini setelah melalui evaluasi dengan teknik *pre test* dan *post test* yang dilakukan

diawal dan akhir tahun program dengan mengambil sampel perwakilan dari masing-masing kelompok guna mengetahui perubahan yang terjadi pada diri peserta baik secara pribadi maupun kelompok (CR, September 2011).

2) Nilai Sosial Ekonomi Pemberdayaan Petani Perempuan Kedelai Hitam

Program Pemberdayaan Petani Perempuan Kedelai Hitam yang dikembangkan oleh YUI bekerjasama dengan LSM Persada untuk wilayah Yogyakarta memiliki nilai sosial ekonomi. Nilai tersebut diperoleh dimulai dari proses sortasi hingga pemanfaatan biji kedelai yang gagal masuk standar kualitas yang ditentukan Unilever. Untuk mengetahui perbandingan kedua nilai tersebut, bisa disimak dari penjelasan informan dari kelompok Ibu-ibu sortasi berikut ini:

...(kegiatan sortasi) kalau dihargai, dulu itu (2007-2010) 200 perak per kilo, kalau diukur dengan rupiah *ga masuk*, misalkan sampai hari ini (2011-sekarang) sekilo 500...dalam sehari secepat-cepatnya, tergantung kotorannya *tokh*, tidak bisa dikondisikan. Jadi kalau kedelainya bagus, kotorannya sedikit, cepat ya 20-30 kilo (per hari), tetapi ketika *njlimet* paling 3-5 kilo, kalau dilihat nilai rupiahnya *ga masuk* (akal), tapi kenapa mereka mau, karena dibelakang dari itu banyak yang bisa rasakan manfaat...lebih bisa merasakan kesana (manfaat), jadi kalau dinilai ukuran rupiah, *wong* milah kedelai dapat 500 perak, buat makan bakso semangkok juga habis (PW, September 2011).

Berdasarkan penjelasan tersebut, untuk kegiatan sortasi pada sisi ekonomi hanya memberikan sedikit tambahan nilai ekonomi, dan kegiatan sortasi hanya berlangsung satu hingga dua bulan pasca panen. Sedangkan nilai sosial yang dapat dirasakan ibu-ibu dari kelompok sortasi sebagaimana uraian berikut ini:

...(pada program ini) yang bisa dilihat para petani (perempuan) kedelai lebih percaya diri, lebih bisa berperan di masyarakat, ketika mereka lebih bisa berperan di masyarakat otomatis dia pengembangan usaha *kan* komunikasi lebih gampang, lebih percaya diri untuk mengembangkan usaha (PW, September 2011).

Dengan demikian, dengan program tersebut para petani perempuan lebih merasakan manfaat pada nilai sosial, dan nilai sosial tersebut memberikan dampak positif bagi kepercayaan diri kaum perempuan untuk maju.

Setelah melalui sortasi, biji kedelai hitam yang terseleksi itu diserahkan kepada koperasi untuk dikirim ke pabrik Bango sedangkan biji yang kurang bagus diolah atau dimanfaatkan sesuai minat ibu-ibu sortasi, sebagaimana pengalaman informan berikut ini:

...bikin tempe *tuk* lauk atau dijual, yang jelek untuk ternak (Sk, September 2011).

...dijual kepembuat kecap rumahan (Nn, September 2011).

...untuk bikin tempe dan peyek (Sj, September 2011).

Berdasarkan uraian para informan di atas, kelompok perempuan petani kedelai hitam lebih merasakan nilai manfaat dari sisi sosial dibanding jika dinilai dari sisi ekonomi. Namun demikian, kemanfaatan nilai sosial dapat mendukung peningkatan nilai ekonomi. Hal ini ditunjukkan dengan kemampuan berkomunikasi yang baik dan kepercayaan diri perempuan binaan YUI dapat mendukung untuk membangun dan mengembangkan kegiatan industri rumahan (*home industry*) seperti produksi tempe berbahan kedelai hitam.

Selain itu, masih banyak manfaat lain yang diperoleh perempuan petani kedelai hitam, sebagaimana yang diakui informan dari kelompok perempuan sortasi berikut ini:

Manfaat yang Ibu peroleh *temen* banyak, tambah ilmu karena sering diadakannya pelatihan-pelatihan, *kayak* teater, menjahit sampah daur ulang, dan membuat makanan dari bahan baku ketela (Sj, September 2011).

Manfaat menjadi anggota kelompok sortasi: mengetahui tentang sortasi kedelai yang sebelumnya kami tidak tahu dan paham. Bagaimana atau apa dan seperti apa bahan baku untuk membuat “kecap” yang baik dan berkualitas. Seperti kecap Bango yang menjadi andalan kita semua, *trus* dapat pelatihan yang diperoleh dari Persada: pelatihan manajemen, pelatihan teater, pelatihan perencanaan LKP (Sk, September 2011).

...dan tidak cuma sampai disana, kita juga diberi kesempatan tampil di Festival Jajanan Bango juga, dari kelompok sini kebetulan sudah pernah ke Surabaya, Jakarta. Jadi *eee...* gimana ya mengangkatlah, mengangkat perempuan petani, jadi tidak cuma mengolah kedelai...tidak, tetapi lebih luas ya, pengembangan diri perempuan...(PW, September 2011).

Di samping menerima manfaat program, para perempuan binaan juga memperoleh pengalaman tersendiri yang selalu dapat dikenang, sebagaimana uraian informan di bawah ini:

Saat mengikuti pelatihan-pelatihan, dimana pada saat pelatihan-pelatihan kami mendapatkan wawasan dan ilmu yang baru (Sn, September 2011).

Pasca gempa diberi bantuan. Setelah jadi kelompok bisa *ngerti* atau sampai Jakarta, Pengandaran, Pacitan Surabaya, dan sebagainya (Sj, September 2011).

...dulu itu ada CSR dari Jakarta aja datang kesini, ga bisa bicara dia, karena petaninya sendiri yang cerita sampai dengan pengalaman sendiri, sampai ke Surabaya, Jakarta, sampai *launching* benih Mallika kita ikut, kita juga ketika itu diberi kesempatan menari, waktu itu salah satu petani saya ada yang menarik pak Dirjen, dengan begitu pak dirjen juga ikut menari, setelah selesai, trus MC-nya bilang "bu kamu sadar tidak yang kamu ajak menari itu siapa?, pak Dirjen", menangis ia dari situ, udah disini dia bilang kalau saya *ga* jadi petani kedelai hitam *kan ga* mungkin menari dengan Dirjen segala *macam gitu* (PW, September 2011).

Manfaat dan pengalaman yang dirasakan sejumlah petani perempuan diatas memberikan timbal balik yang positif bagi Unilever Indonesia. Hal tersebut berdasarkan pengakuan informan berikut ini:

...emang kerasa *lho*, kalau Unilever, maksudnya *eee...*total, dia membantu itu total, meskipun kalau kita berfikir dia diuntungkan, dia *udah dipromosiin*, tetapi *kan* secara tidak langsung *eee...*itu juga dirasakan (manfaatnya) oleh ibu-ibu petani...makanya untuk program CSR-nya akan lebih terasa di ibu-ibunya dari petaninya, istilahnya petani: aku tanam, aku panen, hasil panen sudah ada yang menampung, setiap tahun aku dapat bingkisan produk Unilever, selesai. Paling kalau ditanya pengalaman ya sebatas tehnik penanaman, tehnik

penanggulangan hama, udah. Tetapi kemudian karena ada (pemberdayaan), kelompok perempuan pada berkembang juga (PW, September 2011).

Mengenai bentuk dukungan yang diberikan Unilever Indonesia melalui YUI untuk program pemberdayaan perempuan petani kedelai hitam berupa dukungan fasilitas, pendampingan, dana stimulan usaha, pelatihan hingga program apresiasi. Hal ini sebagaimana yang dipaparkan informan dari YUI berikut ini:

Kita diskusi dengan mereka, ingin kembangkan usaha apa, kemudian kita *kasih* dana stimulus namanya, di awal program untuk setiap kelompok kita *kasih* dana jumlahnya kecil *banget* - kecil *banget*, jadi mereka *tuh* kita *budget*-kan uang 500 ribu rupiah per kelompok, mereka *came up with proposal*, pada saat mereka mau membuat proposal kita adakan pelatihan bagaimana *membikin* proposal *gitu*, kadang-kadang proposalnya ada yang sejuta, dua juta, tiga juta *gitu nah* kita cuma kasih 500 ribu, yang lainnya mereka terserah dapat darimana atau mereka kembangkan *gitu* (MT, Desember 2011).

Berdasarkan paparan di atas, dapat diketahui bahwa YUI berusaha membantu pengembangan kepada kelompok Ibu-ibu sortasi dana stimulan sebagai modal usaha bersama dengan jumlah dana yang terbatas mengingat sebagaimana yang dijelaskan pihak YUI bahwa Unilever bukanlah lembaga keuangan. Selanjutnya, pihak YUI dan LSM Persada mengontrol penggunaan dana stimulant yang diberikan sebagai bentuk monitoring, sebagaimana penjelasan tambahan dari informan YUI berikut:

Nah kemudian kami tidak ingin uang ini adalah uang hilang *gitu kan*, 500 ribu ini jadi apa *sih* sebenarnya *gitu kan*. *Nah* oleh karena itu, setelah mereka dibina di *kasih* uang stimulasi mereka setelah 6 bulan diberikan kewajiban untuk *mereportkan* sudah melakukan apa *gitu*, nah pada saat *report* itu biasanya potensi-potensi mereka yang lain ditampilkan karena yang namanya *report cuman* laporan pembacaan itu *kan boring banget*, kita *bikin* yang namanya apresiasi.

Apresiasi bagi Ibu-ibu kelompok sortasi merupakan sebuah program kreatifitas dan pertunjukan berbagai pencapaian pengembangan yang diselenggarakan setiap tahun dimulai dari tingkat kecamatan, kabupaten, hingga

tingkat antar wilayah pengembangan P3KH. Mengenai apresiasi sebagaimana uraian dari informan YUI berikut:

Makanya namanya jadi *apresiasi program* ada yang *nari* ada yang apa dalam rangka mereportkan selama dibina *gitu*, tahun pertama (2008) kita fokusnya kepada pembentukan kelompok...kemudian mereka punya ekonomi, pemberdayaan ekonominya seperti apa. Tahun berikut kita mengajari mereka bagaimana mengekspresikannya dalam tulisan karena kita percaya...mereka kita *ajarin sharing*...kita sempat lalai memonitor, kita baru memonitor *tuh* 2009-2010-2011, ada yang jadi nol ada yang jadi 2 juta ada yang jadi 4 juta, tapi sama ibu-ibu itu ya, kami usaha lele, Alhamdulillah lele-nya panen pertamanya *tuh* bagus kemudian panen kedua kami gagal ada virus tapi Alhamdulillah ada keuntungannya seribu, dilaporkan *gitu lho, kalo* laki-laki gak akan melakukan hal itu, ya *kan*...Alhamdulillah kami untung 2 juta, itu *kayak gitu-gitu* mereka *sharing kayak gitu-gitu* (MT, Desember 2011).

...ibu-ibunya itu sampai ke usaha mandiri dirumah untuk *home industry*-nya itu *sampe* di usahakan ke PI RT-nya *lho mas*, izin industri rumah tangga itu *lho*. Jadi unilever dengan Persada memfasilitasinya sampai sejauh itu...mba Kristin (LSM Persada) itu datang setiap bulan per kelompok untuk mendampingi, kalau saya *kan* (dusun) Sabran itu mba Kristin datang tiap tanggal 16, kemudian kelompok yang lain itu tanggal berapa, mba Kristin juga datang...Melalui pendampingan dikembangkan supaya ibu-ibu mengisi waktu luangnya, selain sortasi itu, ada usaha warung, ada yang makanan jajanan pasar, ada kemudian semacam telur asin, peye, dan segala macam kayak gitu...kita juga adakan apresiasi, setiap tahun, kemarin yang terakhir ada di Pacitan, tahunan, ini termasuk yang Langit Senja (menunjuk photo di dinding) itu pertama kali 2009, pertama kali apresiasi di Jogja (PW, September 2011).

Namun, ketika dikonfirmasi mengenai rincian dan besaran dana yang diberikan Unilever Indonesia sebagai dukungan pelaksanaan program CSR termasuk P3KH, pihak Unilever Indonesia melalui delegasi YUI memberikan keterangan sebagai berikut:

...mohon maaf lahir dan bathin... *gak pernah dikasih* (rincian anggaran kegiatan CSR). Kita selalu *bilang* bahwa itu adalah *program define*, jadi *kalo* kita programnya *decide* untuk besar, maka itu akan dapat *support* yang banyak, jadi kita *proposing*, soalnya kita *kan* bukan berdasarkan keuntungan yang didapat *sih*, tapi kita benar-benar sebelum pajak...kita *proposing* setiap tahun (MT, Desember 2011).

Meskipun besaran dana CSR Unilever Indonesia termasuk untuk program P3KH tidak disebutkan, namun dapat diketahui dari bentuk pendanaan yang hanya bersifat stimulan bahwa anggaran yang dikucurkan oleh Unilever Indonesia tidak begitu besar. Akan tetapi, dengan program yang mengacu kepada konsep *business effect* keseimbangan manfaat bagi Unilever Indonesia dan bagi penerima program yang dilaksanakan dengan dedikasi dan komitmen yang kuat, menjadikan CSR Unilever Indonesia banyak menuai *success story* yang dapat menjadi acuan bagi korporat lain. Keberhasilan tersebut dapat dilihat dari manfaat yang dirasakan oleh para petani termasuk petani perempuan yang lebih mandiri, percaya diri dan berjiwa *social entrepreneur*.

Bab 5

Pembahasan Hasil Penelitian

Bab ini merupakan pembahasan dari temuan penelitian yang telah diuraikan pada Bab 4 untuk dianalisis berdasarkan kerangka pemikiran yang disusun dari sejumlah teori yang disajikan pada Bab 2 serta dipandang relevan dengan fokus bahasan yang diangkat pada latar belakang dan tujuan penelitian di dalam Bab 1.

5.1. Motivasi yang mendasari Unilever Indonesia membuat kebijakan bisnis yang berorientasi sosial untuk Program Pengembangan Petani Kedelai Hitam (P3KH)

Mengacu kepada temuan penelitian, ada beberapa poin penting yang dapat dikategorikan sebagai motivasi yang mendasari Unilever Indonesia dalam memformulasi kebijakan bisnis yang berorientasi sosial program CSR pada P3KH. Poin-poin tersebut meliputi:

1. Kebijakan Unilever Global. Kebijakan tersebut mengisyaratkan agar setiap kebijakan bisnis yang diambil harus berdasarkan sejarah pendirian Unilever atau “DNA Unilever” (Bab 4 poin 4.1 nomor 1 huruf a), sebagaimana pada rekam jejak membuktikan bahwa pendirian Unilever di Inggris oleh Sir Lord Lever didasari motivasi membantu masyarakat memperoleh akses kesehatan dengan biaya yang terjangkau melalui produk sabun dari CPO Kelapa Sawit. Sedangkan di Belanda, pendirian Unilever didasari oleh motivasi untuk membantu masyarakat dalam meningkatkan kualitas kesehatan melalui produk margarin. Intinya bahwa setiap kebijakan bisnis harus didasari oleh jiwa *social entrepreneur*, bukan bisnis semata. Kebijakan tersebut kemudian diaplikasikan ke dalam:
 - a. Visi Unilever, untuk membuat setiap orang tampil bagus, menginspirasi, menjaga kualitas hidup untuk masa depan yang cerah dengan tetap memajukan bisnis Unilever yang berkelanjutan.

- b. Integrasi misi sosial *Brand* dengan lembaga sosial, dalam hal ini di Indonesia melalui Yayasan Unilever Indonesia (YUI).
 - c. *Roadmap* Unilever pada tahun 2020 melalui deklarasi *Unilever's Sustainable Living Plan (USLP)*. *Roadmap* yang berisi 3 (tiga) pilar utama yakni: *Improving Health and Well-Being* (meningkatkan kesehatan dan kesejahteraan), *Reducing Environmental Impact* (mengurangi dampak lingkungan), dan *Enhancing Livelihood* (meningkatkan mata pencaharian/sumber pendapatan).
2. Kebijakan Unilever Indonesia atas akuisisi kecap Bango dan kebutuhan akan *supply chain* (Bab 4 poin 4.1 nomor 2). Tantangan pertama yang dihadapi Unilever Indonesia adalah ketersediaan pasokan bahan baku yakni kedelai hitam lokal, baik secara kualitas maupun kuantitas.

Kebijakan pertama, yakni kebijakan Unilever Global dapat dikorelasikan ke dalam kebijakan yang berdasar pada konsep *triple bottom line* (bab 2 poin 2.3.4) yang diperkenalkan Elkington pada tahun 1997, kebijakan yang berdasarkan pada 3 (tiga) "P", meliputi unsur *profit* pada sisi ekonomi, unsur *people* pada sisi sosial dan unsur *planet* pada sisi daya dukung lingkungan. Sedangkan pada kebijakan yang kedua, yakni kebijakan Unilever Indonesia atas akuisisi kecap Bango dan kebutuhan akan *supply chain*, pada dasarnya lebih kepada unsur *profit*, namun melalui pendekatan *community development* menjadikan kebijakan kedua mengandung unsur "3P". Kedua kebijakan tersebut dapat disimpulkan sebagai 2 (dua) motivasi besar dalam formulasi kebijakan bisnis yang berorientasi sosial (CSR) untuk P3KH.

Kebijakan bisnis CSR P3KH pada tataran investasi, dapat dipandang sebagai sebuah investasi sosial korporat (Bab 2 poin 2.4.1), dan dapat diartikan sebagai sebuah kebijakan di bidang sosial yang dilakukan oleh sebuah korporat dalam rangka berinvestasi secara sosial kepada masyarakat dengan tujuan untuk menciptakan citra baik (*branding image*) dan keberlanjutan (*sustainable*) bisnis korporat.

Pada tahap selanjutnya yakni implementasi kebijakan bisnis berorientasi sosial, motivasi implementasi P3KH di analisis dengan mengacu kepada

pandangan Saidi dan Abidin (2004) mengenai dinamika motivasi yang mendasari pelaksanaan CSR (Bab 2 poin 2.5) dan tabel 2.3 motivasi CSR pemikiran Saidi dan Abidin (2004) yang dikembangkan Suharto (2006, hlm.7; 2009, hlm.109). Teori tersebut memiliki pandangan motivasi yang selaras terhadap pelaksanaan CSR Unilever Indonesia, khususnya untuk konsep P3KH. Pada tabel yang dikembangkan Suharto terdapat 7 (tujuh) poin motivasi yang menentukan tingkat tahapan aktifitas sebuah program CSR korporat yang meliputi paradigma *charity*, *philanthropy* serta *citizenship*. Analisa berdasarkan penelitian di lapangan menunjukkan temuan sebagai berikut bahwa:

1. Semangat yang dibawa kebijakan bisnis CSR pada P3KH yang dilaksanakan YUI pada hakikatnya sama dengan program CSR lainnya yakni berlandaskan Visi YUI “memadukan potensi masyarakat untuk kualitas hidup yang lebih baik. Sehingga dengan semangat tersebut P3KH telah berpegang pada paradigma korporat *citizenship*. Kondisi ini berbeda dibandingkan sebelum YUI berdiri pada 27 Nopember 2000, kebijakan bisnis berorientasi sosial ketika itu bergantung kepada misi sosial produk dan bersifat *charity* yang didasari prinsip keagamaan seperti penyelenggaraan peringatan hari keagamaan, atau bersifat *philanthropy* seperti memberikan bantuan sosial karena ada bencana alam, serta dalam pelaksanaan pun belum berkesinambungan. Nilai positif bagi Unilever, selain memperoleh pasokan kedelai hitam untuk produksi kecap Bango, Unilever juga dapat memahami kebutuhan *supplier* pada sisi hulu dalam upaya menghasilkan biji kedelai hitam yang berkualitas.
2. Nilai positif di atas memberi pengaruh kepada motivasi misi pelaksanaan CSR P3KH. Misinya sebagaimana yang disampaikan oleh Manajer PSAL YUI bahwa fokus P3KH meningkatkan produktivitas meningkatkan kehidupan petani dan masyarakat. Dan untuk masyarakatnya kita masuk melalui perempuan dan juga meningkatkan kapasitas dari koperasi. P3KH berusaha mengatasi permasalahan keterbatasan bahan baku produk kecap Bango melalui budidaya kedelai hitam bermitra dengan koperasi petani, sehingga kedua belah pihak yang bermitra saling diuntungkan. Pada tahapan kedua ini, CSR P3KH berada pada kategori CSR *citizenship* karena misi

P3KH bukan lagi hanya mengatasi permasalahan produksi kecap Bango pada waktu tertentu atau hanya meolong petani pada saat ekonomi pertanian mengalami krisis.

3. Tahap ketiga yaitu motivasi pengelolaan. P3KH sudah menjadi bagian dan fokus manajemen *Partnership for Sustainable Agriculture and Livelihood* (PSAL) YUI. Sehingga jika dilihat pada tabel motivasi Suharto (2006, hlm.7; 2009, hlm.109) P3KH sudah terinternalisasi dalam kebijakan korporat. Hal ini ditunjukkan dengan dimasukkannya pencapaian kinerja sosial kedalam *Annual Report* tahunan Unilever yang di sampaikan kepada Unilever Global dan seluruh *stakeholders* secara terbuka melalui *official website* Unilever Indonesia. P3KH juga telah memperoleh dukungan dan pengakuan dari petinggi Unilever tingkat global, sehingga tidak perlu diragukan lagi mengenai sistem pengelolaan program CSR P3KH.
4. Semenjak semua misi sosial diintegrasikan kedalam manajemen YUI, maka model pengorganisasian P3KH bukan lagi berada pada sistem kepanitiaan yang bersifat *temporary*, namun sudah menggunakan sistem pengorganisasian Yayasan dan bermitra dengan pihak eksternal yang profesional, khusus untuk P3KH kerjasama profesional dilakukan dengan melibatkan pakar di bidang pertanian dan pemberdayaan. Misi utama YUI untuk mengintegrasikan berbagai misi sosial produk yang dimiliki Unilever Indonesia dan menjadikan program sosial tersebut bisa lebih memasyarakat. Usaha lebih mendekatkan setiap program kepada masyarakat didukung oleh pengorganisasian yang profesional dengan dukungan mitra kerja yang memiliki kualifikasi dibidangnya dan sesuai dengan program yang dilaksanakan. Sebagai contoh, pada kegiatan “Kampanye Cuci Tangan dan hidup sehat” produk Lifebouy melibatkan sejumlah ahli kesehatan dan dokter, begitu pun dengan P3KH yang melibatkan pihak akademisi, NGO hingga pemerintah daerah.

Motivasi pendirian YUI ini secara teori sudah dapat dipandang kedalam upaya menjadikan korporat ke arah *citizenship*. Meskipun pada motivasi ini

P3KH masih berada pada paradigma *philanthropy* yang mengarah pada *citizenship*.

5. Motivasi kelima yakni Penerima Manfaat. Implementasi P3KH telah mengakomodir masyarakat luas dan pihak internal korporat sebagai penerima manfaat, pola ini berada pada paradigma *corporat citizenship*. Penilaian ini mengacu kepada motivasi kedua di atas yakni Misi implementasi P3KH dengan penerima manfaat yakni masyarakat eksternal yakni komunitas petani binaan Unilever Indonesia dan lembaga mitra yang merasakan manfaat P3KH karena dapat mengembangkan dan mengaplikasikan pengetahuan dan pengalaman yang dimiliki. Pada sisi lain, Unilever Indonesia yang memperoleh pasokan bahan baku untuk produksi kecap Bango.
6. Motivasi berikutnya yakni motivasi kontribusi. P3KH memiliki kontribusi yang cukup luas, sebagai acuan adalah motivasi pertama dan kedua di atas. Artinya, kontribusi P3KH bukan hibah sosial atau hibah pembangunan tetapi P3KH telah memberi andil dalam peningkatan kesejahteraan komunitas petani kedelai hitam melalui pendekatan *community development*. Melalui pola kemitraan menjadikan kontribusi *community development* berada pada paradigma *corporat citizenship*.
7. Upaya mewujudkan ambisi menguasai pasar domestik dan keinginan untuk memasuki pasar global, mengharuskan Unilever Indonesia untuk membangun strategi *supply chain* yang berkesinambungan. Melalui YUI yang baru didirikan ketika itu, strategi pasokan bahan baku kedelai hitam mengarah kepada model kemitraan dengan petani yang sudah terbiasa (meskipun belum berpengalaman kuat) membudidayakan kacang kedelai, meski bukan kedelai hitam. Gagasan ini diambil sebagai upaya menambah pasokan kacang kedelai hitam dari *supplier* bisnis dari daerah Jawa Barat.

Pola kemitraan yang berfokus pada meningkatkan produktivitas bahan baku kedelai hitam sembari meningkatkan kehidupan petani dan masyarakat, telah menunjukkan adanya keseimbangan *business effect* atau dengan kata lain bahwa segala kebijakan dan tindakan bisnis yang dilaksanakan harus memberi dampak positif bagi pertumbuhan korporat.

Analisa di atas menunjukkan bahwa motivasi implementasi kebijakan bisnis CSR untuk P3KH secara umum berada pada paradigma *citizen*. Aktifitas P3KH telah melewati paradigma *charity* maupun *philanthropy*, hal tersebut telah ditunjukkan pada komitmen yang kuat dari pimpinan Unilever Indonesia beserta *stakeholders* dalam pelaksanaan P3KH. Hal ini sebagaimana digambarkan pada bagan berikut:

Tabel 5.1. Paradigma Motivasi CSR P3KH

Motivasi	Tahapan/Paradigma		
	<i>Charity</i>	<i>Philanthropy</i>	<i>Citizenship</i>
Semangat/prinsip	Agama, tradisi adat.	Norma, etika dan hukum universal.	Pencerahan diri dan rekonsiliasi dengan ketertiban sosial. <Visi YUI: memadukan potensi masyarakat untuk kualitas hidup yang lebih baik?>
Misi	Mengatasi masalah sesaat/saat itu.	Monolong sesama.	Mencari dan mengatasi akar masalah; memberikan kontribusi kepada masyarakat. <Meningkatkan produktivitas meningkatkan kehidupan petani dan masyarakat dan untuk masyarakatnya kita masuk melalui perempuan dan juga meningkatkan kapasitas dari koperasi>
Pengelolaan	Jangka pendek dan parsial.	Terencana, terorganisasi, terprogram.	Terinternalisasi dalam kebijakan perusahaan/korporat <Manajemen <i>Partnership for Sustainable Agriculture and Livelihood</i> (PSAL) YUI>
Peng-organisasian	Kepanitiaan.	Yayasan/ Dana Abadi. <YUI>	Professional: keterlibatan tenaga ahli dibidangnya. <Bermitra dengan akademisi dan NGO>
Penerima manfaat	Orang miskin.	Masyarakat luas.	Masyarakat luas dan perusahaan/korporat. <Berdasarkan misi: Korporat (produk Bango), Komunitas petani (petani dan kaum perempuan), dan koperasi>
Kontribusi	Hibah sosial.	Hibah pembangunan	Hibah sosial maupun pembangunan dan keterlibatan sosial. < <i>Community development</i> >
Inspirasi	Kewajiban.	Kemanusiaan	Kepentingan bersama < <i>Keseimbangan business effect</i> >

Sumber: diolah peneliti berdasarkan temuan penelitian dianalogi dari Suharto (2006, hlm.7; 2009, hlm.109) pengembangan dari karakteristik kedermawanan Saidi dan Abidin (2004, hlm.57).

Dengan demikian, pada tabel yang diberi arsiran merupakan aktifitas tahapan dan paradigma yang dianut oleh Unilever Indonesia dalam implementasi kebijakan bisnis berorientasi sosial CSR P3KH. Meskipun P3KH secara umum dapat dikatakan berparadigma *citizen*, namun pada motivasi pengorganisasian menunjukkan bahwa bentuk YUI merupakan bagian dari paradigma *philantrophy*. Pada sisi lain, beberapa program CSR Unilever Indonesia belum tentu memiliki motivasi serta paradigma yang menunjukkan bahwa keseluruhan CSR Unilever Indonesia telah berparadigma *citizen*. Terutama untuk produk yang bahan bakunya bukan bersumber dari budidaya pertanian atau peternakan, sehingga keberadaan dan fungsi *supplier* Unilever Indonesia tidak memiliki sisi hulu yang kuat sebagaimana pada P3KH.

Analisa paradigma motivasi CSR P3KH di atas menunjukkan bahwa kebijakan bisnis yang berorientasi sosial CSR Unilever Indonesia pada P3KH telah melalui tahapan model piramida CSR yang dikembangkan oleh Carrol (1979) lihat Bab 2 poin 2.3.3 yang memberikan adanya 4 tahapan langkah pelaksanaan CSR hingga menjadi *corporate citizen* yang baik dengan mengkontribusikan sumber daya kepada komunitas dan meningkatkan kualitas kehidupan. Pencapaian tersebut melalui tahapan pertama yang berkonsentrasi pada tanggung jawab ekonomi, kemudian tahap kedua yang berfokus pada kepatuhan pada aturan hukum yang berlaku, dan tahap ketiga yaitu memenuhi tanggung jawab etika terhadap serangkaian norma dan azas keadilan.

Analisa motivasi serta paradigma tersebut juga memberi manfaat bagi Unilever Indonesia sebagaimana yang diuraikan oleh Kotler & Lee pada Bab 2 poin 2.3.2, dalam uraian tersebut terdapat 6 manfaat yang dapat diperoleh korporat dari pelaksanaan CSR, dan untuk P3KH yang telah berada pada paradigma *corporate citizen*, Unilever Indonesia melalui *brand* kecap Bango berhak untuk menikmati semua manfaat tersebut. Melalui P3KH dari sisi hulu dan hilir, Unilever Indonesia dapat merasakan manfaat:

- 1) Peningkatan penjualan, pada sisi hulu dengan meningkatnya mutu dan jumlah pasokan bahan baku kedelai hitam, maka secara kuantitas dapat meningkatkan jumlah produksi Bango sehingga upaya menguasai pasar

domestik bukan sebuah keniscayaan. Pada sisi hilir, melalui FJB maka semakin banyak pengusaha kuliner yang menggunakan Bango sebagai salah satu bagian dari resep makanan

- 2) Bentuk CSR Bango dalam P3KH memperkuat *brand positioning* baik pasar lokal (Jakarta dan Jawa Barat) tetapi juga pasar nusantara.
- 3) Keberhasilan P3KH dan program FJB akan semakin meningkatkan citra korporat di mata konsumen, *costumer*, maupun masyarakat luas bahkan para pemegang saham.
- 4) Program ini akan semakin memupuk semangat karyawan dalam meningkatkan kinerja dan semakin meningkatkan *sense of belonging*.
- 5) Melalui P3KH yang menggunakan pendekatan *community development* dapat menurunkan biaya operasional dalam pembelian bahan baku kedelai hitam, dibandingkan jika harus mengimpor bahan baku tersebut.
- 6) Keberhasilan P3KH akan semakin menambah daya tarik tersendiri di mata praktisi dan pemerhati bisnis, bukan hanya karena pola P3KH namun juga mutu bahan baku yang terkontrol dengan baik.

Keenam manfaat itu akan terus diperoleh Unilever Indonesia, seiring dengan peningkatan metode pelaksanaan P3KH dari waktu ke waktu. Melalui P3KH dan dukungan FJB, *brand* Bango akan semakin menjadi produk primadona khususnya di dalam negeri dan bukan tidak mungkin juga akan terjadi pada negara-negara yang memiliki kuliner berbahan dasar kecap.

5.2. Implementasi kebijakan bisnis Unilever Indonesia dalam mengembangkan Program Pengembangan Petani Kedelai Hitam (P3KH)

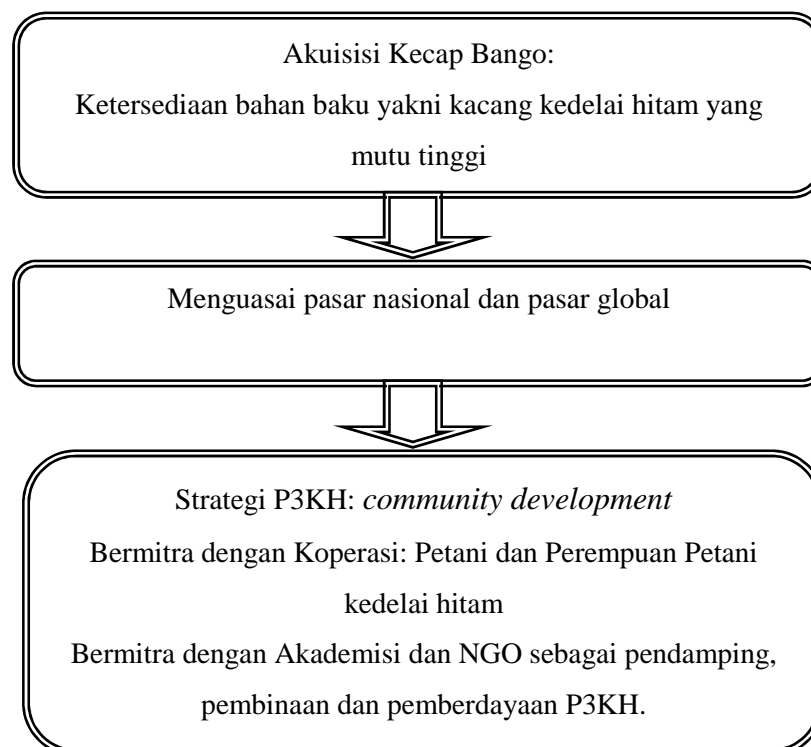
Proses implementasi kebijakan bisnis P3KH Unilever Indonesia telah diuraikan pada Bab 4, dimana ditemukan terdapat 2 (dua) bidang pengembangan. *Pertama*, pengembangan kapasitas koperasi dan petani kedelai hitam dan *kedua* pemberdayaan perempuan petani kedelai hitam. Oleh karena itu, maka pembahasan analisa di bagi kepada 2 (dua) pokok pikiran. *Pertama* analisa dari

sudut pandang kebijakan dan proses implementasi, kemudian *kedua* dari sudut pandang Implikasi Pelaksanaan Kebijakan P3KH.

5.2.1. Kebijakan dan Proses Implementasi P3KH

Pada bagian ini, peneliti menganalisis menggunakan model berpikir praktik implementasi (Bab 2 bagan 2.5) dari pemikiran Nugroho (2011). Berdasarkan bagan tersebut, terdapat 3 (tiga) tahap praktik implementasi kebijakan. Tahapan tersebut disesuaikan dengan konsep dan implementasi kebijakan bisnis berorientasi sosial P3KH. Tahapan praktik tersebut disajikan pada gambar berikut:

Bagan 5.1. Praktik Implementasi Kebijakan P3KH



Sumber: diolah peneliti berdasarkan temuan penelitian analogi dari pemikiran Nugroho (2011, hlm.654)

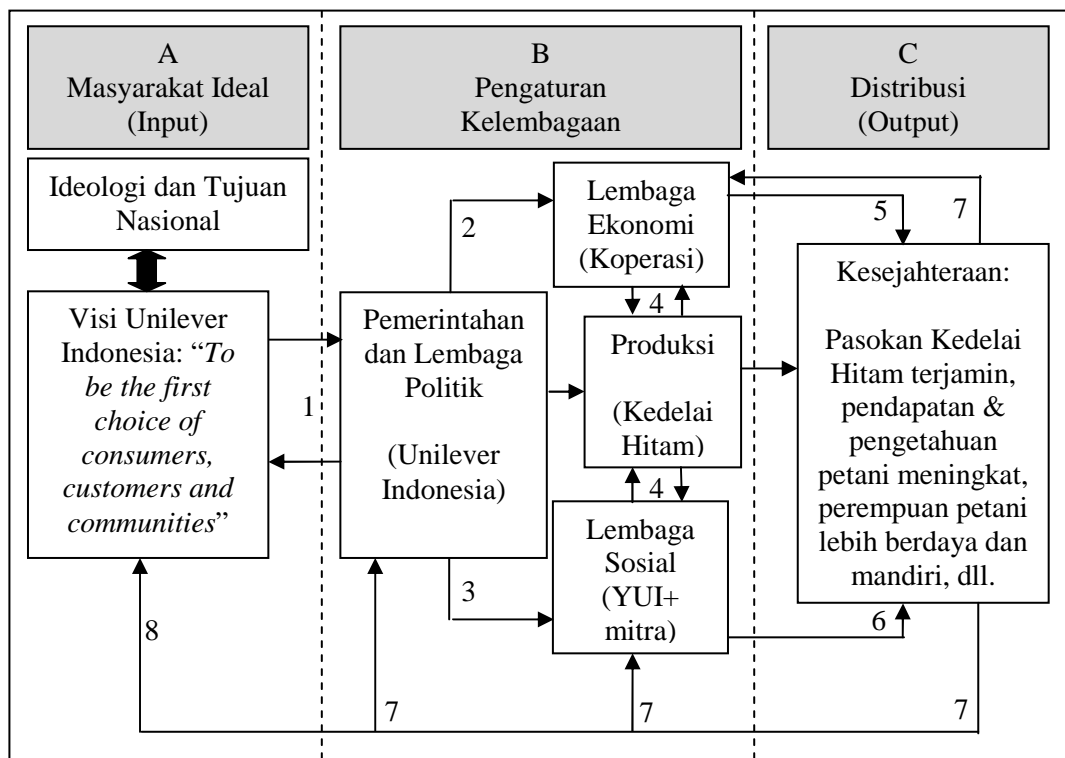
Bagan tersebut menampilkan gambaran bahwa pada tahap pertama, Unilever Indonesia mengidentifikasi permasalahan yang harus diintervensi pasca akuisisi produk kecap merek Bango dari produsen sebelumnya yakni PT Anugerah Indah Pelangi. Identifikasi itu meliputi: tantangan akuisisi yakni keperluan akan kedelai hitam yang berkualitas tinggi dengan jumlah yang mencukupi, proses budidaya kedelai hitam, dan pihak mana saja yang akan memberikan pasokan beserta proses pengendali mutu. Kecukupan jumlah dengan dukungan kualitas tinggi kedelai hitam itu sepenuhnya menentukan keberhasilan capaian tahap kedua yakni tujuan utama akuisisi untuk menguasai pasar nasional dan upaya memasuki pasar global. Kedua tujuan ini tentu harus mendapat dukungan penuh dari *stakeholders* internal Unilever Indonesia, sehingga upaya intervensi dari identifikasi tantangan dalam proses pemenuhan pasokan kedelai hitam dapat dilaksanakan dan dapat memenuhi tujuan akuisisi.

Atas dasar identifikasi tahap pertama dan tujuan yang ingin dicapai pada tahap kedua, Unilever Indonesia bersama YUI menyusun strategi bisnis dengan menggunakan pendekatan *community development* yakni melalui kebijakan bisnis CSR P3KH. Sebagaimana yang telah dipaparkan pada uraian sebelumnya bahwa P3KH merupakan sebuah program yang dirancang oleh Unilever Indonesia untuk memenuhi dan menambah ketersediaan pasokan bahan baku untuk produk kecap Bango berpola kemitraan dengan petani melalui kelembagaan koperasi sehingga kedua belah pihak yang bermitra memperoleh manfaat.

Pada tahapan yang lebih luas, model berpikir praktik implementasi di atas dalam penelitian ini dianalisis dengan konsep produksi dalam konteks kebijakan sosial dari Iatridis (1994, hlm 111) sebagaimana digambarkan pada Bab 2 bagan 2.6. Iatridis menguraikan alur pencapaian kesejahteraan yang mengacu kepada ideologi dan tujuan nasional, dengan proses pelibatan lembaga pemerintah dan lembaga politik. Namun, pada analogi kebijakan sosial ini pencapaian kesejahteraan didasarkan pada visi Unilever Indonesia didalam mendukung ideologi dan tujuan nasional melalui produksi kedelai hitam dengan melibatkan lembaga professional sebagai mitra pendampingan pada P3KH.

Analogi tersebut digambarkan pada bagan di bawah yang memperlihatkan alur perpaduan pelaksanaan kebijakan dalam rangka pencapaian kesejahteraan ideologi dan tujuan negara dalam peran serta Unilever Indonesia sebagai salah satu bagian dari 3 (tiga) sektor pembangunan (Bab 2 Bagan 2.1). Berikut bagan produksi dalam konteks kebijakan sosial:

Bagan 5.2. Produksi P3KH dalam konteks kebijakan sosial



Sumber: dikembangkan dari teori Iatridis (1994, hlm.111)

Alur kebijakan pada bagan di atas tersebut dapat diuraikan secara luas sebagai berikut:

- a) Bagan terbagi kepada 3 kolom yang terdiri dari: kolom A merepresentasikan kondisi masyarakat ideal (input) yang berdasarkan ideologi dan tujuan nasional sebagaimana telah diamanatkan dalam pembukaan UUD 1945 yang meliputi: memajukan kesejahteraan umum, mencerdaskan kehidupan berbangsa, dan ikut melaksanakan ketertiban dunia yang berdasarkan kemerdekaan, perdamaian abadi dan keadilan sosial. Kolom B

merepresentasikan pengaturan kelembagaan baik lembaga pemerintah dan swasta (bidang ekonomi maupun sosial), didalamnya juga membahas kemungkinan adanya kemitraan, kolom ini merupakan kolom tahap proses menuju tahap terakhir yakni distribusi yang berada pada kolom C. Kolom C merupakan capaian produksi kebijakan sosial dalam mewujudkan masyarakat ideal. Proses ini berlangsung secara berkesinambungan disertai dengan penyempurnaan strategi pencapaian tingkat kesejahteraan, dalam konteks penelitian ini tingkat kesejahteraan korporat, lembaga sosial dan masyarakat. Kesejahteraan korporat ditandai dengan terpenuhinya fokus program (CSR), bagi lembaga sosial ditandai dengan motivasi memperluas pengetahuan dan mengaplikasikan wawasan pada sebuah program, dan bagi masyarakat tercapai kesejahteraan sosial ekonomi.

- b) Pada kolom A, melalui visi “*to be the first choice of consumers, customers and communities*” Unilever Indonesia tentu berupaya mewujudkan visi tersebut dengan menjadi bagian tak terpisahkan dari masyarakat luas dan menjadi *corporate citizen*, bukan hanya *stakeholders* internal tetapi juga *stakeholders* eksternal. Upaya tersebut ditempuh dengan mempraktikkan kebijakan bisnis yang berorientasi sosial dalam hal ini adalah CSR dan salah satunya P3KH. Unilever Indonesia sebagai bagian dari 3 (tiga) sektor kemitraan dalam pembangunan berkewajiban untuk membantu pencapaian masyarakat ideal berdasarkan ideologi dan tujuan nasional. Berperan sebagai salah satu dari 3 (tiga) sektor kemitraan, Unilever Indonesia memiliki (tiga) rangkaian alur menuju proses produksi untuk meraih kesejahteraan.
- c) Alur pertama, merupakan upaya mewujudkan pencapaian visi secara mandiri. Rangkaian ini seperti rangkaian bisnis konvensional, yakni secara kelembagaan Unilever Indonesia melakukan proses produksi sendiri atau membeli kedelai hitam dari petani tanpa adanya kemitraan yang mengikat secara hukum dengan sebuah lembaga baik lembaga ekonomi maupun lembaga sosial untuk meraih kesejahteraan, dalam arti hanya fokus pada ketersediaan pasokan bahan baku kedelai hitam untuk produksi Bango.

- d) Alur kedua, Unilever Indonesia (pabrik Bango) hanya bermitra dengan Lembaga Ekonomi dalam P3KH adalah koperasi petani untuk memperoleh pasokan kedelai hitam tanpa adanya pembinaan kepada petani maupun koperasi. Koperasi dan petani memperoleh peningkatan kesejahteraan secara ekonomi berdasarkan fluktuasi perekonomian, hanya saja kemitraan yang terjadi tidak lebih dari sekedar hubungan bisnis.
- e) Alur ketiga, Unilever Indonesia bersama YUI sebagai lembaga sosial internal membangun kemitraan dengan lembaga sosial lain seperti akademisi dan NGO untuk memperoleh pasokan kedelai hitam. Pada kemitraan ini tidak ada payung hukum yang menjembatani antara Unilever Indonesia dengan petani, karena petani tidak memiliki legalitas bisnis, kemitraan yang terjalin masih belum sempurna. Untuk membangun kemitraan yang sempurna dalam upaya pencapaian kesejahteraan bersama diperlukan perpaduan antara jalur 1, 2, dan 3. Nilai positif pada alur ini adalah koperasi dan petani berada dibawah binaan lembaga sosial tersebut, sehingga terjadi peningkatan kapasitas untuk koperasi dan petani.
- f) Perpaduan rangkaian alur 1, 2, dan 3 mutlak dilakukan, jika Unilever Indonesia mempunyai komitmen yang kokoh untuk menjalankan peran yang sebenarnya sebagai salah satu dari 3 (tiga) sektor kemitraan pembangunan guna membantu pencapaian kesejahteraan bersama. Dengan menggunakan ketiga alur ini terjadi sinergi antara semua unsur kelembagaan, sehingga pencapaian distribusi kesejahteraan akan lebih mudah.
- g) Kesejahteraan bersama yang dimaksud adalah sebagaimana yang digambarkan pada alur 7 (*feed back*). Kesejahteraan bersama yang dimaksud adalah:
- i. Unilever Indonesia dalam hal ini produsen kecap Bango memperoleh bahan baku kedelai hitam sesuai standar yang diharapkan.
 - ii. Pada sisi lain petani melalui koperasi memperoleh kesejahteraan secara sosial dan ekonomi untuk keluarga dan komunitas petani yang tergabung dalam P3KH termasuk peran dan manfaat dari program pemberdayaan perempuan petani kedelai hitam.

- iii. Sedangkan lembaga mitra memperoleh kesempatan untuk mengaplikasikan dan mengembangkan pengetahuan yang dimiliki. Sekecil apapun peran lembaga mitra, peran tersebut tetap memiliki makna dalam proses pencapaian masyarakat ideal di Indonesia.
- iv. Begitu pun Yayasan berhasil menjalankan fungsi sebagai lembaga yang mengintegrasikan kegiatan CSR dan menguatkan korporat sebagai lembaga yang berprinsip pada *corporate citizenship*.
- v. Kesejahteraan juga secara nyata memberikan *feed back* positif kepada pencapaian masyarakat ideal sebagaimana yang tertuang dalam ideologi dan tujuan nasional.

Analisis di atas menguatkan pandangan bahwa kebijakan bisnis berorientasi sosial atau yang diwujudkan melalui CSR khususnya P3KH selaras dengan kebijakan produksi dalam konteks kebijakan sosial. Hal ini disebabkan CSR merupakan kebijakan sosial yang lahir di lingkungan bisnis melalui kebijakan bisnis yang berorientasi sosial dan berhubungan dengan aktifitas produksi, yaitu produksi kacang kedelai hitam yang berkualitas tinggi berdasarkan standar pabrik produsen kecap Bango.

5.2.2. Implikasi Pelaksanaan Kebijakan P3KH

Pada program P3KH, banyak keberhasilan dan manfaat yang dirasakan oleh pihak yang terlibat dalam kemitraan mulai dari Unilever Indonesia, Yayasan Unilever Indonesia (YUI), Koperasi, petani kedelai, perempuan kedelai hitam, hingga lembaga pendamping yang terdiri dari Tim *Black Soy Bean* (Tim UGM dan Field Indonesia) serta LSM Persada. Implementasi P3KH oleh YUI dengan bermitra kepada para petani kedelai hitam melalui kelembagaan koperasi petani di sejumlah daerah di wilayah Yogyakarta, Jawa Tengah, dan Jawa Timur pada sisi produsen Bango tetap merupakan kebijakan bisnis dengan misi memenuhi ketersediaan pasokan bahan baku kecap Bango yang dibalut dalam kemasan sosial berbentuk program *community development* sebagai salah satu metode implementasi CSR.

Unilever Indonesia dalam kemitraan pada hakikatnya membangun sistem pasar (*market system*) tersendiri secara monopoli berdasar otoritas yang dimiliki selaku pemegang CSR P3KH. Sehingga ketika harga pasar pasca panen lebih tinggi, koperasi sebagai lembaga legal kemitraan hanya bisa berharap adanya peninjauan (*adindum*) kembali harga beli oleh Unilever Indonesia selaku pembeli untuk pabrik kecap Bango. Semestinya sistem pasar mengacu kepada pandangan Kotler & Keller (2009) yang menterjemahkan *Marketing* sebagai “mengidentifikasi dan memenuhi kebutuhan manusia dan sosial” (hlm.5), bukan hanya berdasarkan kepentingan bisnis melainkan juga adanya faktor kebutuhan manusia dan sosial yang harus diidentifikasi dan dinilai secara sosial dan ekonomi.

Sistem penentuan harga beli oleh Unilever Indonesia dilakukan diawal sebelum masa tanam, dengan asumsi bahwa harga sebelum masa tanam berada dalam kondisi stabil atau terlepas dari sistem harga yang dikendalikan oleh tengkulak, kompetitor bisnis Bango atau sejenisnya. Permasalahannya adalah petani secara individu terbukti (lihat Bab 4) ada yang lebih tergugah dengan harga pasar pasca panen. Pada kasus tersebut terjadi kondisi yang dikenal sebagai kegagalan pasar (*market failure*) yang dibangun Unilever Indonesia.

Kegagalan pasar tersebut semestinya bisa diatasi oleh mitra pendamping dalam hal ini adalah Tim *Advisor* dan Tim *Black Soy Bean* (BSB) sebagai perpanjangan tangan Unilever Indonesia kepada Koperasi atau biasa dikenal dengan istilah *hierarchy* pemegang otoritas di wilayah pelaksanaan P3KH. Akan tetapi, baik Tim *Advisor* maupun Tim BSB tidak bisa berbuat banyak (*hierarchy failure*), kedua tim hanya dapat melakukan pendekatan dan mengingatkan kembali esensi dari kemitraan antara Unilever Indonesia dan Koperasi dalam hal ini adalah para petani kedelai hitam sebagai anggota koperasi, bahwa kemitraan bukan sekedar hubungan bisnis (*networking*) dan didalamnya ada keberlanjutan jalinan kerjasama, atau dengan kata lain di dalam kemitraan seharusnya terdapat nilai kepercayaan (*trust*) yang kuat.

Pada kasus tertentu pihak koperasi dan petani melakukan upaya *adindum* atau peninjauan kembali harga beli oleh Unilever Indonesia yang difasilitasi oleh

Tim Advisor maupun UGM agar terjadi penyesuaian harga berdasarkan pertimbangan kondisi pasar terkini. Upaya tersebut pada satu waktu berhasil, namun pada kasus lain Unilever Indonesia tetap pada pendirian sesuai harga yang telah ditetapkan sebelum masa tanam dan telah disetujui petani.

Pendekatan secara emosional untuk menghidupkan kembali *trust* kepada para petani selalu dilakukan sebagaimana diuraikan pada temuan penelitian Bab 4. Pada poin tersebut diuraikan bahwa selalu ditemukan dalam setiap musim kasus petani yang menjual hasil panen bukan kepada koperasi ketika harga beli Unilever Indonesia lebih rendah dibanding harga pasar. Saat kasus tersebut menguat dan komitmen petani melemah, Tim Advisor dan Tim BSB beserta Unilever Indonesia pada akhirnya hanya mampu menindak para petani dengan cara menghapuskan pengembangan budidaya kedelai hitam di wilayah tersebut seperti pada wilayah yang lebih memilih pertanian *padi pari pantun*. Kondisi tersebut sebagaimana (Bab 2 poin 2.7) yang diutarakan Blau (1963) dalam Lawang (2004) bahwa “jaringan yang terbina lama dan menjamin keuntungan kedua belah pihak secara merata, akan memunculkan norma keadilan. Yang melanggar prinsip keadilan akan dikenakan sanksi yang keras pula (hlm 70).

Kasus penghapusan wilayah pengembangan memang baru dilakukan jika sudah tidak ada komitmen lagi dari petani, karena P3KH sangat bersandar pada unsur kapital sosial, dengan pola jaringan (*network*), *trust* dan nilai dapat tertambat (*embedge*) di dalam kemitraan. Menyimak melunturnya *trust* dari dalam diri petani anggota P3KH hanya karena harga kedelai hitam pasca panen tiba-tiba lebih tinggi dari harga yang ditentukan Unilever Indonesia, seakan menguatkan pendapat Uslaner (2008) bahwa *trust as a moral value*.

Pada sisi lain, terlepas dari temuan kasus di atas, implementasi kebijakan bisnis CSR dalam hal ini P3KH memberikan banyak peningkatan terhadap kondisi sosial ekonomi komunitas petani kedelai hitam beserta keluarga. CSR Unilever Indonesia bagi sebagian besar penerima manfaat P3KH memberikan penilaian positif terhadap korporat, karena telah memberi suntikan moral untuk lebih berdaya dalam meningkatkan kesejahteraan.

Petani kedelai hitam merasakan manfaat dari P3KH, mulai dari pengetahuan dalam budidaya kedelai hitam yang mengacu pada teknik pertanian, bertukar pengetahuan dengan petani lain melalui kegiatan sekolah lapang, memperoleh akses simpan pinjam di koperasi dan kepastian penjualan hasil panen kepada koperasi sebagai *supplier* mitra Unilever Indonesia. Dengan demikian mereka merasakan manfaat kemitraan karena sebagai petani menjadi lebih berdaya.

Kondisi serupa juga terasa bagi perempuan yang tergabung di dalam kelompok sortasi kedelai hitam yang menjadi binaan YUI pada program pemberdayaan perempuan petani kedelai hitam. Kebahagiaan mereka terpancar pada ulasan yang terdapat pada Bab 4 poin 4.2.2 nomor 2, saat mereka menyatakan semakin percaya diri dengan kemampuan komunikasi dan keterampilan yang diperoleh dari pembinaan dan pemberdayaan yang diberi LSM Persada. Kemampuan yang terus berkembang membantu kreatifitas dan keahlian untuk meningkatkan perekonomian keluarga melalui *home industry* yang dikembangkan.

Manfaat dan kondisi tersebut dapat diperoleh petani karena adanya dukungan dari Unilever Indonesia beserta lembaga pendamping. Dukungan tersebut bukan hanya fasilitas fisik, tetapi juga dukungan moril (non-fisik) kepada para petani dan perempuan petani. Dukungan fasilitas fisik seperti peralatan komputer untuk koperasi, pergudangan, souvenir produk Unilever dan peralatan penunjang lain. Sedangkan dukungan non-fisik berbentuk pendidikan pelatihan, akses keuangan, kegiatan apresiasi perempuan petani, dukungan semangat kepercayaan diri dan kemandirian.

Dukungan tersebut diberikan sebagai bagian dari strategi untuk menguatkan hubungan kemitraan, agar jaringan yang sudah terbentuk semakin tertambat di dalam diri petani binaan Unilever Indonesia. Selain itu, dukungan merupakan upaya untuk menjembatani hubungan baik antar lembaga yang menjalin kemitraan. Dukungan yang diperoleh diharapkan akan semakin mengokohkan nilai kepercayaan didalam kemitraan sebagai komitmen dari pimpinan korporat di dalam menjalankan visi korporat.

Secara menyeluruh berdasarkan analisa motivasi, baik pada formulasi kebijakan maupun implementasi kebijakan, pada kenyataannya keberhasilan P3KH terjadi sebagai sebuah rangkaian sistem CSR Unilever Indonesia. Rangkaian tersebut dimulai dari motivasi yang mendasari penentuan kebijakan bisnis yang mengacu pada jiwa “DNA pendirian” yang diwujudkan kedalam bentuk visi dan misi Unilever secara global serta keberhasilan kebijakan bisnis yang diaplikasi Unilever Indonesia kedalam misi sosial brand Bango yang dikelola oleh YUI.

Faktor lain keberhasilan P3KH adalah keberhasilan kemitraan yang dibangun kepada koperasi bersama mitra pendamping yakni dari perguruan tinggi dan LSM yang memiliki kompetensi didalam pendampingan untuk mengkapitalisasi sumber daya yang ada di masing-masing daerah binaan. Faktor ini didukung pula oleh kemampuan petani binaan dalam menjaga komitmen kemitraan bersama Unilever Indonesia.

Pencapaian P3KH turut membuktikan pernyataan wakil ketua Unilever, Niall Fitzgerald (2003) dalam analisa Habisch & Moon (2006) bahwa untuk menjadikan sebuah korporat yang bertanggung jawab, mendapatkan dan menjaga kepercayaan masyarakat, maka korporat harus mampu menjadi bagian dan melekat dari masyarakat itu sendiri. Sehingga kepercayaan dapat dibangun dan dijaga melalui pelaksanaan nilai-nilai korporat secara konsisten diiringi dengan komitmen yang kuat.

Keberhasilan P3KH lain, memberi implikasi penting sebagai pendukung pemerintah dalam berperan aktif pada isu *global challenge* yakni MDGs dalam konteks Negara Indonesia (Bab 4 poin 4.1) terutama pada poin:

- 1) Poin pertama, P3KH membantu mengurangi indikator kemiskinan dan kelaparan melalui peningkatan hasil pertanian karena kedelai hitam yang bermutu langsung dibeli oleh *brand Bango*. Melalui CSR P3KH, petani memperoleh kepastian untuk menyalurkan hasil panen sehingga para petani dapat berkonsentrasi pada budidaya kedelai hitam.
- 2) Poin ketiga, yakni kesetaraan *gender* dan pemberdayaan perempuan. Melalui program pemberdayaan petani perempuan kedelai hitam, kaum

perempuan yang tergabung dalam kelompok ibu-ibu sortasi kedelai hitam menjadi lebih berdaya, percaya diri dan mandiri, bahkan turut membantu kesejahteraan keluarga melalui usaha (*home industry*) yang dikembangkan.

- 3) Poin ketujuh, yakni melalui penguatan pertanian yang ramah lingkungan turut mendukung program lingkungan berkelanjutan. Melalui teknik pertanian yang mengacu kepada SAC Unilever Indonesia, sistem budidaya memberikan jaminan akan kelestarian lingkungan.

Bab 6

Kesimpulan dan Rekomendasi

Bab ini berisi kesimpulan pembahasan hasil penelitian pada Bab yang telah diuraikan sebelumnya, disamping itu disertakan rekomendasi untuk Unilever Indonesia, Tim Advisor, dan LSM Pendamping P3KH.

6.1. Kesimpulan

Mengacu kepada temuan lapangan dan pembahasan hasil penelitian yang bertujuan untuk mengetahui dan menggambarkan motivasi yang mendasari Unilever Indonesia memformulasi dan mengimplementasi kebijakan bisnis yang berorientasi sosial untuk Program Pengembangan Petani Kedelai Hitam (P3KH), maka dapat disimpulkan sebagai berikut:

1. Motivasi yang mendasari Unilever Indonesia dalam membuat kebijakan bisnis yang berorientasi sosial pada P3KH meliputi:
 - a. Kebijakan Unilever Global. Intinya agar kebijakan yang diambil berdasarkan “DNA Unilever atau jiwa *social entrepreneur*, bukan bisnis semata. Kebijakan tersebut kemudian diaplikasikan ke dalam: Visi Unilever, misi sosial *Brand*, dan *Unilever’s Sustainable Living Plan (USLP)* sebagai *roadmap* bisnis berkelanjutan.
 - b. Kebijakan Unilever Indonesia atas akuisisi kecap Bango dan kebutuhan akan *supply chain* dengan tantangan menemukan akses ke pasokan kedelai hitam yang berkelanjutan dan berkualitas tinggi.
 - c. Motivasi pelaksanaan P3KH menunjukkan bahwa motivasi implementasi kebijakan bisnis CSR untuk P3KH Unilever Indonesia telah berada pada paradigma *corporate citizen*. Aktifitas P3KH telah melewati paradigma *charity* maupun *philanthropy*, hal tersebut telah ditunjukkan pada komitmen yang kuat dari pimpinan Unilever Indonesia khususnya *stakeholders internal* dalam pelaksanaan P3KH.

2. Implementasi kebijakan bisnis Unilever Indonesia dalam mengembangkan Program Pengembangan Petani Kedelai Hitam (P3KH)
 - a. Pada proses implementasi kebijakan bisnis P3KH Unilever Indonesia terdapat 2 (dua) bidang pengembangan. Pertama, pengembangan kapasitas koperasi yang mewadahi petani kedelai hitam, dan kedua pemberdayaan perempuan petani kedelai hitam.
 - b. Kedua bidang tersebut menuntun kepada 2 (dua) pokok pikiran. *Pertama* pemahaman pada sudut pandang kebijakan dan proses implementasi, kemudian *kedua* pada sudut pandang implikasi atas implementasi kebijakan CSR P3KH.
 - 1) Pokok pikiran pertama mengarah kepada: identifikasi permasalahan yang harus diintervensi pasca akuisisi produk kecap merek Bango, tujuan utama akuisisi untuk menguasai pasar nasional dan upaya memasuki pasar global, dan menyusun strategi bisnis dengan menggunakan pendekatan *community development* yakni melalui kebijakan bisnis CSR P3KH.
 - 2) Pokok pikiran kedua menguatkan pandangan bahwa kebijakan bisnis CSR khususnya P3KH selaras dengan kebijakan produksi dalam konteks kebijakan sosial.
 - c. P3KH memberikan implikasi terhadap sistem pasar dan kapital sosial, yakni:
 - 1) Unilever Indonesia dalam kemitraan pada hakikatnya membangun sistem pasar (*market system*) tersendiri secara monopoli berdasar otoritas yang dimiliki. Namun, pasar tersebut menjadi gagal (*market failure*), ketika petani menjual hasil panen kepasar bebas atau bisa dikatakan market failure terjadi manakala *trust* kemitraan tidak terbangun dengan baik.
 - 2) Unilever Indonesia member dukungan kepada koperasi, petani dan perempuan petani kedelai hitam sebagai bagian dari strategi untuk menguatkan hubungan kemitraan, agar jaringan (*networking*) yang sudah terbentuk tertambat didalam diri petani binaan Unilever

Indonesia. Dukungan tersebut diharapkan akan semakin mengokohkan nilai kepercayaan didalam kemitraan sebagai komitmen dari *leader* korporat didalam menjalankan visi korporat.

6.2. Rekomendasi

Rekomendasi diberikan kepada Unilever Indonesia dan YUI sebagai perumus dan pelaksana kebijakan bisnis berorientasi sosial yakni CSR untuk P3KH, Tim Advisor dan Tim Black Soy Bean (BSB) selaku mitra Unilever Indonesia dalam mengembangkan kapasitas koperasi dan membina petani kedelai hitam, serta LSM Persada sebagai lembaga pemberdaya perempuan petani kedelai hitam atau kelompok perempuan sortasi. Rekomendasi tersebut meliputi:

1. Unilever Indonesia dan Yayasan Unilever Indonesia
 - a) Program P3KH sebagai bagian dari CSR, sudah dapat menjadi acuan bagi program lain yang sejenis. Namun, masih perlu pembenahan dalam hal penguatan kapital sosial, agar unsur-unsur sumber daya dapat semakin menguatkan kemitraan.
 - b) Kelemahan P3KH sejauh ini berdasarkan temuan penelitian adalah keterbatasan sumber daya manusia dalam mengelola dan meningkatkan kapasitas koperasi, sehingga penting untuk menggerakkan dan merangkul pemuda terpelajar di sekitar wilayah pengembangan, agar intervensi pihak luar dapat secara perlahan di hilangkan.

2. Tim Advisor dan Tim *Black Soy Bean* (BSB)
 - a) Tim sebaiknya memiliki sekretariat, sehingga akan lebih memudahkan pengelolaan kegiatan dan untuk tertib tata administrasi. Selain itu dapat memudahkan alur koordinasi antar anggota Tim dan maksimalisasi kinerja Tim.
 - b) Untuk memperkuat esensi kemitraan, kiranya perlu memperkuat jaringan dan menambatkan nilai kepercayaan khususnya pada diri petani sebagai

pemasok kedelai hitam kepada koperasi yang bermitra dengan Unilever Indonesia. Upaya ini dipandang penting, karena jika petani sudah lebih memilih pasar dan meninggalkan komitmen kepada koperasi, dikhawatirkan bukan tidak mungkin jika P3KH diberhentikan secara sepihak oleh Unilever Indonesia, dan ini tentu merugikan pihak petani yang sudah banyak memperoleh binaan dari P3KH.

- c) Perlu mengembangkan bahan pestisida organik untuk mengurangi penggunaan bahan kimia yang berbahaya bagi kesehatan petani dan berbahaya bagi lingkungan sesuai dengan *Sustainable Agriculture Code* (SAC) dari Unilever Global.
- d) Sebagai pendamping koperasi, perlu untuk melakukan riset pasar bersama Unilever Indonesia khususnya yang berhubungan fluktuasi harga pasar kedelai hitam pasca panen. Sehingga dapat dijadikan acuan dalam penentuan harga beli Unilever Indonesia kepada Koperasi P3KH.

3. LSM Persada

- a) Selaku mitra pendamping untuk perempuan petani kedelai hitam, dirasa perlu untuk lebih menggali potensi yang ada di sekitar daerah binaan, khususnya potensi yang dimiliki remaja sekitar wilayah pengembangan kedelai hitam, sehingga mereka bisa semakin mandiri dan tidak perlu pergi ke kota untuk mencari pekerjaan.
- b) Menumbuhkan semangat wirausaha kepada perempuan binaan melalui studi banding ke sentra dan pusat UKM. Upaya ini perlu dilakukan, agar wawasan perempuan komunitas petani kedelai hitam semakin luas dan dapat melahirkan inovasi usaha selain peternakan lele, maupun usaha makanan ringan yang pangsa pasarnya hanya berada pada wilayah pengembangan P3KH.
- c) Keluasan wawasan wirausaha juga perlu di tambahkan penguatan mentalitas berwirausaha agar memperoleh hasil yang maksimal dan semangat kerja tinggi melalui pelatihan (*training*) seperti bimbingan teknis peternakan, pengelolaan modal dan *asset*, pengembangan keterampilan

maupun kerajinan tangan serta pelatihan lain yang membawa penguatan mentalitas untuk perempuan binaan YUI.

Penutup akhir, mengingat begitu luas cakupan CSR Unilever Indonesia untuk P3KH, mulai dari kelembagaan koperasi sebagai mitra bisnis Unilever Indonesia, Pengembangan Petani kedelai hitam berbasis gender, pola kemitraan dalam pengembangan P3KH, dan bidang lainnya, sehingga dipandang perlu untuk melakukan penelitian lanjutan berdasarkan potensi dan minat yang dimiliki para peneliti lain. Penelitian lanjutan tersebut dapat diwujudkan oleh peneliti yang memiliki kekuatan akses internal dalam hal ini adalah hubungan kedekatan kekeluargaan personal dengan pihak manajemen Unilever Indonesia serta kedekatan emosional peneliti dengan sosiokultural masyarakat dalam arti sudah mengenal daerah pengembangan P3KH dengan baik termasuk dari tradisi masyarakat maupun bahasa yang digunakan sehari-hari. Sehingga dapat meminimalisir permasalahan dan keterbatasan penelitian sebagaimana yang terjadi pada penelitian ini.

DAFTAR PUSTAKA

Buku

- Adi, Isbandi R. (2005). *Ilmu Kesejahteraan Sosial*. Depok: FISIP UI Press.
- Adi, Isbandi R. (2008). *Intervensi komunitas pengembangan masyarakat sebagai upaya pemberdayaan masyarakat*. Jakarta: Rajawali Pres.
- Alston, Margaret., & Wendy Bowles. (2003). *Research for social workers: and introduction to methods* (2nd ed.). Canberra: Allen&Unwin.
- Bergmans, Fred. (2006). Integrating people, planet and profit. In Jan Joker & Marco de Witte (Ed.). *Management models for corporate social responsibility* (115-125). Germany: Springer Berlin.
- Budiarta, Kustoro. (2010). *Pengantar bisnis* (Ed. 2). Jakarta: Mitra Wacana Media.
- Carson, Rachel. (1962). *Silent spring: our ravaged environment and the man-made pollution*. US: Maryland, Mariner books.
- Carroll, Archie B., & A. K. Buchholtz. (2000). *Business and society: ethics and stakeholder management*. (4th Ed.). Cincinnati: Thomson Learning.
- Carroll, Archie B. (2007). Corporate social responsibility. In Wayne Visser, Dirk Matten, Manfred Pohl, & Nick Tolhurst (Ed.). *The A to Z corporat social responsibility* (122-131). John Wiley & Sons Ltd, The Atrium, Southern Gate, Chichester, West Sussex, England: An ICCA Publication.
- Chamsyah, Bachtiar. (2005). Peningkatan citra perusahaan melalui investasi sosial. Dalam Benny Setia Nugraha (Ed.). *Investasi sosial* (92-97). Jakarta: Puspensos. LaTofi Enterprise.

- Cohen, Jonathan. (2010). Philanthropy. In Wayne Visser, Dirk Matten, Manfred Pohl, & Nick Tolhurst (Ed.). *The A to Z of corporate social responsibility* (Revised and updated ed.). (315-316). John Wiley & Sons Ltd, The Atrium, Southern Gate, Chichester, West Sussex, England: An ICCA Publication.
- Creswell, John W. (2009). *Research design: Pendekatan kualitatif, kuantitatif, dan mixed* (Ackmad Fawaid, Penerjemah). Yogyakarta: Pustaka Pelajar, 2010.
- Denzin, Norman K., Yvonna S. Lincoln. (2009). *Handbook of qualitative research* (Dariatno dkk, Penerjemah). Yogyakarta: Pustaka Pelajar.
- Elkington, John. (2007). Triple Bottom Line. In Wayne Visser, Dirk Matten, Manfred Pohl, & Nick Tolhurst (Ed.). *The A to Z of corporate social responsibility* (465-466). John Wiley & Sons Ltd, The Atrium, Southern Gate, Chichester, West Sussex, England: An ICCA Publication.
- Fahy, Martin., Jeremy Roche, & Anastasia Weiner. (2005). *Beyond governance: creating corporate value through performance, conformance and responsibility*. John Wiley & Sons Ltd, The Atrium, Southern Gate, Chichester, West Sussex, England: An ICCA Publication.
- Fajar, Mukti ND. (2010). *Tanggung jawab sosial perusahaan di Indonesia*. Yogyakarta: Pustaka Pelajar.
- Field, John. (2003). *Social capital*. (Nurhadi, penerjemah). Bantul: Kreasi Wacana Offset.
- Fischer, Frank., Gerald J. Miller, & Mara S. Sidney. (2007). *Handbook of public policy analysis: theory, politics, and methods*. New York: CRS press, Taylor & Francis group.
- Fung, Hung-Gay., Sheryl A. Law., & Jot Yau. (2010). *Socially responsible investment in a global environment*. UK: Edward Elgar Publishing Limited.

- Graham, Benjamin. (2003). *The intelligent investor*. (Rahmat Febrianto, penerjemah). Jakarta: PT. Serambi Ilmu Semesta.
- Griffin, Andrew. (2008) *New Strategies for Reputation Management: Gaining Control of Issues, Crisis and Corporate Social Responsibility*. London and Philadelphia: Kogan Page.
- Habisch, Andre & Jeremy Moon. (2006). Social Capital and Corporate Social Responsibility. In Jan Jonker and Marco de Witte. *The Challenge of Organizing and Implementing Corporate Social Responsibility* (Ed.). (63-77). New York: Palgrave MacMillan
- Hamad, Ibnu. (2005). Strategi komunikasi untuk menyukseskan program investasi sosial. Dalam Benny Setia Nugraha (Ed.). *Investasi sosial* (62-79). Jakarta: Puspensos, LaTropi Enterprise.
- Herdiansyah, Haris. (2010). *Metodologi penelitian kualitatif: untuk ilmu-ilmu sosial*. Jakarta: Salemba Humanika.
- Iatridis, Demetrius. (1994). *Social policy: institutional context of social development and human services*. California: Brook/Cole publishing company.
- Ibrahim, Rustam. (2005). *Bukan sekedar berbisnis: keterlibatan perusahaan dalam pemberdayaan masyarakat*. Depok: Piramedia.
- Ife, Jim. (1995). *Community development : creating community vission, analysis and practice*. Melbourne : Longman Australia Pty. Limited.
- Irawan, Prasetya. (2006). *Penelitian kualitaif & kuantitatif untuk ilmu-ilmu sosial*. Depok: Departemen Ilmu Administrasi FISIP UI.
- Kasali, Rhenald. (2010). *MYELIN: mobilisasi intangibles menjadi kekuatan perubahan*. Jakarta: PT. Gramedia Pustaka Utama.

- Kotler, Philip., & Nancy Lee (2005). *Corporate social responsibility: doing the most good for your company and your cause*. New Jersey: John Wiley & Sons, Inc., Hoboken.
- Kotler, Philip., & Kevin Lane Keller. (2009). *Manajemen Pemasaran* (Bob Sabran, MM, Penerjemah). Jakarta: Penerbit Erlangga.
- Lawang, Robert M.Z. (2004). *Kapital Sosial: dalam perspektif sosiologik, suatu pengantar*. Jakarta: FISIP UI Press.
- Matten, Dirk. (2006). Why do companies engage in corporate social responsibility? Background, reason and basic concepts. In Judith Hennigfeld, Manfred Pohl, & Nick Tolhurst (Ed.). *The ICCA Handbook on Corporate Social Responsibility* (3-42). England: John Wiley & Sons Ltd.
- McIntosh, Malcolm. (2006). Corporate citizenship. In Judith Hennigfeld, Manfred Pohl, & Nick Tolhurst (Ed.). *The ICCA Handbook on Corporate Social Responsibility* (97-102). England: John Wiley & Sons Ltd.
- Midgley, James. (1995). *Social development: the development perspective in social welfare*. London: Sage Publications.
- Miles, Matthew B., & A. Michael Huberman. (1994). *Qualitative data analyses (second edition)*. London: SAGE Publications.
- Moleong, Lexy J. (2010). *Metodologi penelitian kualitatif* (Ed. Revisi). Bandung: PT. Remaja Rosdakarya.
- Monks, Robert A.G., & Nell Minow. (2004) *Corporate governance*. Australia: Blackwell Publishing.
- Mullineux, Andy. (1996). "Investment". University of Birmingham. Ed. Kuper, Adam. Jessica Kuper. *Ensiklopedia Ilmu-ilmu Sosial*. Penerjemah Haris Munandar, et.al. Jakarta:PT. RajaGrafindo Persada, 2000. Terjemahan dari *The Social Sciences Encyclopedia*. 522-524.

- Ndraha, Taliziduhu. (2010). *Metodologi ilmu pemerintahan*. Jakarta: Rineka Cipta.
- Neuman, W. Lawrence. (2006). *Social Research Methods: Qualitative and Quantitative Approaches*. (4 th ed). USA: Allyn and Bacon.
- Nugraha, Benny Setia. (Ed.). (2005). *Investasi sosial*. Jakarta: Puspensos. LaTofi Enterprise.
- Nugroho, Riant. (2011). *Public policy: dinamika kebijakan-analisis kebijakan-manajemen kebijakan*. Jakarta: PT. Elex Media Komputindo.
- Ogden, Russel. (2008). "Informant". Ed. Given, Lisa M. *The sage encyclopedia of qualitative research methods volumes 1 & 2*. UK: London, SAGE Publications, Inc. 430-431.
- Pambudi, Teguh Sri. (2005). CSR; Sebuah Keharusan. Dalam Benny Setia Nugraha (Ed.). *Investasi Sosial* (16-28). Jakarta: Puspensos. LaTofi Enterprise.
- Parsons, Wayne. (2001) *Public Policy: Pengantar Teori dan Praktik Analisis Kebijakan* (Tri Wibowo Budi Santoso, Penerjemah). Jakarta: Kencana Prenada Media Group, 2008.
- Pearce II, John A., & Richard B. Robinson, Jr. (2007). *Manajemen strategis: formulasi, implementasi, dan pengendalian* (Ed.10) (Yanivi Bachtiar & Christine, Penerjemah). Jakarta: Salemba Empat, 2008.
- Poerwanto. (2010). *Corporate social responsibility: menjinakkan gejolak sosial di era pornografi*. Yogyakarta: Pustaka Pelajar.
- Raco, J.R. (2010). *Metode penelitian kualitatif: jenis, karakteristik dan keunggulannya*. Jakarta: PT. Gramedia Widiasarana Indonesia.
- Saidi, Zaim., & Hamid Abidin. (2004). *Menjadi bangsa pemurah: wacana dan praktek kedermawanan sosial di Indonesia*. Jakarta: Piramedia.

- Saumure, Kristie., & Lisa M. Given. (2008). "Nonprobability sampling". Ed. Given, Lisa M. *The sage encyclopedia of qualitative research methods volumes 1 & 2*. UK: London, SAGE Publications, Inc. 562.
- Schensul, Jean J. (2008). "Methodology". Ed. Given, Lisa M. *The sage encyclopedia of qualitative research methods volumes 1 & 2*. UK: London, SAGE Publications, Inc. 516-521.
- Strauss, Anselm L. (1987). *Qualitative analysis for social scientists*. UK: Cambridge University Press.
- Sugiono. (2010). *Metode penelitian kuantitatif, kualitatif dan R&D*. Bandung: Alfabeta
- Suharto, Edi. (2005). Pembangunan sosial sebagai investasi sosial. Dalam Benny Setia Nugraha (Ed.). *Investasi sosial* (42-61). Jakarta: Puspensos. LaTofi Enterprise.
- Suharto, Edi. (2008). *Kebijakan sosial sebagai kebijakan publik*. Bandung: Alfabeta.
- Suharto, Edi. (2009). *Pekerjaan Sosial di Dunia Industri. Memperkuat CSR*. Bandung: Alfabeta.
- Sukada, Sonny, dkk, ed. (2007). *Membumikan bisnis berkelanjutan: memahami konsep & praktik tanggung jawab sosial perusahaan*. Jakarta: Indonesia Business Links.
- Suparlan, Parsudi. (2005). Pembangunan komuniti dan tanggung jawab korporasi. Dalam Benny Setia Nugraha (Ed.). *Investasi sosial* (2-15). Jakarta: Puspensos. LaTofi Enterprise.
- Susanto, A.B. (2007). *A Strategic Management Approach: CSR*. Jakarta: The Jakarta Consulting Group.

- Uslane, Eric M., (2008). Trust as a moral value. In Dario Castiglione, Jan W. Van Deth, & Guglielmo Wolleb (ed.). *The handbook of social capital* (101-121). New York: Oxford University Press.
- Vanderstoep, Scott W., & Dierdre D. Johnston. (2009). *Research methods for everyday life: blending qualitative and quantitative approaches*. CA: San Francisco. John Wiley & Sons, Inc.
- Verwaayen, Ben. (2006). Translating CSR Policy into Practice in BT. In Judith Hennigfeld, Manfred Pohl, & Nick Tolhurst (Ed.). *The ICCA Handbook on Corporate Social Responsibility* (201-208). John Wiley & Sons Ltd, The Atrium, Southern Gate, Chichester, West Sussex, England: An ICCA Publication.
- Walliman, Nicholas. (2006). *Social Research Methods*. UK: London SAGE Publications
- Wibisono, Yusuf. (2007). *Membedah Konsep & Aplikasi CSR*. Gresik: Fascho Publishing.

Jurnal

- Alyson, Warhurst. (2001). Corporate citizenship and corporate social investment: drivers of tri-sector partnerships. *JCC 1 Spring 2001*. 57-73. Greenleaf Publishing.
- Krefting, Laura. (1991). Rigor in qualitative research: the assessment of trustworthiness. *The American Journal of Occupational Therapy*, 214-222. Vol. 45, No. 3.
- Meehan, John., Karon Meehan., & Adam Richard. (2006). Corporate social responsibility: the 3C-SR model. *International Journal of Social Economics*, 33, 386-398. Emerald.

Penelitian

Himayati, Laily Syukriah. NPM. 0706187193. (2010). Pemberdayaan masyarakat melalui program *corporate social responsibility* PT. Unilever Indonesia Tbk. (analisis deskriptif terhadap program “*Jakarta green & clean 2009*” di wilayah RW 04 Kedoya Utara, Jakarta Barat). FISIP Universitas Indonesia. Depok.

Oktaviannoor, Tomi. P37743. (2009). Penguatan modal sosial melalui csr dalam perspektif urustadbir korporat (Kajian terhadap CSR JBG Berhad, Kecamatan Jorong, Kabupaten Tanah Laut, Provinsi Kalimantan Selatan, Indonesia). Fakultas Sains Sosial dan Kemanusiaan. Universiti Kebangsaan Malaysia. Malaysia.

Undang-Undang

Undang-Undang Dasar Republik Indonesia 1945

Undang-undang RI nomor 40 tahun 2007 tentang Perseroan Terbatas

Undang-undang RI nomor 11 tahun 2009 tentang Kesejahteraan Sosial

Undang-Undang RI Nomor 16 Tahun 2001 tentang Yayasan

Makalah

Holme, Richard., & Phil Watts. (2000, 8). *CSR: making good business sense*. The World Business Council for Sustainable Development (WBCSD).

- Jalal. (2010, 20 Januari). *CSR tak cukup dengan investasi sosial*. Bogor: Lingkar Studi CSR.
- Murray, Alasdair. (2003, Juni). *CSR in the EU*. Centre for European Reform (CER). UK: London.
- Suharto, Edi. (2006, 29 Nopember). *Pekerjaan sosial industri, CSR dan ComDev*. Makalah Workshop CSR. Lembaga Studi Pembangunan (LSP)-STKS Bandung.
- Utting, Peter. (2000, Janaury). *Business Responsibility for Sustainable Development*. Geneva 2000 Occasional Paper No. 2. United Nations Research Institute for Social Development
- Wibowo, Pamadi. (2004). *Tanggung Jawab Sosial Perusahaan dan Masyarakat*. A+ CSR Indonesia

Dokumen Unilever Indonesia:

Annual Report Unilever Indonesia, 2010

Bahan Presentasi Yayasan Unilever Indonesia “*Creating...*”, Juni 2011

Hubungan dengan Stakeholders”, 2011

Laporan Keuangan Konsolidasian PT. Unilever Indonesia Tbk dan Anak Perusahaan 2009, 2010 & 2011

Sustainability Report Unilever Indonesia 2008

Unilever Sustainable Living Plan (USLP): Small Actions. Big Difference, 2011

Unilever Sustainable Sourcing Program for Agricultural Raw Materials: scheme rules.

Publikasi Dokumen

Discovering ISO 26000. (2010). 15 Mei 2011. http://www.iso.org/iso/iso_catalogue/management_and_leadership_standards/social_responsibility/sr_discovering_iso26000.htm

ISO Working Draft 26000. (2007 & 2009).

Principles of Corporate Governance. (2004). Organization for Economic Cooperation and Development (OECD).

Sustainability Report 2008. (2008). PT Unilever Indonesia Tbk.

Sustainability Report 2009. (2009). PT Unilever Indonesia Tbk.

UN Global Compact. (2011).

<http://www.unglobalcompact.org/HowToParticipate/Lead/index.html>

Petersen, Soren. (2008). *Business for Development*. UN Global Compact. 27 Mei 2011. <http://www.unglobalcompact.org/Issues/partnerships/index.html>.

World Bank. (2003). *Strengthening implementation of corporate social responsibility in global supply chains*. The World Bank Group.

Majalah

Kasali, Rhenald. (2007, 1 Oktober). Tanggung jawab manusia korporasi. *Bisnis & CSR*, 139-152. LaTofi Enterprise.

Noerman, Suharman. (2010, 16 Agustus). Beautiful Messages from Copenhagen-Denmark”. *Bisnis & CSR*, 179-203. LaTofi Enterprise.

Royat, Sujana. (2007, 1 Oktober). Menjadi Bisnis Inti yang Pro-Poor, *Bisnis & CSR*. 202-203. LaTofi Enterprise.

Supranoto, Tonno. (2007, 1 Oktober). Semua Untung. *Bisnis & CSR*, 294-307. LaTofi Enterprise.

Wawancara dengan:

- Maya Tamimi (MT), Manajer PSAL YUI, 23 Desember 2011.
- Setyastuti Purwanti (PW), Dosen Teknologi Benih Fakultas Pertanian UGM, 21 Mei 2012.
- Purwidyanto (Py), Project Officer Tim BSB, 21 Mei 2012
- Kartika Wulan Diani (KWD), Aslap Unilever Indonesia, 5 April 2012.
- Agus Yoko Sukoyok (AYS), Aslap Unilever Indonesia, 22 September 2011.
- Agus Yoko Sukoyok (AYS), Aslap Unilever Indonesia, 5 April 2012.
- Christina Rahayuningsih (CR), LSM Persada, 22 September 2011
- Prastiwi Wulandari (PW), Pegiat Kelompok Ibu-ibu Sortasi di Bantul, 21 September 2011
- Suwarjono (Sw), Ketua KSU Manunggal Bantul, 22 September 2011
- Fembria Indriani W. (FIW), Aslap Klaster Ngawi, 15 Mei 2012.
- Kasiran (Ks), Pengurus Koperasi Kelompok Tani, 17 Mei 2012.
- Sandi (Sd), Petani, 15 Mei 2012.
- Sujinah (Sj), perempuan petani dan sortasi, 22 September 2011.
- Sukarsih (Sk), perempuan petani dan sortasi, 22 September 2011.
- Sunarti (Sn), perempuan petani dan sortasi, 22 September 2011.
- Nani (Nn), perempuan petani dan sortasi, 22 September 2011.

Artikel Website

Mahendra, Yusril Ihza. (2008). *Kedelai dan kebijakan pertanian kita*. 14 Februari 2011. <http://yusril.ihzamahendra.com/2008/01/16/84>

One. (2011). *Kesejahteraan petani meningkat berkat kedelai hitam*. 14 Februari 2011. Kompas. <http://health.kompas.com/read/2009/05/25/04084426>
/www.kompas.com

Paskarina, Caroline. (2007). *Pembangunan Manusia Berbasis Investasi Sosial*. 15 September 2010. FISIP Universitas Padjajaran.
http://file.upi.edu/Direktori/A%20-%20FIP/JUR.%20PEND.%20LUAR%20SEKOLAH/195207251978031%20-%20ACE%20SURYADI/20080225_104150.pdf

Silorida. (2009). *Jenis-jenis Perusahaan. Info Seputar Akuntansi*. 17 November 2010. <http://www.seputarakuntansi.info/2009/08/jenis-jenis-perusahaan.html>

Wibowo, Pamadi. (2007). *Tanggung jawab sosial perusahaan dan masyarakat*. 25 April 2011. <http://goodcsr.wordpress.com/category/pendapat-pengamat/>

Artikel Website tanpa nama:

Definition of Business Policy. (2010). 21 Februari 2011
<http://www.managementstudyguide.com/business-policy.htm>

Kecap Bango 1928, *copy right* 2008
<http://tempointeraktif.com/khusus/selukur/merk.tua/page15.php>

Marketing On Ground ala Kecap Bango, 22 Mei 2008,
<http://arohman.blogspot.com/2008/05/marketing-on-ground-ala-kecap-bango.html>, di unduh pada 23 Mei 2012.

Program CSR Unilever Indonesia mendapat pengakuan internasional. (2010). 8 September 2008.

http://www.unilever.co.id/id/ourcompany/beritaandmedia/beritaterbaru/CSR_ULI_Mendapat_Pengakuan_Internasional

Program CSR Unilever Kembangkan Petani Kedelai Hitam, 16 Nopember 2011

<http://knibonline.wordpress.com/2011/11/16/program-csr-unilever-kembangkan-petani-kedelai-hitam/>

Unilever Official Website, <http://www.unilever.co.id>

Unilever perdayakan petani perempuan tanam kedelai hitam, Oleh [Alfin Arifin](#) on

Wednesday, 16 November 2011, <http://www.bisnis-jateng.com/index.php/2011/12/unilever-perdayakan-petani-perempuan-tanam-kedelai-hitam/>

Yayasan Unilever Indonesia Raih MetroTV MDGs Award 2010. (2010). 26 Januari 2011.

<http://www.unilever.co.id/id/aboutus/newsandmedia/siaranpers/2011/YUI-Raih-MetroTV-MDGs-Award-2010.aspx>

Unilever launches Global Foundation. (27/01/2012). Di download 23 Juni 2012.

<http://www.unilever.com/mediacentre/pressreleases/2012/unileverlaunchesglobalfoundation.aspx>

Ghana: Foundation for Education and Development. (2012). Di Download

tanggal 23 Juni 2012. <http://www.unileverghana.com/sustainability/casestudies/economic-development/unilever-foundation-for-education-development.aspx>

Lampiran 1

Unilever's Sustainable Living Plan (USLP)

Our targets for 2020

We want to grow our business sustainably. The Unilever Sustainable Living Plan is our roadmap.



IMPROVED HEALTH AND WELL-BEING

We will help more than **1 billion** people take action to improve their health and well-being.

HEALTH AND HYGIENE
We will help more than **1 billion** people to improve their hygiene habits and we will bring safe drinking water to 500 million people. This will help reduce the incidence of life-threatening diseases like diarrhoea.

NUTRITION
We will continually work to improve the taste and nutritional quality of all our products. We will **double** the proportion of our portfolio that meets the highest nutritional standards, based on globally recognised dietary guidelines. This will help **hundreds of millions** of people to achieve a healthier diet.

REDUCED ENVIRONMENTAL IMPACT

Our goal is to **1/2** the environmental footprint of the making and use of our products as we grow our business.*

GREENHOUSE GASES
1/2 the greenhouse gas impact of our products across the lifecycle.*

WATER
1/2 the water associated with the consumer use of our products.**

WASTE
1/2 the waste associated with the disposal of our products.*

SUSTAINABLE SOURCING
We will source **100%** of our agricultural raw materials sustainably.

ENHANCED LIVELIHOODS

We will enhance the livelihoods of **hundreds of thousands** of people as we grow our business.

BETTER LIVELIHOODS
We will link more than **500,000** smallholder farmers and small-scale distributors into our supply chain.




We have a plan.
The **UNILEVER SUSTAINABLE LIVING PLAN**
Small Actions. Big Difference.

*Targets are expressed on a 'per consumer use' basis. We have taken a lifecycle approach with a baseline of 2008. By 'per consumer use' we mean a single use, portion or serving of a product.
**In seven water-scarce countries representing around half the world's population.

Lampiran 2

Surat Pengantar Penelitian

	UNIVERSITAS INDONESIA FAKULTAS ILMU SOSIAL DAN ILMU POLITIK KAMPUS UI, DEPOK 16424, TELP. (021) 7270006, 7869785, 7872823 FAX. (021) 7872820, 7270007
---	--

Nomor	: 337/H2.F9.06.PPs/PDP.04.02/2011	28 Juni 2011
Lampiran	: -	
Perihal	: Permohonan Izin Penelitian	

Yang terhormat,
Pimpinan PT. Unilever Indonesia Tbk
Kantor Pusat PT. Unilever Indonesia Tbk
Graha Unilever Jl. Jenderal Gatot Subroto Kav. 15
Jakarta

Up. Ibu Retno Rustanti
Bagian Riset dan Magang


Sebagai salah satu persyaratan untuk menyelesaikan studi di Program Pascasarjana Ilmu Kesejahteraan Sosial, Departemen Ilmu Kesejahteraan Sosial, Fakultas Ilmu Sosial dan Ilmu Politik, Universitas Indonesia, para peserta wajib untuk melakukan penulisan tesis. Sehubungan dengan itu, salah seorang peserta Program kami yaitu :

Nama	: Muhammad Habibi
N P M	: 0906590080
Departemen	: Ilmu Kesejahteraan Sosial
Pascasarjana	: Ilmu Kesejahteraan Sosial
Judul Tesis	: <i>Corporate Social Responsibility (CSR)</i> Bentuk Kebijakan Bisnis yang Berorientasi Sosial . (Kajian Kebijakan CSR Program Pengembangan Petani Kedelai Hitam PT. Unilever Indonesia Tbk)

Bermaksud mengadakan penelitian, mencari data dan informasi di Perusahaan/Instansi Ibu Pimpin. Untuk maksud tersebut kami mohon kiranya Ibu berkenan memberi izin penelitian bagi mahasiswa kami.

Atas perhatian dan bantuan yang diberikan, kami ucapkan terima kasih.

Program Pascasarjana Ilmu Kesejahteraan Sosial
Departemen Ilmu Kesejahteraan Sosial, FISIP UI
Ketua,


Fentiny Nugroho, MA, Ph.D
NIP. 196011271987032001



UNIVERSITAS INDONESIA
FAKULTAS ILMU SOSIAL DAN ILMU POLITIK
KAMPUS UI, DEPOK 16424, TELP. (021) 7270006, 7869785, 7872823
FAX. : (021) 7872820, 7270007

Nomor : 453/H2.F9.06.PPs/PDP.04.02/2011
Perihal : Permohonan Izin Penelitian

06 Oktober 2011

Yang terhormat,
Lembaga "Persada"
Ringroad Barat Nusupan Rt. 4 Rw. 29
Trihanggo – Sleman

Up. Ibu Widiandayani

Sebagai salah satu persyaratan untuk menyelesaikan studi di Program Pascasarjana Ilmu Kesejahteraan Sosial, Departemen Ilmu Kesejahteraan Sosial, Fakultas Ilmu Sosial dan Ilmu Politik, Universitas Indonesia, para peserta wajib untuk melakukan penulisan tesis. Sehubungan dengan itu, salah seorang peserta Program kami yaitu :

Nama : Muhammad Habibi
N P M : 0906590080
Departemen : Ilmu Kesejahteraan Sosial
Pascasarjana : Ilmu Kesejahteraan Sosial
Judul Tesis : *Corporate Social Responsibility (CSR) Bentuk Kebijakan Bisnis yang Berorientasi Sosial . (Kajian Kebijakan CSR Program Pengembangan Petani Kedelai Hitam PT. Unilever Indonesia Tbk)*

bermaksud melakukan penelitian lapangan, untuk mendapatkan data sekunder di Lembaga yang Ibu Pimpin. Untuk maksud tersebut kami mohon kiranya Ibu berkenan memberi izin penelitian bagi mahasiswa kami.

Atas perhatian dan bantuan yang diberikan, kami ucapkan terima kasih.

Program Pascasarjana Ilmu Kesejahteraan Sosial
Departemen Ilmu Kesejahteraan Sosial, FISIP UI
Sekretaris,



Dra. Fitriyah, M.Si
NIP. 195904081987022001

Lampiran 3 Kisi Pertanyaan Wawancara

Informan Unilever Indonesia

Penelitian Tesis

Corporate Social Responsibility (CSR) bentuk Kebijakan Bisnis yang Berorientasi Sosial

[Kajian Kebijakan CSR Program Pengembangan Petani Kedelai Hitam PT. Unilever Indonesia Tbk]

Profil informan		
Nama lengkap	MT	
Jenis kelamin	Perempuan	
Usia		
Jabatan	Manajer PSAL YUI	
	Dari tahun	2005
	Jabatan sebelumnya	Manajer Lingkungan
Tanggal pemberian informasi	23 Desember 2011	
Waktu pemberian informasi	14.00-16.00	
Tempat pemberian informasi	Head Office Unilever Indonesia Jl. Gatot Subroto Kav. 15 Jakarta	

1. Pandangan PT. Unilever Indonesia Tbk mengenai Konsep dan dinamika CSR global (global-lokal), dan internalisasi CSR pada visi, misi pada inti bisnis PT. Unilever Indonesia Tbk.
2. Historis atau rekam jejak pelaksanaan program CSR PT. Unilever Indonesia Tbk sejak awal pelaksanaan CSR hingga saat ini: inspirasi program, orientasi program dan perubahan, bentuk program, dinamika (faktor pendukung, tantangan dan hambatan, serta faktor lain) program, *master plan* atau panduan program, pola kemitraan, *progress* dan keberhasilan program CSR PT. Unilever Indonesia Tbk.

3. Kebijakan:
 - a. Pendukung pelaksanaan CSR;
 - Relevansi dan hubungan timbal balik kebijakan bisnis PT. Unilever Indonesia Tbk dengan CSR.
 - Pendirian Yayasan Unilever Indonesia (YUI): tugas, wewenang, dukungan, kemitraan dan koordinasi dengan PT. Unilever Indonesia Tbk serta pihak lain.
 - b. Keuangan; alokasi, mekanisme dan sistem penganggaran, distribusi dan penentuan besaran anggaran untuk setiap program CSR.
4. Proses CSR: *assessment*, perencanaan, pengorganisasian, *monitoring* dan evaluasi hingga pelaporan program, serta tahapan lainnya pada program CSR secara menyeluruh.
5. Program pengembangan (sosial ekonomi) petani kedelai hitam:
 - a. Latar belakang, maksud, manfaat, dan tujuan program yang ingin di capai; serta capaian program dan umpan balik bagi PT. Unilever Indonesia Tbk dan Indonesia.
 - b. Proses penentuan dan tahapan: *assessment*, perencanaan, pengorganisasian, *monitoring* dan evaluasi hingga pelaporan program, serta tahapan lainnya.
 - c. Kegiatan dan lingkup program: sosialisasi (strategi dan waktu sosialisasi); strategi pendampingan; manfaat yang ditawarkan kepada penerima program; sasaran dan kriteria (gender, usia, dsb.), kondisi (sebelum dan sesudah), keterlibatan penerima program.
 - d. Penentuan, kriteria wilayah dan lokasi (desa, atau kecamatan pada kota atau kabupaten), serta distribusi anggaran per wilayah.
 - e. Dinamika program: mengelola faktor pendukung, mengatasi tantangan, hambatan, dan faktor lain.
 - f. Sinergi dengan program CSR PT. Unilever Indonesia Tbk yang lain maupun sinergi dengan program lembaga lain.
 - g. Motif atau motivasi: model program pengembangan petani kedelai hitam karena kebutuhan masyarakat atau kepentingan perusahaan untuk

menjamin keamanan pasokan bahan baku kecap Bango, dan ataukah ada motif dan motivasi lain.

- h. Bentuk dukungan PT. Unilever Indonesia Tbk dan Yayasan Unilever Indonesia (YUI) dalam menjalankan program pengembangan petani kedelai hitam.
6. *Sustainability*: keberlanjutan program CSR PT. Unilever Indonesia Tbk dimasa mendatang secara umum dan keberlanjutan program pengembangan petani kedelai hitam.
7. Mitra Kerja: kriteria, alasan dan bentuk keterlibatan, peran, serta kinerja mitra pada setiap program.
8. Pelaporan: memuat apa saja, disampaikan kepada siapa saja, respon atas laporan (*feed back*).

Kisi Pertanyaan Tim Advisor

Profil informan		
Nama lengkap	SP	
Jenis kelamin	Perempuan	
Usia		
Jabatan	Advisor Tim Black Soy Bean (BSB): Teknologi Benih UGM	
	Dari tahun	2002
	Jabatan sebelumnya	
Tanggal pemberian informasi	21 Mei 2012	
Waktu pemberian informasi		
Tempat pemberian informasi	Yogyakarta (via telepon seluler)	

Pertanyaan Penelitian

- 1) Menurut informasi yang saya peroleh, Ibu selaku anggota Tim advisor merupakan Tim Akademisi dari Fakultas Pertanian UGM yang dipercaya oleh PT. Unilever Indonesia Tbk untuk membantu program pengembangan kedelai hitam untuk produk kecap Bango khususnya bidang benih. Apa yang menjadi pertimbangan Tim sehingga menerima kepercayaan dari PT. Unilever Indonesia Tbk, dan bagaimana proses kerjasama dilakukan?
- 2) Apakah ada metode khusus dalam pengembangan bibit unggul kedelai hitam, sehingga melahirkan Mallika? Mohon penjelasan.
- 3) Selain Mallika, apa saja keberhasilan lain yang dicapai selama kerjasama dengan PT. Unilever Indonesia Tbk?
- 4) Bagaimana bentuk dukungan anggaran keuangan dan dukungan bentuk lain dari PT. Unilever Indonesia Tbk dalam berbagai program dan kegiatan yang diselenggarakan?
- 5) Selaku Tim Advisor Pengembangan Black Soy Bean (BSB), apa harapan kedepan kepada PT. Unilever Indonesia Tbk dalam pengembangan Kedelai Hitam ini?

Terima kasih

Informan Tim Advisor:

Project Officer

Profil informan		
Nama lengkap	Py	
Jenis kelamin	Laki-laki	
Usia	33	
Jabatan	Tim Black Soy Bean (BSB): <i>Project Officer</i>	
	Dari tahun	2002
	Jabatan sebelumnya	
Tanggal pemberian informasi	21 Mei 2012	
Waktu pemberian informasi		
Tempat pemberian informasi	Yogyakarta (via Email dan telepon seluler)	

Pertanyaan via Email 21 Mei 2012:

Pertanyaan Penelitian

- Mohon informasi dan penjelasan mengenai:
 - 1) Bagaimana metode penentuan Klaster daerah pengembangan kedelai hitam?
 - 2) Apakah ada perbedaan metode pengembangan kedelai hitam pada tiap Klaster? Jika ada mohon dijelaskan.
 - 3) Untuk para Koordinator Klaster dan Asisten Lapang, bagaimana proses rekrutmen dan apakah ada diklat tersendiri?
 - 4) Dalam proses pengembangan kedelai hitam dan pendampingan para petani, apakah ada permintaan (ketentuan dan standar) khusus dari PT. Unilever Indonesia Tbk?. Jika ada, mohon penjelasan.
 - 5) Secara umum, dalam pandangan Bapak, bagaimana tingkat keberhasilan program pengembangan kedelai hitam PT. Unilever Indonesia Tbk dalam mensejahterakan petani binaan baik dari sisi pengetahuan, sosial, dan ekonomi.

- 6) Dari awal pelaksanaan program pengembangan, secara umum, bagaimana tingkat keberhasilan pengembangan kedelai hitam di wilayah DIY, Jateng dan Jatim?
- 7) Bagaimana bentuk dukungan anggaran keuangan dan dukungan bentuk lain dari PT. Unilever Indonesia Tbk dalam berbagai program dan kegiatan yang diselenggarakan?
- 8) Apa yang menjadi harapan Tim Pengembang Black Soy Bean (BSB) kedepan kepada PT. Unilever Indonesia Tbk dalam pengembangan Kedelai Hitam ini?

Pertanyaan via telepon seluler 12 Juni 2012:

1. Pada koperasi petani, apakah dikelola petani secara menyeluruh atau ada keterlibatan pihak lain, misalkan dari tim unilever atau ada unsure pemerintah kelurahan atau juga ada dari UGM sebagai pengawas, Pembina atau apapun posisinya?
2. Saya ada baca dokumen bahwa pada tahun (????) para petani dan koperasi sempat di coba dalam hal kemandirian tanpa ada aslap atau petugas pendamping, itu latar belakangnya seperti apa?
3. Mengenai petani yang menjual kacang kedelai di bawah tangan dalam arti menjual kepada tengkulak karena harga pasar lebih tinggi dari harga beli unilever, apa konsekuensi bagi mereka dan apa masih ada sampai musim kemarin?
4. Bagaimana mekanisme penentuan harga, ketika harga pasar lebih tinggi dari harga beli unilever?, jika ada loby maupun bargaining harga antara petani atau koperasi dengan unilever, siapa saja yang dilibatkan?

Terima kasih

Informan Tim Advisor:

Koordinator & Aslap Klaster

Profil informan		
Nama lengkap	AYS	
Jenis kelamin	Laki-laki	
Usia	33	
Jabatan	Tim Black Soy Bean (BSB): Koordinator Klaster Jogja	
	Dari tahun	2002
	Jabatan sebelumnya	
Tanggal pemberian informasi	22 September 2011 dan 5 April 2012	
Waktu pemberian informasi		
Tempat pemberian informasi	Bantul dan Sleman Yogyakarta	

Profil informan		
Nama lengkap	KWD	
Jenis kelamin	Perempuan	
Usia	31	
Jabatan	Tim Black Soy Bean (BSB): Asisten Lapang Klaster Jogja	
	Dari tahun	2006
	Jabatan sebelumnya	
Tanggal pemberian informasi	5 April 2012	
Waktu pemberian informasi		
Tempat pemberian informasi	Sleman Yogyakarta	

Pertanyaan penelitian pada 22 September 2011

1. Seperti apa model kegiatan P3KH saat ini?
2. Bagaimana pengelolaan 7 wilayah?
3. Bagaimana posisi kawan-kawan petugas lapangan?
4. Mengenai pelatihan, apa ada panduan khusus?
5. Bagaimana model kemitraan didalam P3KH?
6. Bagaimana posisi Tim BSB dan LSM Persada?
7. Bagaimana Manajemen koperasi?

Pertanyaan penelitian pada 5 April 2012

Bulan Desember yang lalu saya bertemu dengan Bu Maya Tamimi, beliau merekomendasikan untuk menambah informasi mengenai implementasi P3KH dari Mas Yoko.

1. Pada implementasi, bagaimana mengenai acuan pelaksanaan dilapangan?
2. Bagaimana pola revisi SOP?, apa saja perubahan yang mesti dilakukan?
3. Setahu saya, beberapa waktu yang lalu Mr. Paul Polman berkunjung ke sini, apa saja kegiatan yang dilakukan dan apa yang menjadi perhatiannya?
4. Tolong jelaskan mengenai USLP dan SAC?
5. Sistem klasterisasi wilayah pengembangan, bagaimana klasterisasi saat ini apa ada perubahan, mohon penjelasan?
6. Hasil pertanian apakah mempengaruhi keberlanjutan P3KH?
7. Bagaimana garis koordinasi antar petugas di lapangan?
8. Bagaimana manajemen Tim BSB?
9. Bagaimana data terakhir petani dan hasil panen?
10. Mohon data: Tim BSB dan beberapa dokumentasi photo.

Terima kasih.

Informan LSM Persada

Profil informan		
Nama lengkap	CR	
Jenis kelamin	Perempuan	
Usia	25	
Jabatan	LSM Persada	
	Dari tahun	2002
	Jabatan sebelumnya	
Tanggal pemberian informasi	22 September 2011 & 2 Mei 2012	
Waktu pemberian informasi		
Tempat pemberian informasi	Pertemuan Kelompok Ibu-ibu Sortasi Desa Sumber Mulyo, Bantul Yogyakarta	

Pertanyaan wawancara 22 September 2011

1. Sejak kapan Persada menjadi mitra YUI untuk pemberdayaan perempuan?
2. Apakah ada MoU kerjasama?
3. Metode pemberdayaan seperti apa dan bagaimana?
4. Pertemuan kelompok Ibu-ibu sortasi ini apa merupakan bagian dari metode pemberdayaan?
5. Kapan saja pertemuan seperti ini dilaksanakan?

Pertanyaan email 2 Mei 2012

1. Sejak kapan kemitraan terjalin antara PT. Unilever Indonesia Tbk/Yayasan Unilever Indonesia dengan Persada, dan apa saja kewenangan yang diberikan Yayasan Unilever Indonesia dalam memberdayakan kelompok ibu-ibu sortasi petani kedelai hitam.
2. Apa saja latar belakang dan tujuan program yang ingin di capai melalui pengembangan kelompok ibu-ibu sortasi petani kedelai hitam di Provinsi DI Yogyakarta pada umumnya dan Bantul pada khusus.

3. Proses dan tahapan: *assessment*, perencanaan, pengorganisasian, *monitoring* dan evaluasi hingga pelaporan program, serta tahapan pemberdayaan kelompok ibu-ibu sortasi petani kedelai hitam.
4. Bagaimana penentuan, kriteria wilayah dan lokasi (desa, atau kecamatan pada kota atau kabupaten) untuk dijadikan wilayah pemberdayaan.
5. Apa saja manfaat yang ditawarkan kepada penerima program pemberdayaan.
6. Bagaimana kondisi (sebelum dan sesudah) kehidupan penerima program pemberdayaan.
7. Bagaimana bentuk dukungan Yayasan Unilever Indonesia (YUI) dalam menjalankan program pengembangan petani kedelai hitam.
8. Pelaporan: memuat apa saja dan disampaikan kepada siapa saja.

Terima kasih.

Kelompok Perempuan

Profil informan		
Nama lengkap	PW	
Jenis kelamin	Perempuan	
Usia	34	
Jabatan	Pegiat Kelompok Ibu-ibu SORTASI	
	Dari tahun	2002
	Jabatan sebelumnya	
Tanggal pemberian informasi	21 September 2011	
Waktu pemberian informasi		
Tempat pemberian informasi	Rumah pribadi PW, Desa Sumber Mulyo, Bantul Yogyakarta	

Pertanyaan Penelitian 21 September 2011

1. Sejak kapan Unilever melaksanakan P3KH?
2. Seperti apa pola yang diterapkan?
3. Apakah ada lembaga mitra yang diminta YUI dalam P3KH?
4. Bagaimana sistem pertanian dan masa budidaya?
5. Bagaimana mengenai hama dan penanganan?
6. Seperti apa sortasi itu?
7. Mengenai kelompok ibu-ibu sortasi, seperti apa polanya?
8. Bisa ceritakan bagaimana P3KH dan program pemberdayaan petani perempuan itu?
9. Fasilitas apa saja yang diberikan YUI dalam penunjang P3KH dan program pemberdayaan petani perempuan?
10. Mengenai keberadaan Koperasi, itu bagaimana dan seperti apa pengelolaannya?
11. Mengenai ketersediaan bibit dan pengembangannya, seperti apa dan bagaimana?
12. Sebelum kedelai hitam, apa saja aktifitas para petani?
13. Kemitraan YUI, apakah hanya dengan UGM dan LSM, atukah ada keterlibatan pemerintah Kabupaten?
14. Kenapa tidak ada perhatian maupun dukungan dari pemerintah kabupaten?

15. Mba tadi ada mengatakan Appresiasi dan festival jajanan Bango, bisa diceritakan dan apa hubungannya dengan P3KH dan program pemberdayaan petani perempuan?
16. Setelah sortasi, apa tahapan selanjutnya dan bagaimana hingga diterima pabrik Bango?
17. Secara keseluruhan, bagaimana CSR YUI pada P3KH dan program pemberdayaan petani perempuan?

Pertanyaan via telepon seluler 12 Juni 2012:

1. Apa kabar Ibu, bagaimana kegiatan kelompok Ibu-ibu sortasi, nah kemarin kan mau mendirikan koperasi ya, bagaimana perkembangannya?
2. Bagaimana cara kelompok perempuan dalam membangun kebersamaan.
3. atau ada unsure dari mitra unilver yakni UGM-Field-ataupun lembaga lain?, apakah peran mereka masih berlaku hingga sekarang?, (apa penyebab hingga masih ada mitra yang terlibat)
4. Bagaimana mekanisme penentuan harga, ketika harga pasar lebih tinggi dari harga beli unilever?, jika ada lobby maupun bargaining harga antara petani atau koperasi dengan unilever, siapa saja yang dilibatkan?
5. Menurut pandangan Mba, sebenarnya bagaimana usaha yang dilakukan aslap dalam menjelaskan kembali bahwa kemitraan dnegan Unilever bukan sekedar kerjasama bisnis?

Terima kasih.

Kisi pertanyaan untuk Anggota Kelompok Ibu-ibu Sortasi

Profil informan	
Nama lengkap	Nn
Jenis kelamin	Perempuan
Usia	45
Jabatan	Pegiat Kelompok Ibu-ibu SORTasi
	Dari tahun
	Jabatan sebelumnya
Tanggal pemberian informasi	22 September 2011
Waktu pemberian informasi	
Tempat pemberian informasi	Rumah Ibu Roso, Desa Sumber Mulyo, Bantul Yogyakarta

Profil informan	
Nama lengkap	Sn
Jenis kelamin	Perempuan
Usia	47
Jabatan	Pegiat Kelompok Ibu-ibu SORTasi
	Dari tahun
	Jabatan sebelumnya
Tanggal pemberian informasi	22 September 2011
Waktu pemberian informasi	
Tempat pemberian informasi	Rumah Ibu Roso, Desa Sumber Mulyo, Bantul Yogyakarta

Profil informan	
Nama lengkap	Sk
Jenis kelamin	Perempuan
Usia	41
Jabatan	Pegiat Kelompok Ibu-ibu SORTasi
	Dari tahun
	Jabatan sebelumnya
Tanggal pemberian informasi	22 September 2011
Waktu pemberian informasi	
Tempat pemberian informasi	Rumah Ibu Roso, Desa Sumber Mulyo, Bantul Yogyakarta

Profil informan	
Nama lengkap	Sj
Jenis kelamin	Perempuan
Usia	37
Jabatan	Pegiat Kelompok Ibu-ibu SORTasi
	Dari tahun
	2009
	Jabatan sebelumnya
Tanggal pemberian informasi	22 September 2011
Waktu pemberian informasi	
Tempat pemberian informasi	Rumah Ibu Roso, Desa Sumber Mulyo, Bantul Yogyakarta

1. Sejak kapan Ibu menjadi anggota kelompok Ibu-ibu sortasi?
2. Apa alasan Ibu menjadi anggota?
3. Manfaat apa yang Ibu rasakan sebagai binaan YUI?
4. Pelatihan apa saja yang diberikan Persada?
5. Berapa kilo dalam sehari ibu berhasil men-sortasi biji kedelai hitam?
6. Bagaimana dengan upah men-sortasi, dan digunakan untuk apa saja?
7. Apa saja yang pernah Ibu lakukan dalam memanfaatkan biji kedelai hitam yang tidak masuk kualitas pabrik?
8. Apakah Ibu pernah membuat tulisan atau menggambar di Koran Selebar pada kelompok Ibu?, jika pernah, berisi apa cerita yang di tulis?
9. Apa pengalaman terindah dan tidak terlupakan selama menjadi binaan YUI, mohon jelaskan?

Terima kasih.

Informan Koperasi :

Profil informan		
Nama lengkap	Sw	
Jenis kelamin	Laki-laki	
Usia	58	
Jabatan	Ketua Koperasi	
	Dari tahun	2009
	Jabatan sebelumnya	
Tanggal pemberian informasi	22 September 2011	
Waktu pemberian informasi		
Tempat pemberian informasi	Bantul, Yogyakarta	

Pertanyaan penelitian:

1. Sejak kapan aktif menjadi anggota koperasi?, dan sejak kapan Bapak menjadi ketua koperasi?
2. Ada berapa kelompok tani di Bantul ini?
3. Bagaimana perbandingan harga kedelai kuning dan hitam?
4. Bagaimana dengan pendapatan para petani, apakah terjadi kenaikan yang menggembirakan?
5. Bagaimana kemitraan koperasi dengan YUI?
6. Apa saja yang menjadi permasalahan dalam budidaya dan dalam kemitraan?
7. Manfaat apa saja yang diperoleh anggota koperasi?
8. Bagaimana posisi pemerintah dalam P3KH di Bantul ini?

Terima kasih.

Lampiran 4 Kutipan Wawancara

Kisi Pertanyaan	Informan	Jawaban/Uraian Informasi
1	2	3
Motivasi yang mendasari Unilever Indonesia membuat kebijakan bisnis yang berorientasi sosial untuk Program Pengembangan Petani Kedelai Hitam (P3KH).		
<p>Pandangan Unilever Indonesia mengenai Konsep dan dinamika CSR global (global-lokal), dan internalisasi CSR pada visi, misi pada inti bisnis Unilever Indonesia.</p> <p><Unilever dalam konteks global></p>	MT	<p><u>Unilever Indonesia itu bagian dari Unilever dunia (global)</u>, kita ada di beberapa negara, di Indonesia itu dari tahun 1933..ada kebijakan global, namun Indonesia boleh improvisasi terhadap kebijakan tersebut..Beberapa program dilakukan oleh Unilever dan berhubungan dengan pemberdayaan dan kemandirian masyarakat, termasuk Program Pemberdayaan Petani Kedelai Hitam (P3KH) dan pengelolaan sampah mandiri. Unilever mengajak masyarakat untuk melakukan langkah inspiratif yang dapat membawa perubahan besar. P3KH hadir untuk menopang <u>Bango yang mulai bergabung dengan Unilever tahun 2001</u>..ketika itu kedelai hitam sedikit di pasar di Jawa.</p> <p>visi kita sendiri ini.. dan diterjemahkan kedalam 4 poin ini. Yang pertama adalah, <i>create a better future</i>. Jadi seperti itu, terus, kita ingin membuat orang merasa lebih baik, bagus, <i>feel good, look good and get more out of life</i>. Jadi dengan cara apa sich, kita punya banyak brand dan juga jasa yang bisa kita berikan yang membuat orang merasa lebih tampak bagus, dan juga <i>get more out of life</i>, maksudnya, contohnya, misalkan kita punya alat bantu memasak <i>gitu</i>, misalnya <i>royco</i> atau misalkan kecap atau apa yang ada juga</p>

1		2	3
	<p>(sambungan)</p> <p><Unilever dalam konteks global></p> <p>Bagaimana historis atau rekam jejak pelaksanaan program CSR Unilever Indonesia sejak awal pelaksanaan CSR hingga saat ini: inspirasi program, orientasi program dan perubahan, bentuk program, dinamika (faktor pendukung, tantangan dan hambatan, serta faktor lain) program, <i>master plan</i> atau panduan program, pola kemitraan, <i>progress</i> dan keberhasilan program CSR PT. Unilever Indonesia Tbk.</p>	MT	<p>misalkan rinso, molto yang secara <i>taste</i> juga, kemudian secara aplikatifnya memudahkan hidup. Intinya seperti itu, misalkan kayak kita punya molto yang sekali bilas yang pertama kali bikin unilever. Awalnya memang ada 2 misi disitu, yang pertama menggunakan air yang jauh lebih sedikit, cuma sekali bilas, yang kedua adalah ibu-ibu <i>ga cape</i> lagi, kan cuma sekali bilas aja, ibu rumah tangga sudah dapet cucian yang lebih bersih, jadi itu...</p> <p>..untuk menjadi <i>corporate citizen</i> yang terpercaya dimanapun Unilever beroperasi di seluruh dunia</p> <p>Unilever itu didirikan oleh 2 orang <i>founders</i> kita yang 1 namanya Lord Lever dan yang 1 lagi aku lupa orang Belanda. Lord Lever orang Inggris, yang 1 lagi orang Belanda, aku lupa ketuker apa ga ya..</p> <p><i>Any way</i>, jadi salah satu yag di Inggris itu, pada saat unilever didirikan itu mereka ada yang namanya, apa namanya, wabah disana, wabah penyakit yang sangat berat, penyakit dan ternyata itu di akibatkan oleh ketidak-<i>hygien</i>-an lingkungan dan pada saat itu orang belum pake sabun, karena sabun itu diakses sama orang-orang kaya, pada saat itu sabun itu hanya terbuat dari <i>olive oil</i>, dan <i>olive oil</i> itu mahal sekali, gitu, nah kemudian <i>sir lever</i> ini, <i>lord lever</i> ini dia menemuin, ada sabun yang bisa dibuat murah yaitu pakai CPO kelapa sawit, sehingga akhirnya dia bisa menjual, eee...sabun ini untuk bisa membantu kesehatan masyarakat. Trus habis itu, itu 1 hal.</p>

1	2	3
<p>(sambungan)</p> <p><Unilever dalam konteks global></p>	<p>MT</p>	<p>Sementara disisi lain, yang dibelanda, dia itu menciptakan <i>margarine</i>, pada saat itu karena margarine bisa meningkatkan kesehatan. Jadi dari kita (Unilever) dirikan itu adalah <i>social entrepreneur</i>. Kemudian dalam perkembangannya mereka (manajemen global) ada masa-masa lupa (akan identitas), kemudian sekarang dikembaliin ke mereka, <i>gitu</i>.</p> <p>Dibilang bahwa sebenarnya DNA-nya unilever didirikan seperti itu. Jadi menciptakan sesuatu yang bisa membantu masyarakat menjadi lebih baik.</p> <p>Ini <i>road map</i>-nya Unilever ke tahun 2020..ini <i>frame work</i>-nya aja, tapi kita bekerja masing-masing untuk mencapai ini, <i>gitu</i></p> <p>..inti dari ini (<i>USLP</i>) adalah kita <i>pengen</i> bisnis kita bisa tumbuh <i>sustainable</i>...yang mengeluarkan ini Unilever Global, tapi kemudian waktu presiden globalnya datang kesini, setelah melihat bisnis kita...Pak Paul Polman bilang “mungkin yang namanya <i>Sustainable Living Plan</i> ini <i>has been in find it in Indonesia</i>”... Jadi sebenarnya banyak sekali kontribusi dari Indonesia dan Unilever Indonesia yang menginspirasi ke sini (<i>SLP</i>).</p>
<p><Unilever dalam konteks lokal: Indonesia></p> <p>Bentuk relevansi dan hubungan timbal balik kebijakan bisnis Unilever Indonesia dengan CSR.</p>		<p>Unilever adalah untuk kegiatan ke masyarakat, semua yang kita lakukan yang ada relevansinya dengan <i>business effect</i>, jadi kita sangat <i>strong</i> bahwa kita punya relevansi bisnis, karena kalau tidak relevan, mungkin kita <i>kerjain</i> tahun ini, tahun depan tidak <i>dikerjain</i> lagi. Jadi, kalau sesuai dengan bisnis Unilever, selama Unilever berdiri dimuka bumi ini, itu (upaya menjadi <i>corporate citizen</i>) akan selalu dilakukan</p>

1		2	3
	(sambungan)	MT	<p>..kalau Unilever Indonesia sendiri, kita punya visi untuk “menjadikan pilihan pertama bagi konsumen, <i>costumer</i> dan komunitas”. <i>Costumer</i> itu adalah retail, kita membahaskannya <i>costumer, costumer by carefure, warung-warung, gitu</i></p> <p>Jadi kita <i>encouraging employee</i> untuk melakukan sesuatu kepada masyarakat dan ini dilakukan dari semua pihaklah, kita menginginkan mereka untuk berhubungan dengan masyarakat..</p> <p>..Intinya (misi sosial) sebenarnya adalah mengajak karyawan Unilever semuanya untuk berbagi, karena kita berpikir bahwa karena sering berbagi akhirnya dampaknya juga banyak ke hal yang lain, karena banyak sekali dampak yang besar itu dilakukan sebenarnya di bisnis. Jadi misalkan orang dipabrik memutuskan “<i>ah aku mau ganti lampu taman dengan solar panel</i>”, itukan <i>decision business-kan</i> tapi dengan dia melakukan <i>decision</i> itu kan dampaknya lumayan banyak..(contoh lain) <i>social marketing</i> bisnis <i>Lifebuoy</i> yang sangat merasuk kedalam-dalam itu, mereka punya dampak yang luar biasa kepada masyarakat terutama anak-anak yang cuci tangan dan segala <i>macem gitu</i>, karena kita juga punya studi bahwa, dan <i>Lifebuoy</i> sangat-sangat serius mereka juga melakukan studi “apa sih penyebab berbagai macam penyakit di dunia ini, seperti <i>apa gitu</i>”</p> <p>..<i>Young generation</i> itu, ada namanya program dokter kecil, ini <i>Pepsodent</i> sendiri, kita mengetahui bahwa kapasitas di Indonesia cukup besar karena gigi berlubang..ada <i>check up</i> dan sebagainya...Nah ini ada 1 lagi ANHA, ANHA itu Anti Narkoba and HIV AIDS. Nah itu sebenarnya adalah inisiatif teman-teman di pabrik justru. Teman-teman dipabrik melihat bahwa didaerah Cikarang, ..</p>

1	2	3
<p>(sambungan)</p> <p><Unilever dalam konteks lokal: Indonesia></p>		<p>..daerah sana itu bahwa anak-anak, orang-orang banyak yang karena banyak pendatang mereka punya sangat-sangat dekat dengan gangguan narkoba, gangguan AIDS sehingga mereka akhirnya melakukan sosialisasi, mereka sendiri yang keliling <i>gitu, gitu itu</i>. Nah ini yang <i>employment</i> banyaklah kita punya program</p>
<p>Proses pendirian Yayasan Unilever Indonesia (YUI): tugas, wewenang, dukungan, kemitraan dan koordinasi dengan Unilever Indonesia serta pihak lain</p>	<p>MT</p>	<p>visi misi kita adalah kita pengen <i>blending social society potential for a water quality of life</i>, kita tahu kalau ada masyarakat yang butuh bantuan bukannya dia ga ada potensi sama sekali, dia punya potensi, tapi mungkin belum terkoordinasi dengan baik, sehingga kita berusaha, misi kita adalah adding value sama potential yang ada di komunitas, kemudian jadi katalis bagi mereka, kemudian juga sinergi dengan partner dan kemudian kita tentunya akan <i>enhancing our corporate position</i> dengan promosi <i>sustainable development</i>.</p> <p>..yayasan kita itu baru dibangun tahun 2000, 27 November 2000, kenapa tahun 2000 dibangun, pada saat itu..unilever sendiri udah banyak melakukan apa namanya..kegiatan-kegiatan yang berhubungan kepada masyarakat, tapi itu bener-bener brandev, brand revent, jadi sifatnya pada saat dia lakukan ada, kemudian selesai, aktifitasnya selesai, selesai, dan lagi, selesai, ya selesai. Nah itu tidak.. tidak sustain dan tidak terintegrasi, gitu.</p> <p>Oleh karena itu dibantu yayasan, dimana..pendekatan kita adalah komuniti banget. Jadi kita memastikan programnya selesai 1 jadi, baru kita pindah.. Per brand.</p> <p>..waktu itu Unilever Indonesia pertama mau mendirikan yayasan itu ada namanya <i>global social challenge</i> yang mandiri juga belum di <i>state</i> yang <i>gitu</i> ya. Jadi kita melihat,...</p>

1		2	3
	(sambungan)	MT	<p>... kita waktu pada saat itu berkonsultasi dengan pemerintah, jadi <i>approach</i> kita adalah kita datang ke pemerintah di <i>level</i> Indonesia itu.. <i>level</i> kementerian, itu kita kementerian sosial kalau <i>ga</i> salah, nah kita berkonsultasi, sebenarnya, buat Indonesia apa sih yang menjadi <i>issue</i>, <i>gitu</i> ya.. Nah pada waktu itu kita mendapat nasehat ada 2, mendapat nasehat di sisi UKM, kemudian kita dapat nasehat juga untuk di sisi lingkungan, sehingga program utama yayasan itu adalah mengenai pengembangan UKM, kemudian yang kedua adalah mengenai lingkungan, jadi kita punya <i>project</i> itu, tapi dengan berjalannya waktu akhirnya kita mengetahui kekuatan kita didalam UKM dan itu kita sempat berfokus kepada sisi operasi ya, jadi di sisi operasi tu maksudnya adalah mitra-mitra, kita <i>kan</i> banyak melakukan <i>merchandising</i> dan segala <i>macem gitu ya</i>, tapi itu <i>ga</i> jalan, kemudian pada saat MDGs dicanangkan tahun 2000 ya. Akhirnya kita melihat bahwa <i>global challenge</i> itu apa <i>sih gitu</i> kan, kemudian ini (ada) MDGs, kemudian ini adalah khusus <i>Indonesian context</i>, dari sini kita melihat Unilever masuknya yang mana <i>gitu</i>. Jadi kita menentukan lagi kuotanya itu dimana sehingga programnya lebih diselaraskan kesitu...(selain itu) kita juga report ke IGC (<i>Indonesian Global Compact</i>) juga, itu sekretarisnya Bu Sinta</p> <p>Yayasan kita ini, tidak berdiri sendiri, kita punya internal stakeholders dan external stakeholder. Internal stakeholders kita ada brand, kemudian ada juga dari supply chain, factory: orang-orang pabrik, costumer development, sales, finance, CSR CR, kemudian employee, masyarakat, general. <i>External stakeholders, government, NGO, academic institution</i>, media dan komunitas.</p> <p>..kalau distrukturnya sendiri.. Corporate secretary.</p>

1		2	3
	(sambungan)	MT	<p>Ini struktur Unilever Indonesia Foundation sendiri terpisah dari (manajemen)..Yayasan Unilever Indonesia walaupun terpisah dari Unilever, tapi dewan Pembina dan dewan pengawasnya semua ini adalah orang Unilever semua, dewan Pembina trustis ini dah pasti Pak Maurits Lalisang, geofanny, ini adalah 2 direktur, jadi member dari dewan Pembina dan juga wakil dewan Pembina, kemudian dewan pengawasnya.. Dewan Pembina ini lebih tinggi dari dewan pengawas, dewan pengawas ini cuma mengawasi aja sih, aku ga tahu garis koordinasinya (antara Yayasan dan Korporat) seperti apa..</p> <p>Setiap tahun kita, founder kita sama Unilever Indonesia, jadi <i>report</i>-nya ke Unilever Indonesia..CEO..reportnya ke Pak Santjojo Antarikso, di corporate secretary, kemudian kita ada general manager Bu Shinta, lalu kita punya administrasi 3 orang, sama accountant-nya ini lagi kosong, kemudian kita punya 3 manajer</p> <p>Dengan <i>reporting</i> kita, kita kan harus report berkala kepada dewan, di mana dewan itu adalah orang-orang unilever juga, yang menarik itu, kita di unilever Indonesia itu kan sangat termasuk <i>leading</i> ya kalo dilihat dari apa namanya dari negara kita tuh, banyak melakukan inovasi-inovasi yang kemudian best praktisinya dibawa ke global justru itu, kemarin..</p> <p>Ya kayak yang kita bagaimana kita <i>define our pillars</i>, ternyata kemudian di <i>adopt</i> juga di <i>global</i> kemudian juga yang apa namanya bagaimana kayak.. kayak.. strategi HR kita juga, kemudian strategi <i>value</i> kita juga</p>

1		2	3
	(sambungan)	MT	<p>Kita kalo laporan ke global itu sangat sangat.. begini ya Unilever tuh ampun deh...kita <i>monitor sih</i> kuat tapi sangat disiplin <i>result kan result</i> ini, jadi semuanya tuh serba elektronik, jadi kita tuh buku-buku segala macam tuh kalo gak dipaksa kali <i>gak dibikin</i>, tapi ini kayak aku bikin buku ini, buku yang malika itu termasuk <i>project</i> yang paling rajin <i>bikin buku</i></p> <p>..sekarang <i>project</i> saya nambah lagi <i>livelihood</i>, diganti tahun 2012 program saya namanya <i>livelihood</i>, kemudian ada <i>public health education</i> dan <i>environment manager</i>, jadi masing-masing punya asisten..</p> <p>..nah ini yang kita sebut dengan <i>sustainability development and corporate social responsibility</i>, dari unilever sendiri sebenarnya unilever itu banyak melakukan hal yang kemudian pada tahun 2000 itu orang mendefinisikan CSR, jadi itu klop masuk. Jadi kalau orang ngomong CSR, bagi unilever itu adalah bahwa seluruh dampak bisnis unilever itu harus mempunyai dampak positif bagi komunitas, itu yang jadi ini..kepentingan kita ya. Dan yang dimaksud <u>dampak bisnis itu adalah yang dibawah ini (menunjuk gambar segitiga..) menunjukkan <i>extended supply chain</i>.</u></p> <p>..paling bawah ini (menunjuk gambar <i>pyramid</i>) <i>suplly chain</i>. Jadi itu bagaimana kita <i>sourching</i>, bagaimana kita mengambil, bagaimana <i>supplier-supplier</i> kita itu, kita pastikan bahwa ia memberikan perubahan-perubahan positif pada lingkungannya, untuk itu kita punya program kepada petani.. warung-warung itu punya pelatihan buat warung-warung.. kita juga membantu orang warung-warung ini agar bisa bersaing <i>gmana</i> mereka menata <i>merchandise</i>-nya..<i>supplier</i> kita, kita <i>develop</i> juga, jadi bukan hanya mereka jual barang kepada ita, tapi kita <i>develop</i> juga,</p>

1		2	3
	(sambungan)	MT	<p>dan beberapa <i>supplier</i> kita itu, bahkan sudah menjadi <i>supplier</i> dunia.. Bentuknya.. <i>standard businees</i> yang baik..yang kita <i>develop</i> itu kayak kedisiplinan pembukuan, kedisiplinan <i>standard</i>, administrasi bisnis..</p> <p>Salah satu contoh (sisi hulu) kita men-<i>develop</i> petani melalui koperasi untuk bisa menjadi <i>supplier</i> Unilever, itu dari sisi hulu. Nah, hilirnya <i>kan</i> kita juga punya, Unilever itu hanya fokus di <i>manufacturing</i> saja, tadi <i>distributor</i>, <i>retailer</i> dan sebagainya itu yang bergerak orang lain. Jadi kita membuat <i>opportunity-opportunity</i> buat orang lain. Nah, contohnya <i>supplier</i>, kita punya <i>standard</i> buat <i>supplier</i>, sehingga <i>supplier</i> kita bisa menjadi <i>global player</i> juga, <i>ga</i> cuma main lokal aja, kemudian ini termasuk program pengembangan UKM di <i>Black Soy Bean</i>, kita <i>grouping</i> mereka, kemudian kita <i>support</i> mereka, <i>Supplier Quality Management Principle</i> kita <i>training</i>, sama kita fasilitasi mereka.</p> <p>operasi bisnis kita dalam artian bagaimana kita memproduksi barang, kita harus memastikan bahwa produk barang kita itu pada saat diproduksi tidak merusak lingkungan, bagaimana kita beroperasi tidak menimbulkan polusi udara, air, atau tanah..</p> <p>..ini adalah yang kita berinteraksi langsung sama <i>community</i>, <i>community engagement</i>, kita kebanyakan orang diluar melihat kegiatan Yayasan Unilever Indonesia atau CSR Unilever hanya ini, yang paling atas ini..</p>

1		2	3
	(sambungan)	MT	..yang ini di <i>community engagement</i> sendiri kita punya beberapa <i>focus program: health and hygien, nutrition, development empowerment, social humanity and aid.</i> .nah ini yang kita sebut dengan <i>sustainability development and corporate social responsibility</i> , dari unilever sendiri sebenarnya unilever itu banyak melakukan hal yang kemudian pada tahun 2000 itu orang mendefinisikan CSR, jadi itu klop masuk. Jadi kalau orang ngomong CSR, bagi unilever itu adalah bahwa seluruh dampak bisnis unilever itu harus mempunyai dampak positif bagi komunitas
		SK	Agar pertanian berkelanjutan menguntungkan semua pihak, Unilever menerapkan program <i>Sustainable Agriculture Code (SAC)</i> yang mencakup perbaikan secara terus menerus Agro-kimia dan bahan bakar, Tanah, Air, keanekaragaman hayati, energi, limbah, modal sosial, dan sumber daya manusia, kesejahteraan hewan, rantai pasok dan perekonomian ekonomi dan pelatihan
	Unilever Indonesia: CSR Bango	PW	..jadi istilahnya kan, <i>circle</i> -nya, Bango diuntungkan ketika produksi kedelai hitamnya diproduksi petani, tetapi CSR dari Bango sendiri bagaimana saya membina petani saya, dan itu luas sekali, tidak tertutup hanya mengolah pada kedelai saja, tetapi lebih kepada bagaimana petani saya bisa maju dan berdaya, tidak cuma, istilahnya tampil sebagai petani, tapi petani yang seperti apa itu <i>kan</i> Bango memfasilitasi untuk itu
	Bentuk Dukungan Pendanaan dari Unilever Indonesia	MT	..mohon maaf lahir dan bathin.. <i>gak pernah dikasih</i> in (rincian anggaran kegiatan CSR). Kita selalu <i>bilang</i> bahwa itu adalah <i>program define</i> , jadi <i>kalo</i> kita programnya <i>decide</i> untuk besar, maka itu akan dapat <i>support</i> yang banyak, jadi kita <i>proposing</i> , soalnya kita <i>kan</i> bukan berdasarkan keuntungan yang didapat <i>sih</i> , tapi kita benar-benar sebelum pajak..kita <i>proposing</i> setiap tahun

Kisi Pertanyaan	Informan	Jawaban/Uraian Informasi
1	2	3
Implementasi kebijakan bisnis Unilever Indonesia dalam mengembangkan komunitas petani Program Pengembangan Petani Kedelai Hitam (P3KH)		
Latar belakang, maksud, manfaat, dan tujuan program yang ingin di capai; serta capaian program dan umpan balik bagi Unilever Indonesia dan Indonesia.	Brand Manajer Bango (Dokumen Unilever)	<p>Bisnis kecap ini diawali oleh pasangan Tjoa Pit Boen (Yunus Kartadinata) dan isterinya Tjoa Eng Nio di garasi rumah. Kecap Bango sangat populer di Jawa Barat dan Jakarta. Usahanya berkembang menjadi perseroan terbatas, PT Anugrah Indah Pelangi dan PT Anugrah Damai Pratama yang dikelola anaknya yang keempat, Eppy Kartadinata</p> <p><i>Basically</i>, karena kita melihat bahwa kecap itu tidak bisa dipisahkan dari masyarakat Indonesia dan makanan Indonesia. Kita melihat kecap manis itu hanya ada di Indonesia. Kalau kita pergi ke luar negeri, itu kebanyakan lebih banyak ke arah kecap asin, dimana untuk masakan-masakan oriental. Dan kita merasa produk ini sangat bagus, kemudian <i>brand</i>-nya juga sangat menjanjikan, karena dari dulu kita sangat menjunjung tinggi kualitas, dan Unilever berpikir ini merupakan langkah yang sangat baik untuk terus kita menemani atau hadir di dapur ibu-ibu di seluruh Indonesia. Jadi dari divisi makanan kita tambahkan kecap, dengan kita meminang Bango sebagai salah satu anggotanya. Sejak tahun 2001 Bango resmi menjadi keluarga PT Unilever Indonesia Tbk</p>
	MT	Bango mulai bergabung dengan unilever <i>tuh</i> tahun 2001...yang turun 2 (dua) apa ya (bidang)...yang pertama perusahaan (Bango) <i>kan</i> , yang beli produknya kemudian pengembangannya oleh Unilever

1	2	3
(sambungan)	MT	Bango peduli kepada 2 (dua) hal, pertama disisi hulu yakni peduli kepada para petani kedelai hitam, dan yang kedua adalah pada sisi hilir yakni melalui usaha turut melestarikan warisan kuliner nusantara, jadi dia banyak mengangkat jajanan-jajanan <i>gitu</i> melalui program Festival Jajanan Bango (FJB)
Model P3KH	MT	Fokus program kita adalah meningkatkan produktifitas serta meningkatkan kehidupan petani dan masyarakat, untuk masyarakatnya kita masuk melalui perempuan dan juga meningkatkan kapasitas dari koperasi
	AYS	<i>Kan</i> ada 2 (dua) bidang. Satu, bisnis dari <i>buying</i> yang <i>ngambil</i> kedelai dari petani, dan satu lagi dari yayasan YUI. Kalau yang pembelian dari unilever (pabrik Bango). Kalau kayak <i>gini</i> (kegiatan pendampingan, pengembangan dan pemberdayaan) dari yayasan, kayak PHI (<i>program health and education</i>), kalau sekarang <i>Small medium economy</i> , ini yang ekonomi menengah (termasuk P3KH)
Model P3KH: Pendampingan	MT	..untuk secara teknis dari akademisi UGM, tapi <i>kalo</i> yang itu juga punya LSM (Field Indonesia) pendamping masyarakat kita juga ada <i>gitu</i> , merekalah yang membantu kita untuk mendampingi petani dan koperasi ini
	PW	Untuk teknik penanaman lapangan oleh ibu Mary Astuti, tapi kemudian berkembang lagi, hingga sampai hari ini (2011) Unilever Indonesia menggandeng Field, LSM-nya Field sama Padmaya atau sekarang Persada
	MT	Dari Unilever-nya sendiri <i>kan</i> ada saya sama asisten saya, tapi kita punya mitra tim lapangan, tim lapangan itu <i>partner aja sih</i> ..dia hanya bekerja untuk kita, tapi bukan karyawan Unilever.. <i>Outsource</i> .. <i>tadinya</i> mereka melalui mitra kita, <i>tadinya</i> kita <i>kan</i> punya UGM, <i>tadinya</i> mereka adalah di <i>develop</i> UGM,...

1		2	3
	(sambungan)		jadi kita itu dari UGM tapi ternyata UGM pun tidak terlalu <i>expert</i> untuk hal seperti itu <i>kan</i> , intinya kita <i>kasih</i> ke <i>professional</i>
		AYS	..dalam pendampingan, ada Field, UGM produksi, UGM benih, dan Persada di Jogja atau Spektra di Jawa timur (sebagai pendamping pemberdayaan perempuan P3KH) Saya pendamping, langsung ditunjuk, dibawah unilever, kalau kemarin terpecah ada 4 (empat) antara Field, UGM produksi, UGM benih, dan Persada di Jogja atau Spektra di Jawa timur. Kaya terkotak-kotak kemarin itu, karena beberapa tugas kita berbenturan, untuk menghindari itu, <i>gabuuung</i> ... mulai awal tahun ini (Februari 2011).. kalau Persada <i>ga</i> masuk, hanya UGM dan Field yang jadi satu, karena sasarannya <i>kan</i> berbeda, kalau persada ibu-ibu sortasi, kalau kita <i>kan</i> petani, istilahnya setelah panen baru ditangani ibu-ibu, jadi petani <i>kan</i> dari tanam <i>sampe</i> panen
		AYS	Manajemen tim (meliputi) <i>Advisor</i> , Koordinator, PO (<i>Project Officer</i>). Jadi diatas kita masih ada PO. Atau PO membawahi Koordinator klaster, Koordinator klaster membawahi Asisten Lapang atau Aslap. Fungsi <i>Advisor</i> sebagai konsultan memberikan saran kepada PO, Koordinator dan aslap juga
		Py	Proses <i>rekrutment</i> aslap maupun koordinator melalui beberapa tahap standar proses <i>recruitment</i> yang dilaksanakan oleh para Pembina program dan penentuannya ditetapkan oleh Unilever. Tidak ada diklat khusus tetapi pelatihan untuk pengembangan diri aslap serta <i>review</i> berkala tetap dilakukan oleh Unilever. Tingkat pengalaman, kecakapan dan kemampuan menjadi penting untuk posisi yang dipercayakan

1		2	3
	(sambungan)	KWD	Kalau setiap bulan ada pertemuan koordinasi antara koordinator dengan <i>advisor</i> , itu akhir bulan. Kalau kegiatan kita hari Selasa atau Rabu (pada) Minggu terakhir, tapi itu biasanya dikoordinasikan dulu. Kadang <i>Advisor</i> suka <i>roadshow</i> sehingga member masukan juga ke Aslap. Secara garis besar struktur ini ada di SOP bagian manajemen
		Py	Standar kegiatan sudah tercantum dalam SOP yang pernah kita susun bersama. Misalnya satu bagian untuk pendistribusian benih bagi koperasi, kita sudah memiliki standar yang harus dikerjakan agar hal-hal yang tidak diinginkan terjadi dapat dihindari. Sedapat mungkin kami berpikir bahwa setiap kegiatan bersifat <i>traceable</i> (tercatat/mudah dilacak) untuk memudahkan <i>monitoring</i> bersama
		AYS	Kemarin kita <i>ngumpul bareng</i> , <i>kan</i> itu ada beberapa SOP misalnya SOP benih, SOP produksi, SOP sekolah petani, kemarin kita dibagi perkelompok. SOP sekolah petani itu seperti apa, produksi itu seperti apa, benih itu seperti apa. Nah kemarin kita bahas itu, cuma mungkin untuk <i>feed back</i> ke Bu Maya (YUI), belum.
		KWD	Bu Maya (YUI) dan bang Andreas (Unilever Indonesia) melimpahkan ke kita, karena kita <i>kan</i> yang bekerja dilapangan sekalian maunya seperti apa <i>sich</i> kerjanya <i>gitu</i> . Jadi kemarin (Januari 2012) kita diskus <i>gitu</i> dalam grup-grup <i>gitu</i> ..(yang penting tujuannya: koperasi mandiri, kelompok mantab, targetpun dapat. Jadi itu lebih kita paksakan cepat tercapai, kita yang buat yang penting mencapai target seperti itu..(sedangkan fokusnya) SOP dulu, lebih ke alas atau lapangan, kalau sekarang lebih ke koperasi

1	2	3
Membangun dan membina Komitmen Kemitraan	AYS	.. <i>kan</i> kita <i>nyoba</i> disatu kabupaten, kerjasamanya, koperasinya, <i>trus</i> kalau komitmen petaninya tidak ada, yaaa..percuma. Ya, daerah mengalami seleksi alam tergantung produksi dan komitmen petani..Sleman itu potensinya juga kurang, mereka lebih tertarik kepada jagung dan padi, tempatku kan Sleman juga, itu <i>padi pari pantun</i> , padi..padi..padi (hanya padi) itu dalam istilah bahasa Jawa-nya <i>padi pari pantun</i>
	MT	MoU pertama kali dilakukan pada tahun 2008 di Bappeda antara UGM, Unilever Indonesia, Bupati dan dihadiri pejabat daerah. Pada bulan Maret 2008 yang dicanangkan langsung oleh Dirjen Ketahanan Pangan. Pada saat itu, kesiapan petani juga sudah bagus mengingat budidaya kedelai hitam bukan hal baru di Pacitan. Kedelai hitam lokal sempat menjadi prioritas pertanian petani dan berakhir pada tahun 1986 seiring program penanaman kedelai putih pada zaman orba dengan datangnya dari Kanada
	Sw	Di Jogja ini (P3KH) melalui UGM tidak melalui birokrasi, berbeda dengan Pacitan, kalau Pacitan pertama kali masuk melalui birokrasi, jadi waktu 2008, dari pejabat pemerintah (ada) bantu, bagaimana mengolahnya, tapi itu dari birokrasi dengan Gapoktan (gabungan kelompok tani), jadi lebih sinkron, kalau di Bantul <i>kan mas</i> seolah-olah dari pemerintah kurang, dari UGM langsung ke masyarakat
	SK	..khusus di Punung, Pacitan, pembinaan petani kedelai hitam saat ini telah melibatkan 625 orang petani dengan lahan seluas 100 hektar. Kami berharap program ini dapat terus berjalan dan melibatkan lebih banyak lagi petani
	MT	Kalau lihat (buku: "Mallika"), <i>statement</i> disini Jogja, Klaten, Trenggalek, Ngawi, Madiun. Jogja itu sebenarnya terdiri dari 2: Bantul dan Kulon Progo, <i>trus</i> tambahannya Pacitan <i>sama</i> Ponorogo

1	2	3
Membangun dan membina Komitmen Kemitraan	AYS	.. <i>kan</i> kita <i>nyoba</i> disatu kabupaten, kerjasamanya, koperasinya, <i>trus</i> kalau komitmen petaninya tidak ada, yaaa..percuma. Ya, daerah mengalami seleksi alam tergantung produksi dan komitmen petani..Sleman itu potensinya juga kurang, mereka lebih tertarik kepada jagung dan padi, tempatku kan Sleman juga, itu <i>padi pari pantun</i> , padi..padi..padi (hanya padi) itu dalam istilah bahasa Jawa-nya <i>padi pari pantun</i>
	MT	MoU pertama kali dilakukan pada tahun 2008 di Bappeda antara UGM, Unilever Indonesia, Bupati dan dihadiri pejabat daerah. Pada bulan Maret 2008 yang dicanangkan langsung oleh Dirjen Ketahanan Pangan. Pada saat itu, kesiapan petani juga sudah bagus mengingat budidaya kedelai hitam bukan hal baru di Pacitan. Kedelai hitam lokal sempat menjadi prioritas pertanian petani dan berakhir pada tahun 1986 seiring program penanaman kedelai putih pada zaman orba dengan datangnya dari Kanada
	Sw	Di Jogja ini (P3KH) melalui UGM tidak melalui birokrasi, berbeda dengan Pacitan, kalau Pacitan pertama kali masuk melalui birokrasi, jadi waktu 2008, dari pejabat pemerintah (ada) bantu, bagaimana mengolahnya, tapi itu dari birokrasi dengan Gapoktan (gabungan kelompok tani), jadi lebih sinkron, kalau di Bantul <i>kan mas</i> seolah-olah dari pemerintah kurang, dari UGM langsung ke masyarakat
	SK	..khusus di Punung, Pacitan, pembinaan petani kedelai hitam saat ini telah melibatkan 625 orang petani dengan lahan seluas 100 hektar. Kami berharap program ini dapat terus berjalan dan melibatkan lebih banyak lagi petani
	MT	Kalau lihat (buku: "Mallika"), <i>statement</i> disini Jogja, Klaten, Trenggalek, Ngawi, Madiun. Jogja itu sebenarnya terdiri dari 2: Bantul dan Kulon Progo, <i>trus</i> tambahannya Pacitan <i>sama</i> Ponorogo

1		2	3
	Pengelolaan Wilayah: Klasterisasi	AYS	Saat ini wilayah pengembangan dibagi menjadi 5 klaster, yakni: klaster Jogja meliputi Kulon Progo, Bantul, dan Pacitan. Kemudian klaster Ngawi yakni Kabupaten Ngawi. Klaster Madiun yakni Kabupaten Madiun. Klaster Nganjuk yakni Kabupaten Nganjuk. Terakhir klaster Ponorogo meliputi Ponorogo dan Trenggalek
		AYS	Klasterisasi dari Unilever, <i>kan</i> kita sudah tahu, peta lokasinya, Jogja sisi barat, Klaten, Pacitan <i>kan</i> satu bagian. Ngawi, Madiun, Nganjuk, Trenggalek lain lagi, wilayah adalah wilayah tanaman luas lahan, ketika penanaman selalu ada penambahan
		Py	(Selain itu), dasar penentuan klaster adalah wilayah tanggung jawab, target capaian serta <i>resource</i> wilayah yang dimiliki. Wilayah dengan jarak tempuh terdekat bisa dimasukkan dalam sebuah klaster, juga disesuaikan dengan jumlah koordinator yang terdapat dalam program
		AYS	Cuma namanya Jogja, kalau yang lainkan 1 kabupaten, misalnya Ngawi, ya Ngawi, trus kaster Madiun ada bagian Ngawi yang masuk, karena ada bagian yang dekat, Jati Sari dan Kramat Jati
		Py	Metode pembinaan tiap klaster hanya terletak pada bagaimana aslap (asisten lapang) melakukan pendekatan kepada mitra (petani dan koperasi) karena perlu diketahui masing masing koperasi memiliki tingkat pengalaman dan pengetahuan serta <i>resource</i> yang berbeda-beda terhadap program
		KWD	Untuk klaster Jogja 330 Ha terdiri dari Kulon Progo dengan 120 Ha, Pacitan atas 110 Ha dan Pacitan Bawah 100 Ha, Bantul khusus untuk pembenihan. Klaster Ngawi 405 Ha, klaster Madiun 463,75 Ha, klaster Nganjuk 535 Ha. Sedangkan klaster Ponorogo total 494,38 Ha meliputi Ponorogo dan Trenggalek

1	2	3
Pengelolaan Wilayah: Masa Tanam	AYS	Untuk penanaman ada 3 musim: Januari-Pebruari-Maret Panen, kemudian April-Mei-Juni panen, Oktober tanam lagi, agar stok selalu ada, hasil panen di <i>buying</i> oleh unilever (Pabrik Bango). <i>Kan</i> Unilever butuhnya bahan baku dari (proses) <i>buying</i>
	KWD	..di klaster Jogja: Bantul dan Kulon Progo: mei, juni, juli, agustus panen, kalo Pacitan itu: Juni tanam dan September panen
	PW	Kita masa tanam itu 90 hari mas, kalau dari Mei, itu Juni, Juli, Agustus panen, yang ditanam pada bulan Agustus, itu, September, oktober panen. Cuma itu <i>to</i> , selebihnya tidak bisa tanam kedelai karena curah hujan
	PW	..untuk didaerah sini (Bantul) yang paling tepat dibulan Mei, karena ketika tanam dibulan agustus itu istilahnya (ada) bagian tanah yang <i>loh</i> , jadi yang irigasi, gampang, <i>itukan</i> sudah menanam padi sehingga <i>eee</i> ..risiko hama itu lebih tinggi, kita pernah coba waktu itu penanaman 2x dibulan mei sama agustus tetapi risiko panen dibulan Agustus untuk daerah sini itu lebih besar risikonya kena hama, jadi terus terang <i>cape</i> banyak biji <i>each</i> (rusak) dan segala macam, itu <i>kan</i> nanti tidak bisa masuk pabrik..lubang sedikit pun kita sortir udah <i>ga</i> masuk karena lubang itu didalamnya ada ulat sehingga ketika disimpan <i>wis buduen</i>
	PW	..kalau bapak-bapaknya itu pendampingan tetap jalan untuk di permasalahan (pertanian), <i>kan</i> hanya pada total 3 bulan itu, selebihnya itu <i>kan</i> sudah berjalan mandiri
Pengelolaan Wilayah: Ketersediaan Benih	Sw	Penanggung jawab benih, dari Fakultas Pertanian UGM dan dosen-dosen Fakultas Pertanian.. dibawah (tanggung jawab) ibu Tuti... sekarang yang khusus untuk benih (di Bantul) sekitar 35 Ha

1		2	3
	(sambungan)	PW	..di lab, benih ditanam seperti biasa, tapi nanti ada bunga yang kemudian karena ditanam disawah, ada rumput liar, sehingga ada bunga putih dan bunga ungu, yang berbeda bunga dicabuti, yang dipakai warna ungu yang punya mallika
			..dimana perlakuannya, kalau yang benih tanaman harus satu hamparan, artinya mengelompok. Kalau yang konsumsi itu, ini tanaman kedelai, ini jagung bisa, tapi kalau benih harus satu hamparan, tidak boleh ada campur-campur (satu lahan tersendiri) dengan yang lain
		SP	Dulu <i>kan</i> saya diminta Prof. Mary yang sudah memulai kerjasama lebih dulu dengan Unilever untuk keperluan pembenihan kedelai hitam pada tahun 2001. Saya sebagai seorang akademisi tentu sangat tertarik dengan kepercayaan dan kerjasama dengan Unilever, khususnya dalam hal pengembangan keilmuan, karena saya <i>kan</i> memang dari Teknologi Benih Pertanian UGM
		SP	Awalnya <i>kan</i> sulit sekali menemukan bibit kedelai hitam yang bagus dipasaran untuk para petani yang sudah sejak lama terbiasa dengan kedelai kuning, sehingga saya diberi oleh Unilever satu galur, sekitar 45 kilo pada 2002
		SP	..satu galur bibit, kemudian saya kembangkan hingga menjadi 975 kilo, pada 2003 dan diserahkan kepada petani dan menghasilkan 38 ton dari 33 Ha yang tersebar di Bantul 8 Ha, di Prambanan 25 Ha. Awal panen itu 1 Ha rata-rata menghasilkan \pm 1 Ton
		PW	..banyak lahan yang digunakan karena harus mensuplai benih ke Jawa Timur juga..kebetulan untuk lahan di Jawa Timur tidak cocok untuk benih, jadi tanah disanakan pegunungan, kemarin pernah dicoba tapi lebih bagus disini (Bantul), <i>gitu</i>

1		2	3
	(sambungan)	SP	Saat ini proses pengembangan terus berlanjut, setelah Mallika diluncurkan tahun 2007, saya dan rekan di lab pertanian berhasil mengembangkan Gallika (temuan baru dari pengembangan Mallika), namun belum berani untuk memberikan kepada petani khawatir mereka ragu, dan kami masih menunggu <i>moment</i> yang tepat..untuk pembenihan, bentuk dukungan dana dari Unilever, pebenihan masih dalam pos pembinaan penangkaran benih dan pembinaan petani
		PW	..dari awal mula dulu sampai dengan hari ini pun benih tinggal <i>pake</i> , petani tidak beli..jadi benih tinggal ambil, petani hanya menyiapkan lahan saja. Dan nanti ketika panen, dikurangi, kemarin (ambil/pinjem) benihnya sekilo dikurangi sekilo (setelah panen), karena itu juga untuk proses pengembangan benih juga <i>kan</i> . Jadi proses pengembangan benih <i>kan</i> butuh produksi kedelai terus <i>kan</i> untuk pelaksanaan pemurniannya itu. Jadi petani <i>makai</i> sekilo dia mengembalikan sekilo, dia <i>makai</i> 2 kilo dia kembalikan 2 kilo ketika panen..dan yang dia sisihkan itulah yang di kembangkan diperbenihan
		Sw	Untuk sekarang ini (2011), tidak (dikembalikan)..asalkan hasil produksinya masuk pabrik
		MT	..2007 Mallika dikukuhkan menjadi benih unggul nasional hasil panen di 9 kabupaten kota .. memenuhi kebutuhan kesediaan .. Tahun kemarin itu 30.. Hampir 50 sih.. untuk menutupi kekurangan pasokan dari Jawa Barat .. <u>... di Jawa Barat pengembangan dilakukan oleh supplier..Bukan yayasan</u> , sebenarnya gini.. masyarakat Jawa Barat petani itu memang dari dulu ke dulu itu bikinnya nanamnya itu gitu, lalu kita melihat daerah di luar Jawa Barat,..

1		2	3
	Pengelolaan Wilayah: Lokasi Pengembangan		..daerah di luar Jawa Barat ternyata tidak ada yang mau nanam kedelai hitam karena di Jawa Barat itu penggunaannya lebih kepada buat tempe sama tahu jadi yang ditanam tuh kedelai kuning, kedelai hitam itu kalo dibikin tahu rasanya enak tapi warnanya abu-abu jadi jelek gitu, ada aku udah pernah makan warnanya abu-abu.. tapi enak lho sebenarnya, gurih, trus akhirnya kita memutuskan kita kembangkan yang di luar Jawa Barat.
		Sw	..dulu kan luasan lahan untuk Bantul 2003 itu cuma sedikit sekali 1 Ha, itu dulu ya masih payah mencari lokasi, dulu 1 Ha sama dengan 1 ton, sekarang kalau produksi 1 Ha sama dengan 2,5 ton, ada 2, 6 ton tergantung jenis tanah yang ditanami untuk rata-rata, karena ada tanah yang baik dan tidak, rata-rata 2 ton per Ha
		PW	..untuk pemurnian benih itu (sebagian) di lahan saya, di Bundong (nama sebuah dusun di desa Sumber
		MT	<i>Kalo</i> pada prakteknya ini kita <i>kan</i> bikin <i>frame work</i> , pada awalnya <i>sih</i> kita lihat daerah mana yang menurut kita potensial, jadi kita lihat dulu kondisi tanahnya segala <i>macem</i> cocok buat kedelai yang mana, setelah itu baru kita tanya petani di situ apa namanya punya koperasi <i>gak</i> , awalnya seperti itu punya koperasi <i>gak</i> , kalau mereka punya koperasi ya udah kita kerjasama ke koperasinya mau <i>gak gitu</i> , tapi ada juga wilayah yang koperasinya <i>tuh gak</i> ada, walaupun ada koperasi misalkan KUD dan segala <i>macem</i>
		AYS	Sekarang kita selektif, luasannya juga <i>ga</i> seperti tahun kemarin, kalau tahun kemarin luasannya lebih luas dari tahun sekarang karena ada beberapa yang luas kemudian kita diminta seleksi area petani, sekarang sudah kita terapkan.

1	2	3
(sambungan)		...Jadi mungkin luasannya lebih sedikit dari kemarin. Jumlah petaninya pun lebih sedikit dari kemarin
	KWD	Tapi hasilnya harus lebih banyak . jadi kita selain sosial juga ada target juga mas. Nah itu yang sosial dan bisnis, dua sisi mata uang yang berbeda tapi harus dijalankan
Sekolah Lapang	SK	Agar kedelai hitam yang dihasilkan memenuhi standar dan dapat diterima pasar, para petani didampingi dan mendapatkan ilmu budidaya kedelai yang baik dan benar, di suatu sekolah tanpa dinding yang disebut sekolah lapangan. Di sekolah lapangan ini, para petani lebih berdaya dan mandiri dalam mengelola lahan pertanian mereka sehingga mendapatkan hasil panen yang lebih baik (Program CSR, 2011). Selain itu, Sekolah Lapangan merupakan satu strategi untuk membangun petani yang mandiri, yakni petani menjadi lebih aktif sebagai pelaku, peneliti, manajer lahan yang ahli
	Sw	Petani kedelai hitam, itu sering diberi pelatihan, kalau yang dilapangan, ada sekolah lapang istilahnya, bergantian dari kelompok satu ke kelompok lain diberi sekolah lapang. Dulu yang disuruh membantu untuk peningkatan pengetahuan dari Field, turut membantu mulai 2007 sampai sekarang

1		2	3
	(sambungan)	AYS	SP itu ada kayak pembuatan pupuk diaplikasikan ketanaman atau demplot-demplot, itu sudah. Kalau ada penambahan tanahnya di <i>apain</i> dulu, harus mulai berfikir dari situ. Misalkan di lab dulu, kurang ini, kurang ini, diketahui
		KWD	Lab-nya tingkat petani, dulu <i>kan</i> dengan Field ya, jadi diajarkan metode bagaimana melihat jenis tanah tapi ditingkat petani. Jadi <i>ga</i> perlu ke Lab UGM atau lab mana, itu <i>kan</i> butuh biaya, tapi dengan metode sederhana <i>gitu</i> . <i>Trus</i> perbandingan penggunaan pupuk kimia dengan pupuk organik, itu nanti cara membandingkannya ya dengan metode yang sudah dipahami petani. Jadi mereka menilai sendiri bukan percaya pada orang, misalkan dari dinas <i>kan gini gini gini</i> , teori sekali
		FIW	Sistem belajar, dengan cara mengelola petak belajar yang terdiri dari 3 petak yaitu petak kebiasaan (pertanian tradisional), petak perbaikan dan juga petak uji coba (teknik Tim BSB). Tujuan dari sistem belajar ini adalah agar petani mampu berpikir kritis dan mampu mengelola tanamannya dengan arif dengan cara memahami apa sebenarnya yang dibutuhkan oleh tanaman sehingga agroekosistemnya seimbang
		Sd	Pelatihan cara penanaman kedelai yang benar dengan mempraktekkannya maka benih yang kami gunakan lebih irit dan hasil meningkat, kami juga berlatih membuat pupuk organik dan menggunakan pupuk yang tepat, dengan pemupukan yang tepat maka pupuk dapat terserap tanaman lebih optimal dan hasil juga optimal
		Ks	Kami selama menjadi petani kedelai hitam sudah mengikuti sekolah petani yang saya rasakan tambah pengalaman

1		2	3
	Kemitraan: Peningkatan Kapasitas Koperasi	AYS	Dulu kita seperti pegawai koperasi, bagaimana membangun koperasi, yang sekarang koperasi sudah ada, jadi tinggal pengelolaan..(dulu) kita yang mengerjakan semua, inilah, hingga mandiri, tapi sekarang tinggal mendorong aja supaya koperasi bisa menjalankan itu
		KWD	Kurang lebih kearah <i>supervisor</i> , walaupun tetap harus kelapangan..Jika dilihat di USLP itukan tujuannya menciptakan distributor kecil <i>gitukan</i> , diharapkan koperasi mandiri bisa menjadi <i>supplier</i>
		MT	Syarat kami harus ada koperasinya, sebenarnya bukan koperasi, yang penting ada <i>business entity</i> -nya, yang bisa jadi wakilnya petani, jadi suatu <i>business entity</i> yang punya NPWP yang punya apa itu karena <i>kan</i> unilever untuk berbisnis harus ada itunya (payung hukum).. <i>nah kalo</i> dia mau bermitra sama Unilever..kelompok tani ini harus <i>ngurus</i> NPWP dan segala macam, nah jadi ada banyak kelompok tani yang kemudian meng- <i>upgrade</i> dirinya dengan kelengkapan sehingga dia bisa bermitra dengan kami
		MT	Koperasi punya kontrak jual beli sama unilever Indonesia, jadi ada kontrak bahwa kita akan membeli kedelai itu sejumlah berapa, nah kemudian koperasi ini punya petani binaan yang <i>suplai</i> barang (kedelai hitam) ke dia (koperasi) gitu
		Py	Koperasi memiliki kontrak dengan Unilever, namun bukan sekedar kontrak jual beli biasa, didalamnya ada kemitraan, ada program keberlanjutan
		Sw	..karena Unilever itu kerjasama, itukan komitmen dengan para petani

1		2	3
	(sambungan)	PW	Untuk koperasi kedelai hitam, karena ya memang, dulu <i>kan mendompleng</i> CV-nya ibu Mary, karena istilahnya untuk mensuplai kedelai hitam ke bango itu <i>kan standart</i> kualitasnya harus ada hitam di atas putih, MoU. Nah ketika itu kan memang belum ada sehingga didirikan koperasi itu sehingga istilahnya <i>ben petani kendaraan dewei</i> sampai dengan unilever, akhirnya dibentuk koperasi berbadan hukum
		MT	..Unilever Indonesia berbisnis dengan koperasi petani, Unilever Indonesia <i>nih jadi comblangnya</i> , yang kita lakukan adalah kita memberikan akses ke pasar, terus ke <i>development</i> , akses lainnya sama <i>encouragement</i> kepada koperasi,.. <i>aces to finance</i> ..kita mencarikan mereka <i>link</i> ke Bank..Dulunya <i>sih</i> kita melakukan sendiri, kita dulu <i>financing</i> sendiri..tapi kemudian kita merasa bahwa Unilever itu bukanlah <i>banking institution</i> , lembaga keuangan, sehingga akhirnya kita “jodohkan” mereka dengan lembaga yang lainnya..(termasuk program) gabungan kelompok tani, jadi pemerintah punya program gapoktani setahun atau dua tahun yang lalu (2009-2010) di mana pemerintah memberikan bantuan kepada para kelompok tani itu dana, aku lupa nama dananya apa, seratus juta gitu ya, tapi dalam memberikan itu pemerintah yang penting ada kelompok taninya gitu.. kalau untuk pada koperasinya kita bantu <i>support</i> secara operasionalnya, nah kita bantu mereka gudangnya seperti apa, alat segala <i>macem</i>
		PW	Awal mula dulu waktu masih dipegang suami saya, memang tidak secara langsung Unilever yang menangani tetapi beliau (Unilever Indonesia) yang menggandeng PNM permodalan madani itu,..ada komputer 2 unit dan fasilitas segala sesuatunya dari Unilever, cuma kemudian dikembangkan, ada simpan pinjam itu,...

1		2	3
	(sambungan)		..unilever istilahnya menyambung pembentukan koperasi ke PNM supaya ada kucuran dana simpan pinjam, waktu awal mula dulu ada 200 jutaan.
		PW	..UGM-Field itu men- <i>support</i> , pembinaan untuk kesejahteraan koperasi, sehingga kehadiran mereka memang diperlukan,.. Iya, sampai sekarang, UGM, Field dan Aslap terus membantu
		Py	Untuk tim advisor hanya memberikan arahan, saran dan melatih cara mengorganisir koperasi. Tapi kalau secara pribadi, mungkin ada, <i>kayak</i> dosen pertanian dari UGM, itu ada yang terlibat di kepengurusan. Intinya ketika ada masalah, tugas kita (tim advisor) meluruskan kembali, kayak mengenai kemitraan, kelembagaan koperasi, dan lain sebagainya
		PW	Hal itu mengingat tingkat pendidikan dan usia petani ya <i>tahukan</i> bagaimana dalam mengelola koperasi..lebih kepada kemandirian koperasi itu sendiri
		Py	..karena <i>tahukan</i> kita usia dan tingkat pendidikan petani yang menjadi pengurus koperasi bagaimana, sehingga akhirnya kita dampingi lagi. Mulai membuat <i>invoice</i> , laporan, tapi mereka selalu minta bantu
		Py	Iya, kalau boleh saya klarifikasi, dulu kita di awal pendampingan, kita punya target, tahun pertama dan kedua kita pendampingan total, tahun ketiga kita kurangi, dan tahun keempat kita lepas, target itu kita lakukan untuk kemandirian kelembagaan. Tapi, target itu tidak bisa tercapai, hingga saat ini

1	2	3
	(sambungan)	AYS ..selain pembinaan petani, juga ke koperasinya, <i>kan</i> tiap kabupaten ada koperasi
	Sw	..(memperoleh) <i>skill</i> , bagaimana agar koperasi lebih baik, bagaimana peran petani, peran pengurus, jadi memberikan gambaran-gambaran agar kedepannya itu koperasi maupun petani lebih baik
	MT	Strateginya bahwa unilever Indonesia berbisnis dengan koperasi petani, Unilever Indonesia <i>nih</i> jadi comblangnya <i>nih</i> , yang kita lakukan adalah kita memberikan akses ke pasar, terus ke <i>development</i> , akses lainnya sama <i>encouragement</i> kepada koperasi..jadi yang bantu unilever Indonesia kalau untuk pada koperasinya kita bantu <i>support</i> secara operasionalnya, nah kita bantu mereka gudangnya seperti apa, alat seperti apa, <i>capacity building</i> kita banyak melakukan <i>training</i> kepada koperasi bagaimana melakukan pembukuan yang baik, bagaimana bikin <i>invoice</i> dan sebagainya dan tadi manajemen <i>financial access</i> ..kita mencarikan mereka <i>link</i> ke <i>bank</i> .
	AYS	Koperasi untuk Kulon Progo (bernama) Mekar Mas, kalau Bantul ini KSU Manunggal, Pacitan Atas (bernama) Rojo Mulyo, Pacitan Bawah KSU Sido Mekar
	MT	Pada akhir tahun 2006, disarankan kepada petani untuk mendirikan koperasi. Saran tersebut terealisasi pada tahun 2007 yang bernama KSU Manunggal dan pada April 2008 di sahkan melalui akta notaris berbadan hukum koperasi tingkat provinsi dengan cakupan usaha Perdagangan Umum dan Simpan Pinjam. Usaha riil saat ini meliputi simpan pinjam dan jual beli kedelai hitam yang gunanya memberikan kemandirian bagi petani untuk bisa melakukan kemitraan dengan Unilever Indonesia tanpa melibatkan UGM.

1	2	3
Kemitraan: Trust & Permasalahan yang dihadapi	PW	Dulu ya mas, biasanya menjelang panen, suami saya (Ketua Koperasi) kontrol ke lahannya si A sehingga ia bisa memperkirakan bahwa si A akan menyetor sekian karung sekian <i>kilo gitu</i> , sehingga jika ada yang jual dibawah tangan ketengkulak dia pasti ketahuan..karena harga memang lagi dipermainkan oleh para tengkulak..biasa tengkulak datang ke sawah menawarkan harga
	Py	Kasus itu pasti ada, dan memang ada, karena petani lebih memperhatikan kondisi saat ini bukan jangka panjang, karena saat ini dan biasanya ketika panen ada yang mempermainkan harga, sehingga sebagian petani ada yang tertarik berbisnis begitu
	Py	..kita selalu ingatkan bahkan dengan menunjukkan surat perjanjian kerjasama dengan Unilever, <i>even</i> dikomunikasikan itu, tetap saja ada kasus terulang. Kita selalu ingatkan bahwa kerjasama yang dilakukan bukan sekedar jual beli dengan Unilever. Kita selalu sosialisasikan, kembali lagi pada apa yang dijelaskan oleh pihak Unilever global karena saya hadir pertemuan itu, bahwa, jadi jaminan kerjasama akan keberlanjutan dalam berbisnis. Unilever menjalin kemitraan agar bisa diterima pabrik sebagai rantai bisnis harus jalan. Unilever memproduksi kecap Bango untuk dijual kepada konsumen, dan jika <i>ga</i> ada suplai dari petani melalui koperasi bukan hanya Unilever yang rugi tetapi petani juga akan kembali bertani secara tradisional tanpa ada akses pasar dan jaminan harga yang jelas..Pada awal kerjasama, tahun 2003-2005 itu pernah harga pasar kedelai hitam sangat rendah kurang dari 5.500 per kilo itu menurut dirjen, namun kini dengan Unilever petani mendapat harga beli yang pernah mencapai 9.500 per kilo.

1	2	3
	(sambungan)	Itu pernah kita lakukan hitung-hitungan dengan petani, Unilever sudah sangat transparan dalam menentukan harga beli..bahkan, saya pernah <i>ngomong</i> begini: ektrimnya <i>neh</i> , Unilever impor kedelai untuk Bango, bapak-bapak pasti kembali di permainan tengkulak seperti dulu, sampai saya ingatkan begitu <i>lho Mas</i>
	PW	..biasa <i>sih</i> di beri pendekatan lagi, namanya juga harga pasar ya <i>mas</i> sangat menggiurkan bagi perekonomian. Jadi biasa di <i>omongin</i> baik-baik, “ <i>mas</i> kita kan udah ada kontrak dengan Unilever melalui koperasi, tolong mari kita penuhi” ya mengingatkan lagi <i>kayak gitu-gitu</i>
	MT	Ada satu wilayah ya, sebenarnya wilayah itu bagus <i>banget</i> tapi kita kemarin punya publikasi terlalu banyak di wilayah itu sehingga akhirnya <i>trader</i> (tengkulak) <i>dateng gitu</i> , <i>trader</i> tuh dia banyak <i>ngambil</i> kedelai kita <i>gitu</i> , dijual ke tempat lain
	PW	..mereka (tengkulak/ <i>trader</i>) itu dijual kemana, memang sempat <i>denger-denger sih</i> itu buat kecap-kecap <i>home industry gitu</i> , sempat marak
	Sw	..yang sekarang menjadi kendala adalah karena Unilever itu kerjasama, itukan komitmen dengan para petani, karena harganya <i>kan</i> ditentukan dimuka (sebelum tanam). Setelah panen ternyata harganya melambung, itu yang jadi masalah
	Py	..pernah tahun kemarin Adindum dengan unilever tahun 2011, ketika itu harga beli unilever sebelum musim tanam 6.900 per kilo, <i>tau-tau pas</i> panen, harga pasar oleh spekulan menawarkan harga 7.000-10.000.

1	2	3
(sambungan)		..Langkah yang koperasi ambil adalah mengajukan surat berdasarkan analisa dari masa tanam hingga panen a, b, c. .kemarin mereka (petani dan koperasi) meminta saya (selaku Tim BSB) untuk bertemu unilever, itu kita lakukan. Perkara responnya seperti apa dari Unilever itu belakangan, yang penting ada usaha <i>lobby</i> harga
	PW	..dalam mengupayakan harga itu, dulu suami saya (ketua koperasi), selalu melibatkan UGM dan aslap, jadi selalu jalan <i>bareng</i> , <i>ga</i> berani melangkah sendiri
	Sw	..di dalam kegiatan kedelai hitam ada penanaman, ada pemilahan hasil (pascapanen) produksi, ada yang masuk pembuatan kecap bango harus benar-benar bersih dari kotoran, kadar airnya memenuhi persen, dilakukan sortasi istilahnya atau pemilahan kotoran kedelai yang pecah, hasil sortasi nanti, untuk konsumsi masuk (pabrik) Jakarta, yang tidak di Jogja sini
	SK	hingga 2011, petani kedelai hitam mitra Unilever telah mencapai 7.000 petani, termasuk di antaranya 1.600 petani perempuan yang membantu (proses sortasi) dalam pascapanen
Program Pemberdayaan Petani Perempuan Kedelai Hitam: Latar Belakang	SK	..tidak hanya sebagai mitra bisnis, namun kami juga memberdayakan petani. Program ini merupakan upaya dalam menjalankan prinsip bisnis berkelanjutan..Program ini melatih para petani perempuan untuk meningkatkan kemampuan berkomunikasi, menumbuhkan potensi kepemimpinan agar bisa menyuarakan pendapat, meningkatkan kepercayaan diri, dan kreatifitas

1		2	3
	(sambungan)	MT	<p>Program kita (P3KH) <i>kan</i> mulai dari tahun 2001, dan kelompok petani 2003, <i>nah</i> pada saat kita masuk ke program itu, kita melihat bahwa hubungannya <i>agak-agak</i> bisnis <i>banget</i>, jadi <i>bener-bener</i> silaturahmi-nya silaturahmi bisnis <i>gitu</i>, <i>nah</i> kebetulan tahun 2005, saya <i>tuh</i> pegang program lingkungan, <i>nah</i> waktu itu saya pegang program lingkungan <i>tuh</i> kita banyak di <i>link</i> sama perempuan, dan saya melihat hubungan kita <i>tuh</i> tidaklah hubungan bisnis tapi <i>bener-bener</i> yang kadang-kadang karena kita saling kerjasama punya kepentingan dan terlihat bahwa walaupun perempuan yang maju makaarganya juga maju <i>gitu</i>, sehingga waktu 2006 saya <i>pegang</i> program (P3KH), saya <i>trial</i> bagaimana dengan kedelai hitam itu kami <i>trial</i> masuk ke perempuan dan itu dampaknya luar biasa,..itu terjadi dan <i>confirm</i> banyak yang penelitian-penelitian itu seperti itu <i>gitu</i>, sehingga akhirnya kita memutuskan untuk memastikan masyarakat sejahtera yang kita bantu perempuannya, jadi kita punya program khusus yang di-<i>judulin</i> perempuan, kenapa di <i>judulin</i> perempuan? Karena <i>kalo</i> kita <i>bikin</i> program pemberdayaan masyarakat yang <i>dateng</i> <i>tuh</i> bapak-bapak aja, yang ditanyain ada dana berapa <i>gitu</i>, sementara <i>kalo</i> program mengenai perempuan yang tahu hanya perempuan <i>dong</i>, bapak-bapaknya <i>gak</i> boleh <i>dateng</i> <i>gitu</i> dan kita <i>bikin</i> program <i>bareng-bareng</i> seperti itu</p>
		MT	<p>Pertama kali kita mengorganisasi, memastikan perempuan ini dalam kelompok-kelompok. Kemudian setelah itu mereka pertama diberikan <i>training</i> untuk menghasilkan kedelai hitam yang baik kemudian setelah itu kita ajak mereka <i>ngumpul</i> kita ajak mereka diskusi, menurut mereka sendiri apa sih yang perlu dibantu di dalam lingkungan mereka..</p>

1	2	3
(sambungan)		<p>..Banyak <i>macem-macem kan</i> biasanya idenya <i>tuh macem-macem</i> hingga mengerucut bahwa hubungannya yang kebanyakan kepada mereka sendiri, bagaimana mereka sebagai individu yang punya beban banyak di dalam keluarga kemudian yang kedua biasanya mereka memikirkan bagaimana nutrisi anak saya, bagaimana kesehatan anak saya, keluarga kami kemudian bagaimana dia memastikan secara ekonominya <i>tuh</i> terpenuhi. Jadi 3 aspek itu, (1) kesehatan, (2) ekonomi kemudian (3) dirinya dia sendiri <i>gitu</i>, dan program kita akhirnya kita arahkan ke situ. Untuk yang program ke diri, mereka kita ajarkan untuk lebih sering bicara lebih sering menyampaikan pendapat kemudian itu mulai nulis dan segala <i>macem...</i> jadi mereka sebagai diri <i>tuh</i> disadarkan dulu bahwa mereka <i>tuh</i> punya <i>role</i> di dalam ini jadi jangan cuma di belakang aja..<u>satu</u>, kemudian <u>kedua</u> kesehatan, kita <i>kasih</i> tips-tips hidup bersih dan sehat, bagaimana menjaga kesehatan keluarga dan bagaimana menjaga kesehatan anaknya, kita <i>ajarin</i> juga bagaimana menjaga kebersihan lingkungan, lingkungan juga <i>kan</i> pengaruh ke kesehatan <i>kan ya</i>, kemudian yang <u>ketiga</u> ekonomi, <i>nah</i> untuk ekonominya kita lihat mereka secara kelompok ingin mengembangkan usaha apa <i>gitu</i> mereka ingin kembangkan usaha apa ekonomi</p>
	CR	<p>Program ini bertujuan meningkatkan kemandirian perempuan sortasi kedelai hitam dalam mengambil keputusan dan melaksanakannya untuk kemajuan diri dan keluarganya di bidang kesehatan, pendidikan dan ekonomi sehingga kesejahteraan keluarga meningkat yang berdampak pada peningkatan produktifitas kedelai hitam..</p>

1		2	3
	(sambungan)		..Jadi ibu-ibu dari awal itu diberi pelatihan <i>macem-macem lah</i> , pelatihan untuk usaha manajemen, manajemen keuangan, trus ada <i>mecem-macem</i> pelatihan seperti Kobar: Koran selembur, ada teater juga, pelatihan usaha entah nanti dari kerajinan barang bekas, daur ulang seperti itu
		CR	<p>Secara garis besar menurut pihak LSM Persada ada 3 (tiga) tahapan dalam proses pemberdayaan, yaitu:</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. <i>Input</i>: meliputi: training, pendampingan, pembuatan sertifikat P-IRT, monitoring, dan evaluasi. 2. <i>Output</i>: kelompok perempuan sortasi kedele hitam yang mandiri. 3. <i>Outcome</i>: percaya diri, sadar media, kesehatan keluarga meningkat, organisasi kelompok terbentuk, ada usaha kelompok yang berkelanjutan sehingga meningkatkan income menuju keluarga sejahtera <p>Berdasarkan tahapan tersebut akan diketahui tingkat keberhasilan program ini setelah melalui evaluasi dengan teknik <i>pre test</i> dan <i>post test</i> yang dilakukan diawal dan akhir tahun program dengan mengambil sampel perwakilan dari masing-masing kelompok guna mengetahui perubahan yang terjadi pada diri peserta baik secara pribadi maupun kelompok</p>
	Program Pemberdayaan Petani Perempuan Kedelai Hitam: Awal mula program	PW	..dari pasca gempa, 2006/2007 itu, berawal dari 7 kelompok tani itu diberikan pelatihan tentang bagaimana manajemen rumah tangga, kemudian diberi pelatihan memasak, kemudian berkembang menjadi pelatihan komunikasi,..

1		2	3
	(sambungan)	CR	Program ini diawali dengan pembentukan 7 kelompok di Kabupaten Bantul, yang kemudian bergulir ke Kabupaten Ngawi sebanyak 6 kelompok, Kabupaten Kulon Progo sebanyak 2 kelompok dan awal 2009 berlanjut ke Kabupaten Pacitan Jawa Timur sebanyak 16 kelompok..setiap kelompok rata-rata 25 orang, ada 22, ada yang 30 orang per kelompok
	Program Pemberdayaan Petani Perempuan Kedelai Hitam: Nilai Sosial Ekonomi	PW	..dulukan suami saya ketua kelompok, ya petaninya yang datang, <i>trus</i> yang transaksi ketua kelompok. Kalau saya dulunya sortasi disini (dirumah), cuma karena sekarang saya sudah tidak mengelola, otomatis saya sortasi dirumah penduduk, jemput bola. Itu juga tehniknya <i>macem-macem</i> , ada yang digelar di (rumah) ketua kelompok, ada yang di bawa pulang kerumah masing-masing, maksudnya di masing-masing kelompok, itu variatif. Yang disortir itu biji merah, biji kerewek (kering dan tidak berbentuk) atau berlubang, <i>trus</i> kotoran (sampah: dedaunan, kulit kacang kedelai, dan lain sebagainya).. <i>kalo</i> ukuran besarnya kalau untuk produksi kecap Bango, tidak (berpengaruh), tetapi untuk benih besarnya ada ..dan itu (kegiatan sortasi) kalau dihargai, dulu itu (2007-2010) 200 perak per kilo, coba bisa <i>dibayangin</i> , kalau diukur dengan rupiah <i>ga masuk</i> , misalkan sampai hari ini (2011-sekarang) sekilo 500..dalam sehari secepat-cepatnya, tergantung kotorannya <i>tokh</i> , jadi tidak bisa dikondisikan. Jadi kalau kedelainya bagus, kotorannya sedikit, cepat ya 20-30 kilo (per hari), tetapi ketika <i>njlimet</i> paling 3-5 kilo, kalau dilihat nilai rupiahnya <i>ga masuk</i> (akal), tapi kenapa mereka mau, karena dibelakang dari itu banyak yang bisa manfaat rasakan..lebih bisa merasakan kesana (manfaat), jadi kalau dinilai ukuran rupiah, <i>wong</i> malah kedelai dapat 500 perak, buat makan bakso semangkok juga habis..

1	2	3	
(sambungan)	PW	...tapi yang bisa dilihat para petani (perempuan) kedelai lebih percaya diri, lebih bisa berperan di masyarakat, ketika mereka lebih bisa berperan di masyarakat otomatis dia pengembangan usaha <i>kan</i> komunikasi lebih gampang, lebih percaya diri untuk mengembangkan usaha	
	Sk	..bikin tempe <i>tuk</i> lauk atau dijual, yang jelek untuk ternak	
	Nn	..dijual kepembuat kecap rumahan	
	Sj	..untuk bikin tempe dan peyek	
	Manfaat Pemberdayaan perempuan	Sj	Manfaat yang Ibu peroleh <i>temen</i> banyak, tambah ilmu karena sering di adakannya pelatihan-pelatihan, <i>kayak</i> teater, menjahit sampah daur ulang, dan membuat makanan dari bahan baku ketela
		Sk	Manfaat menjadi anggota kelompok sortasi: mengetahui tentang sortasi kedelai yang sebelumnya kami tidak tahu dan paham. Bagaimana atau apa dan seperti apa bahan baku untuk membuat “kecap” yang baik dan berkualitas. Seperti Kecap Bango yang menjadi andalan kita semua, <i>trus</i> dapat pelatihan yang diperoleh dari Persada: pelatihan manajemen, pelatihan teater, pelatihan perencanaan LKP
		PW	..dan tidak cuma sampai disana, kita juga diberi kesempatan tampil di Festival Jajanan Bango juga, dari kelompok sini kebetulan sudah pernah ke Surabaya, Jakarta. Jadi <i>eee</i> ..gimana ya mengangkatlah, mengangkat perempuan petani, jadi tidak cuma mengolah kedelai..tidak, tetapi lebih luas ya, pengembangan diri perempuan...

1	2	3
---	---	---

	(sambungan)	Sn	Saat mengikuti pelatihan-pelatihan, dimana pada saat pelatihan-pelatihan kami mendapatkan wawasan dan ilmu yang baru
		Sj	Pasca gempa diberi bantuan. Setelah jadi kelompok bisa <i>ngerti</i> atau sampai Jakarta, Pengandaran, Pacitan Surabaya, dan sebagainya
		PW	..dulu itu ada CSR dari Jakarta aja datang kesini, ga bisa bicara dia, karena petaninya sendiri yang cerita sampai dengan pengalaman sendiri, sampai ke Surabaya, Jakarta, sampai <i>launching</i> benih Mallika kita ikut, kita juga ketika itu diberi kesempatan menari, waktu itu salah satu petani saya ada yang menarik pak Dirjen, dengan begitu pak dirjen juga ikut menari, setelah selesai, trus MC-nya bilang “bu kamu sadar tidak yang kamu ajak menari itu siapa?, pak Dirjen”, menangis ia dari situ, udah disini dia bilang kalau saya <i>ga</i> jadi petani kedelai hitam <i>kan ga</i> mungkin menari dengan Dirjen segala <i>macam gitu</i> . Tapi emang kerasa lho, kalau Unilever, maksudnya <i>eee...total</i> , dia membantu itu total, meskipun kalau kita berfikir dia diuntungkan dia <i>udah dipromosiin</i> , tetapi <i>kan</i> secara tidak langsung <i>eee..itu</i> juga dirasakan (manfaatnya) oleh ibu-ibu petani..makanya untuk program CSR-nya akan lebih terasa di ibu-ibunya dari petaninya, istilahnya petani: aku tanam, aku panen, hasil panen sudah ada yang menampung, setiap tahun aku dapat bingkisan produk Unilever, selesai. Paling kalau ditanya pengalaman ya sebatas tehnik penanaman, tehnik penanggulangan hama, udah. Tetapi kemudian karena ada (pemberdayaan) kelompok perempuan pada berkembang juga

1		2	3
	Dukungan YUI		<p>Kita diskusi dengan mereka, ingin kembangkan usaha apa, kemudian kita <i>kasih</i> dana stimulus namanya, di awal program untuk setiap kelompok kita <i>kasih</i> dana jumlahnya kecil <i>banget</i> - kecil <i>banget</i>, jadi mereka tuh kita <i>budget</i>-kan uang 500 ribu rupiah per kelompok, mereka <i>came up with proposal</i>, pada saat mereka mau membuat proposal kita adakan pelatihan bagaimana <i>membikin</i> proposal <i>gitu</i>, kadang-kadang proposalnya ada yang sejuta, dua juta, tiga juta <i>gitu nah</i> kita cuma kasih 500 ribu, yang lainnya mereka terserah dapat darimana atau mereka kembangkan <i>gitu</i>. <i>Nah</i> kemudian kami tidak ingin uang ini adalah uang hilang <i>gitu kan</i>, 500 ribu ini jadi apa <i>sih</i> sebenarnya <i>gitu kan</i>. <i>Nah</i> oleh karena itu ,setelah mereka dibina di <i>kasih</i> uang stimulasi mereka setelah 6 bulan diberikan kewajiban untuk <i>mereportkan</i> sudah melakukan apa <i>gitu</i>, nah pada saat <i>report</i> itu biasanya potensi-potensi mereka yang lain ditampilkan karena yang namanya <i>report cuman</i> laporan pembacaan itu <i>kan boring banget</i>, kita <i>bikin</i> yang namanya apresiasi. Makanya namanya jadi <i>apresiasi program</i> ada yang <i>nari</i> ada yang apa dalam rangka <i>mereportkan</i> selama dibina <i>gitu</i>, tahun pertama (2008) kita fokusnya kepada pembentukan kelompok ..kemudian mereka punya ekonomi, pemberdayaan ekonominya seperti apa. Tahun berikut kita mengajari mereka bagaimana mengekspresikannya dalam tulisan karena kita percaya...mereka kita <i>ajarin sharing</i>..kita sempat lalai memonitor, kita baru memonitor <i>tuh</i> 2009-2010-2011, ada yang jadi nol ada yang jadi 2 juta ada yang jadi 4 juta, tapi sama ibu-ibu itu ya, kami usaha lele, Alhamdulillah lelenya panen pertamanya <i>tuh</i> bagus kemudian panen kedua kami gagal ada virus tapi Alhamdulillah ada keuntungannya seribu, dilaporkan <i>gitu lho</i>,...</p>

1	2	3
(sambungan)		.. <i>kalo</i> laki-laki gak akan melakukan hal itu, ya <i>kan</i> ..Alhamdulillah kami untung 2 juta, itu <i>kayak gitu-gitu</i> mereka <i>sharing kayak gitu-gitu</i> .
	PW	..ibu-ibunya itu sampai ke usaha mandiri dirumah untuk <i>home industry</i> -nya itu <i>sampe</i> di usahakan ke PI RT-nya <i>lho mas</i> , izin industri rumah tangga itu <i>lho</i> . Jadi unilever dengan Persada memfasilitasinya sampai sejauh itu..mba Kristin (LSM Persada) itu datang setiap bulan per kelompok untuk mendampingi, kalau saya <i>kan</i> (dusun) Sabran itu mba Kristin datang tiap tanggal 16, kemudian kelompok yang lain itu tanggal berapa, mba Kristin juga datang..Melalui pendampingan dikembangkan supaya ibu-ibu mengisi waktu luangnya, selain sortasi itu, ada usaha warung, ada yang makanan jajanan pasar, ada kemudian semacam telur asin, peye, dan segala macam kayak gitu..kita juga adakan apresiasi, setiap tahun, kemarin yang terakhir ada di Pacitan, tahunan, ini termasuk yang Langit Senja (menunjuk photo di dinding) itu pertama kali 2009, pertama kali apresiasi di Jogja..
Hilir Bango: Festival Jajanan Bango	Brand Manajer Bango (Dokumen Unilever)	Konsep Festival Jajanan Bango adalah kita menghadirkan makanan-makanan tradisional yang sudah khas dan <i>iconic</i> dari kota tertentu..sehingga yang bisa ikut pun juga penjaja-penjaja makanan tradisional yang juga khas, <i>iconic</i> , dan sudah melakukan bisnis secara turun temurun. Kalau untuk Festival Jajanan Bango tahun ini khusus kita hadirkan orang-orang yang melakukan bisnis kurang lebih minimal sekitar 10 tahun. Mengapa? Karena seiring dengan <i>message</i> atau pesan yang ingin kami sampaikan dengan Bango yang berusia 80 tahun ini,..

1		2	3
	(sambungan)	Brand Manajer Bango (Dokumen Unilever)	<p>..adalah bahwa sebenarnya kualitas Bango telah teruji selama 80 tahun. Sehingga yang kita hadirkan pun berbagai makanan tradisional yang sudah teruji melalui waktu, bisa bertahan dan terus mendedikasikan menjual makanan tradisional</p> <p>Kami berperan sebagai pionir sekaligus lokomotif dengan melibatkan berbagai elemen masyarakat. Setelah itu, teknis inventarisasi semur sebagai <i>intangible cultural heritage</i> akan kami serahkan kepada pemerintah..Tantangan kami adalah membuat masyarakat tahu tentang seluk-beluk semur dan mau mempraktikkannya</p>