

KEMITRAAN USAHA PERKEBUNAN : PERUBAHAN STRUKTUR YANG BELUM LENGKAP

Undang Fadjar

*Lembaga Riset Perkebunan Indonesia
Jalan Salak No. 22 A Bogor*

ABSTRACT

Development of estate crops sub-sector in Indonesia aims to achieve realistic growth and equality. However, the policy is not easily implemented due to the latent problems of the gap between estate crop companies and smallholders. Integrating estate companies and smallholders is still debatable. However, actual reality shows that synergy of both estate companies and smallholders are really needed to overcome structural constraints at global and local levels. Partnership in estate crops between the companies and the smallholders has not been successfully overall gap, but empowering both smallholders and companies will lessen the gap. All parties need to conduct rational discussion to improve self correction and capital social. It is expected to enhance partnership structure, such as improved business opportunities in order to advance the smallholders.

Key words : *structural change, partnership, estate crops*

ABSTRAK

Pembangunan sub-sektor perkebunan di Indonesia ditujukan untuk mencapai pertumbuhan dan pemerataan. Namun demikian, hal ini tidaklah mudah karena akan berhadapan dengan persoalan *laten* peninggalan masa kolonial, yaitu ketimpangan antara perkebunan besar dan perkebunan rakyat. Sampai saat ini masih terjadi perdebatan tentang upaya untuk mengintegrasikan usaha perkebunan besar dengan perkebunan rakyat. Akan tetapi, realitas di lapangan menunjukkan bahwa sinergi antara keduanya semakin dibutuhkan, terutama untuk membangun kekuatan bersama dalam menghadapi hambatan struktural pada aras global serta untuk mengatasi kesenjangan pada aras lokal. Meskipun pelaksanaan program kemitraan usaha perkebunan belum dapat mengatasi ketimpangan secara maksimal, namun dengan memberdayakan petani mitra dan juga perusahaan mitra menjadi masyarakat perkebunan yang komunikatif; kelemahan tersebut dapat diperbaiki. Untuk itu, semua pihak perlu mengembangkan perbincangan yang rasional yang membawa pencerahan, refleksi diri, dan pengembangan modal sosial. Lebih lanjut hal ini dapat diharapkan akan membuahkan konsensus bersama di antara komponen yang bermitra untuk melakukan perbaikan struktur kemitraan. Dalam hal ini, struktur kemitraan yang diharapkan adalah sebuah struktur yang mampu memperbesar peluang dan manfaat usaha, sehingga dapat mendistribusikan peluang dan manfaat usaha serta aset produksi kepada petani kecil.

Kata kunci : *perubahan struktur, kemitraan, perkebunan*

PENDAHULUAN

Sebagaimana halnya pembangunan nasional, pembangunan subsektor perkebunan di Indonesia ditujukan untuk mencapai pertumbuhan dan pemerataan. Pertumbuhan dilakukan dengan cara memperbesar "kue" pembangunan sedangkan pemerataan dilakukan dengan cara memberikan akses seluas-luasnya kepada seluruh lapisan masyarakat untuk ikut serta "membuat" dan "menikmati"

kue dimaksud. Bila "kue" pembangunan tidak dibuat semakin besar, maka yang terjadi adalah "pemerataan kemiskinan". Kemudian bila akses membuat dan menikmati kue pembangunan hanya diberikan kepada lapisan minoritas yang kuat, maka yang terjadi adalah "kesenjangan yang semakin lebar".

Namun demikian, pelaksanaan pembangunan perkebunan sebagaimana dimaksud tidaklah mudah karena akan berhadapan dengan persoalan *laten* peninggalan masa kolonial, yaitu ketimpangan antara perkebunan

besar dan perkebunan rakyat. Di satu pihak, perkebunan besar relatif maju karena mereka menguasai asset produksi (lahan, modal, tenaga kerja, sarana produksi, alat produksi, dan teknologi) dan pasar secara penuh. Dipihak lain, perkebunan rakyat relatif tertinggal karena asset yang mereka kuasai sangat terbatas, bahkan sebagian hanya menguasai tenaga kerja keluarga (petani penggarap).

Meskipun Boeke (1953) meramalkan bahwa pembauran antara perkebunan besar dengan perkebunan rakyat tidak akan membuahkan hasil, karena kesenjangan itu terjadi akibat perbedaan sistem sosial keduanya, namun para penyusun program pembangunan perkebunan di Indonesia berkeyakinan bahwa keduanya dapat disinergikan untuk mencapai kemajuan bersama. Oleh sebab itu, sejak tahun 1977, kebijakan integrasi di antara keduanya dilakukan secara intensif melalui program *Nucleus Estate Smallholder* (NES) atau Perusahaan Inti Rakyat Perkebunan (PIR-BUN). Optimisme tersebut beralasan karena, sebagai mana dikemukakan Geertz (1976), kesenjangan yang terjadi antara perkebunan besar dengan perkebunan rakyat bukan akibat perbedaan sistem sosial di antara keduanya, namun karena pemerintah kolonial memperlakukan perkebunan rakyat hanya sekedar “menyisipkan” tanaman perdagangan pada pola pertanian yang biasa dilakukan petani, yaitu pola pertanian ekstensif yang bersandar pada produksi tanaman pangan.

Sampai saat ini antara pandangan yang “optimis” dengan pandangan yang “pesimis” tentang “perlu dan tepat”-nya langkah mengintegrasikan usaha perkebunan besar dengan perkebunan rakyat masih menjadi perdebatan. Hal ini terjadi karena perbedaan dalam menetapkan indikator keberhasilan terhadap program-program yang sudah berjalan. Terlepas dari persoalan tersebut, realitas di lapangan menunjukkan bahwa sinergi antara perkebunan besar dengan perkebunan rakyat semakin menjadi kebutuhan. Kebutuhan ini terutama untuk membangun kekuatan bersama dalam menghadapi hambatan struktural yang diciptakan kekuatan global, serta untuk mengatasi kesenjangan pada ras lokal yang dapat menuai konflik berkepanjangan.

Tulisan ini bermaksud memahami lebih baik kekurangan yang terjadi pada masa

lalu serta memberikan sumbangan pemikiran tentang tindakan strategis yang perlu dilakukan agar program pengintegrasian perkebunan besar dengan perkebunan rakyat (selanjutnya disebut program kemitraan) dapat berjalan secara alamiah dan berkelanjutan. Melalui pengembangan masyarakat perkebunan yang komunikatif, kiranya dapat berlangsung “perbincangan rasional” yang membawa pencerahan, pemberdayaan dan pengembangan modal sosial sehingga lebih lanjut akan membuahkan konsensus bersama di antara komponen masyarakat perkebunan yang bermitra untuk melakukan perbaikan struktur kemitraan. Struktur kemitraan usaha perkebunan yang diharapkan adalah sebuah struktur yang selain membuka peluang usaha dan meredistribusi aset kepada petani juga disertai dengan redistribusi kekuasaan dan manfaat.

KETIMPANGAN DALAM KEMITRAAN USAHA PERKEBUNAN

Variasi dan Perkembangan Sistem Kemitraan

Sebagai sebuah strategi dan upaya pengintegrasian struktur usaha perkebunan besar (perusahaan perkebunan) dengan perkebunan rakyat (petani kecil), istilah kemitraan baru diperbincangkan sekitar tahun 1990-an, yaitu sejak pola sejenis PIR-BUN memperoleh sumber pendanaan berlabel Kredit Koperasi Primer untuk Anggota (KKPA) melalui Departemen Koperasi. Pada periode sebelumnya, sumber pendanaan (program PIR-BUN) berasal dari pinjaman luar negeri maupun dana pemerintah melalui Departemen Pertanian.

Pada masa awal pengintegrasian perkebunan besar dengan perkebunan rakyat istilah yang digunakan adalah *Nucleus Estate Smallholder* (NES). Kemudian istilah tersebut berubah menjadi Perusahaan Inti Rakyat Perkebunan (PIR-BUN), dan disusul oleh istilah PIR-Transmigrasi (Tabel 1). Pada dasarnya istilah-istilah itu mengandung makna yang sama, yaitu adanya upaya pengintegrasian secara formal struktur usaha perkebunan besar dengan perkebunan rakyat, yaitu mulai dari kegiatan di kebun (hulu) sampai dengan kegiatan pengolahan dan pemasaran bahan baku industri (*intermediate product*).

Tabel 1. Sejarah Perkembangan Kemitraan Usaha Perkebunan di Indonesia

| Periode | Nama Program dan Pelaksana |
|---|---|
| Pelita II: 1977 | <ul style="list-style-type: none"> • Pola NES BUMN oleh Pemerintah dan Bank Dunia (karet di Sumut dan Sumsel) |
| Pelita III : 1978 – 1983 | <ul style="list-style-type: none"> • Lanjutan Pola NES di daerah baru PIR Transmigrasi (1986) |
| Pelita IV : 1983 – 1988 | <ul style="list-style-type: none"> • Lanjutan Pola NES di daerah baru |
| Pelita V : 1988 – 1993 | <ul style="list-style-type: none"> • Lanjutan PIR Transmigrasi |
| 1999 (SK Menhutbun No.107/Kpts-II/1999) | <ul style="list-style-type: none"> • PIR Kemitraan (dana KKPA) • Lima Pola Pengembangan Perkebunan: <ul style="list-style-type: none"> Pola I : Koperasi Usaha Perkebunan (100% saham koperasi) Pola II : Patungan Koperasi dan Investor (65 % saham koperasi) Pola III : Patungan Investor dan Koperasi (20% saham koperasi) Pola IV : BOT (<i>Build, Operation, Transfer</i>) Pola V : BTN (Bank Tabungan Negara) |

Sumber Informasi : Dirumuskan penulis dari beberapa sumber

Konsep PIR-BUN sebenarnya bukan asli Indonesia. Menurut Gunawan *et al.* (1995), konsep ini merupakan bentuk baru dari pola agribisnis modern yang dikembangkan di Amerika pada akhir abad ke 19. Munculnya konsep ini sebagai jawaban atas kritik yang menganggap pola perkebunan besar cenderung eksploitatif terhadap buruh dan akumulasi modal di satu atau beberapa tangan secara mencolok. Melalui konsep PIR-BUN, persepsi demokratis dan partisipatif dapat dimunculkan. Selain itu, baik negara berkembang (negara produsen) maupun negara maju (negara konsumen) sama-sama diuntungkan. Negara produsen akan memperoleh subsidi (pinjaman berbunga lunak) dari sumber moneter dunia (Bank Dunia). Sementara itu, negara maju akan memperoleh jaminan ketersediaan bahan baku bagi kegiatan industrinya (industri hilir perkebunan), menciptakan pasar baru bagi industri "input produksi pertanian", dan dapat mengendalikan negara berkembang melalui struktur industri yang menguntungkan mereka.

Perdebatan tentang keberadaan perkebunan besar sudah berlangsung beberapa dasa warsa (White, 1990). Sebagian ahli berpandangan bahwa secara makro sistem perkebunan besar telah memberikan keuntungan kepada negara, terutama dari produksi dan nilai tambah yang dihasilkan. Oleh sebab itu, mereka memandang perkebunan besar sebagai "*developmental progressive*". Sebaliknya, kelompok ahli yang lain, berpandangan bahwa perkebunan besar justru bersifat anti

pembangunan dan menyebabkan "kemiskinan kronis" (*persistent poverty*) di pedesaan. Secara mikro, sistem ini tidak memberikan kesejahteraan yang sebanding dengan keuntungan yang diperoleh, terutama bagi para buruh dan keluarganya. Bahkan secara makropun, perkebunan besar tidak mampu mendorong perkembangan ekonomi lokal karena sifatnya yang *self-contained* berbentuk *enclave*.

Sebagai sintesa dari dua pandangan yang berlawanan tersebut, muncul berbagai upaya perbaikan agar dampak buruknya dapat dihilangkan atau dikurangi. Menurut Goldsmith dalam Gunawan (1995) upaya perbaikan tersebut ditempuh melalui interaksi antara *satellite farming* yang merupakan petani kecil dengan *corporate core* yang merupakan perusahaan agroindustri yang berada di tengah petani. Bentuk ini kemudian disebut usahatani kontrak (*contract farming*). Colin Kirk dalam White (1990) merumuskan *contact farming* sebagai berikut:

"Contract farming adalah suatu cara mengatur produksi pertanian dimana para petani kecil (outgrowers) diberikan kesempatan menyediakan produk pertanian untuk perusahaan inti sesuai dengan syarat yang telah ditentukan dalam perjanjian (contract). Perusahaan inti yang membeli hasil tersebut dapat menyediakan bimbingan teknis, kredit, input produksi, serta menangani pengolahan dan pemasaran. Sistem ini dinamai "core-

satellite model” (model inti-satelit). Dalam versi Commonwealth Development Corporation, “inti” dibentuk sebagai “nucleus estate”, yaitu mencakup perkebunan kecil yang dikelola sendiri oleh para petani dan sebuah unit pengolahan yang mengikat perjanjian dengan sejumlah petani di sekitarnya untuk memproduksi hasil yang akan dibeli oleh unit pengolahan”.

Setelah generasi PIR-BUN berakhir, terutama karena tidak ada lagi sumber dana yang menyertainya, pola pembangunan perkebunan terbaru adalah lima pola pengembangan perkebunan (Tabel 1). Berdasarkan SK Menhutbun No.107/Kpts-II/1999, kelima pola tersebut bertujuan memberikan peluang usaha yang semakin besar kepada para petani, baik dengan mendapatkan prioritas pada usaha di kebun maupun kesempatan memperoleh margin dari usaha di hilir karena petani turut memiliki saham atas usaha hilir. Secara rinci, Lima Pola Pengembangan Perkebunan tersebut adalah: (1) Pola I : Koperasi Usaha Perkebunan, dimana 100 persen saham dimiliki koperasi; (2) Pola II : Patungan Koperasi dan Investor, dimana 65 persen saham dimiliki koperasi, dan 35 persen saham dimiliki perusahaan; (3) Pola III: Patungan Investor dan Koperasi, dimana 20 persen saham koperasi dimiliki koperasi dan 80 persen saham dimiliki perusahaan; (4) Pola IV: *Build, Operation, Transfer* (BOT); dan (5) Pola V: Bank Tabungan Negara (BTN).

Setelah berjalan sekitar tujuh tahun sejak ditetapkan, nampaknya “gema” program ini tidak cukup menggelora, bahkan semakin “menyusut”. Apalagi sejak awal program ini tidak dilengkapi dengan sarana dan prasarana penunjangnya. Misalnya, program ini tidak didukung ketersediaan kredit berbunga lunak untuk para petani serta tidak ada insentif yang mendorong perusahaan perkebunan besar melepaskan HGU terlantar. Selain itu, sekalipun pelaksanaan program ini memerlukan dukungan berbagai Departemen terkait (Departemen Perindustrian dan Perdagangan, Departemen Keuangan, Departemen Koperasi, Badan Pertanahan Nasional, dan Lembaga Perbankan), tetapi ternyata tidak mampu dikembangkan lebih lanjut menjadi program nasional. Program ini seakan-akan masih

bersifat subsektoral, yaitu milik Direktorat Jendral Perkebunan.

Penelitian Herman dan Fadjar (2000) menunjukkan bahwa secara umum respon para pelaku usaha perkebunan terhadap pola tersebut belum baik. Dari 309 berkas permohonan izin usaha, hanya 35 persen yang memenuhi syarat sesuai dengan kebijakan lima pola pengembangan perkebunan. Selain itu, pelaksanaan pembangunan fisik kebun oleh beberapa perusahaan belum mencerminkan kinerja penerapan kebijakan lima pola pengembangan perkebunan, karena masih diliputi berbagai “rekayasa” serta belum ada kejelasan tentang rencana pemilikan kebun dan kelembagaan usaha yang akan dipilih meskipun izin usaha yang diajukan adalah “pola patungan investor-koperasi”.

Sharing System yang Timpang

Walaupun pada beberapa kasus terjadi kesalahan pemilihan sasaran penerima program kemitraan (bukan petani miskin), namun program ini telah berupaya memperbaiki struktur usaha perkebunan menjadi lebih merata. Upaya ini dilakukan dengan mendistribusikan asset produksi dan peluang usaha kepada banyak petani kecil, dimana perusahaan besar memperbaiki keterbatasan petani kecil agar peluang usaha dan aset yang mereka terima dikelola dengan baik. Banyak di antara petani mitra yang semula tidak memiliki lahan atau hanya sebagai petani penggarap, setelah mengikuti program ini mendapatkan kebun seluas 2 ha, lahan pangan 0,75 ha, dan lahan pekarangan 0,75 ha dengan status milik. Selain itu, para petani memperoleh akses untuk mendapatkan kredit komersial berbunga lunak guna membiayai pengembangan kebun.

Patut disayangkan niat awal yang baik tersebut pada langkah selanjutnya hampir selalu diciderai oleh praktek yang cenderung asimetris-eksploitatif. Hal ini terjadi bukan karena petani tidak dilibatkan dalam proses perencanaan, pelaksanaan, maupun evaluasi kegiatan; tetapi pengambilan keputusan pada proses tersebut masih banyak ditentukan oleh pihak perusahaan (inti) atau pihak lain (terutama pemerintah) yang mempunyai kekuasaan lebih besar. Apalagi bila perusahaan berkolaborasi dengan pemerintah, maka gabungan kekuasaan keduanya menjadi sangat

besar dan semakin tidak sebanding dengan kekuasaan petani meskipun jumlahnya mayoritas. Akibat lebih lanjut dari keadaan ini adalah tidak optimalnya distribusi manfaat (nilai tambah). Sebagian manfaat yang seharusnya diterima petani malah dinikmati pihak yang memiliki kekuasaan lebih besar.

Hubungan asimetris tersebut lebih menguntungkan pihak perusahaan sedangkan petani berada pada posisi marjinal yang lebih banyak berperan sebagai pelengkap struktur kemitraan. Partisipasi petani secara individu ataupun melalui wadah organisasi petani dalam kegiatan pasca panen (pengolahan, penentuan mutu dan kadar) serta pemasaran (pengangkutan, penetapan harga, dan pembayaran hasil) masih sangat minimal (Fadjar, 2000). Sekalipun secara struktural (diformalkan dalam perjanjian kerjasama) disediakan ruang bagi petani untuk mengikuti proses dimaksud, namun karena keterbatasan kemampuan petani dalam mengikuti proses yang berteknologi tinggi (seperti penentuan mutu dan kadar di laboratorium dan penentuan harga berdasarkan harga internasional) maka hasil yang diperoleh petani masih sering tergantung pada kemurahan hati perusahaan mitra.

Kekuatan perusahaan mitra dapat disalurkan untuk menguasai kegiatan industri input produksi maupun industri hilir. Akan tetapi, pada kondisi dimana industri hilir dan industri input dikuasai perusahaan lain yang lebih kuat seperti perusahaan transnasional, maka kekuatan mereka akhirnya cenderung digunakan untuk menguasai dan bahkan mengeksploitasi petani mitra. Kekuasaan perusahaan inti dalam menguasai petani mitra dilakukan pada berbagai kegiatan, sebagaimana digambarkan oleh Kirk dalam White (1990):

“Pihak pemberi kontrak (inti) dapat mengendalikan penguasaan atas kegiatan para petani outgrowers antara lain dengan cara menguasai saluran penyediaan kredit, pupuk serta masukan lainnya, juga dengan menguasai secara ketat kegiatan sekunder maupun pemasaran. Umumnya, walaupun penetapan grading mutu serta harga terkandung dalam kontrak, namun dalam prakteknya penerimaan serta grading hasil tani masih menurut kebijaksanaan pembeli”.

Bersamaan dengan itu, perwujudan dominasi perusahaan mitra akan semakin kuat karena kekuasaan mereka tidak mendapat tantangan dari pihak petani mitra. Meskipun dari sisi jumlah, petani mitra sangat banyak namun kekuasaan kolektif mereka sangat lemah. Keadaan tersebut digambarkan oleh Kirk sebagaimana dikutip White (1990) sebagai berikut:

“Bagi kaum produsen kecil bukanlah hal yang mudah mengorganisir diri untuk bernegosiasi memperjuangkan sesuatu, misal harga yang lebih baik. Dalam keadaan terpecah dan diliputi konflik kepentingan di tingkat lokal, maka muncul ketidakmampuan petani dalam mengadakan aksi kolektif yang berkelanjutan”.

Sejalan dengan itu, White (1990), memberikan pendapat bahwa konsep model “inti-satelit” merupakan sebuah bentuk interaksi yang netral. Akan tetapi, dalam tataran operasional menjadi tidak netral karena suasana lingkungan sosial-politik turut berpengaruh. Dalam hal ini, seringkali para pelaku serta golongan tertentu membangun “kekuasaan lokal” (setingkat kecamatan) untuk mengalihkan dan memanipulasi lembaga kemitraan agar kepentingan mereka terpenuhi. Sebagaimana ditemukan oleh Fadjar (1994) dan Gunawan *et al.* (1995), kekuatan kekuasaan lokal semakin dominan karena bergabungnya pengusaha (inti) dan birokrasi pemerintah (sipil dan atau militer).

Mengembangkan Kemitraan Usaha Perkebunan: Memenuhi Tuntutan Lokal dan Tantangan Global

Pertanyaan yang seringkali muncul berkaitan dengan pengembangan kemitraan usaha perkebunan adalah “apakah pengembangan tersebut merupakan program yang diperlukan atau program yang mengada-ada?”. Terdapat dua hal yang dapat menunjukkan bahwa pengembangan kemitraan usaha perkebunan sesungguhnya merupakan program yang diperlukan, yaitu: (1) adanya tuntutan masyarakat; (2) adanya tantangan global dalam melakukan usaha perkebunan. Solusi keduanya harus dipenuhi melalui pengembangan kemitraan. Tuntutan lokal yang harus dipenuhi adalah meredistribusikan peluang usaha, aset produksi, dan manfaat kepada

para petani; sedangkan tantangan global yang harus dipenuhi adalah “merebut” industri hilir yang menguasai margin terbesar dan merebut industri input produksi yang membebani biaya produksi para petani maupun perusahaan perkebunan.

Secara ideologis, pola perkebunan besar mendapat kritikan dari masyarakat lokal, nasional, maupun global (kaum populis) yang memandang perkebunan besar cenderung eksploitatif terhadap buruh serta mengakumulasi modal di satu tangan secara mencolok. Bersamaan dengan itu, realitas di lapangan menunjukkan bahwa masyarakat lokal sekitar perusahaan perkebunan semakin hari semakin berani mengajukan tuntutan agar perusahaan perkebunan menyerahkan lahannya kepada mereka. Bahkan banyak di antara tuntutan tersebut yang dilakukan tidak melalui dialog tetapi dengan cara menduduki lahan perusahaan perkebunan. Menurut data Direktorat Jenderal Perkebunan (2002), sepertiga luas areal Perkebunan Besar Swasta (176.657 ha) dan seperlima luas areal Perkebunan Besar Negara (142.819 ha) menjadi areal yang disengketakan antara perusahaan perkebunan dengan masyarakat sekitar. Akibatnya, sebagaimana dikemukakan Gabungan Perusahaan Perkebunan Indonesia (Pakpahan, 2000), kerugian perusahaan perkebunan mencapai Rp. 2,6 trilyun atau setara dengan investasi kebun kelapa sawit seluas 3.000 ha.

Hasil penelitian Fadjar dan Herman (2001) menunjukkan bahwa sengketa tersebut terjadi karena kehadiran perusahaan perkebunan tidak mampu memberikan manfaat secara meyakinkan kepada masyarakat sekitarnya. Dalam hal ini, masyarakat sekitar perkebunan besar hanya memperoleh kesempatan kerja sebagai buruh. Bahkan pada beberapa kasus, kesempatan kerja tersebut tidak dimanfaatkan masyarakat lokal karena mereka belum mampu menyesuaikan diri dan atau kalah bersaing dengan pendatang. Akibatnya timbul kesenjangan antara masyarakat lokal di sekitar perusahaan perkebunan dengan para buruh dan karyawan perusahaan perkebunan. Selain itu, sebagian masyarakat lokal kehilangan kesempatan berusaha karena mereka menyerahkan lahannya kepada perusahaan perkebunan.

Bila kemitraan usaha perkebunan sudah dilakukan, seharusnya manfaat kemitraan

dapat dirasakan secara signifikan oleh para petani maupun perusahaan perkebunan. Untuk itu, integrasi usaha perkebunan harus mampu memperluas akses usaha serta mampu membuahkan manfaat yang lebih besar. Bila tidak demikian, maka dapat dipastikan integrasi tersebut tidak akan berkelanjutan dan masing-masing mitra akan kembali berusaha sendiri-sendiri. Sebenarnya secara konseptual, kemitraan usaha antara perkebunan besar dengan perkebunan rakyat sudah diperhitungkan akan memberikan keuntungan, baik kepada petani mitra maupun kepada perusahaan mitra. Akan tetapi, bila kemitraan usaha yang dibangun tidak mampu merebut peluang usaha yang ada di industri tengah dan industri hilir maka tidak banyak keuntungan yang bisa didapat, sehingga tidak banyak manfaat yang dapat didistribusikan kepada masing-masing mitra. Akhirnya, berbagai upaya yang dilakukan bagaikan orang lari ditempat.

Dalam era globalisasi tantangan yang harus dihadapi bersama oleh seluruh pelaku usaha kemitraan adalah bagaimana merebut margin yang jumlahnya sangat besar yang berada pada industri hilir. Tantangannya menjadi lebih berat karena industri tersebut umumnya dikuasai oleh negara maju melalui perusahaan multinasional yang dikenal sebagai *Trans National Corporation (TNCs)*. Bahkan menurut Fakhri (2001), kekuasaan *Trans National Corporation (TNCs)* lebih besar dari Dewan Perserikatan Perdagangan (WTO) maupun Lembaga Keuangan Global (IMF dan Bank Dunia). Gilbert dan Wengel (2000) menggambarkan betapa dominannya TNCs menguasai sektor usaha perkebunan (Tabel 2), terutama pada perdagangan industri tengah (*intermediate product*) dan industri hilir atau manufaktur (*final product*). Keperkasaan mereka terjadi pada semua komoditas utama perkebunan, yaitu pada karet, kopi, kakao, teh, dan kelapa sawit. Bahkan belakangan ini mereka juga mulai menguasai usaha hulu, meskipun jumlahnya masih relatif kecil.

Sejalan dengan gambaran tersebut, data empiris yang terdapat pada Tabel 3 menunjukkan bahwa pada tahun 1999 volume ekspor manufaktur perkebunan Indonesia hanya 3 persen dari volume ekspor primer perkebunannya, dan nilai ekspor manufaktur perkebunan Indonesia hanya 9 persen dari nilai ekspor primer perkebunannya (Direktorat

Tabel 2. Posisi TNCs dalam Prosesing dan Manufaktur Komoditas Perkebunan

| Komoditas | Trading dan Produk <i>Intermediet</i> | Pangsa % | Manufaktur | Pangsa % |
|--------------|--|----------|--|----------|
| Karet | Perusahaan Ban beli langsung dari CRF | 75 | Good Year – Sumitomo, Fire Stone – Bridge stone, Michellin | 75 |
| Kopi | Newmonn, Volcave | 50 | Nestle, Kraft, Sara Lee, Proctol & Gamble, Folger (AS) | 50 |
| Kakao | Cargill, ADM, Barry, Callebaut | 60 | Mars, Hershey, Nestle, Cadbury | 80 |
| Teh | Unilever, Lipton, Tata Tea, Broke Bond | 50 | Lipton, Tata Tea, Broke Bond | 50 |
| Kelapa Sawit | Unilever, Proctor, Gambel | | Unilever, Proctor, & Gamble | |

Sumber : Cristopher L Gilbert and Janter Wengel. Commodity Production and Marketing in a Competitive World. CFC - UNCTAD

Tabel 3. Perbandingan Ekspor Primer dan Manufaktur Komoditas Perkebunan tahun 2000

| Uraian | Jumlah | Indeks (%) |
|---|--------|------------|
| Volume Ekspor Primer Perkebunan (000 ton) | 6.149 | 100 |
| Nilai Ekspor Primer Perkebunan (Juta US \$) | 4.132 | 100 |
| Volume Ekspor Manufaktur Perkebunan (000 ton) | 167 | 3 |
| Nilai Ekspor Manufaktur Perkebunan (Juta US \$) | 377 | 9 |
| Volume Impor Primer Perkebunan (000 ton) | 1.573 | 26 |
| Nilai Impor Primer Perkebunan (Juta US \$) | 1.240 | 30 |
| Volume Impor Manufaktur Perkebunan (000 ton) | 17 | 0,3 |
| Nilai Impor Manufaktur Perkebunan (Juta US \$) | 65 | 1,6 |

Sumber data: Direktorat Jenderal Perkebunan, 2000

Jenderal Perkebunan, 2000). Sebagian besar ekspor hasil perkebunan Indonesia masih dalam bentuk produk primer. Misalnya, kopi biji, kakao biji, karet remah (*crumb rubber*), dan minyak sawit kasar (*crude palm oil*). Bahkan untuk memenuhi konsumsi dalam negeri kita masih melakukan impor produk primer dan produk manufaktur perkebunan.

Kemitraan usaha perkebunan diharapkan mampu mensinergikan kekuatan para pelaku utama usaha kemitraan (petani dan perusahaan) serta kekuatan beberapa unsur penunjang lainnya (pemerintah, lembaga keuangan nasional, lembaga swadaya masyarakat, lembaga penelitian, dan perguruan tinggi) menjadi sebuah kekuatan besar untuk dapat merebut industri hilir yang dikuasai oleh perusahaan multinasional. Bila tidak, usaha kemitraan yang dilakukan petani dan perusahaan hanya sekedar melapangkan jalan perusahaan multinasional dalam meraih keuntungan serta melanggengkan mereka dalam menguasai industri hilir. Bahkan mereka mengeruk surplus petani dan perusahaan perkebunan bukan hanya dari margin industri hilir tetapi juga dari input produksi (pupuk dan pestisida) yang juga mereka hasilkan. Semen-

tara itu, para petani dan perusahaan perkebunan berebut margin di hulu yang nilainya tidak bertambah besar.

Lemahnya kekuatan petani mitra maupun perusahaan mitra akan memudahkan eksploitasi perusahaan multinasional lewat dua jalur, yaitu melalui jalur produksi bahan baku dan jalur pembelian input produksi. Pada jalur produksi, bahan baku surplus petani mitra atau-pun perusahaan mitra dihisap dengan cara hanya mendapatkan harga murah untuk bahan baku yang diproduksinya. Sementara itu, pada jalur pembelian input produksi, petani mitra ataupun perusahaan mitra dieksploitasi dimana mereka dibuat tergantung terhadap input yang tidak dihasilkannya sendiri, sehingga untuk meningkatkan produksinya mereka harus membeli input produksi yang harganya relatif tinggi.

BEBERAPA HASIL KEMITRAAN YANG TIMPANG

Bergabungnya dua kekuatan besar, yaitu para petani dan perusahaan perkebunan,

diharapkan dapat meningkatkan kemampuan di antara keduanya untuk meningkatkan dan memperbaiki hasil produksi usaha perkebunan. Hasil peningkatan tersebut dapat didistribusikan secara merata sehingga berujung pada peningkatan kesejahteraan semua lapisan yang terlibat dalam program kemitraan. Akan tetapi, realitas di lapangan menunjukkan banyaknya hasil usaha kemitraan yang tidak sesuai harapan bahkan berujung pada ketidakmerataan dan konflik abadi. Hal ini terjadi akibat masih timpangnya struktur kemitraan dalam tataran praktek, dimana kontrol kuasa masih seringkali dipegang oleh kelompok minoritas yang kuat yang menentukan jalannya usaha kemitraan.

Pertumbuhan Tanpa Pemerataan

Sasaran akhir program kemitraan adalah terjadinya kemakmuran bersama. Hal ini dapat tercapai bila berlangsung usaha perkebunan yang produktif, bermutu baik, efisien, dan berkelanjutan. Namun demikian, akibat pelaksanaan yang tidak sesuai dengan konsepnya, maka sebagaimana temuan Gunawan *et al.* (1995), yang dialami petani PIR-BUN adalah proses degradasi kesejahteraan dalam bentuk pemiskinan tiga dimensi (ekonomi, politik, dan budaya). Secara ekonomi, mereka terlibat dalam mekanisme hutang jangka panjang. Secara politis, proses pemiskinan terjadi dalam bentuk berbagai kontrol dan hegemoni negara yang semakin kuat. Secara budaya, proses pemiskinan terjadi pada pengikisan identitas, ekspresi, kemampuan dan pengetahuan asli mereka.

Sejalan dengan temuan di atas, Fadjar *et al.* (2002), menunjukkan bahwa program PIR-BUN yang memberikan peluang usaha dan aset kepada para petani sehingga diyakini para perencananya akan membawa para petani dimaksud keluar dari kemiskinan, ternyata membuahkan hasil yang berbeda. Dengan menggunakan angka rata-rata pendapatan petani PIR-BUN dan mengacu pada garis kemiskinan Sayogyo, ternyata gejala kemiskinan sudah tampak di desa-desa PIR-BUN lokasi penelitian. Penelitian tersebut menemukan bahwa sebesar 7,95 persen rumah tangga petani PIR-BUN tergolong miskin, 19,00 persen nyaris miskin, dan hanya 73,11 persen tergolong cukup. Rumah tangga miskin di lokasi penelitian bukan hanya petani

yang tidak memiliki kebun tetapi juga petani pemilik kebun.

Fadjar *et al.* (2002) juga menunjukkan bahwa kondisi sosial-ekonomi perkebunan di desa-desa PIR-BUN saat ini sedikit banyak mengarah pada gejala "Involusi Perkebunan". Mengacu pada pendapat Geertz (1976), involusi pada komunitas perkebunan berkaitan dengan terlalu banyaknya orang bergantung pada lahan terbatas (sempit), sehingga yang terjadi kemudian adalah gejala "kemiskinan berbagi" (*shared poverty*) dalam wujud ragam institusi bagi hasil. Sebagaimana terjadi pada pertanian tanaman pangan dengan Revolusi Hijanya seperti dikemukakan Sajogyo (2002), modernisasi yang berlangsung pada usaha perkebunan rakyat yang diusung melalui pola kemitraan dapat jadi hanya memperbaiki nasib petani lapisan atas (desa). Modernisasi tersebut tidak menyentuh petani kebanyakan yang gurem. Mereka masih tetap tertinggal dalam kondisi kemiskinan dan keterbelakangan.

Menuai Konflik Sepanjang Proses

Berbagai kegiatan persiapan dan pelaksanaan program kemitraan usaha perkebunan yang sebagian besar prosesnya menggunakan pendekatan kekuasaan telah disertai oleh munculnya beragam potensi konflik. Hanya saja kuatnya pendekatan "kekuasaan dan keamanan" yang bersifat represif pada masa itu menyebabkan berbagai potensi konflik tidak lahir sebagai konflik sosial terbuka. Akan tetapi, tidak adanya perlawanan masyarakat pada saat itu sebenarnya hanya sekedar "kesetiaan semu" yang dalam kenyataannya sangat mungkin masih mengakumulasi ketidakpuasan. Oleh sebab itu, saat masa reformasi politik datang "kesetiaan semu" tersebut berubah menjadi konflik sosial terbuka. Akhirnya, konflik sosial yang berakar pada bibit konflik yang telah tumbuh cukup lama bermunculan di banyak lokasi PIR-BUN dalam bentuk pengrusakan kantor inti dan pemblokiran kebun inti.

Christodoulou *dalam* Wiradi (2000), menyebutkan bahwa berbagai sumber konflik yang muncul dalam pola kemitraan usaha perkebunan (Tabel 4) pada hakekatnya terjadi karena adanya sejumlah ketidakharmonisan, ketidakselarasan, dan ketimpangan atau *incompatibilitas*. Paling tidak, terdapat tiga

Tabel 4 . Potensi Konflik dalam Proses Pelaksanaan Kemitraan Usaha Perkebunan

| Aspek/Aktivitas | Sumber Konflik |
|--|---|
| Persiapan | |
| Asal Peserta | Lokal (menyerahkan lahan) vs pendatang (tidak bawa apa-apa) |
| Pembebasan lahan | Perbedaan pemahaman tentang hak milik (hukum adat/"kikitiir" vs UUPA/sertifikat), dan tidak ada ganti rugi. |
| Redistribusi lahan/kebun | Sasaran tidak tepat (sebagian peserta bukan petani penggarap), serta penetapan lokasi kebun bagi setiap petani tidak transparan |
| Pembangunan Kebun | |
| Manajemen Tenaga Kerja | Petani peserta memiliki usaha/pekerjaan lain sehingga yang kerja tenaga lain |
| Penanaman dan pemeliharaan | Kekurangan tenaga terampil, serta jarak dan kualitas kebun yang tidak sama, |
| Distribusi saprodi | Kualitas tidak homogen dan tidak tepat waktu |
| Panen & Pasca Panen | |
| Konversi | Terlambat, kualitas kebun heterogen, dan pembagian yang tidak transparan |
| Pemanenan | Kesesuaian jadwal panen dengan kebutuhan petani dan kemampuan pabrik |
| Penimbangan produksi | Kecermatan dan transparansi |
| Sortasi produksi | Heterogenitas mutu antar petani dan antar kelompok tani |
| Pengangkutan produksi | Kondisi jalan, cuaca, kendaraan, dan keterbatasan dana |
| Penentuan rendemen & harga | Heterogenitas mutu antar petani/antar kelompok tani, dan permasalahan transparansi |
| Rantai Pemasaran | Adanya penjualan antar petani, dan penjualan ke luar perusahaan mitra |
| Pembayaran | Masalah waktu (ketepatan dan kecepatan) dan transparansi |
| Kredit dan angsuran | Besar kredit, konsistensi kebijakan (bunga), besar angsuran, transparansi, dan potongan lain-lain |
| Pelayanan terhadap anggota (kebutuhan pokok, pinjaman, perlindungan) | Dana terbatas, tidak merata, bersaing dengan usaha anggota, tidak ada perlindungan |
| Lain-lain | |
| Pemilihan pengurus/ manager koperasi | Pertikaian, tidak berbakat/terampil, tidak mewakili petani |
| Kebersamaan | Rasa saling menolong menurun |
| Wilayah kerja koperasi | Penentuan wilayah kerja koperasi primer antara skala desa vs skala kebun |

Sumber Informasi : Rumusan penulis dari berbagai sumber

macam *incompabilitas*, yaitu: (1) ketimpangan dalam struktur pemilikan asset, (2) ketimpangan dalam hal persepsi dan konsepsi, dan (3) ketimpangan antara apa yang dikatakan dengan apa yang dilakukan. Pengalaman pelaksanaan PIR-BUN selama ini, sebagaimana dikemukakan Gunawan *et al.* (1995) dan Fadjar (1994), menunjukkan berbagai pelanggaran perjanjian baik yang dilakukan oleh petani mitra maupun perusahaan mitra serta mandulnya fungsi kontrol lembaga yang ditugaskan untuk itu. Sementara itu, mengacu pada pendapat Suparlan (1999), berbagai konflik tersebut terjadi karena adanya upaya untuk memenuhi kepentingan sendiri dengan mengorbankan kepentingan orang lain. Kemunculan konflik tersebut semakin kondusif

karena tidak ada aturan yang adil dan diakui bersama, tidak ada wasit yang jujur yang diakui bersama, serta adanya kondisi endemik (distribusi kekuasaan yang tidak merata).

PEMBERDAYAAN DAN STRATEGI PERBAIKAN KEMITRAAN

Dalam tataran praktek, struktur kemitraan yang sudah dirumuskan dengan baik seringkali masih tersendat dan bahkan terhenti. Secara struktural, hal tersebut terjadi karena masih adanya sejumlah ketimpangan, terutama berupa ketimpangan kekuasaan yang kemudian berdampak pada ketimpangan distribusi manfaat. Oleh sebab itu, upaya

pemberdayaan masyarakat perkebunan harus menjadi bagian tak terpisahkan dari reorganisasi struktur usaha perkebunan. Walaupun demikian, upaya tersebut tetap merupakan sebuah upaya yang berlangsung secara *genuine*, yaitu sebuah upaya yang datang dari kesadaran sendiri karena dibutuhkan oleh para pihak yang bermitra.

Upaya dimaksud dapat terwujud bila di antara para pihak tumbuh sikap sebagai masyarakat yang selalu mengedepankan dialog kritis dan tindakan komunikatif. Sebagaimana dikemukakan Habermas (1989), dengan berlangsungnya dialog kritis dan tindakan komunikatif, dapat diharapkan akan terjadi “perbincangan rasional” yang mengandung argumentasi, refleksi diri, dan proses saling memahami, sehingga hal ini dapat menimbulkan pencerahan dan pemberdayaan serta berkembangnya modal sosial.

Masyarakat Komunikatif Sebagai Landasan Pemberdayaan

Selama ini banyak pihak hanya memahami interaksi sebatas “dimensi kerja” karena mereduksikan manusia pada satu macam tindakan saja, yaitu “tindakan kerja”. Padahal seharusnya interaksi dipahami sebagai “praksis” yang mencakup “dimensi kerja” dan “dimensi komunikasi”. Demikian halnya interaksi yang berlangsung dalam pola kemitraan harus dipahami sebagai “praksis”. Mengapa praksis dipahami sebagai bukan “kerja”, karena kerja hanya terjadi pada hubungan manusia dengan alam, sehingga hubungan tersebut merupakan hubungan subjek dengan objek belaka dengan tujuan untuk mengontrol secara teknis. Sementara itu, praksis dipahami sebagai “komunikasi”, karena terjadi pada hubungan antar manusia, sehingga hubungan tersebut merupakan hubungan antar subjek sosial dengan tujuan untuk mencapai pemahaman timbal balik.

Melalui komunikasi, para aktor sosial (pelaku usaha kemitraan) akan membuat lawan bicaranya memahami apa yang ia maksudkan, dan mereka akan berusaha mencapai “klaim-klaim kesahihan” (*validity claims*). Habermas (1989) menyebut adanya empat klaim, yaitu: (1) Klaim kebenaran (*truth*), kesepakatan ini tercapai apabila kita dapat bersepakat tentang dunia alamiah dan objektif;

(2) Klaim ketepatan (*rightness*), kesepakatan ini tercapai apabila kita dapat bersepakat tentang pelaksanaan norma dalam dunia sosial; (3) Klaim kejujuran (*sincerety*), kesepakatan ini tercapai apabila kita dapat bersepakat tentang kesesuaian antara dunia batiniah dan ekspresi seseorang; dan (4) Klaim komprehensibilitas (*comprehensibility*), ke-sepakatan ini dicapai bila kita dapat menjelaskan bermacam-macam klaim tersebut dan kita bersepakat terhadapnya, sehingga keadaan tersebut mendorong berlangsungnya komunikasi yang efektif.

Dalam masyarakat komunikasi terdapat apa yang disebut argumentasi, yang di dalamnya terdapat diskursus atau perbincangan dan kritik. Diskursus merupakan wacana yang menggunakan sarana-sarana simbolis untuk saling memahami. Dalam hal melakukan kritik, terdapat dua tipe kritik yaitu: (1) kritik estetis, kalau yang dipersoalkan norma-norma sosial yang dianggap objektif, dan (2) kritik terapeutis, kalau kita menyingkapkan penipuan pihak-pihak yang berinteraksi. Dalam paradigma komunikasi, kritik merupakan upaya emansipatif untuk melawan penaklukan yang dilakukan melalui dialog kritis.

Semua dialog kritis yang berlangsung ditujukan untuk menumbuhkan persepsi seluruh pelaku bahwa lembaga usaha kemitraan dimana mereka berada di dalamnya merupakan wadah bersama dalam meraih cita-cita masa kini dan masa depan (Tabel 5). Dengan demikian dapat diharapkan tindakan para pelaku utama lembaga kemitraan adalah sebagai berikut: (1) Tindakan yang muncul, baik di dalam lembaga usaha kemitraan maupun di luar, seluruhnya dalam rangka membesarkan lembaga kemitraan; (2) Partisipasi terhadap kegiatan lembaga kemitraan merupakan partisipasi yang *genuine* bukan artifisial. Tidak ada pelaku utama yang menghindar dari kegiatan lembaga kemitraan ataupun pelaku utama yang menjadi “*free rider*”. Beban berat maupun ringan akan dipikul bersama; (3) Semua aktor sosial bertindak dengan penuh semangat, penuh inisiatif, dan tanpa perlu banyak komando sehingga tindakan-tindakan yang berlangsung menjadi tindakan-tindakan yang produktif; (4) Kerjasama internal (antara pelaku utama) berjalan kuat dan harmonis karena seluruh pelaku utama dalam lembaga merupakan anggota

Tabel 5. Persepsi Pelaku Utama Terhadap Lembaga Kemitraan Usaha Perkebunan

| Persepsi Pelaku Utama Tentang Lembaga | Tindakan Pelaku Utama dalam Lembaga | Dampak terhadap Lembaga (kolektif) | Dampak terhadap Pelaku Utama (individu) |
|--|--|---|--|
| Merupakan wadah bersama dalam meraih cita-cita masa kini dan masa depan | <ul style="list-style-type: none"> ▪ Tindakan yang muncul (di luar/di dalam) dalam rangka membesarkan lembaga ▪ Partisipasi terhadap kegiatan lembaga <i>genuine</i>. Tidak ada anggota yang menghindar ataupun yang menjadi "<i>free rider</i>". Beban berat/ ringan dipikul bersama. ▪ Semua anggota bertindak dengan penuh semangat/ inisiatif, produktif, tanpa perlu banyak komando. ▪ Kerjasama internal kuat dan harmonis karena seluruh anggota lembaga merupakan <i>komunitas yang komunikatif</i> ▪ Anggota meningkatkan kapabilitas untuk meningkatkan produktivitas lembaga | Lembaga tumbuh berkembang (eksistensinya menonjol dan terus meningkat, "kuenya" membesar) | Pencapaian cita-cita masa kini dan atau masa depan cenderung semakin baik |
| Bukan wadah bersama untuk meraih cita-cita masa kini dan masa depan | <ul style="list-style-type: none"> ▪ Partisipasi anggota terhadap kegiatan lembaga minimal, karena anggota merasa perlu mengembangkan diri sendiri di luar lembaga ▪ Sebagian anggota bertindak tanpa semangat/inisiatif, kurang produktif, dan selalu menunggu komando ▪ Kerjasama internal lemah dan kurang harmonis karena anggota-anggota lembaga bukan <i>komunitas yang komunikatif</i> ▪ Anggota meningkatkan kapabilitas, tetapi terutama untuk meningkatkan produktivitas di luar | Lembaga tidak tumbuh berkembang (eksistensinya tidak menonjol dan stagnan, "kuenya" tidak membesar) | Pencapaian cita-cita masa kini dan atau masa depan tidak menunjukkan kecenderungan membaik |
| Tidak memiliki persepsi apa-apa (mungkin karena tidak memiliki cita-cita) | <ul style="list-style-type: none"> ▪ Partisipasi anggota terhadap kegiatan lembaga acuh tak acuh, tergantung komando ▪ Tidak ada upaya anggota meningkatkan kapabilitas | Lembaga semakin menghilang (baik eksistensi maupun "kuenya") | Pencapaian cita-cita masa kini maupun masa depan semakin menurun |

dari *komunitas yang komunikatif*, (5) Setiap pelaku utama terus berupaya meningkatkan kapabilitas terutama untuk meningkatkan produktivitas lembaga kemitraan.

Bila situasi sebagaimana digambarkan di atas dapat berlangsung, maka dampak positifnya bukan hanya diterima oleh lembaga kemitraan (secara kolektif), tetapi juga oleh setiap pelaku utama (secara individu) yang

menjadi anggota atau unsur lembaga kemitraan. Dampak positif untuk lembaga kemitraan adalah semakin berkembangnya lembaga tersebut dimana eksistensinya menonjol dan terus meningkat, serta skala usahanya terus membesar. Bersamaan dengan itu, dampak positif yang akan diperoleh setiap pelaku utama adalah pencapaian cita-cita masa kini dan masa depan cenderung semakin baik.

Pemberdayaan Masyarakat Perkebunan : Penguatan, Refleksi Diri dan Pengembangan Modal Sosial

Sebagaimana dikemukakan oleh Habermas *dalam* Hardiman (1993), salah satu syarat terjadinya masyarakat komunikatif adalah seluruh anggota masyarakat harus pintar, lebih egalitarian, demokratis, dan bebas dari dominasi, sehingga dalam melakukan komunikasi perlu ditumbuhkan hubungan yang simetris. Dengan demikian, pada masyarakat tersebut tidak lagi terjadi dominasi atau hegemoni dari satu pihak terhadap pihak lainnya. Kondisi struktur sosial yang relatif setara tersebut merupakan hasil perjuangan yang dilakukan melalui argumentasi, bukan melalui revolusi.

Dalam struktur kemitraan yang ada selama ini masih terdapat kekurangan-kekurangan atau kelemahan-kelemahan, yaitu: masih lemahnya kemampuan sumberdaya manusia, baik sumberdaya manusia petani maupun sumberdaya manusia perusahaan mitra. Akibat lebih lanjut dari keadaan ini adalah jalannya kemitraan usaha perkebunan banyak yang tidak sesuai dengan konsepnya dan melanggengkan pola-pola hubungan yang bersifat asimetris-eksploitatif. Oleh sebab itu, agar lembaga kemitraan yang telah dirumuskan dapat terlaksana di lapangan, maka upaya memberdayakan tatanan masyarakat harus dilakukan.

Beberapa kelemahan sumberdaya manusia petani terdiri dari: penguasaan akses informasi pasar (input, output) lemah, input produksi yang dikuasai umumnya hanya lahan dan tenaga kerja, tingkat pendidikan rendah (umumnya hanya tamat SD) sehingga adopsi teknologi baru berjalan lambat, tidak terorganisir sehingga tindakan mereka tidak efektif dan atau tidak efisien, *bargaining position* rendah, tingkat kebutuhan hidup masih rendah sehingga mereka umumnya lebih mengutamakan pemenuhan kebutuhan pokok, menghindari risiko kegagalan (“dahulukan selamat”) sehingga enggan berinvestasi, pola hubungan bersifat pribadi (*part-ikularisme*), dan banyak kepentingan (*many stranded*).

Sementara kelemahan sumberdaya manusia perusahaan mitra terdiri dari: lemahnya kemampuan mereka melakukan refleksi diri dalam posisinya sebagai bagian dari masyarakat sekitar, lemahnya kapabilitas mereka

untuk menjalankan peran sebagai mitra yang harus memajukan petani mitranya, serta rendahnya semangat dan penguasaan teknis dan strategi manajemen untuk merebut industri tengah dan hilir. Dalam rangka melakukan refleksi diri, mereka harus sadar bahwa masyarakat sekitar telah berubah menjadi masyarakat yang semakin egaliter sehingga mereka harus membuang jauh sisa-sisa budaya feodalnya. Selain itu, mereka juga harus melepaskan gaya kepemimpinan perusahaan mitra (atasan-bawahan) pada saat berhadapan dengan petani mitra. Dalam hal memerankan posisi sebagai mitra petani, para pegawai perusahaan dan pemilik perusahaan harus membekali diri dengan berbagai keterampilan tentang bagaimana memahami sikap dan perilaku petani mitra dan komponen masyarakat lainnya, serta tentang bagaimana menyusun/melaksanakan pemberdayaan masyarakat.

Berkaitan dengan keadaan sumberdaya manusia sebagaimana dijelaskan di atas, maka upaya penguatan atau peningkatan kualitas sumberdaya manusia petani mitra maupun perusahaan mitra perlu diprioritaskan. Upaya peningkatan kualitas sumberdaya manusia petani mitra yang dapat dilakukan adalah: peningkatan penguasaan informasi pasar melalui kegiatan pelatihan dan pendampingan, peningkatan penguasaan aset produksi melalui redistribusi aset produksi, penyediaan kredit usaha, peningkatan *bargaining position* petani mitra dengan mengkoordinasikan petani mitra dalam wadah kesatuan ekonomi (Koperasi), peningkatan penguasaan teknologi melalui pelatihan dan pendampingan, serta perubahan motif usaha, etos kerja dan pola hubungan melalui pendampingan. Sementara itu program peningkatan kualitas sumberdaya manusia perusahaan mitra dapat dilakukan melalui: pengembangan motivasi serta kemampuan teknis dan strategi manajemen untuk pengembangan industri hilir, pelatihan identifikasi struktur dan perilaku petani mitra serta komponen masyarakat terkait lainnya, pelatihan perubahan sosial masyarakat dan pelatihan program pemberdayaan masyarakat.

Pada dasarnya upaya penguatan kemampuan sumberdaya manusia petani mitra merupakan bagian dari “*Community Development*”. Sebagaimana dikemukakan oleh Budimanta (2003) dan Marzali (2003), upaya

community development tersebut harus didasarkan pada prinsip-prinsip berikut: transformasi sosial secara berkelanjutan (bukan *window shopping* dan bukan *charity*), mendorong/mempercepat perubahan (sosial, budaya, ekonomi), mengembangkan kesadaran dan kapasitas untuk mengelola isu sosial sebagai dorongan dalam membangun kemitraan, memberdayakan pranata sosial dan lembaga sosial yang ada dan berkembang di masyarakat, menyertakan pranata sosial dan lembaga sosial yang ada dan berkembang di masyarakat dalam investasi infrastruktur, dan masyarakat diposisikan sebagai subjek dalam perencanaan dan pelaksanaan (*collective decision*)

Sejalan dengan prinsip tersebut maka pendekatan *community development* harus berupa: *community empowering*, program untuk memberikan akses yang luas kepada masyarakat untuk menunjang kemandirian, penguatan komunitas lokal, peningkatan kapasitas usaha, *community relation*, pengembangan komunikasi dan informasi, *community services*, dan pelayanan perusahaan untuk memenuhi kepentingan masyarakat (Marzali, 2003; dan Adi, 2003). Dalam upaya penguatan kemampuan, berbagai aspek yang harus dicakup adalah: sumberdaya manusia yang pandai/profesional, organisasi petani yang kuat dan berfungsi, teknologi yang mampu mencapai produktivitas tinggi dan mutu baik, keuangan yang transparan, dan kemitraan yang harmonis. Adapun pendekatan yang dipilih dapat berupa sosialisasi, pelatihan, pendampingan, maupun asistensi.

Refleksi diri dan pencerahan harus terjadi baik pada petani mitra maupun pada perusahaan mitra. Pencerahan dan refleksi pada petani mitra diperlukan untuk menumbuhkan kesadaran mereka akan perlunya sinergi kekuatan dan kebersamaan di antara para petani mitra sendiri yang dalam kenyataannya mempunyai struktur sosial yang berlapis dengan kepentingan yang juga beragam. Kemudian sinergi kekuatan dan kebersamaan juga harus dibangun antara petani mitra dengan perusahaan mitra. Sinergi kekuatan dan kebersamaan ini sangat diperlukan dalam rangka membangun kekuatan yang sangat besar dan solid untuk menghadapi hambatan struktural aras makro (tantangan global).

Refleksi diri dan pencerahan pada perusahaan mitra harus berlangsung pada seluruh pegawai dan pemilik perusahaan yang pada saat diintegrasikan dalam struktur kemitraan kemungkinan besar mereka berada pada posisi lebih tinggi dibanding para petani mitra yang selama ini lebih sering dipahami sebagai subordinatnya. Akan tetapi, bila ditempatkan dalam struktur sosial beraras makro (global) sebenarnya para pegawai dan pemilik perusahaan perkebunan pun - sebagaimana juga para petani - termasuk dalam kategori pihak yang kemampuannya masih lemah, sehingga mereka pun perlu diberdayakan agar mampu menghadapi tantangan global, terutama untuk merebut industri hilir dan industri input produksi yang dikuasai perusahaan multinasional.

Kesadaran bahwa kekuatan perusahaan mitra akan menjadi besar bila bergabung secara alamiah dengan kekuatan petani mitra, harus meresap pada seluruh pegawai dan pemilik perusahaan perkebunan. Dengan demikian, peran mereka untuk memberdayakan petani mitra pun dipahami dalam konteks memperbesar kemampuan dan kekuatan mereka bersama untuk menghadapi tantangan global. Melalui refleksi diri dipahami juga bahwa kemitraan usaha perkebunan merupakan syarat keharusan.

Dengan berlangsungnya perbincangan rasional di antara para pelaku kemitraan diharapkan akan berkembang modal sosial dalam komunitas tersebut. Keberadaan modal sosial akan meningkatkan kemampuan para aktor kemitraan dalam merajut institusi yang menjadi acuan mereka dalam bertindak, sehingga kemitraan usaha perkebunan menjadi sebuah institusi yang solid dan harmonis. Dengan mengembangkan dan mensinergikan beragam modal sosial dan faktor ekonomi yang terdapat pada perusahaan perkebunan dan petani mitra, diharapkan akan tumbuh kekuatan sosial secara mandiri.

Menurut Coleman dalam Lubis (1999) konsep modal sosial diartikan sebagai aspek-aspek dari hubungan antara individu yang memungkinkan mereka menciptakan nilai-nilai baru. Sejalan dengan itu, Portes (1998) mengemukakan bahwa modal sosial adalah kemampuan menjamin perolehan manfaat melalui kesertaan dalam suatu jaringan sosial

atau struktur sosial lainnya. Lebih lanjut, menurut Putnam *dalam* Lubis (1999) modal sosial mengacu pada aspek utama dari organisasi sosial, seperti rasa saling percaya atau kepercayaan (*trust*), norma-norma (*norms*) seperti solidaritas, dan jaringan-jaringan (*networks*) yang dapat meningkatkan efisiensi dalam suatu masyarakat dengan cara memfasilitasi tindakan-tindakan yang terkoordinasi seperti pertukaran resiprositas.

Dalam pengembangan modal sosial, faktor ekonomi yang menyebabkan kesenjangan perlu dikelola agar dapat bersinergi dengan beragam modal sosial, sehingga kesenjangan ekonomi dapat dikurangi dan kekuatan sosial tumbuh berkembang secara mandiri. Upaya pemberdayaan masyarakat melalui pengelolaan dan pengembangan sinergi tersebut merupakan suatu manajemen sosial. Pendekatan manajemen sosial merupakan kebalikan dari pendekatan rekayasa sosial yang berpusat pada upaya mengubah rakyat menuju suatu wujud (sistem sosial) untuk kepentingan pihak perekayasa, sehingga dalam hal ini yang diberdayakan bukan masyarakat tetapi penguasa.

KESIMPULAN DAN IMPLIKASI KEBIJAKAN

Upaya memperbaiki struktur sosial masyarakat perkebunan telah banyak dilakukan, di antaranya dengan mengintegrasikan perkebunan besar dengan perkebunan rakyat melalui program kemitraan usaha perkebunan. Namun demikian, upaya yang telah dilakukan selama ini belum membuahkan hasil yang optimal. Banyak kasus di lapangan menunjukkan bahwa *sharing system* dalam program kemitraan masih timpang sehingga praktek-praktek hubungan sosial produksi yang berlangsung cenderung berbentuk asimetris-eksploitatif karena pengambilan keputusan lebih banyak ditentukan oleh pihak perusahaan mitra yang menguasai pengetahuan teknologi dan modal finansial.

Realitas sosial tersebut lebih lanjut menyebabkan jalannya program kemitraan usaha perkebunan hanya mampu mendistribusikan peluang usaha dan aset produksi kepada petani kecil (pada tahap awal program), tetapi tidak mampu meredistribusikan kekuasaan dan manfaat secara berkelanjutan

kepada para petani kecil tersebut. Bahkan pada beberapa kasus, program kemitraan tersebut hanya membuahkan “pertumbuhan tanpa pemerataan” yang ditunjukkan oleh munculnya kembali petani miskin dan gejala involusi serta berlangsungnya “konflik sosial terbuka”.

Untuk memperbaiki kelemahan pelaksanaan program kemitraan usaha perkebunan yang terjadi di masa lalu, maka program kemitraan usaha perkebunan ke depan harus disertai dengan upaya pemberdayaan. Upaya pemberdayaan yang dilaksanakan harus mencakup seluruh masyarakat perkebunan yang menjadi pelaku program kemitraan, baik petani mitra maupun sumberdaya manusia perusahaan mitra. Selain itu, program pemberdayaan yang dilaksanakan harus dapat mengembangkan proses refleksi diri, proses penguatan kemampuan, dan proses pengembangan modal sosial sehingga masyarakat perkebunan yang bermitra menjadi masyarakat komunikatif. Dengan terciptanya masyarakat yang komunikatif, maka hubungan sosial produksi di antara para pelaku usaha kemitraan akan menempati posisi yang relatif sama (subjek-subjek, bukan subjek-objek), sehingga setiap penafsiran atas realitas sosial yang mereka jalani berlangsung melalui “dialog kritis” dan empati guna mendapatkan pemahaman bersama dan konsensus sosial.

Dengan adanya proses pemberdayaan yang demikian, diharapkan akan terjadi perbaikan struktur kemitraan usaha perkebunan yang tumbuh secara alami, sehingga dalam proses perjalanannya akan berkembang menjadi lembaga yang solid dan harmonis karena dirajut oleh modal sosial serta mampu mensinergikan kekuatan seluruh pelaku kemitraan menjadi sebuah kekuatan yang lebih besar. Kekuatan yang sangat besar diperlukan untuk menghadapi tantangan global dalam meraih manfaat yang lebih besar agar manfaat yang akan didistribusikan secara adil kepada para pelaku kemitraan mampu meningkatkan kesejahteraan, bukan melestarikan kemiskinan.

DAFTAR PUSTAKA

Adi, Isbandi Rukminto. 2003. Pemberdayaan, Pengembangan Masyarakat dan Intervensi Komunitas: Pengantar pada Pemikiran dan

- Pendekatan Praktis. Lembaga Penerbit Fakultas Ekonomi Universitas Indonesia. Jakarta
- Boeke, JH. 1953. Memperkenalkan Teori Ekonomi Ganda. *Dalam*: Sajogyo. 1982. Bunga Rampai Perekonomian Desa. YOI. Jakarta.
- Budimanta, Arif. 2003. Prinsip Pengelolaan Community Development Di Dunia Pertambangan. *Dalam* Bambang Rudito *et al.* (editor). 2003. Akses Peran serta Masyarakat. Lebih Jauh Memahami Community Development. ICSD. Jakarta.
- Direktorat Jenderal Perkebunan. 2000. Rekapitulasi Konflik Perkebunan. Direktorat Jenderal BP Perkebunan. Jakarta
- Direktorat Jenderal Perkebunan. 2002. Statistik Perkebunan Indonesia 1999-2001. Direktorat Jenderal BP Perkebunan. Jakarta
- Fadjar, Undang dan Herman. 2001. Pengembangan Modal Sosial dan Manajemen Sosial Untuk Mengatasi Konflik Antara Perkebunan Besar dengan Perkebunan Rakyat. Laporan Penelitian. APPI. Bogor
- Fadjar, Undang, B. Dradjat, MTF. Sitorus dan Melani A. Sunito. 2002. Penduduk, Kebun Karet, dan Kemiskinan. Lembaga Riset Perkebunan Indonesia. Bogor.
- Fadjar, Undang. 1994. Gejala Modern dan Gejala Tradisional Dalam Pemilihan Teknologi, Organisasi Sosial, dan Arti Subjektif Oleh Petani Kecil yang Sedang Mengalami Modernisasi : Studi Kasus Pada Petani Peserta PIR-BUN Tanaman Karet. Tesis. Pascasarjana. IPB. Bogor
- Fadjar, Undang. 2000. Pengembangan Pola Kemitraan Agribisnis Perkebunan: Studi Perbandingan pada Petani Karet PIR-BUN, UPP, dan Non Proyek. Prosiding Lokakarya Kemitraan Pertanian. APPI. Bogor
- Fakih, Mansour. 2001. Runtuhnya Teori Pembangunan dan Globalisasi. Insist Press. Yogyakarta.
- Geertz, C. 1976. Involusi Pertanian: Proses Perubahan Ekologi di Indonesia. Bharatara Karya Aksara, Jakarta.
- Gilbert, Cristopher L dan Janter Wengel. 2000. Commodity Production and Marketing in a Competitive World. CFC - UNCTAD
- Gunawan, Rimbo. Juni Thamrin dan Mies Grijs. 1995. Dilema Petani Plasma. Pengalaman. PIR-BUN Jawa Barat. Akatiga. Bandung
- Habermas, Jurgen. 1989. The Theory of Communicative Action (Volume 2). Lifeworld and System a Critique of Functionalist Reason. Bacon Press, Boston.
- Hardiman, F. Budi. 1993. Menuju Masyarakat Komunikatif. Ilmu Masyarakat, Politik, dan Postmodernisme Menurut Jurgen Habermas. Kanisius. Jogjakarta
- Herman dan U. Fadjar. 2000. Kajian terhadap Kinerja Penerapan Lima Pola Pengembangan Perkebunan. Lembaga Riset Perkebunan Indonesia. Bogor.
- Lubis, Z. B. 1999. Pengembangan Investasi Modal Sosial dalam Pembangunan. Antropologi Indonesia. Th XXIII No. 59 Mei – Agustus 1999: 53-65.
- Marzali. A. 2003. Teknik Identifikasi Kebutuhan dalam Program Community Development. *Dalam* Bambang Rudito *et al.* (editor) 2003. Akses Peran serta Masyarakat: Lebih Jauh Memahami Community Development. ICSD. Jakarta.
- Pakpahan, A. 2000. Peranan HGU dalam Pengembangan Perkebunan Besar. *Dalam* E. Soetarto *et al.*, Prosiding Lokakarya Pola Penguasaan Lahan dan Pola Usaha serta Pemberdayaan BPN dan Pemda dalam Rangka Partisipasi Rakyat di Sektor Perkebunan.
- Portes, A. 1998. Social Capital: Its Origins and Applications in Modern Sociology. *In* Annu. Rev. Sociol. 24: 1-24.
- Sajogyo. 2002. Struktur Agraria, Proses Lokal, dan Pola Kekuasaan. *Dalam* Suhendar (penyunting) 2002. Menuju Keadilan Agraria. AKATIGA. Bandung
- Suparlan. P. 1999. Konflik Sosial dan Alternatif Pemecahannya. Antropologi Indonesia. Th. XXIII No. 59 Mei – Agustus 1999: 7-18.
- White, Benyamin. 1990. Agro-industri, Industrialisasi Pedesaan dan Transformasi Pedesaan. *Dalam* Sajogyo dan Mangara Tambunan (editor) 1990. Industrialisasi Pedesaan. PT Sekindo Eka Jaya. Jakarta.
- Wiradi, G. 2000. Konflik Agraria dan Pembangunan Perkebunan di Indonesia. Makalah pada Diskusi Kebijakan Pembangunan: Pembangunan Perkebunan yang Berkelanjutan dan Berkeadilan. Jakarta, 23 Maret 2000.