

Halaman depan Lembaga PIR

14Augt2018

by Elisa Wildayana

Submission date: 14-Aug-2018 11:56AM (UTC+0800)

Submission ID: 989832889

File name: Halaman_depan_Lembaga_PIR_14Augt2018.pdf (512.92K)

Word count: 3351

Character count: 19641

Hak cipta 2019, pada penulis

Dilarang mengutip dan memperbanyak isi buku ini dengan cara apapun, baik sebagian maupun seluruhnya dalam bentuk apapun, tanpa izin tertulis dari penulis

***Elisa Wildayana, M Edi Armanto, Imron Zahri,
Andy Mulyana, Laila Husin dan Dessy Adriani***

Kelembagaan KUD PIR Kelapa Sawit

Gambar sampul: *Kelembagaan Pertanian*



Hak Penerbitan pada Penerbit UNIVERSITAS SRIWIJAYA

Cetakan pertama, Januari 2019

xvi + 138 halaman

ISBN : 979-587-000-0

Dicetak di Percetakan Universitas Sriwijaya

Isi diluar tanggung jawab percetakan

Dengan menyebut nama Allah Yang Maha Pemurah lagi Maha Penyayang,

1
Demi masa. Sesungguhnya manusia itu benar-benar dalam kerugian, kecuali orang-orang yang beriman dan mengerjakan amal saleh serta saling menasehati supaya mentaati kebenaran dan nasehat menasehati supaya menetapi kesabaran (Al 'Ashr, Surah 103 Ayat 1-3).

Dipersembahkan

Kepada Ayah dan Ibu tercinta
Mgs. H. Ali Hanafiah Riza (Alm)
Hj. Sirziah Etty Riza
H. Arbidin Asmowinangun (Alm)
Hj. Nudjmah Muhammad

Kepada Suami tercinta
M Edi Armanto, Prof. Dr. Ir. Dipl.Ing.Agr.

Beserta anak-anak dan cucu tersayang
Drg. Astrid Ardiana Armanto dan Drg. M. Fikri
W. Fauzan Armanto, ST.
Triyana Yulika Armanto
Arcinoris Avicenna Martadiredja (Cucu)



KATA SAMBUTAN

Buku berjudul "Kelembagaan KUD PIR Kelapa Sawit" yang ditulis oleh saudari Elisa Wildayana ini adalah buku referensi sesuai dengan definisi DIKTI. Buku referensi adalah suatu tulisan dalam bentuk buku yang substansi pembahasannya pada satu bidang ilmu kompetensi penulis. Isi tulisan memenuhi syarat-syarat sebuah karya ilmiah yang utuh, yaitu adanya rumusan masalah yang mengandung nilai kebaruan, metodologi pemecahan masalah, dukungan data atau teori mutakhir yang lengkap dan jelas, serta ada kesimpulan dan daftar pustaka (DIKTI).

Buku referensi banyak digunakan oleh mahasiswa (pembaca) sebagai bahan kajian untuk penelitian dan digunakan sebagai rujukan dalam perkuliahan. Buku referensi ditulis dengan mengikuti alur dan struktur logika bidang keilmuan (*scientific oriented*). Isi buku ini disusun dari hasil penelitian yang dilakukan oleh penulis dan hasil penelitian lainnya yang relevan. Anatominya adalah anatomi buku, bukan anatomi laporan penelitian. Buku referensi jika digunakan dalam kegiatan pembelajaran, masih diperlukan pendampingan dan penjelasan-penjelasan dari dosen, karena memang struktur dan isinya tidak dirancang untuk kegiatan belajar secara mandiri. Bahasa buku referensi sangat formal, isinya mengandung banyak pemikiran atau konsep dasar bidang ilmu dan merupakan hasil penelitian terkini.

Ilmu pengetahuan dan keahlian yang kita miliki sekarang, tidak akan memberikan manfaat jangka panjang jika tidak diabadikan dalam bentuk tulisan. Ilmu juga tidak akan bermanfaat secara maksimal kepada orang banyak tanpa tulisan, karena orang cenderung cepat lupa. Akan tetapi jika ilmu ditulis dalam bentuk buku referensi, maka buku tersebut akan tetap ada di dunia, walaupun kita telah dipanggil oleh Allah SWT.

Terbitnya buku referensi ini sangat bermanfaat dan perlu sebagai bahan acuan penelitian dan pembelajaran. Banyak masukan dan saran yang diterima penulis guna melengkapi isi buku ini, sehingga memperkuat posisi buku ini sebagai buku referensi.

Sebagai Ketua Jurusan Sosek, kami menyambut gembira dan memberikan penghargaan yang tinggi atas terbitnya buku ini. Semoga buku referensi ini bermanfaat bagi Ilmu Pengetahuan dan Teknologi serta peningkatan sumberdaya manusia yang menguasai persoalan Kelembagaan PIR Kelapa Sawit. Sekali lagi kami ucapkan selamat, semoga dengan terbitnya buku ini dapat memotivasi terbitnya buku-buku sosek lainnya.

Indralaya, Januari 2019
Ketua Jurusan,

Dr. Ir. Maryadi, M.Si.
NIP 19650102 199203 1 001

KATA PENGANTAR

Buku ini adalah buku referensi sebagaimana yang disyaratkan DIKTI. Buku referensi adalah suatu tulisan dalam bentuk buku yang substansi pembahasannya pada satu bidang kompetensi penulis. Isi buku memenuhi syarat sebuah buku yang utuh, yaitu adanya rumusan masalah yang mengandung nilai kebaruan, metodologi pemecahan masalah, dukungan data atau teori mutakhir yang lengkap dan jelas, kesimpulan dan daftar pustaka.

Isi buku ini banyak mengandung pemikiran atau konsep dasar bidang keilmuan penulis dan hasil rangkuman penelitian penulis jangka panjang (tahun 1999 sampai sekarang) dan hasil penelitian orang lain yang relevan dengan bidang keilmuan penulis. Di samping itu, dilakukan penelitian lapangan dan wawancara dengan berbagai sumber mengenai peran kelembagaan pada PIR kelapa sawit. Penyajian buku ini dimulai dengan pemaparan metoda dan pendekatan studi, pemaparan data, pemaparan asumsi-asumsi dasar yang digunakan, dilanjutkan dengan penyajian hasil analisis peran kelembagaan pada PIR kelapa sawit, diskusi, pembahasan dan diakhiri dengan penutup.

Buku referensi ini dapat digunakan sebagai rujukan untuk menyadarkan sebuah argumen, menggali pengertian baru, membandingkan sebuah konsep, dan sumber rujukan dalam penyusunan tulisan ilmiah. Buku referensi ini dapat pula digunakan sebagai bahan acuan untuk penelitian dalam rangka tugas akhir bagi mahasiswa program Strata Satu (untuk skripsi), Strata Dua (untuk tesis) dan Strata Tiga (untuk disertasi) sebagai bahan kajian untuk rujukan dalam penelitian.

Penulis mengucapkan banyak terima kasih kepada semua pihak dan mahasiswa yang terus menerus memotivasi penulis. Buku ini masih belum sempurna dan perlu perbaikan di sana sini. Oleh karena itu, penulis mengharapkan saran dan kritik untuk perbaikan buku ini lebih lanjut. Semoga buku ini bermanfaat bagi semua pembaca.

Kenten Permai, Januari 2019

Penulis,

DAFTAR ISI

	Halaman
DAFTAR TABEL	viii
DAFTAR GAMBAR	x
RENUNGAN POLA PIR	xi
I. PENDAHULUAN	1
1.1. Latar Belakang	1
1.2. Perumusan Masalah	5
1.3. Ruanglingkup Penulisan	7
1.4. Definisi dan Istilah	9
1.5. Tujuan Penulisan	14
1.6. Manfaat dan Kegunaan	14
II. SEJARAH DAN PERKEMBANGAN PIR	16
2.1. Pengertian dan Konsep	16
2.2. Pola Pengembangan PIR	19
2.3. Tujuan PIR	29
2.4. Pembiayaan PIR	31
2.5. Produktivitas Kebun Plasma Kelapa Sawit	34
2.6. Produktivitas Kebun Inti Kelapa Sawit	37
III. PEMBANGUNAN KEBUN PIR KELAPA SAWIT	40
3.1. Tahap Pra Konstruksi	40
3.1.1. Pengurusan Izin	40
3.1.2. Inventarisasi Kepemilikan Lahan	41
3.1.3. Pembebasan Lahan	41
3.2. Tahap Konstruksi	41
3.2.1. Penerimaan Tenaga Kerja	42
3.2.2. Pembukaan Lahan	42
3.2.3. Pembangunan Sarana dan Prasarana	42
3.2.4. Pembangunan Kebun	42
3.2.5. Pembangunan PKS dan IPAL	43
3.3. Tahap Operasi	44
3.3.1. Penerimaan Tenaga Kerja	44
3.3.2. Masa Konversi	44
3.3.3. Pemeliharaan Kebun	47
3.3.4. Panen Hasil TBS	49
3.3.5. Pengolahan TBS dan IPAL	50
3.3.6. Parit Gajah	54
3.4. Tahap Pasca Operasi	54
3.5. Kegiatan Lain yang Terkait	55

	Halaman
IV. TEORI KELEMBAGAAN	56
4.1. Pengertian Kelembagaan	56
4.1.1. Teori Kelembagaan	58
4.1.2. Unsur-Unsur Kelembagaan	60
4.1.3. Aspek Kelembagaan	61
4.2. Kelembagaan dalam Agribisnis	62
4.2.1. Akses Kelembagaan	67
4.2.2. Kelembagaan dan Kebijakan	67
V. PIR KELAPA SAWIT SUMATERA SELATAN	69
5.1. Potensi Perkebunan	69
5.2. Perusahaan Mitra	70
5.2.1. PIR Bun Betung Barat	71
5.2.2. PIR Bun Sungai Lengi	71
5.2.3. PIR Trans PT Aek Tarum	72
5.2.4. PIR Trans PT Hindoli	73
5.3. Kelembagaan Koperasi	75
5.3.1. Koperasi Trijaya	76
5.3.2. Serasan Mulya	76
5.3.3. Koperasi Makmur Sejahtera	77
5.3.4. Koperasi Mulya Indah Permai	77
5.3.5. Koperasi Tekad Mandiri	77
5.3.6. Koperasi Suka Rezeki	78
5.3.7. Koperasi Suka Makmur	79
VI. KELEMBAGAAN PIR KELAPA SAWIT	80
6.1. Peraturan dan Kebijakan Pemerintah	80
6.1.1. Kebijakan Nasional	80
6.1.2. Kebijakan Pemerintah Provinsi dan Kabupaten/Kota	81
6.1.3. Kebijakan Perusahaan	81
6.2. Kelembagaan untuk Menjelaskan Kinerja Kemitraan	82
6.3. Inti dan Plasma Perkebunan Kelapa Sawit	84
6.3.1. Kelembagaan Koperasi (KUD)	84
6.3.2. Pola Hubungan Kelembagaan	86
6.3.3. Kinerja KUD	88
6.3.4. Partisipasi Anggota KUD	89

	Halaman
VII. LEMBAGA KEMITRAAN POLA PIR	95
7.1. Karakteristik Kebun Inti dan Plasma	95
7.2. Kinerja Lembaga KUD	102
7.2.1. Manajemen Organisasi KUD	103
7.2.2. Ketatalaksanaan Organisasi KUD	108
7.3. Partisipasi Petani Plasma Sebagai Anggota KUD	118
7.3.1. Tingkat Partisipasi Organisasi	119
7.3.2. Tingkat Partisipasi dalam Permodalan	121
7.3.3. Tingkat Partisipasi dalam Usaha	122
PENUTUP	125
DAFTAR PUSTAKA	129
DAFTAR SINGKATAN	135

DAFTAR TABEL

	Halaman
1. Perbedaan dan persamaan kriteria pola PIR	27
2. Perbandingan beberapa pola PIR	28
3. Hubungan produktivitas kelapa sawit dengan kesesuaian lahan	34
4. Potensi produksi TBS dan rendemen kelapa sawit di lahan S2	34
5. Klasifikasi kebun plasma kelapa sawit pada saat konversi	45
6. Jadwal pemupukan TBM	46
7. Pemberantasan hama dan penyakit pada pembibitan	47
8. Jadwal pemupukan TM	47
9. Pemberantasan hama dan penyakit tanaman TM	48
10. Luas areal dan produksi perkebunan di Sumatera Selatan	69
11. Posisi petani dalam jaringan organisasi bisnis perkebunan	72
12. Nama kebun dan koperasi PIR Trans PT Aek Tarum	73
13. Luas areal, produksi dan produktivitas perkebunan inti PT Hindoli	75
14. Beberapa KUD di Sumatera Selatan	84
15. Posisi petani dalam jaringan organisasi bisnis perkebunan	87
16. Komponen manajemen organisasi	88
17. Komponen ketatalaksanaan organisasi	89
18. Penilaian kinerja KUD	90
19. Perbandingan kebun inti dan plasma di Sumatera Selatan	96
20. Karakteristik kebun petani plasma kelapa sawit di Sumatera Selatan	99
21. Manajemen organisasi KUD	102
22. Pelaksanaan rapat/pertemuan pengurus	107
23. Jenis usaha yang dilaksanakan KUD	108
24. Perangkat administrasi organisasi pada KUD	110
25. Sarana perkantoran pada KUD	113
26. Kerjasama pada KUD	114
27. Pendidikan dan pelatihan pada KUD	115

	Halaman
28. Ketatalaksanaan lembaga KUD	116
29. Kriteria penilaian kinerja KUD	116
30. Tingkat partisipasi petani dalam organisasi	118
31. Tingkat partisipasi petani dalam permodalan	120
32. Tingkat partisipasi petani dalam usaha	121
33. Kegiatan pembinaan kemitraan antara inti, plasma dan KUD	123

DAFTAR GAMBAR

	Halaman
1. Ruanglingkup penulisan	8
2. Dasar hukum pembentukan pola PIR perkebunan	18
3. Diagram alir pendanaan pelaksanaan pola PIR	33
4. Struktur organisasi kebun	43
5. Struktur organisasi pabrik PKS	44
6. Bagan alir proses pengolahan TBS menjadi CPO	50
7. Neraca bahan pabrik pengolahan kelapa sawit	51
8. Model kelembagaan ekonomi rumah tangga petani	86
9. Diagramatik kemitraan dan partisipasi anggota KUD	95

RENUNGAN POLA PIR

Tulisan ini merupakan kesimpulan bebas dari tulisan Pakpahan (2013) dan Zulkifli (2012) didalam Media Perkebunan 115 tahun 2012 dan 2013. Renungan ini dimulai dengan pertanyaan sederhana: Apa kesimpulan kita terhadap model PIR setelah satu generasi perkebunan hasil PIR berlangsung? Tentu saja jawaban atas pertanyaan ini sangat penting untuk menjawab pertanyaan-pertanyaan kita selanjutnya, misalnya, apa yang harus kita perbaiki dalam model perkebunan rakyat pada masa mendatang apabila kita ingin mewujudkan kinerja PIR yang lebih baik?. Jawaban atas pertanyaan apakah model PIR ini berhasil atau tidak tergantung dari sudut pandang atau kriteria yang kita gunakan.

Apabila kriterianya adalah pinjaman kredit petani peserta PIR, maka sebagian besar kredit tidak kembali dan memang hal tersebut yang telah terjadi, kecuali untuk PIR kelapa sawit. Informasi tambahan untuk menjelaskan keberhasilan PIR kelapa sawit ini diperlukan, yaitu apakah keberlanjutan (*sustainability*) petani plasma sawit ini terwujud?. Memang diperlukan batasan waktu sampai kapan sebagai kriteria keberlanjutan PIR sawit ini. Jika diukur dengan peremajaan kebun plasma sebagai tanda keberlanjutan saat ini, maka saat sekarang terdapat > 400.000 ha plasma perkebunan kelapa sawit yang menunggu dukungan peremajaan perkebunannya. Proses peremajaan ini belum terancang dengan baik pada saat model PIR dibuat tahun 1980an.

Kita ambil contoh Malaysia. Apabila kita lihat perkembangan di Malaysia, maka yang membedakan dengan perkembangan di negeri kita adalah dalam hal perkembangan industri hilir berbasis perkebunan. Perkembangan industri hilir berbasis perkebunan di Malaysia sudah menghasilkan posisi net-importer untuk karet, kakao atau bahkan juga kelapa sawit. Data mencatat impor CPO Malaysia dari Indonesia ini cukup besar.

Dengan mengasumsikan ada korelasi yang kuat antara perkembangan industri hilir dengan industri primernya (hasil budidaya perkebunan), maka akan terjadi tarikan permintaan oleh industri hilir yang meningkatkan dan menstabilkan harga produk perkebunan yang dihasilkan petani. Di negeri kita,

fenomena perkembangan industri yang terjadi di Malaysia, belum berkembang sama sekali.

Kita mengetahui dengan baik bahwa bahan baku (*raw material*) yang bersumber dari hasil pertanian memiliki nilai elastisitas permintaan yang bersifat inelastik. Artinya, kalau harga hasil perkebunan menurun, maka pendapatan petani akan menurun. Sebaliknya untuk produk industri, nilai elastisitas permintaannya bersifat elastik. Artinya, kalau harga turun malahan keuntungan meningkat. Di sinilah letak strategis industrialisasi dalam upaya peningkatan pendapatan pekebun.

Jadi, daya saing perkebunan itu tidak berada pada peningkatan efisiensi atau produktivitas perkebunan itu sendiri saja, tetapi ditentukan oleh faktor eksternal khususnya keberhasilan pembangunan industri hilirnya. Hal ini akan menjadi kunci keberhasilan kita dalam bidang perkebunan, paling tidak untuk lingkungan ASEAN dimana penduduk Indonesia menempati sekitar 66 % total populasi ASEAN.

Model PIR memerlukan penyempurnaan untuk pencapaian kinerja yang lebih baik pada masa mendatang. Sebagai pembanding, FELDA (*Federal Land Development Authority*) Malaysia yang mengelola perkebunan milik petani. Model FELDA melihat pembangunan perkebunan ini analog dengan pembangunan permukiman berdasarkan *land economics* yang biasa dinamakan *property*.

Pendekatan FELDA adalah pendekatan korporasi, walaupun yang dikelola adalah kebun-kebun milik pekebun. Anak perusahaan FELDA yang paling besar adalah *Felda Global Ventures Holdings* yang mengelola > 811.000 ha perkebunan kelapa sawit di Semenanjung Malaysia dan daerah lain. Pada ulang tahunnya yang ke 50, FELDA merayakannya dengan mensyukuri berdirinya gedung FELDA di Kuala Lumpur yang berukuran 10 lantai pada 2010. Berapa kuat FELDA sebagai korporasi?. Reuter (2010) memberitakan melalui IPO, FELDA menerima US \$3.1 milyar (sekitar Rp 30 triliun), penerimaan korporasi terbesar di Asia. Pendapatan ini tentu berdampak positif terhadap pekebun dan keluarganya.

"Ada pertanyaan yang menarik. Mengapa perkebunan di Malaysia bisa lebih maju dari di negara kita? Mengapa perusahaan besar di sana membangun industri hilir berbasis perkebunan, sedangkan di kita tidak? Mengapa perkebunan rakyat kita tidak bisa mengembalikan kreditnya, kecuali perkebunan kelapa sawit tetapi walaupun begitu sekarang masih kerepotan untuk mencari biaya peremajaan? Mengapa perkebunan di Malaysia bisa mengumpulkan dana untuk riset dan pengembangan sangat besar sedangkan di negara kita tidak?". Berbagai pertanyaan dapat disampaikan yang membuat kita semakin kritis untuk berfikir. Hal ini membuktikan bahwa model FELDA lebih memberikan harapan dibandingkan model PIR.

Dengan menggunakan pendekatan korporasi seperti model FELDA, Malaysia telah menghasilkan kesuksesan besar. Salah satu alasan utamanya adalah FELDA menjadi korporasi petani, *bukan mitra transaksi* seperti dalam model PIR. Tak ada untungnya FELDA menekan petani, bahkan apabila FELDA menekan petani, maka FELDA sendiri yang akan merugi. Jadi secara struktural tidak logis, FELDA berbuat curang terhadap petaninya.

Dalam model PIR yang terjadi adalah sebaliknya dari model FELDA mengingat antara petani dan perusahaan inti yang berlangsung adalah transaksi dengan posisi petani sebagai pemasok bahan baku yang berada di bawah kendali perusahaan inti. Dalam model PIR ini juga tidak ada pendorong yang akan membangkitkan motivasi perusahaan inti untuk mengembangkan rangkaian nilai tambah bagi petani mengingat memang petani *by design* tidak terwakili atau bahkan tidak terkait langsung dengan perusahaan inti.

Penjelasan di atas sudah cukup untuk memahami mengapa model PIR untuk pengembangan komoditas selain kelapa sawit dapat dikatakan gagal dengan ukuran kredit petani tidak kembali; sedangkan untuk model PIR kelapa sawit kredit petani dapat kembali tetapi pada saat peremajaan petani tidak memiliki biaya yang cukup. (Bandingkan dengan model FELDA bahwa untuk penanaman kembali FELDA bisa memasuki pasar modal melalui IPO dengan hasil terbesar ke 3 di Asia; jadi model FELDA adalah model modern yang mampu memanfaatkan potensi pasar modal global).

Biaya peremajaan dianggarkan dalam model satu atap Revitbun (Revitalisasi Perkebunan) dipandang petani terlalu mahal. Artinya, di satu pihak berat untuk petani membayarnya dan di pihak lain hasil kelapa sawitnya nanti tidak akan bisa bersaing. Jauh lebih penting lagi adalah alasan bahwa model Revitbun tersebut makin membuat petani terpinggirkan secara budaya (kultural) dan secara struktural pembangunan perkebunan juga tidak ada inovasi yang mendasar untuk mempersiapkan ekonomi perkebunan pada masa mendatang yang sesuai dengan zamannya. Inovasi yang dibutuhkan Indonesia adalah inovasi yang jauh lebih baik dari hasil Malaysia dalam menciptakan FELDA.

Asumsi bahwa semua kejadian memiliki peluang yang sama dalam kemitraan antara perusahaan perkebunan dengan pekebun adalah tidak realistis. Hal ini disebabkan oleh beberapa faktor berikut ini:

- 1) Perusahaan memiliki informasi dan relasi yang jauh lebih lengkap dan kuat dibandingkan dengan pekebun. Perusahaan memiliki sifat mencari keuntungan yang maksimal, maka besar kemungkinan pekebun dirugikan
- 2) Peluang munculnya kejadian yang sama untuk setiap kejadian dalam interaksi di atas adalah secara rancang-bangun institusi kemitraan posisi pekebun berada pada posisi subordinat dari perusahaan inti. Model ini merupakan manifestasi dalam model PIR di Indonesia.

PIR yang menganut paham perkebunan kontrak sangat kurang menguntungkan pekebun. Perusahaan besar selalu memaksimalkan keuntungan bagi dirinya sendiri. Akibat dari kondisi informasi asimetrik antara pengusaha dan pekebun, maka pengusaha akan melakukan hal-hal sebagai berikut:

- 1) Mengambil sumberdaya lahan yang terbaik bagi dirinya sendiri terlebih dahulu dan menyisakan sisanya untuk pekebun dalam bentuk plasma
- 2) Memanfaatkan modal atau bahkan kredit keseluruhan untuk dirinya sendiri terlebih dahulu atau mungkin bahkan akan mengalokasikan sumberdaya tidak sesuai dengan alokasi yang semestinya bagi pekebun, dan

- 3) Aturan yang dibangun untuk mengatasi konflik antar pekebun dan perusahaan inti akan dibuat lebih menguntungkan perusahaan inti.

Konversi kebun plasma itu sendiri sebetulnya secara implisit dapat diartikan sebagai pelepasan tanggung jawab atas keberlanjutan kebun plasma. Dengan menerapkan teori di atas, kita dapat memprediksi bahwa model PIR akan gagal dengan sendirinya, kecuali perusahaan inti bersifat *altruistic* atau berjiwa seperti malaikat (*benevolence*). Kenyataannya karakter demikian sangat jarang ditemukan pada perusahaan inti.

Apakah model FELDA dapat diterapkan langsung di Indonesia? Sebagai hipotesa, berbagai peneliti berpendapat "mungkin tidak bisa" diterapkan apabila model BUMD atau BUMN dipakai sebagai cermin, yang mana model PIR juga menjadi bagian dari kinerja BUMN. Namun demikian sebagai "*second best alternative*" dapat dipertimbangkan pembentukan BUMN baru yang analog tugas dan fungsinya seperti FELDA dengan pengawasan yang ketat dan profesional dari para petani dan pemerintah dalam pemangkuhan dan pengelolaan kebun-kebun petani. Alternatif lain yang muncul adalah pengembangan *Community's Corporate* (CC) atau dinamakan Badan Usaha Milik Petani (BUMP).

Falsafah dasar dari model ini adalah mewujudkan masyarakat petani atau pekebun yang "merdeka, bersatu, berdaulat, adil dan makmur". Pengalaman menjadi petani plasma selama kurang-lebih 25 tahun tentunya telah memberikan proses pembelajaran yang sangat penting bagi petani dan lingkungannya. Apabila pada saat awal pekebun datang sebagai transmigran, petani belum mengetahui apa dan bagaimana berkebun kelapa sawit. Akan tetapi setelah lebih dari 25 tahun berkebun kelapa sawit, maka berkebun kelapa sawit sudah menjadi profesi mereka.

Oleh karena itu menjadi suatu hal yang sangat lemah argumennya apabila pada generasi kedua membangun perkebunan kelapa sawit milik petani plasma ini kemudian petani malah akan dipisahkan dengan kebunnya dan kebun mereka akan dibangun ulang oleh perusahaan inti.

Alasan bahwa petani tidak dapat mengelola kredit yang dipinjamnya apabila tidak dilewatkan dan tidak dikelola oleh inti juga tidak dapat dijadikan

sebagai argumen mengingat kredit macet juga bahkan banyak dilakukan oleh perusahaan besar. Hanya satu permasalahan yang berbeda antara kredit melalui inti lebih mudah adalah permasalahan mengelola jumlah peminjam yang besar apabila kredit tersebut diberikan kepada petani langsung per individu petani. Jadi, permasalahannya adalah permasalahan bagaimana membangun organisasi petani ini.

Model Inti-Plasma adalah model integrasi atau koordinasi vertikal yang mana inti bertindak sebagai leader (*coordinator*). Model ini terbukti kurang menguntungkan petani, terutama dilihat dari sudut pandang pengembangan masyarakat. Model BUMP yang diajukan sebagai alternatif adalah model kontrak. Dengan bersama-sama membangun sistem kontrak aktual yang fair, adil dan efisien, maka kedua belah pihak akan mendapat keuntungan yang lebih baik. Keberlanjutan dan risiko serta ketidakpastian juga menjadi tanggungan dan tugas bersama. Akibatnya potensi konflik sosial akan diatasi bersama. Dengan mengembangkan model ini, maka inti dan plasma setara. Bagaimana mewujudkan model CC atau BUMP ini? Inilah menjadi benang merah dari "***Kelembagaan KUD PIR Kelapa Sawit***".

Oleh karena itu, pengalaman mengajarkan kepada kita bahwa model PIR perlu disempurnakan dan dapat diprediksi dengan mudah bahwa untuk mencapai *win-win* antara petani dan perusahaan inti dalam model PIR akan sangat sulit dicapai.

Halaman depan Lembaga PIR 14Augt2018

ORIGINALITY REPORT

1 %	%	1 %	0 %
SIMILARITY INDEX	INTERNET SOURCES	PUBLICATIONS	STUDENT PAPERS

PRIMARY SOURCES

1	Ahmad Saefulloh. "Rehabilitasi Eks-Pecandu Narkoba Melalui Pendekatan Agama Islam", ISLAMIC COUNSELING: Jurnal Bimbingan Konseling Islam, 2018 Publication	1 %
2	Submitted to iGroup Student Paper	<1 %

Exclude quotes On
Exclude bibliography On

Exclude matches < 1 words

Whole contents of Lembaga 14Augt2018

by Elisa Wildayana

Submission date: 14-Aug-2018 11:56AM (UTC+0800)

Submission ID: 989832727

File name: Whole_contents_of_Lembaga_14Augt2018.pdf (1.63M)

Word count: 36428

Character count: 223059



PENDAHULUAN

1.1. Latar Belakang

Perkebunan merupakan laboratorium sejarah yang sangat penting bagi Indonesia karena pola-pola yang dikembangkan Belanda dibidang perkebunan ini sudah sangat banyak mulai dari pengembangan sistem monopoli perdagangan, Tanam Paksa, dan lahirnya Agrarischwet 1870 setelah 40 tahun Tanam Paksa diberlakukan di Jawa. Pemberlakuan Agrarischwet 1870 ini adalah sebagai pembuka modal asing dari Eropa, Amerika atau Asia masuk ke Hindia Belanda. Satu tahun sebelumnya (1869) Terusan Suez dibuka, sehingga biaya transportasi dari Eropa yang sangat mahal apabila melalui Tanjung Harapan di Afrika Selatan, menurun tajam. Hasil akhirnya adalah perhitungan investasi langsung membangun perkebunan di Hindia Belanda menjadi sangat menguntungkan. Kepastian investasi tersebut diberikan oleh Agrarischwet 1870, sebagaimana dijelaskan oleh Geertz (Pakpahan, 2013).

Dengan lahirnya Agrarischwet 1870, maka situasi pedesaan (pedalaman) berubah total. Di daerah pedesaan telah lahir pencampuran dua dunia baru yang sama sekali berbeda dunia "modern" yang dibawa perusahaan Belanda dan perusahaan dari negara-negara lainnya dan dunia lokal-tradisional, dunia masyarakat Hindia Belanda.

Dalam teori ekonomi ada pendapat yang disampaikan oleh Prof Boeke, yaitu struktur ekonomi dualistik, merupakan basis struktur ekonomi Indonesia yang diwariskan oleh sejarah. Struktur ekonomi dualistik ini dapat diumpamakan sebagai mobil roda empat dengan ukuran ban yang berbeda. Ban di sebelah kiri ukurannya lebih kecil dan ban di sebelah kanan ukurannya lebih besar, kalau dijalankan, maka mobil tidak akan bergerak maju tetapi hanya berputar saja atau bahkan akan terguling apabila kecepatannya ditingkatkan. Ukuran ban yang berbeda tersebut dapat digunakan sebagai simbol ketimpangan atau kesenjangan yang lebar. Pertumbuhan atau kecepatan pertumbuhan yang tinggi yang diraih dunia modern akan

mengguncang kehidupan pedesaan dan perekonomian secara keseluruhan. Itu implikasi dari struktur ekonomi dualistik (Pakpahan, 2013).

Apakah struktur yang timpang tersebut akan melahirkan industrialisasi berbasis perkebunan?" jawabnya adalah "Tidak" karena ketimpangan atau kesenjangan sosial mencerminkan jarak sosial. Makin jauh jaraknya, makin terpisah keduanya. Tidak akan lahir perusahaan kelas dunia dari lingkungan yang tertinggal, apalagi ketertinggalan tersebut dibuat atau akibat dari sistem yang dirancang untuk membuat masyarakat semakin tertinggal. Ini suatu pendekatan dengan menggunakan konsep jarak (*distance*).

Jika kita masuk ke perkembangan perkebunan tahun 1850-1915, maka telah terjadi perkembangan perkebunan yang paling berkembang pesat dalam sejarah pertanian di Indonesia. Pengembangan perkebunan ini lebih banyak dimanfaatkan untuk kemajuan negeri Belanda dan orang-orangnya di Indonesia. Walaupun telah terjadi pertumbuhan yang dapat memberikan keuntungan pendapatan bagi petani pribumi, tetapi hal itu terjadi untuk jangka pendek. Hal ini memicu pengembangan mentalitas ekonomi orang-orang pribumi yang sangat berbeda dengan orang-orang Belanda, yaitu para petani pribumi yang statis, miskin dan bersifat subsisten. Mereka "statis karena miskin, bukan miskin karena statis" (Zahri, 2003).

Jika perkembangan perkebunan pada zaman pemerintahan Kolonial Belanda tersebut dapat disebut sebagai "Perkembangan Periode Pertama", maka setelah zaman kemerdekaan telah terjadi "Perkembangan Periode Kedua". Usaha perkebunan telah mengalami kemajuan yang sangat pesat pada tiga dasawarsa terakhir ini, namun lalu muncul beberapa gejala yang menimbulkan kesan sepertinya akan mengulang kembali beberapa peristiwa yang dikemukakan oleh Geertz (Zahri, 2003).

Perkembangan perkebunan periode kedua atau zaman setelah kemerdekaan (setelah tahun 1945) lebih dominan disarankan oleh Bank Dunia. Pembangunan perkebunan kelapa sawit sebagai salah satu kebijakan yang telah dilakukan pemerintah dengan pola kemitraan Perkebunan Inti Rakyat (PIR) yang diperkenalkan di Indonesia pada tahun 1980-an oleh Bank Dunia seperti halnya FELDA di Malaysia (Malaysian Palm Oil Board, 2011) Pola PIR diatur dalam Keputusan Menteri Pertanian Nomor 668 tahun 1985.

Pola hubungan ini diharapkan dapat menunjukkan peran nyata dalam membangun ekonomi rumah tangga petani (Direktorat Jenderal Perkebunan, 2011).

Pada tahun 1980an Indonesia dengan dukungan Bank Dunia mengembangkan konsep pembangunan perkebunan yang dinamakan *Nucleous Estate and Smallholders* (NES) yang diterjemahkan ke dalam Bahasa Indonesia dengan nama PIR. Model ini banyak disukai mengingat diyakini sebagai model pembangunan pertanian yang tepat untuk menyelesaikan permasalahan struktur ekonomi dualistik yang telah melembaga. Dalam struktur ekonomi dualistik ini petani/pekebun menjalankan usaha di bidang perkebunan secara apa adanya, memungut limpasan eksternal (*spill over*) apa yang diterapkan oleh perusahaan perkebunan besar seperti benih, teknologi budidaya atau pengolahan. Sebaliknya perusahaan perkebunan besar menerapkan apa yang sering dipandang modern seperti organisasi, teknologi dan jangkauan pasar dari produk yang dihasilkan.

Model PIR mencoba mengintegrasikan kepentingan pekebun dengan perusahaan perkebunan dalam suatu konstruksi bahwa kebun milik petani/pekebun dibangun oleh perusahaan inti dengan dana kredit perbankan yang menjadi hutang petani. Petani mendapatkan haknya berupa kebun melalui proses yang dinamakan konversi. Setelah dikonversi hak tersebut maka petani mengelola kebunnya sendiri atau melalui KUD.

Pola PIR ini antara PBN (Perkebunan Besar **Milik Negara**) dan PBS (**Perkebunan Besar Milik Swasta**) sebagai "Inti" dengan **Perkebunan Rakyat** (PR) sebagai "Plasma" yang dinamakan sebagai "Kemitraan Inti-Plasma" sebagai hubungan simbiosis mutualistik. Tujuan kemitraan dapat mengatasi permasalahan kedua pihak yang bermitra. Bagi petani plasma permasalahan teknis berupa transfer teknologi dan non-teknis berupa finansial dan manajemen dapat diatasi dan menguntungkan sebagai pemasok bahan baku, sedangkan bagi inti sebagai pembeli produk.

Berdasarkan beberapa hasil penulisan ditemukan bahwa kontribusi kelembagaan pola PIR masih belum optimal, masih ditemui banyak masalah dan kendala, baik sebelum maupun setelah masa konversi, sehingga dalam mendukung peran kemitraan kinerjanya masih kurang memadai. Kunci

kemitraan ini adalah adanya proses peningkatan intensitas hubungan inti dan plasma berdasarkan kepercayaan satu dengan yang lainnya secara nyata dan terukur yang dapat dilihat dari kinerjanya. Seperti dikemukakan Sri Rejeki (2007), pada hakekatnya ada perbedaan antara budaya komunitas perusahaan inti cenderung berorientasi kepentingan ekonomi (komersial) sedang budaya petani plasma cenderung berorientasi kepentingan kelompok dan pemeliharaan hubungan.

Hasbi (2001) dan Zahri (2003) mengemukakan bahwa penyebab kegagalan kerjasama dalam pola PIR kelapa sawit karena ketidakberhasilan PIR mengembangkan prinsip-prinsip kemitraan. Wigena (2009) menyatakan bahwa pengelolaan kebun kelapa sawit plasma pasca konversi tidak sesuai standar yang dianjurkan, sehingga berdampak penurunan produksi.

Perkembangan dan harapan yang pesat dan besar terhadap kelapa sawit dan keberlangsungan pola PIR kelapa sawit menuntut tindakan kesiapan keberlanjutan (peremajaan) pengelolaan kebun plasma dari satu siklus tanaman ke siklus tanaman selanjutnya mengingat umur kelapa sawit di atas 25 tahun dengan produktivitas yang mulai menurun. Pahan (2005) menyatakan bahwa produktivitas kelapa sawit dipengaruhi oleh umur tanaman yang mulai menurun pada kisaran umur 16-20 tahun, sehingga pada kisaran umur tanaman 25-30 tahun sudah sewajarnya diperlukan tindakan peremajaan.

Pengelolaan kelapa sawit sudah sejak awal penanaman dilakukan intervensi kebijakan pemerintah dengan penerapan pola kemitraan PIR. Penerapan PIR ini meliputi PIR-Lokal jika pesertanya penduduk lokal, PIR Trans jika penduduknya pendatang atau transmigran dan PIR-KKPA/KUK (Perkebunan Inti Rakyat Kredit Koperasi kepada Anggota Koperasi dan Kredit Usaha Kecil).

Pemasalahan utama pengelolaan PIR kelapa sawit menunjukkan produktivitas kebun plasma ternyata di bawah inti. Produktivitas kelapa sawit plasma di Lampung, Sumatera Selatan dan Riau hanya berkisar 35-40 % saja dari inti (Sachiho, 2008). Produktivitas yang rendah itu akan berpengaruh terhadap pendapatan (*Income*) rumah tangga petani.

Pelaksanaan pola PIR memerlukan peran kelembagaan Koperasi (KUD) sebagai mediator antara Inti dan Plasma. Suatu ukuran yang dapat dipakai untuk menilai kondisi KUD terdiri dari manajemen KUD berdasarkan kinerjanya meliputi manajemen organisasi dan ketatalaksanaan serta partisipasi anggota. Sebagaimana yang dikemukakan Hendar dan Kusnadi (2005), partisipasi aktif petani plasma merupakan penentu maju mundurnya suatu koperasi. Berpartisipasinya petani plasma dapat menentukan keberlanjutan dalam membangun ekonomi rumah tangga petani kelapa sawit, sehingga dapat membantu meningkatkan pendapatan rumah tangga petani dan menentukan keberlanjutan kebun plasmanya.

Aspek kelembagaan yang mempengaruhi perilaku rumah tangga petani adalah adanya variasi pola PIR berupa PIR Bun dan PIR Trans. Perbedaan pola PIR akan mempengaruhi juga pembinaan yang secara tidak langsung akan berpengaruh terhadap kualitas kebun, produktivitas, penggunaan tenaga kerja, pendapatan petani, pengeluaran dan tabungan petani plasma PIR kelapa sawit serta peran kelembagaan KUD.

1.2. Perumusan Masalah

Pembangunan perkebunan dengan pola PIR Bun sampai dengan saat ini telah dikembangkan 562.156 ha terdiri dari 397.762 ha kebun plasma dan 164.394 ha kebun inti dengan berbagai macam komoditas yakni karet, kelapa sawit, tebu, kapas, kelapa hibrida dan kakao yang tersebar di seluruh Indonesia (sekitar 20 Provinsi).

Dengan Pola PIR Trans telah dikembangkan 584.627 ha terdiri dari kebun plasma seluas 425.417 ha meliputi 381.227 ha komoditas kelapa sawit dan 44.190 ha komoditas kelapa hibrida serta 159.210 ha kebun inti yang meliputi 148.162 ha komoditas kelapa sawit dan 11.048 ha komoditas kelapa hibrida yang tersebar di 11 Provinsi (Direktorat Jenderal Perkebunan, 2011).

Berbagai masalah dan kendala yang mengakibatkan tidak selesainya program sesuai rencana yang mengakibatkan antara lain pelaksanaan akad kredit tidak tepat waktu, sehingga calon petani peserta terlambat menerima pendapatan dari kebun, perusahaan inti menanggung beban bunga dan petani peserta meninggalkan lokasi, sehingga proses sertifikasi tidak dapat berjalan

sebagaimana mestinya. Menurut Zulkifli (2012) dan Wildayana (2013) masalah-masalah yang sering timbul dalam pola PIR, antara lain:

- 1) Pelanggaran perjanjian baik dilakukan oleh perusahaan inti maupun petani plasma, tidak jelasnya aturan main yang harus disepakati dan fungsi kontrol lembaga yang ditugaskan untuk hal itu tidak berfungsi
- 2) Perusahaan melakukan konversi setelah mengecap cukup keuntungan dari kebun itu. Kasus PT SWA di Mesuji Lampung adalah contoh kebun yang sudah belasan tahun tidak dikonversi dan terus dinikmati perusahaan. Demikian juga tiap KK 2 ha banyak yang tidak dipenuhi. Di Sanggau 60 % kebun plasma dari group besar Malaysia kurang dari 2 ha. Bahkan Riau sebuah perusahaan nasional hanya mampu membangun 7.000 ha kebun plasma dari 17.000 ha yang diserahkan oleh masyarakat
- 3) Alih teknologi yang berjalan setengah-setengah menyebabkan tingkat produktivitas kebun rendah
- 4) Ketidakpuasan masyarakat atas luas dan pembagian lahan dapat melahirkan kecemburuan sosial dan memicu konflik diantara masyarakat sendiri, serta mempertajam kesenjangan ekonomi di masyarakat
- 5) Latar belakang petani plasma yang beragam sehingga sering terjadi kejutan dan loncatan budaya, petani tidak menguasai teknologi produksi, turut menentukan kultur teknis produksi dan tingkat produktivitas lahan. Pilihan komoditas yang didasari oleh kepentingan pasar internasional tanpa melihat kepentingan dan keinginan petani. Pada kenyataannya banyak petani yang terpaksa menjadi petani plasma karena tanah mereka masuk dalam areal perkebunan besar, sehingga opsi ini terpaksa diambil ketimbang tidak punya lahan
- 6) Pemerintah menetapkan bahwa konversi kebun plasma pada petani setelah tanaman menghasilkan (empat tahun), luasan kebun 2 ha/KK dan sekarang diperbarui jadi 4 ha/KK, kebun plasma harus sama standar teknisnya dengan kebun inti. Pada kenyataannya cenderung terjadi pelanggaran terhadap regulasi pemerintah. Konversi dilakukan setelah lewat umur antara 6-7 tahun bahkan ada yang belasan tahun

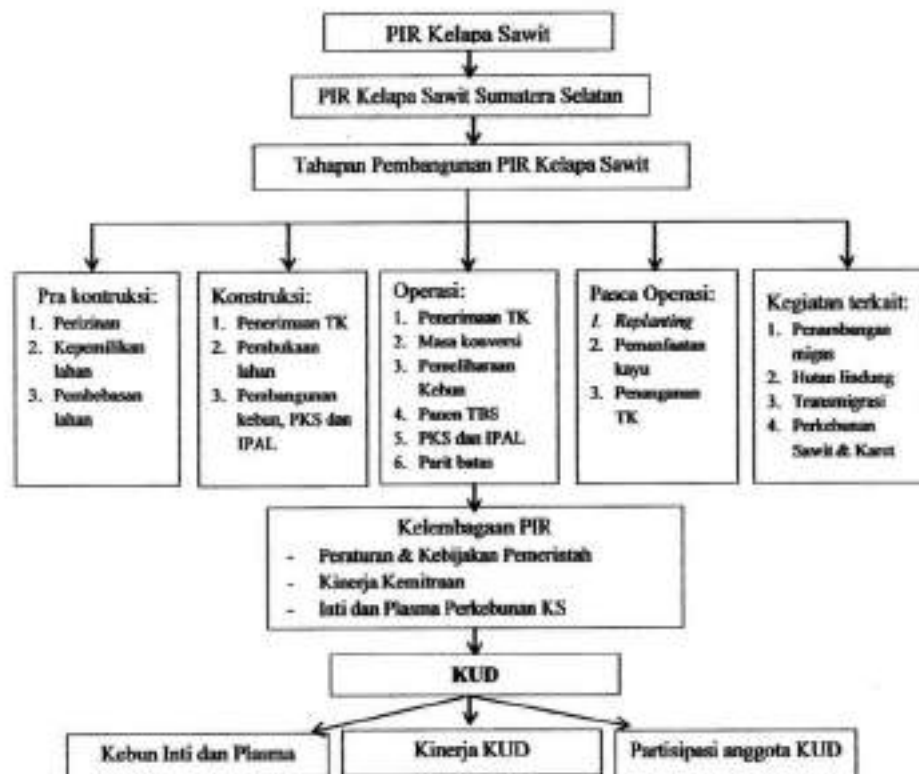
- 7) Kebun plasma standar teknisnya sama sekali tidak sama dengan kebun inti. Banyak kebun yang jumlah pohonnya kurang dari 128/ha, jalan ke lokasi plasma sangat jelek dan banyak gulma, sedangkan di kebun inti bagus dan bersih. Bahkan sebuah perkebunan besar di Jambi semua kebun plasmanya di lahan gambut, sehingga menyulitkan petani dalam memanen, dan
- 8) Ketika produksi ada sortasi dengan model pemotongan hasil produksi buah. Rata-rata sortasi mencapai 4 %, sehingga jika produksi petani 4 ton maka 160 kg akan berkurang. Manajemen satu atap dimana kebun dikelola oleh perusahaan dan petani tinggal menerima hasil. Hal ini sering menimbulkan konflik karena biaya perawatan tinggi tetapi hasil kebun rendah.

Buku ini membahas studi kasus di Provinsi Sumatera Selatan. Berdasarkan uraian yang telah dikemukakan di atas, maka dapat dirumuskan permasalahan sebagai berikut: Sejauhmana peran kinerja kelembagaan KUD dan partisipasi petani plasma kelapa sawit sebagai anggota KUD dalam mendukung keberlanjutan kebun plasma pada siklus tanaman berikutnya.

1.3. Ruanglingkup Penulisan

Kajian peran kelembagaan pada PIR kelapa sawit dalam penulisan ini dibatasi sebagai studi kasusnya hanya pada 2 (dua) pola PIR berbeda (PIR Bun dan PIR Trans) pada 4 (empat) Kabupaten sebagai produsen tertinggi dari 11 Kabupaten/Kota, 8 desa dengan dan 6 Unit KUD yang aktif di masing-masing desa.

Penulisan ini diusahakan untuk dapat memberikan gambaran yang sebenarnya mengenai bentuk kemitraan pola PIR Bun dan PIR Trans dalam industri kelapa sawit dan lembaga kemitraan KUD. Keterbatasan pelaksanaannya, yaitu kajian kelembagaan berdasarkan kinerja KUD dan partisipasi petani sebagai anggota berdasarkan analitik deskriptif menggunakan skor berdasarkan Petunjuk Klasifikasi Koperasi, Keputusan Menteri Negara Koperasi dan Usaha Kecil dan Menengah Nomor 129/KEP/M.KUKM/XI/2002. Ruanglingkup penulisan buku ini secara terperinci disajikan pada Gambar 1.



Gambar 1. Ruanglingkup penulisan

Berbagai istilah yang sering digunakan dalam buku ini, dijelaskan sebagai berikut:

- 1) Pola PIR kelapa sawit adalah pengembangan perkebunan rakyat dengan pola kemitraan inti-plasma dan tanaman utamanya adalah kelapa sawit. Terdiri dari Pola PIR Bun dan Pola PIR Trans yang memiliki kebun dan menggarapnya sendiri sebagai mata pencarian pokok dari kebun kelapa sawit. Petani mempunyai kebun kelapa sawit rata-rata 2 ha (1 kapling)
- 2) Keberlanjutan adalah kontinuitas/keberlangsungan dari satu siklus pertanaman kelapa sawit ke siklus selanjutnya (peremajaan) berdasarkan pendapatan, pengeluaran dan tabungan rumah tangga petani

- 3) Kinerja KUD adalah kemampuan KUD menjalankan fungsi dan kerjanya dalam rangka mencapai tujuan yang telah ditetapkan, dibatasi dari aspek manajemen organisasi dan ketatalaksanaannya
- 4) Manajemen koperasi adalah proses mengoptimalkan pemanfaatan sumberdaya manusia, material, dan keuangan koperasi untuk mencapai tujuan koperasi yang ditetapkan, yaitu untuk menghasilkan manfaat yang dapat digunakan oleh anggotanya dalam upaya meningkatkan kegiatan ekonominya
- 5) Manajemen organisasi terdiri dari pembentukan struktur organisasi, kehadiran anggota saat rapat, pembagian tugas, dan laporan kegiatan berkala
- 6) Ketatalaksanaan terdiri dari pelaksanaan rapat peremuan oleh pengurus, jenis usaha yang dilaksanakan, perangkat administrasi organisasi, rencana kerja, sarana perkantoran, kerjasama, serta pendidikan dan pelatihan
- 7) Penilaian kinerja berdasarkan Dinas Koperasi, Usaha Kecil dan Menengah dan Penanaman Modal (2005)
- 8) Partisipasi anggota KUD diukur dari partisipasi dalam organisasi, partisipasi dalam permodalan dan partisipasi dalam kegiatan, dan
- 9) Kesiapan petani menghadapi peremajaan berdasarkan perilaku rumah tangga petani, Lembaga KUD dan Pemerintah.

1.4. Definisi dan Istilah

Pengertian dan definisi yang digunakan dalam buku ini dikompilasi dari Buku Pembakuan Statistik Perkebunan (2007) dan mengacu pada UU Nomor 18 tahun 2004 mengenai Perkebunan serta Buku Konsep dan Definisi Baku Statistik Pertanian.

- 1) Perkebunan adalah segala kegiatan yang mengusahakan tanaman tertentu pada tanah dan/atau media tumbuh lainnya dalam ekosistem yang sesuai, mengolah dan memasarkan barang dan jasa hasil tanaman tersebut, dengan bantuan ilmu pengetahuan dan teknologi, permodalan serta manajemen untuk mewujudkan kesejahteraan bagi pelaku usaha perkebunan dan masyarakat

- 2) Tanaman tertentu adalah tanaman semusim dan atau tanaman tahunan yang karena jenis dan tujuan pengelolaannya ditetapkan sebagai tanaman perkebunan
- 3) Usaha perkebunan adalah usaha yang menghasilkan barang dan atau jasa perkebunan
- 4) Pelaku usaha perkebunan adalah pekebun dan perusahaan perkebunan yang mengelola usaha perkebunan
- 5) Pekebun adalah perorangan warga negara Indonesia yang melakukan usaha perkebunan dengan skala usaha tidak mencapai skala tertentu
- 6) Perusahaan perkebunan adalah pelaku usaha perkebunan warga negara Indonesia atau badan hukum yang didirikan menurut hukum Indonesia dan berkedudukan di Indonesia yang mengelola usaha perkebunan dengan skala tertentu
- 7) Skala tertentu adalah skala usaha perkebunan yang didasarkan pada luasan lahan usaha, jenis tanaman, teknologi, tenaga kerja, modal dan atau kapasitas pabrik yang diwajibkan memiliki izin usaha
- 8) Perkebunan besar adalah perkebunan yang diselenggarakan atau dikelola secara komersial oleh perusahaan yang berbadan hukum. Perkebunan besar, terdiri dari: Perkebunan Besar Negara (PBN) dan Perkebunan Besar Swasta (PBS) Nasional/Asing
- 9) Perkebunan rakyat (tidak berbadan hukum). Perkebunan rakyat adalah perkebunan yang diselenggarakan atau dikelola oleh rakyat/pekebun yang dikelompokkan dalam usaha kecil tanaman perkebunan rakyat dan usaha rumah tangga perkebunan rakyat
- 10) Usaha kecil tanaman perkebunan rakyat (pengelola tanaman perkebunan) adalah usaha tanaman perkebunan yang diselenggarakan atau dikelola secara komersial oleh perusahaan perseorangan yang tidak berakte notaris dan memenuhi kriteria batas minimal usaha (BMU) tertentu
- 11) Usaha rumah tangga perkebunan rakyat (pemelihara tanaman perkebunan) adalah usaha tanaman perkebunan yang tidak berbadan hukum yang diselenggarakan atau dikelola oleh rumah tangga perkebunan dan belum memenuhi BMU

- 12) Rumah tangga perkebunan adalah suatu rumah tangga yang sekurang-kurangnya ada seorang anggota rumah tangga yang melakukan usaha kecil tanaman perkebunan rakyat/usaha rumah tangga perkebunan rakyat
- 13) Tanaman Tahunan adalah tanaman perkebunan yang umumnya berumur lebih dari satu tahun dan pemungutan hasilnya dilakukan lebih dari satu kali masa panen untuk satu kali penanaman
- 14) Tanaman tahunan adalah tanaman perkebunan yang pada umumnya berumur panjang dan panennya dilakukan beberapa kali masa panen untuk satu kali penanaman
- 15) Penanaman adalah kegiatan pemindahan bibit/benih untuk ditanam di lahan perkebunan
- 16) Pemanenan adalah kegiatan pengambilan produksi pada tanaman tahunan maupun tanaman semusim
- 17) Tanaman sehamparan adalah tanaman yang diusahakan mengelompok dalam satu/lebih bidang hamparan yang jelas batasnya dengan jarak yang teratur. Tanaman sehamparan terbagi tiga, yaitu tanaman tunggal (monokultur), tanaman campuran dan tanaman tumpang sari
- 18) Tanaman tunggal adalah satu jenis tanaman yang ditanam dalam satu bidang lahan dan tidak tercampur dengan tanaman lainnya
- 19) Tanaman campuran adalah dua atau lebih jenis tanaman tahunan yang ditanam dalam satu bidang lahan yang ditanam secara teratur
- 20) Tumpang sari adalah penanaman dua atau lebih jenis tanaman semusim dengan tanaman semusim atau tanaman tahunan dengan tanaman semusim dalam satu bidang lahan
- 21) Tanaman terpencah adalah tanaman yang diusahakan tidak sehamparan atau dalam satu bidang lahan dan ditanam di antara tanaman lain dengan jarak tanam lebih besar dari jarak tanam normal dan ditanam tidak teratur (pada umumnya di lahan pekarangan)
- 22) Tanaman Baru (*New Planting*) adalah tanaman baru ditanam yang dapat berasal dari kegiatan perluasan (ekstensifikasi), peremajaan (*replanting*) atau rehabilitasi

- 23) Perluasan adalah penanaman pada areal bukaan baru atau pada areal bekas lahan tanaman lain bukan subsektor perkebunan
- 24) Konversi adalah perpindahan dari tanaman satu ke lainnya dalam subsektor perkebunan
- 25) Peremajaan adalah penggantian suatu macam tanaman perkebunan, karena sudah tua/tidak produktif dengan tanaman perkebunan yang sama dan dapat dilakukan secara selektif maupun menyeluruh
- 26) Rehabilitasi adalah usaha kultur teknis untuk memulihkan keadaan pertumbuhan tanaman ke arah kondisi yang lebih baik produktivitasnya
- 27) Tanaman Belum Menghasilkan (TBM) adalah tanaman yang belum memberikan hasil, karena masih muda, belum pernah berbunga atau belum cukup umur untuk berproduksi
- 28) Tanaman Menghasilkan (TM) adalah tanaman yang sedang menghasilkan dan atau sudah pernah menghasilkan walaupun saat ini sedang tidak menghasilkan, karena belum musimnya
- 29) Tanaman Rusak/Tanaman Tidak Menghasilkan (TR/TTM) adalah tanaman yang sudah tua, rusak dan tidak memberikan hasil yang memadai lagi, walaupun ada hasilnya tetapi secara ekonomi sudah tidak produktif lagi (produksi kurang dari 15% dari produksi normal)
- 30) Pembongkaran tanaman (*up rooting*) adalah pembongkaran tanaman yang beralih fungsi dari tanaman semusim menjadi tanaman lain/non tanaman atau untuk tanaman sejenis
- 31) Penyulaman adalah penggantian individu tanaman perkebunan, karena mati atau kurang baik pertumbuhannya untuk memenuhi populasi standar
- 32) Produksi adalah banyaknya hasil dari setiap tanaman tahunan dan semusim menurut bentuk produksi (hasil) yang diambil berdasarkan luas yang dipanen pada semester/triwulan laporan
- 33) Jumlah Petani Pekebun adalah banyaknya rumah tangga petani pekebun (Ruta) di desa yang membudidayakan/mengusahakan tanaman perkebunan dengan tujuan sebagian/seluruh hasilnya untuk dijual atau memperoleh pendapat/keuntungan atas resiko sendiri dan mempunyai jumlah pohon lebih besar dari batas minimal usaha (BMU)

- 34) Hasil perkebunan adalah semua barang dan jasa yang berasal dari perkebunan yang terdiri atas produk utama, produk turunan, produk sampingan, produk ikutan dan produk lainnya
- 35) Industri pengolahan hasil perkebunan adalah kegiatan penanganan dan pemrosesan yang dilakukan terhadap hasil tanaman perkebunan yang ditujukan untuk mencapai nilai tambah yang lebih tinggi
- 36) Agribisnis perkebunan adalah suatu pendekatan usaha yang bersifat sistem mulai dari subsistem produksi, subsistem pengolahan, subsistem pemasaran dan subsistem jasa penunjang
- 37) Data/Angka Tetap (ATAP) adalah data yang tidak akan berubah lagi dan pada setiap penyajian harus konsisten
- 38) Data/Angka Sementara (ASEM) adalah data yang disajikan baik pada periode tahunan atau semesteran yang belum penuh jangka waktunya atau belum lengkap dari sumber datanya, sehingga untuk data yang belum masuk harus dilakukan perkiraan
- 39) Data/Angka Estimasi adalah data perkiraan/proyeksi untuk tahun tertentu (pada umumnya untuk tahun mendatang dari tahun penyajian)
- 40) Kelompok Tani adalah kumpulan petani (dewasa, wanita dan pemuda) yang terikat secara non formal dalam suatu wilayah kelompok yang bekerjasama atas dasar saling asih, saling asah dan saling asuh bagi keberhasilan usaha pertaniannya yang diketuai oleh seorang kontak tani
- 41) Asosiasi Petani adalah kumpulan dari kelompok atau kelembagaan petani yang terikat secara formal yang bekerja berdasarkan aturan yang berlaku sesuai dengan AD dan ART untuk tujuan mencapai keberhasilan usahatani dan meningkatkan kesejahteraan anggotanya
- 42) Koperasi Perkebunan adalah organisasi ekonomi rakyat yang berwatak sosial dengan anggotanya orang-orang atau badan hukum koperasi subsektor perkebunan yang merupakan tata susunan ekonomi sebagai usaha bersama berdasarkan azas kekeluargaan
- 43) Mitra Usaha adalah badan/lembaga usaha yang mempunyai fungsi dan peran membantu segala kebutuhan petani untuk melaksanakan

kegiatan usahataniya dan menganut prinsip kerjasama yang utuh, saling menguntungkan dan berkesinambungan

- 44) UPH Perkebunan adalah unit pengolahan hasil dalam proses pengolahan bahan baku menjadi bahan setengah jadi atau bahan jadi komoditas perkebunan.


1.5. Tujuan Penulisan

Secara umum tujuan penulisan ini adalah untuk menganalisis bagaimana peran kelembagaan KUD PIR kelapa sawit dan partisipasi petani plasma kelapa sawit sebagai anggota KUD dalam mendukung keberlanjutan kebun plasma pada siklus tanaman berikutnya.

1.6. Manfaat dan Kegunaan

Hasil penulisan ini diharapkan bermanfaat dan berguna untuk memperkaya dan menyokong kebijakan pemerintah dalam hal pelaksanaan revitalisasi program perkebunan kelapa sawit di Indonesia. Secara terperinci kegunaan penulisan dapat diuraikan sebagai berikut:

- 1) Bagi peneliti, buku ini diharapkan berkontribusi untuk memperkaya peran kelembagaan pada PIR kelapa sawit bagi pengembangan keilmuan hasil kajian sebelumnya
- 2) Bagi instansi pemerintah terkait, buku ini diharapkan dapat menyokong kebijakan pemerintah dalam hal peran kelembagaan pada PIR kelapa sawit agar kebijakan pembangunan perkebunan menjadi efektif, efisien, dan berkelanjutan untuk peningkatan pendapatan dan kesejahteraan petani sebagai sumber devisa negara dari perkebunan kelapa sawit
- 3) Bagi kepentingan pengembangan ilmu pengetahuan, buku ini dapat digunakan sebagai data dasar (*benchmark data*) untuk pengembangan ilmu pengetahuan berkenaan dengan peran kelembagaan pada PIR kelapa sawit dalam kaitannya dengan prospek keberlanjutan kebun plasma, yaitu mengembangkan peran kelembagaan pada PIR kelapa sawit dalam menghadapi produktivitas kelapa sawit yang mulai menurun.



II

SEJARAH DAN PERKEMBANGAN PIR

Perkebunan besar yang menjanjikan untuk dikembangkan adalah komoditi kelapa sawit, penghasil minyak atau lemak nabati yang kebutuhannya semakin meningkat sejalan dengan pertumbuhan penduduk dan makin melajunya industrialisasi. Perkebunan kelapa sawit dapat dikembangkan pada berbagai jenis lahan yang tersebar dan masih tersedia cukup luas. Dari aspek optimasi penggunaan lahan, pekebunan kelapa sawit cukup menguntungkan. Disamping itu manfaat lain yang tidak kurang pentingnya adalah bahwa kegiatan perkebunan dan proses pengolahan CPO (*Crude Palm Oil*) dapat memberikan lapangan kerja terutama kepada penduduk setempat dan juga dapat mempercepat laju perkembangan ekonomi suatu daerah. Oleh karena itu kegiatan perkebunan kelapa sawit, secara langsung atau tidak langsung akan memberikan dampak positif berupa membuka peluang kesempatan kerja yang nantinya diharapkan dapat meningkatkan kesejahteraan masyarakat.

2.1. Pengertian dan Konsep

Pelaksanaan pola PIR tidak hanya berkembang di Indonesia, tapi juga berkembang di negara-negara Amerika Selatan dan negara Asia lainnya, yang kesemuanya atas nasehat dan petunjuk dari IMF (*International Monetary Fund*). IMF melakukan ini agar terjadi penyesuaian struktural (*Structural Adjustment Programm/SAP*) untuk membantu penyelesaian cara pengembalian utang luar negeri. Hal yang terpenting nasehat IMF itu adalah perlunya perluasan peran pihak swasta agar sekaligus mengurangi peran negara dalam pembangunan dan pengembangan ekonomi di negara-negara tersebut di atas. IMF menyarankan juga bahwa perusahaan-perusahaan negara yang kurang efektif dan efisien (yang dikelola negara) agar dapat dikelola oleh pihak swasta. Program sedemikian ini dikenal secara umum dengan istilah privatisasi.

Negara-negara yang patuh atas saran IMF (misalnya Indonesia sebagai anggota IMF) sesegera mungkin menanggapi nasehat IMF dengan mulai melakukan privatisasi perkebunan negara, antara lain PT Perkebunan (PTP). Selain itu, untuk memperluas peran swasta, maka pemerintah menyediakan berbagai insentif, yaitu penyediaan berbagai macam fasilitas infrastruktur dan fasilitas-fasilitas (kemudahan-kemudahan) lainnya. Perlu diingat bahwa swasta yang diberi peluang tersebut tidak hanya swasta nasional, tetapi juga swasta asing (PMA), misalnya kebijakan PMA tahun 1967 telah memperbolehkan PMA melakukan penanaman modal asing di Indonesia.

Penanaman modal yang dilakukan swasta asing ini dipermudah lagi dengan Kebijakan Pemerintah tahun 1995. Kebijakan ini semakin memperluas peluang asing dengan cara mengizinkan PMA boleh melakukan penanaman modal asing sebesar 100 %. Hal ini berarti bahwa PMA diperbolehkan menanamkan modalnya di Indonesia tanpa harus bekerja sama dengan pengusaha pribumi.

Perkembangan kebijakan di atas berlaku juga di sektor perkebunan. Adanya fasilitas-fasilitas fisik dan kemudahan ekspor untuk komoditas ekspor memicu pihak swasta untuk juga ikut ambil bagian di sektor perkebunan. Pemerintah juga memberikan fasilitas tambahan kepada PMA untuk bekerjasama dengan petani kecil dalam bentuk "kemitraan". Akan tetapi pihak PMA menghadapi masalah, antara lain kesulitan memperoleh lahan untuk berproduksi.

Dari aspek bisnis PMA, mereka berpendapat bahwa lebih efisien untuk mengontrak petani dalam mengelola usaha perkebunannya, sehingga PMA tak harus menginvestasikan sejumlah dana untuk penyediaan lahan. Adanya imbauan pemerintah, masalah ketersediaan lahan yang semakin serius serta tersedianya berbagai fasilitas yang disiapkan oleh Pemerintah, maka terbentuklah pola PIR dan pola PIR ini menyebar dengan cepat ke PMA lainnya.

Pihak PMA membuka perusahaan inti swasta (skala usaha besar atau kecil), termotivasi untuk mengembangkan usahanya melalui hubungan kontrak (pola PIR). Hasil ini tergambar oleh PMA bahwa keuntungan yang dapat diraihinya melalui "kerja sama" semakin besar dengan meminimalkan risiko

yang harus ditanggung oleh PMA. Hal ini didukung pula oleh tersedianya berbagai kemudahan lain yang dapat diperoleh perusahaan swasta yang dapat bermitra dengan petani. Sebagai contoh PMA yang dapat bermitra dalam bentuk hubungan kontrak (pola PIR) akan dipermudah untuk memperoleh kredit bank sebagai modal usahanya, sehingga PMA tertarik untuk mengembangkan pola PIR di seluruh Indonesia (Zulkifli, 2012).

Pembangunan perkebunan di Indonesia mencakup perkebunan yang telah ada dan membuka areal baru. Pembangunan area perkebunan yang telah ada dilakukan dengan pengelanaan Unit Pelaksana Proyek (UPP) 14, sedangkan untuk pembukaan areal baru dilakukan dengan pola Perusahaan Inti Rakyat-Perkebunan (PIR Bun).

Pola PIR merupakan salah satu bentuk pertanian kontrak (*contract farming*) yang sangat populer di Indonesia. PIR adalah suatu istilah yang diterjemahkan dari *Nucleus Estate and Smallholder* (NES). PIR adalah pola pengembangan perkebunan rakyat di areal lahan bukaan baru dimana **perkebunan besar sebagai inti yang membangun dan membimbing perkebunan rakyat disekitarnya sebagai plasma dalam suatu sistem kerjasama yang saling menguntungkan, utuh dan berkelanjutan.**

Terdapat sedikit perbedaan pengertian program NES dan program PIR hanya dalam hal sumber pembiayaan, tetapi aplikasinya di lapangan sama saja. Pembiayaan NES dilakukan atas dasar sumber biaya dari pinjaman luar negeri, akan tetapi pembiayaan PIR dari sumber-sumber dana dalam negeri Indonesia. Ada juga yang mengatakan bahwa NES disebut juga sebagai PIR berbantuan, sedangkan program PIR sebenarnya berbentuk PIR swadana.

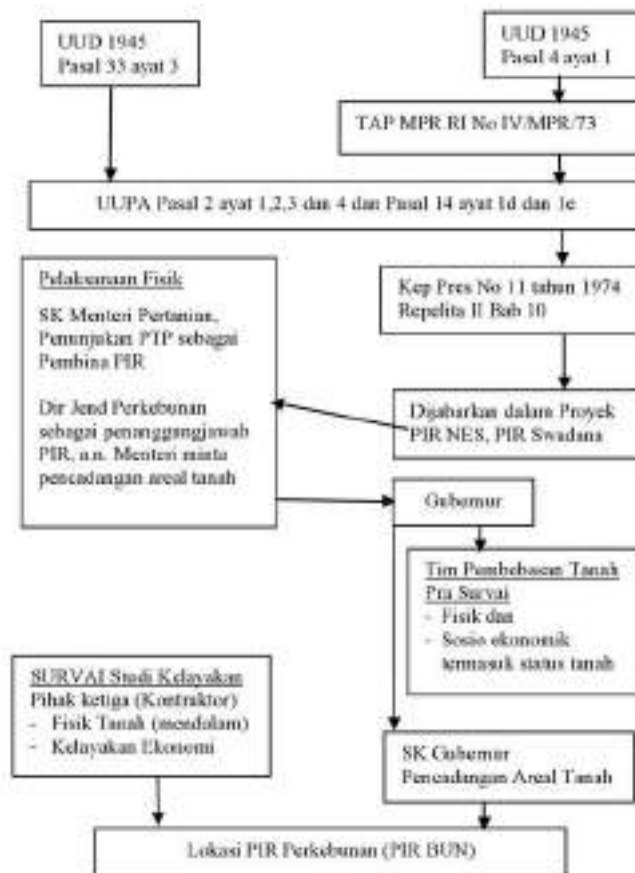
Pola PIR dikembangkan pada tanaman perkebunan dan komoditas lainnya. Sebagai contoh, berdasarkan Inpres nomor 9/1975 tentang Tebu Rakyat Intensifikasi (TRI) dilakukan pola PIR. SK Presiden No 18/1984 dan 51/1984 untuk komoditas pertambakan/udang (TIR). Masih banyak yang lainnya menggunakan pola PIR, antara lain model UPK dengan nama PIR Susu, PIR-Unggas, Intensifikasi Kapas Rakyat (IKR), Intensifikasi Tembakau Rakyat (ITR) dan lain sebagainya.

Atas dasar pertimbangan-pertimbangan di atas dan sejalan dengan arus globalisasi dimana arus modal tak lagi mengenal batas-batas geografis,

makin marak pula replikasi model UPK di sektor pertanian. Pemerintah memperkenalkan model ini dengan macam-macam istilah selain pola inti-plasma, ada istilah pola kemitraan, pola Bapak Angkat-Anak Angkat, pola kerja sama produksi dan lain-lain. Semua istilah ini pada dasarnya adalah pola UPK.

2.2. Pola Pengembangan PIR

Dasar hukum utama untuk pembentukan pola PIR Bun atau PIR Sus adalah UUD 1945 yang telah dijabarkan dalam Tap MPR RI No IV, tahun 1973 dan dirinci dalam Undang Undang Pokok Agraria pasal 2 dan Pasal 14, selanjutnya dikeluarkan Keputusan Presiden Nomor 11 tahun 1974 dalam Repelita II. Urutan dasar hukum pembentukan PIR disajikan pada Gambar 2.



Gambar 2. Dasar hukum pembentukan pola PIR Perkebunan (Soetikno, 1985)

Atas dasar cara pembiayaan proyek, peserta proyek dan sasarannya, maka pola PIR dapat digolongkan menjadi PIR BUN yang meliputi PIR Swadana, yaitu PIR Lokal, PIR Khusus, PIR Berbantuan serta PIR Trans (Direktorat Jenderal Perkebunan, 1997).

Menurut Zahri (2003) Usaha pengembangan perkebunan rakyat dapat dikelompokkan melalui pendekatan pola swadaya, pola UPP dan pola PIR. Perkebunan besar (baik milik negara maupun milik swasta), telah berperan dalam pengembangan perkebunan rakyat terutama melalui pola PIR dan beberapa bentuk kemitraan lain seperti dalam hal pemasaran bokar atau bahan olah karet.

Pola pembangunan perkebunan di Indonesia ditempuh melalui 4 (empat) pola pengembangan. Pola-pola pengembangan tersebut dimaksud untuk menjangkau seluruh lapisan masyarakat seperti (Direktorat Jenderal Perkebunan, 1997):

- 1) Pola PIR (Perusahaan Inti Rakyat). Pola PIR ini diperuntukkan untuk petani yang tidak mempunyai sumberdaya (lahan dan modal)
- 2) Pola UPP (Unit Pelayanan Pengembangan). Pola UPP ini untuk petani yang hanya mempunyai sumberdaya lahan saja
- 3) Pola PS (Pola Swadaya). Pola PS ini untuk petani yang sudah punya potensi untuk berkembang, sehingga kegiatan yang dibantu pemerintah hanya bersifat parsial, sehingga swadaya dari pada petani dapat tergugah. Ada dua pola umum PIR swadaya, yaitu PIR khusus yang biasanya diperuntukkan program transmigrasi yang membuka lahan baru dan PIR Lokal yang dirancang untuk mengembangkan lahan masyarakat setempat (lokal), dan
- 4) Pola PB (Perkebunan Besar). Para pengusaha yang mempunyai modal dan kemampuan didorong untuk berpartisipasi di dalam pengembangan perkebunan besar baik dengan pola PIR maupun bukan pola PIR.

Berdasarkan lokasi wilayah pengembangannya, maka pengembangan perkebunan rakyat melalui pola PIR dapat digolongkan menjadi 2 (dua) pola, yaitu (Direktorat Jenderal Perkebunan, 1997 dan Zahri, 2003):

- 1) PIR wilayah bukaan baru, yaitu pembangunan perkebunan di wilayah bukaan baru dalam bentuk satu unit ekonomi yang terdiri dari

komponen kebun inti, kebun plasma dan pemukiman. PIR wilayah bukaan baru ini dapat dibagi menjadi:

- a) PIR Berbantuan (NES) dan PIR Khusus. PIR Berbantuan dilaksanakan pada kisaran tahun 1977-1986 dengan pendanaan dari Perjanjian Pinjaman (*Loan agreement*), antara lain dari Bank Dunia. Pendanaan PIR Khusus bersumber dari Bank Pelaksana, Bank Indonesia dan Departemen Keuangan
 - b) PIR Trans (Tahap I). Didalam PIR Trans ini yang bertindak sebagai perusahaan inti adalah perusahaan swasta/BUMN dengan sumber pendanaan adalah tanggung jawab perusahaan inti dari sumber kredit perbankan, dan
 - c) PIR Trans-KKPA (Tahap II). Dalam PIR Trans-KKPA dimana sumber dana kredit pembangunan untuk kebun inti saja, sedangkan untuk pembangunan kebun plasma memanfaatkan skim (skema) kredit KKPA.
- 2) PIR Lokal atau dapat dikatakan sebagai pengembangan PIR. PIR lokal ini biasanya berlokasi di sekitar wilayah perkebunan yang sudah ada. Cara pelaksanaan dan skim pendanaannya sama dengan proyek-proyek PIR bukaan baru (PIR Berbantuan dan PIR Khusus). PIR lokal dapat juga menggunakan sumber dana dari KUK dan atau KKPA.

PIR merupakan suatu pola perpaduan untuk mewujudkan usahatani dengan sasaran untuk perbaikan keadaan sosial ekonomi peserta dan didukung oleh suatu sistem pengelolaan usaha. Pola PIR dilaksanakan dengan memadukan berbagai kegiatan produksi, pengelolaan dan pemasaran dengan menggunakan perusahaan besar sebagai inti dalam suatu sistem kerjasama saling menguntungkan.

Pola PIR memanfaatkan perkebunan besar negara dan swasta sebagai inti dan pengembangan perkebunan rakyat sebagai plasma yang dilaksanakan di areal bukaan baru, khususnya pada daerah terpencil dan penduduknya masih terbatas. Tugas utama perusahaan adalah mengusahakan kebunnya sendiri dalam bentuk kebun inti dan pada saat yang bersamaan perusahaan tersebut berkewajiban untuk membantu petani peserta dalam membangun kebunnya. Pembangunan kebun inti dan plasma dilaksanakan dengan

teknologi maju dengan pengolahan serta pemasaran hasil yang memadai. Oleh karena pola PIR ini telah berkembang, tersebar dan memberikan banyak manfaat kepada masyarakat, antara lain pola PIR mampu meningkatkan pendapatan petani, sebagai *agent* pengembangan wilayah dan mampu melakukan penyerapan tenaga kerja yang banyak dan pada saat yang bersamaan mampu pula mendukung program-program transmigrasi yang dilaksanakan oleh pemerintah.

Dalam pola PIR, perusahaan perkebunan besar ditugaskan untuk membina petani pekebun dan diharapkan produktivitas perkebunan petani akan meningkat (sama dengan produktivitas perkebunan besar) karena adanya transformasi teknologi dari perkebunan besar ke perkebunan rakyat. Antara kebun plasma dan kebun inti bahkan diharapkan akan sama efisiensinya. Sasaran yang ingin dicapai dari pola PIR ini adalah terlaksananya reformasi agraria karena petani peserta PIR mendapatkan tanah garapan, adanya kesempatan kerja bagi petani kecil untuk membangun masa depannya menjadi lebih baik dan adanya pemerataan pembangunan daerah. Perkebunan kelapa sawit ini pada umumnya dibangun di atas tanah-tanah yang sebelumnya tidak produktif, sehingga diharapkan pula selain terjadinya peningkatan ekonomi petani kecil dan daerah, sekaligus juga merupakan upaya konservasi tanah.

Kebun plasma adalah areal kebun kelapa sawit petani plasma yang dibangun oleh perusahaan inti. Hirarki pengelompokan kebun plasma dapat dibagi dalam satuan, antara lain: afdeling (luas areal kebun 500-1.000 ha), blok (luas areal kebun berkisar 40-100 ha) dan kapling tanaman seluas 2 (dua) ha.

Menurut Zahri (2003), pembangunan perkebunan kelapa sawit di Sumatera Selatan dimulai tahun 1976/1977, yaitu Kebun Kelapa Sawit Betung Barat milik PT Perkebunan Nusantara VII (Persero). Pada tahun 1981/1982 di Sumatera Selatan dibangun perkebunan kelapa sawit dengan pola PIR yang pertama di Indonesia (selain di Aceh), yaitu PIR IV Betung Barat dengan kebun intinya adalah Kebun Betung Barat milik PT Perkebunan Nusantara VII (Persero). Pada tahun 1982/1983 dibangun perkebunan besar swasta dengan pengembangan pola PIR Trans dimulai tahun 1989/1990 dan selanjutnya

mulai tahun 1994/1995 dikembangkan pola PIR Kemitraan dengan Skim KKPA dan KUK.

Pola PIR merupakan suatu pola pengembangan usaha yang dilandasi dengan falsafah inti-plasma. Dalam kehidupan biologis, kehidupan sel antara inti dan plasma tidak hidup sendiri-sendiri. Inti mempengaruhi dan menentukan hidup dan aktivitas keseluruhan sel, sedangkan plasma berfungsi melindungi, menyangga dan memenuhi kebutuhan inti. Analog dengan kehidupan biologis tersebut, seyogyanya pada pola PIR terjadi kerjasama saling membutuhkan, saling percaya dan saling menguntungkan antara perusahaan inti dan plasma dalam satu kesatuan usaha bersama yang dirumuskan dalam bentuk tugas dan kewajiban dari masing-masing pihak.

Pola kemitraan dalam pola PIR ini dinilai oleh beberapa pihak kurang berhasil karena kurang atau tidak didasarkan atas prinsip-prinsip kemitraan. Selanjutnya Said (2001) mengatakan bahwa perlu dikembangkan prinsip saling ketergantungan dan saling membutuhkan, saling menguntungkan, transparans, komitmen dibentuk berdasarkan perjanjian dan kesepakatan bersama, prinsip alih pengetahuan dan pengalaman, pertukaran informasi, keadilan, saling memperkuat dan melengkapi, adanya wewenang dan tanggung jawab masing-masing, kelembagaan dan manajemen yang profesional. Terjadi ketidakberhasilan mengembangkan prinsip-prinsip tersebut di atas merupakan penyebab kegagalan dari kemitraan pola PIR ini.

Menurut Direktorat Jenderal Perkebunan (2004) pembangunan kebun kelapa sawit dengan proyek PIR di Indonesia telah mencapai 32 unit, yaitu 13 unit untuk pola PIR Bun/NES, 11 unit untuk pola PIR-Khusus dan 8 unit untuk pola PIR-Lokal. Realisasi pembangunan kebun inti dan kebun plasma kelapa sawit umumnya hampir mencapai target terutama kebun Inti (rata-rata 98.17 %), bahkan kebun Inti PIR Bun melebihi target (109,82 %).

Realisasi kebun plasma rata-rata mencapai 87,33 %. Persentase tertinggi terjadi pada PIR-Lokal. Proyek PIR Bun dibangun dengan melibatkan PTPN I di Aceh pada tahun 1981-1990 hingga PTPN XIV di Sulawesi Selatan dan Sulawesi Tengah pada tahun 1984-1990 (Direktorat Jenderal Bina Produksi Perkebunan, 2001).

Khusus di Provinsi Sumatera Selatan, pola PIR Bun dikelola oleh PTP Nusantara VII berupa PIR-IV Betung dan Tebenan serta PIR Sus II di Muara Enim dengan tahun tanam 1982-1991. Realisasi pembangunan kebun inti dan kebun plasma kelapa sawit pola PIR Bun di Sumatera Selatan adalah 3 (tiga) unit kebun, yaitu PIR-IV Betung dan Tebenan di Kabupaten Musi Banyuasin serta PIR Sus II Gunung Megang, Kabupaten Muara Enim. Proyek ini dikaitkan dengan keberadaan PTPN VII. Sampai bulan September tahun 2001, areal kebun inti sudah terealisasi 100 % atau seluas 5.630 ha di Kabupaten Musi Banyuasin dan baru terealisasi sebanyak 89 % (seluas 3.562 ha) dari target 4.000 ha kebun inti di Kabupaten Muara Enim (Bakir, 2007).

PTPN VII hanya mengelola 2 (dua) kebun di Sumatera Selatan, kinerja pada proyek PIR Bun ini cukup baik terutama jika dibandingkan dengan kebun di provinsi lain (terutama proyek PIR Bun di Aceh dan Sumatera Utara) dalam hal kondisi tanaman kelapa sawit dan target realisasi kebun plasma. Target luas areal kebun plasma yang sudah dibuka mencapai 100 % dengan luas 8.023 ha di Kabupaten Musi Banyuasin (tahun tanam sejak tahun 1982) dan 12.041 ha di Kabupaten Muara Enim (tahun tanam sejak tahun 1984). Semua kebun kelapa sawit dalam kondisi TM, yang mana hampir 50 % kondisi kebun plasma di Musi Banyuasin dalam katagori kelas A, sisanya kelas B, C dan D. Kondisi kebun plasma di Muara Enim relatif buruk, yaitu hanya 25 % dalam katagori kelas A, sisanya hanya kelas B, C dan D.

Pembangunan perkebunan melalui pola PIR yang dikaitkan dengan Program Transmigrasi (PIR Trans) telah diatur dalam Inpres No 1 tanggal 3 Maret tahun 1986 sebagai kelanjutan pengembangan pola PIR Sus dengan mengikutsertakan sektor swasta sebagai inti, yaitu perkebunan besar swasta. Hal ini dilakukan dengan pertimbangan agar pengembangan perkebunan di daerah bukaan baru dapat tetap berlanjut, sekaligus sebagai penjabaran paket deregulasi dengan ketentuan pelaksanaan dari instansi terkait.

Pengembangan PIR Trans telah mencakup semua tahapan kegiatan pengembangan pola PIR, yaitu:

- 1) Pembangunan fisik kebun
- 2) Penempatan petani
- 3) Proses ambil alih pemilikan kebun plasma (konversi)

- 4) Pembangunan fasilitas pengolahan
- 5) Pengembalian kredit, dan
- 6) Pasca kredit lunas.

Sampai tahun 2001 pembangunan kebun kelapa sawit pola PIR Trans telah selesai seluas 586.35 ha (83.92 %) yang terdiri dari areal kebun inti tahap I seluas 160.027 ha dan kebun inti KKPA tahap dua seluas 4.733 ha. Untuk areal kebun plasma tahap I dibangun seluas 426.509 ha dan kebun plasma KKPA tahap II seluas 3.273 ha dengan penempatan petani peserta sebanyak 180.253 KK yaitu 69,15 % dilaksanakan pada tahap pertama dan 30,85 % pada tahap kedua (Bakir, 2007).

Untuk menunjang keberhasilan program transmigrasi, pelaksanaannya dikoordinir oleh instansi terkait. Masing-masing instansi tersebut akan melaksanakan fungsi dan tugasnya bersama-sama, antara lain:

- 1) Menteri Negara Perencana Pembangunan Nasional/Ketua Bappenas selaku koordinator pembangunan. Kementerian ini menyusun dan mengkoordinasikan semua rencana pembangunan yang terkait dengan rencana pelaksanaan proyek PIR
- 2) Menteri Pertanian. Menteri Pertanian berfungsi dan berperan untuk memantapkan dan meningkatkan usaha pengembangan perkebunan dalam proyek PIR
- 3) Menteri Transmigrasi. Menteri Transmigrasi bertugas untuk menyiapkan dan melaksanakan latihan dan pengiriman transmigran (sebagai peserta proyek PIR) serta menyiapkan lahan pangan, pembangunan pemukiman dan pembinaan para transmigran
- 4) Menteri Tenaga Kerja. Menteri Tenaga Kerja bertugas untuk melaksanakan seleksi, latihan dan pengiriman angkatan kerja antar daerah sebagai karyawan perkebunan inti dan kebun plasma
- 5) Menteri Dalam Negeri. Menteri Dalam Negeri mengatur penyediaan dan pemberian hak atas lahan tersebut, memberi petunjuk dan pengarahan kepada Gubernur dan Bupati tentang koordinasi dalam pembinaan pelaksanaan proyek PIR Trans

- 6) Menteri Keuangan. Menteri Keuangan bertugas untuk mengatur penyediaan dana atau menetapkan ketentuan yang bersumber dari dana APBN
- 7) Menteri Kehutanan. Menteri Kehutanan bertugas untuk mengatur proses pelepasan lahan dari kawasan hutan
- 8) Menteri Koperasi. Menteri Koperasi berfungsi untuk melaksanakan pembinaan petani plasma kearah pertumbuhan koperasi sebagai usaha bersama dalam mengelola kebun
- 9) Menteri Muda Urusan Produksi Tanaman Keras. Menteri Muda Urusan Produksi Tanaman Keras mengkoordinasikan pelaksanaan usaha pengembangan perkebunan dengan pola PIR Trans
- 10) Gubernur Bank Indonesia. Gubernur Bank Indonesia mengatur penyediaan dana dan/atau menetapkan ketentuan-ketentuan pembiayaan proyek PIR, dan
- 11) Ketua Badan Koordinasi Penanaman Modal. Ketua Badan Koordinasi Penanaman Modal (BKPM) memperlancar perizinan dan pemberian fasilitas penanaman modal untuk pengembangan perkebunan.

Selain petani plasma sebagai pelaku utama dalam pola PIR maka terdapat tiga pihak lain yang secara langsung bertanggungjawab terhadap pelaksanaan program PIR Bun: (1) pelaksana, (2) pembina perkebunan, dan (3) pembina petani plasma. Pelaksana adalah perusahaan Perkebunan Besar Negara (PBN) atau Perkebunan Besar Swasta (PBS) atau Koperasi yang ditetapkan oleh Menteri Pertanian. Perusahaan ini bertugas membangun perkebunan plasma dan membina petani plasma sampai kebun siap di serahkan pengelolaannya kepada petani.

Pembina perkebunan adalah Departemen Pertanian dengan Menteri Pertanian sebagai penanggung jawab. Direktur Jenderal Perkebunan mengatur kebijaksanaan teknis operasional dimana dalam pelaksanaan awalnya dibantu oleh tim khusus proyek PIR (TK-PIR). TK-PIR dibentuk oleh Menteri Pertanian dan bertanggungjawab kepada Direktur Jenderal Perkebunan, bertugas membantu persiapan, pelaksanaan dan pengendalian proyek PIR. Pembinaan di lapangan dilakukan oleh Kepala Dinas Perkebunan Provinsi selaku sekretaris tim khusus.

Pembina petani plasma adalah Departemen Transmigrasi yang bertanggung jawab mulai dari membangun pemukiman, membina usahatani pekarangan sampai membina masyarakat dan membangun desa-desa baru. Di tingkat Provinsi dan Kabupaten, pembinaan dilaksanakan oleh instansi transmigrasi tingkat daerah, sedangkan pembinaan pemukiman dilakukan oleh para petugas unit pemukiman transmigrasi. Selain itu, terdapat lembaga lain yaitu forum koordinasi yang melibatkan berbagai instansi secara fungsional. Di tingkat provinsi dibentuk tim pembina proyek perkebunan daerah tingkat satu (TP3D I), tingkat kabupaten atau tingkat dua (TP3D II). Pembentukan forum koordinasi untuk membantu memecahkan permasalahan yang ada di lokasi proyek, misalnya dalam hal penyediaan lahan, pengadaan bibit, sarana produksi, pembinaan petani peserta, pembiayaan dan pembangunan sarana dan prasarana penunjang. Di tingkat pusat, forum koordinasi dibentuk oleh Menteri Pertanian, di tingkat provinsi dibentuk oleh Gubernur dan di tingkat kabupaten oleh Bupati.

Jika dilihat dari sumber dananya, maka pola PIR dapat dibedakan atas pola PIR-Swadana (pola PIR Lokal dan PIR-Khusus), yaitu pola PIR dengan sumber dana dari dalam negeri (APBN/APBD) dan pola PIR Berbantuan/NES dengan sumber dana dari bantuan luar negeri (*World Bank*). Jika dibedakan atas asal daerah peserta maka dikenal pola PIR-Lokal dan PIR Trans. PIR-Lokal yaitu pesertanya adalah petani disekitar proyek yang tanahnya terkena pembangunan proyek PIR dan bersedia bergabung menjadi plasma. PIR Trans yaitu pola PIR yang pesertanya adalah penduduk dari luar lokasi proyek melalui program transmigrasi. Selain itu dikenal pola PIR-Akselerasi, yaitu proyek PIR yang dikembangkan di pemukiman transmigrasi yang sudah ada atas dasar permintaan para transmigran pada lahan usaha dua yang luasnya satu hektar.

Pembiayaan pembangunan dilakukan untuk kebun plasma dan inti, rumah, lahan pangan dan pekarangan, sarana jalan di pemukiman proyek, dan fasilitas pengolahan merupakan komponen kredit, sedangkan pembiayaan pembinaan dan fasilitas sosial/pendidikan dan kesehatan merupakan komponen non kredit. Seluruh biaya pembangunan ini menjadi tanggung

jawab pihak perusahaan inti, selanjutnya biaya ini diganti oleh bank pemerintah.

Perbedaan Pola PIR dapat dirinci menurut kriteria Direktorat Jenderal Perkebunan yaitu berdasarkan luas lahan yang dibagikan, ukuran rumah untuk masing-masing Kepala Keluarga (KK) sebagai fasilitas pemukiman, lokasi pembangunan kebun plasma dan sumber dana untuk membiayai proyek PIR (Tabel 1).

Tabel 1. Perbedaan dan persamaan kriteria pola PIR

Kriteria	Pola PIR				
	NES	PIR Sus	PIR Bun	PIR Trans	PIR Lok
Pendanaan	Bank Dunia	Swadana	Bantuan LN	Kredit khusus	Kredit khusus
Lokasi	Sekitar kebun	Bukaan baru	Bukaan baru	Bukaan baru	Bukaan baru
Ukm rumah (m ²)	--	36	36	36	--
Peserta	Pddk lokal	Trans	Pddk okal	Trans APPDT ¹⁾	Pddk lokal
Lhn pekarangan	--	0,25	0,25	0,50	--
Tan pangan (ha)	--	0,75	0,75	0,50	--
Tan pokok (ha)	2,00	2,00	2,00	2,00	2,00

Keterangan: ¹⁾ APPDT: Alokasi penempatan penduduk di daerah transmigrasi
 Sumber : Disarikan dari Direktorat Jenderal Perkebunan (1986)

Perbandingan antar proyek PIR dapat juga menggunakan kriteria Dinas Perkebunan Provinsi Sumatera Selatan (2000), yaitu dilihat dari perbedaan: (1) bentuk badan hukum, (2) sumber dana untuk membiayai proyek, (3) perbandingan komposisi petani lokal dan transmigrasi sebagai peserta PIR, dan (4) persyaratan pengalihan kebun dari inti kepada petani plasma. Selanjutnya perbedaan tersebut mengakibatkan perbedaan pada: (1) pola pembinaan, (2) persyaratan menjadi 36 peserta kemitraan, (3) nilai dan komponen kredit pemilikan kebun plasma, dan (4) cara pelunasannya dan sebagainya (Tabel 2).

Tabel 2. Perbandingan beberapa pola PIR

No	Kriteria	PIR		
		Khusus	Trans	KKPA/KUK APBN/APBD
1	Sumber dana	Bantuan LN & APBN	APBN	
2	Badan hukum	BUMN	BUMN & swasta	BUMN, swasta nasional & PMA
3	Komposisi peserta	50% lokal, 50% trans	50% lokal, 50% trans	100 % petani lokal
4	Konversi kebun	Dinilai PIR pusat, Bank pelaksana dan inti secara acak	Dinilai secara individu oleh tim (teknis, bank, asuransi)	Dinilai oleh tim teknis, di koordinasikan melalui koperasi & inti (Perda 17/1998)

Sumber: Dinas Perkebunan Provinsi Sumatera Selatan (2000).

2.3. Tujuan PIR

Perkebunan inti di Indonesia seringkali dikombinasikan dengan program transmigrasi, khususnya untuk tanaman perkebunan (kelapa sawit, karet, teh dan lain-lain). Secara umum tujuan pola PIR adalah sebagai berikut:

- 1) Pertumbuhan ekonomi wilayah. Ini merupakan upaya pemerintah untuk mempercepat pembangunan pertanian secara umum, khususnya pembangunan subsektor perkebunan
- 2) Peningkatan produksi perkebunan sekaligus komoditi ekspor. Hal ini juga bertujuan untuk memobilisasi keunggulan, keahlian teknis dan manajerial perkebunan besar untuk membantu mengembangkan perkebunan plasma bagi rakyat yang tidak memiliki tanah dan berada di lahan yang cocok untuk komoditas perkebunan. Pembangunan sarana pengolahan serta fasilitas umum seperti jalan, sekolah, rumah ibadah, klinik, dan lainnya termasuk dalam proyek perkebunan PIR
- 3) Untuk mengkombinasikan sistem penanaman dan integrasi vertikal para petani kecil dengan pengusaha modal besar guna meraih keuntungan-keuntungan dalam skala ekonomi tertentu, khususnya dalam hubungan aktivitas hulu hilir dan untuk menjamin kemantapan produktivitas yang tinggi
- 4) Agar perusahaan perkebunan besar dapat berpartisipasi untuk membina petani pekebun dan diharapkan produktivitas perkebunan

petani akan meningkat atau sama dengan produktivitas perkebunan besar

- 5) Agar perkebunan besar dapat melakukan transformasi teknologi ke perkebunan rakyat, sehingga kebun inti dan kebun plasma diharapkan akan sama-sama efisien
- 6) Mendorong peningkatan pendapatan petani dan pembukaan sentra produksi baru.

Pemerintah Indonesia sangat termotivasi untuk menerapkan pola PIR karena alasan-alasan strategis (Wildayana, 2013, dan Badrun, 2010).

- 1) Memanfaatkan lahan yang sebelumnya tidak produktif menjadi produktif sesuai dengan kebijakan pemerintah dalam usaha mempercepat realisasi program pengembangan perkebunan dalam hal ini kelapa sawit sebagai penghasil devisa non migas
- 2) Mempercepat pengembangan wilayah melalui pemerataan pembangunan serta menstimulasi berfungsinya berbagai penggerak pembangunan
- 3) Penyerapan tenaga kerja karena pola PIR dapat membuka lapangan kerja yang cukup luas, yang kemudian dengan timbulnya aktivitas produktif dan peningkatan ekonomi, diharapkan akan merangsang/ menimbulkan aktivitas bidang lainnya seperti transportasi, perdagangan, pertukangan, wiraswasta, pendidikan, rekreasi dan sebagainya. Jika kehidupan sosial ekonomi meningkat, maka usaha swasta akan pula ikut berkembang lebih cepat
- 4) Melestarikan sumberdaya alam dan lingkungan hidup karena kegiatan perkebunan kelapa sawit ini dirancang dengan mempertimbangkan daya dukung dan kelestarian fungsi dan potensi lingkungan hidup
- 5) Dapat meningkatkan kapasitas produksi perkebunan, terutama komoditas ekspor, sehingga menunjang program pembangunan berorientasi ekspor
- 6) PIR sebagai koreksi terhadap sistem pengembangan pertanian yang berorientasi perkebunan besar (*estate*) dan cenderung bersifat tertutup
- 7) Pada PIR petani kecil dianggap memiliki peran "aktif" khususnya dalam produksi

- 8) Pemerintah menganggap telah melakukan *landreform* yang mencoba menata kembali struktur pemilikan dan penguasaan tanah serta mendistribusikannya kepada penduduk yang memerlukan
- 9) Dalam hal teknis produksi pola PIR diyakini dapat menjadi perantara penyaluran kredit dan alih teknologi, sehingga tercipta modernisasi di sektor pertanian.

Menurut Direktorat Jenderal Perkebunan (1997), sasaran utama yang ingin dicapai dari pola PIR adalah terlaksananya reforma agraria karena petani peserta PIR mendapatkan tanah garapan, tersedianya kesempatan kerja bagi petani kecil untuk membangun masa depannya menjadi lebih baik dan yang lebih penting lagi adalah terjadinya pemerataan pembangunan kawasan. Sasaran ini sangat mungkin terlaksana karena pada umumnya perkebunan kelapa sawit dibangun pada lahan-lahan kritis, lahan tidur, tidak produktif dan dijadikan lahan produktif untuk meningkatkan ekonomi kawasan, khususnya ekonomi petani kecil dan juga salah satu upaya untuk konservasi tanah dan air.

2.4. Pembiayaan PIR

Pembiayaan awal PIR di Indonesia terjadi pada tahun 1973 oleh Bank Dunia (*World Bank*). Bank Dunia memberikan kredit untuk pengembangan subsektor perkebunan rakyat terutama untuk membudidayakan 3 (tiga) komoditas ekspor utama yang merupakan primadona ekspor, antara lain karet, teh dan kelapa sawit.

Pembiayaan pola PIR diawali dengan seri proyek PIR Berbantuan yang kemudian dikenal dengan nama NES bantuan Bank Dunia, yang diikuti oleh Bank Pembangunan Asia dan Bank Pembangunan Jerman. Pada awal pengembangan pola PIR dilaksanakan oleh 7 PTP (PT Perkebunan Nusantara), proses penguatan PTP dilakukan dalam beberapa tahap, yaitu:

- 1) Tahapan Pertama (Tahun 1969-1972), Kredit Bank Dunia memberikan bantuan kepada 7 PTP. Tahap pertama ini berupa penguatan kepada perusahaan perkebunan negara untuk menjadi calon perusahaan inti
- 2) Tahapan Kedua (Tahun 1973), Pemerintah merintis pelaksanaan proyek pola UPP (Unit Pelayanan Pengembangan) dan pola PIR yang

dimulai dengan pembentukan Proyek P3RSU (Proyek Pengembangan Perkebunan Rakyat Sumatera Utara dan Proyek P2TRSN (Proyek Pengembangan Teh Rakyat dan Perkebunan Swasta Nasional)

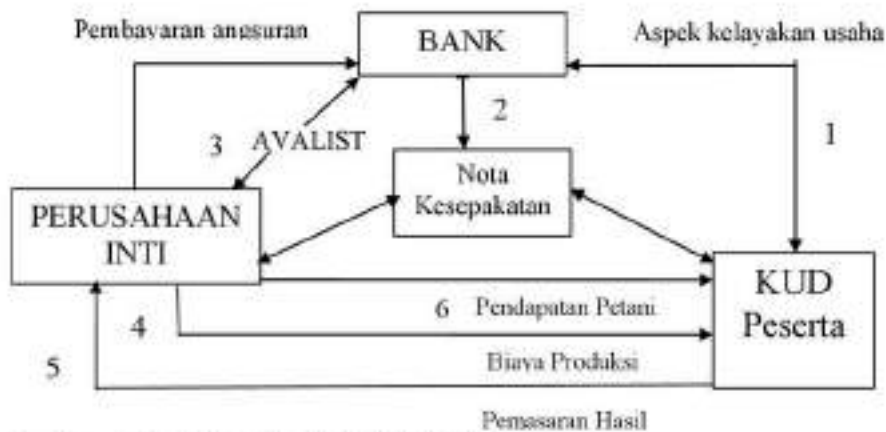
- 3) Tahap Ketiga (Tahun 1976), Bank Dunia (*World Bank*) menyarankan perlu diadakan percepatan pembangunan subsektor perkebunan terutama yang untuk komoditas perkebunan yang diekspor. Pertumbuhan dan perkembangan komoditas ekspor perkebunan itu ditujukan untuk menciptakan kesempatan kerja baru bagi para petani yang tinggal di sekitar perkebunan dan mampu mengelola kebun miliknya sendiri sebagai perkebunan rakyat
- 4) Tahapan Keempat (Tahun 1973), Telah dilakukan penandatanganan perjanjian pinjaman proyek NES I
- 5) Tahap Kelima (Tahun 1976), Pemerintah dan Bank Dunia melakukan uji coba pelaksanaan model NES I yang berlokasi di Tebenan, Betung Sumatera Selatan dan Aluele Merah di Daerah Istimewa Aceh dengan sumber dana dari pinjaman Bank Dunia. Program ini melibatkan sekitar 5.750 petani. Pelaksanaan proyek NES I perkebunan (PIR Bun) ini diatur dalam Keputusan Presiden RI Nomor 11 tahun 1974 tertanggal 11 Maret 1974, nama PIR Bun untuk membedakan dengan pola PIR pada sub sektor lainnya. Proyek PIR ini dikenal juga dengan nama pola PIR-Khusus (disingkat PIR Sus). Kemudian dilanjutkan dengan proyek NES II di Riau dan Jambi dan sejak saat itu terus berkembang hingga saat sekarang. Sedangkan proyek NES untuk pengembangan perkebunan kelapa sawit baru dimulai sekitar awal tahun 80-an, yaitu proyek NES IV Betung
- 6) Tahap Keenam (Tahun 1985-1986), atas dasar jumlah lokasi telah terlaksana 29 proyek. Akan tetapi Bank Dunia hanya membiayai pelaksanaan tujuh proyek NES dan sebuah proyek Tebu Rakyat Intensifikasi (TRI), sedangkan yang lainnya ditunjang oleh dana dari Lembaga Keuangan Luar Negeri
- 7) Tahap Ketujuh (Tahun 1989) telah terealisasi 80 proyek PIR di seluruh Indonesia dengan luas lahan kebun PIR di seluruh Indonesia mencapai 481.847 ha dari 597.436 yang ditargetkan (terrealisasi 81 %). Tujuh jenis

tanaman perkebunan yang diusahakan dalam bentuk pola PIR, antara lain kelapa sawit, karet, teh, tebu, kelapa hibrida, kapas dan coklat. Jumlah petani peserta PIR mencapai 117.256 keluarga tani yang sebagian besar merupakan peserta PIR khusus, yaitu para transmigran (Direktorat Jenderal Perkebunan, 1989).

Pada tahun 1980/1981 dibangun proyek PIR kelapa sawit yang pertama di Indonesia yaitu PIR Betung Barat, Kabupaten Musi Banyuasin Sumatera Selatan dengan kebun Intinya Betung Barat yaitu milik PTP Nusantara VII dan petani plasma sebagai mitra kerjanya. Pada tahun 1982/1983 dibangun perkebunan besar swasta (PBS), selanjutnya PBS ini dilibatkan juga dalam proyek PIR sebagai perusahaan inti. Pada tahun 1987/1988 pola PIR dikaitkan dengan program transmigrasi, selanjutnya disempurnakan melalui Instruksi presiden No 1 tahun 1986, dengan nama PIR Transmigrasi (disingkat PIR Trans). Dalam perkembangannya, Inpres ini memiliki kelemahan sehingga ditinjau lagi dan dikeluarkan Paket Kebijakan 6 Mei 1986. Pada tahun 1990 dikeluarkan Paket Januari (Pakjan) yang menyempurnakan PIR Trans menjadi PIR Trans-KKPA/KTI, dengan Inpres No 1 tahun 1986. Pola PIR kembali diperbaiki tahun 1994/1995 untuk meningkatkan peranan koperasi sebagai mitra kerja petani, dengan nama pola PIR dengan skim Kredit Koperasi Primer untuk Anggotanya dan skim Kredit Usaha Kecil (disingkat Pola PIR-KKPA/KUK).

Untuk komoditas perkebunan lainnya seperti tebu, kopi dan kelapa, tercatat bahwa sumbangan total produksi perkebunan rakyat lebih besar jika dibandingkan total produksi perkebunan besar dan swasta. Pada tahun 1983, total produksi karet, kelapa, kelapa sawit, kopi, teh dan tebu memberikan sumbangan sebesar 71 % yang berasal dari perkebunan rakyat atau setara dengan 4,3 juta ton dari seluruh produksi nasional, sedangkan perkebunan negara hanya menyumbang 20 % (1,2 juta ton) dan perkebunan swasta menyumbang 9 % atau sekitar 0,58 juta ton.

Diagram alir pembiayaan PIR dengan melibatkan Bank sebagai penyandang dana, perusahaan inti dan petani plasma. Diagram alir pendanaan pelaksanaan pola PIR disimpulkan pada Gambar 3.



Sumber: Dimodifikasi dari Zulkifli (2012)

Gambar 3. Diagram alir pendanaan pelaksanaan pola PIR

2.5. Produktivitas Kebun Plasma Kelapa Sawit

Produktivitas kebun plasma PIR kelapa sawit bervariasi menurut umur tanaman. Tanaman kelapa sawit yang berumur 4 tahun dapat menghasilkan sekitar 7 ton/ha TBS per tahun. Produktivitas terus meningkat dan mencapai puncaknya ketika tanaman berumur antara 9-14 tahun yang dapat mencapai 24 ton/ha per tahun. Di Sulawesi, produktivitas kebun kelapa sawit di atas 20 ton/ha per tahun dicapai pada umur antara 11-20 tahun, setelah itu produksi cenderung menurun.

Produktivitas tanaman kelapa sawit jenis Tenera secara umum pada lahan Kelas S1, Kelas S2, dan Kelas S3 secara lengkap disajikan pada Tabel 3. Pada Tabel 3 bahwa perbedaan kelas sesesuaian lahan menunjukkan produktivitas yang berbeda sesuai umur tanaman kelapa sawit.

Selain dari produksi TBS, umur tanaman juga berpengaruh terhadap rendemen minyak sawit dan inti sawit. Seperti dapat dilihat pada Tabel 4, bahwa produksi puncak TBS adalah antara umur 9-14 tahun dan setelah itu menurun hingga produksi mencapai 16 ton/ha pada umur tanaman 29 tahun. Tetapi dalam hal rendemen minyak sawit dan inti sawit, nilai rendemen rendah pada umur tanaman kelapa sawit yang masih muda dan kemudian meningkat sampai umur 9 tahun, dan seterusnya rendemen tidak berubah. Produktivitas menjadi kurang ekonomis lagi ketika tanaman telah berumur 25-30 tahun, dan pada waktu ini tanaman sudah harus diremajakan.

Tabel 3. Hubungan produktivitas kelapa sawit dengan kesesuaian lahan

Umur	Kelas S1			Kelas S2			Kelas S3		
	T	RBT	TBS	T	RBT	TBS	T	RBT	TBS
3.	22	3,2	9	18	3,0	7	17	3,0	7
4.	19	6,0	15	18	6,0	14	17	5,0	12
5.	19	7,5	18	17	7,0	16	16	7,0	14
6.	16	10,0	21	15	9,4	18	15	8,5	17
7.	16	12,5	26	15	11,8	23	15	11,1	22
8.	15	15,1	30	15	13,2	26	15	13,0	25
9.	14	17,0	31	13	16,5	28	13	15,5	26
10.	13	18,5	31	12	17,5	28	12	16,0	26
11.	12	19,6	31	12	18,5	28	12	17,0	26
12.	12	20,5	31	11	19,5	28	11	18,5	26
13.	11	21,1	31	11	20,0	28	10	20,0	26
14.	10	22,5	30	10	21,8	27	10	20,0	25
15.	9	23,0	28	9	23,1	26	9	21,0	24
16.	8	24,5	27	8	23,1	25	8	22,0	24
17.	8	26,0	26	8	24,1	25	7	23,0	22
18.	7	27,5	25	7	25,2	24	7	24,0	21
19.	7	28,5	24	7	26,4	22	6	25,0	20
20.	6	29,0	23	6	27,8	22	5	27,0	19
21.	6	28,5	22	6	28,6	22	5	27,0	18
22.	5	30,0	20	5	29,4	19	5	28,0	17
23.	5	30,5	19	5	30,1	18	4	29,0	16
24.	4	31,9	18	4	31,0	17	4	30,0	15
25.	4	32,4	17	4	32,0	16	4	34,0	14
Rerata	11	21	24	10	20	22	10	19	20

Keterangan: T = Jumlah Tandan/pohon/tahun; RBT = Rata Berat Tandan (kg);
TBS = Tandan Buah Segar (Ton ha/tahun)

Sumber : PT Minamas (2011).

Tabel 4. Potensi produksi TBS dan rendemen kelapa sawit di lahan S2

No	Umur produksi (tahun)	Produksi TBS (ton/ha)	Rendemen (%)	
			CPO (Minyak sawit)	KPO (Inti sawit)
1	4	7	15,62	3,70
2	5	15	18,85	3,90
3	6	19	18,22	4,15
4	7	22	21,0	4,45
5	8	25	22,0	4,60
6	9-14	27	23,0	5,0
7	15-16	25	23,0	5,0
8	17-18	24	23,0	5,0
9	19-20	22	23,0	5,0
10	21-22	21	23,0	5,0
11	23-24	19	23,0	5,0
12	25-26	18	23,0	5,0
13	27-28	17	23,0	5,0
14	>29	16	23,0	5,0

Sumber: Direktorat Jenderal Bina Produksi Perkebunan (2000).

Selain umur tanaman, produktivitas kebun juga dipengaruhi oleh kultur teknis yang dilakukan terutama pemupukan, kelas kebun (banyaknya tanaman per hektar), dan pola pembinaan yang dilakukan terhadap petani plasma. Tanaman kelapa sawit sangat respons terhadap pemupukan dan dianjurkan pemupukan dilakukan dua kali setahun. Pemupukan yang dianjurkan untuk tanaman kelapa sawit menghasilkan pada umur sekitar 7-9 tahun tiap hektar sekali pemupukan adalah dengan dosis 286 kg Ammonium Sulfat (SA), 143 kg TSP, 357 kg Kalium Klorida, 143 kg Kieserite dan 7,2 kg garam Borium (Tim Penulis PS, 1998). Bentuk pemeliharaan yang lain adalah penyiangan gulma dan pengurangan pelepah daun yang disebut dengan *pruning*. Penyiangan gulma di perkebunan adalah dalam bentuk penebasan terhadap pohon-pohon perdu dan penggunaan herbisida untuk memberantas alang-alang dan rumput-rumputan yang lain. Sedangkan *pruning* dilakukan untuk mengurangi pelepah (sebaiknya jumlah pelepah sebanyak 48 pelepah tiap batang) dan membersihkan batang tanaman kelapa sawit dari bekas tandan buah yang telah dipanen. Pemeliharaan yang dilakukan juga dalam bentuk membersihkan tanaman perdu yang tumbuh di batang tanaman kelapa sawit. Variasi pemeliharaan kebun akan mempengaruhi variasi dari produktivitas kebun kelapa sawit, dan selanjutnya variasi dari produktivitas kebun kelapa sawit demikian akan mempengaruhi pendapatan rumah tangga petani plasma PIR kelapa sawit.

Produktivitas TBS tidaklah merata sepanjang tahun, yaitu produksi periode semester I (Januari-Juni) lebih rendah dibandingkan dengan periode semester II (Juli-Desember). Sebaran produksi bulanan kelapa sawit di Indonesia untuk semester I adalah 35-50 % dan semester II sebesar 50-65 %. Adanya variasi produksi demikian menyebabkan terjadinya variasi pendapatan petani tiap bulan, tetapi hal ini tidak berpengaruh terhadap jumlah pendapatan petani plasma dalam setahun. Selain itu adanya sebaran produksi ini menyebabkan bervariasinya kemampuan pengadaan bahan baku TBS untuk pabrik kelapa sawit sesuai dengan kapasitasnya. Ketika produksi tinggi, maka pengadaan bahan baku akan banyak bahkan kadang-kadang melebihi daya tampung, tetapi ketika produksi rendah, maka pengadaan bahan baku juga rendah, sehingga mengakibatkan pabrik bekerja di bawah kapasitasnya.

2.6. Produktivitas Kebun Inti Kelapa Sawit

Banyak faktor yang mempengaruhi produktivitas kebun inti kelapa sawit. Secara umum, kinerja atau produktivitas kebun inti kelapa sawit dapat di nilai dari umur tanaman, waktu lahan dikonversi (alih kelola dari perkebunan inti kepada petani plasma), tingkat produksi atau produktivitas, lama pelunasan kredit dan pendapatan kelapa sawit. Faktor lainnya adalah pengelolaan perkreditan dan peranan kelembagaan yang ikut membina kemitraan antara petani dan inti seperti yang dilakukan oleh Limbong (1991) pada pola PIR-NES V di Banten Selatan, Jawa Barat. Peranan proyek PIR dapat juga dikaji dari peningkatan pendapatan dan kesempatan kerja masyarakat di wilayah tersebut, seperti yang dilakukan oleh Riyadi (1993) di Kecamatan Pontianak, Provinsi Kalimantan Barat atau dari perubahan pola pemukiman dan mata pencaharian masyarakat setempat, seperti yang dilakukan oleh Yosep (1996) pada proyek PIR kelapa sawit di Kabupaten Manokwari, provinsi Irian Jaya.

Dradjat dan Daswir (1995) menjelaskan proyek PIR kelapa sawit di Sumatera menemukan bahwa pelaksanaan proyek PIR kelapa sawit sering menghadapi masalah kelembagaan. Herman dan Dradjat (1996) menemukan kendala potensial yang berkaitan dengan dominasi perusahaan inti dan koperasi terhadap rumah tangga petani plasma pada PIR kelapa sawit di Sumatera, Jawa dan Kalimantan. Hasil penelitian tersebut menunjukkan bahwa peranan KUD sebagai lembaga ekonomi petani pada masa pasca konversi tidak selalu efektif dan dipengaruhi oleh ada tidaknya organisasi ekonomi sebelumnya, tingkat pendidikan dan pengalaman ketua KUD dalam mengelola koperasi, posisi kelompok tani, tingkat partisipasi petani, intensitas pembinaan dan wilayah kerja.

Hasil penelitian tersebut menyarankan bahwa untuk meningkatkan pembinaan dan mengalihkan beberapa kegiatan inti kepada KUD secara bertahap, seperti: penyediaan saprodi, pengangkutan TBS dan pemotongan cicilan kredit. Daswir dan Sulistyono (1991) pada kasus PIR ADB Besitang membuktikan pentingnya peranan koperasi dan kelompok tani sebagai lembaga ekonomi dalam mentransfer teknologi dan meningkatkan pendapatan rumah tangga petani plasma, yang mana pendapatan dari kelapa sawit telah melebihi target pada panen tahun kelima dan keenam (target adalah US \$

1.500/KK/tahun). Wahyono (1996) menjelaskan pada pola PIR Bun Ophir Sumatera Barat, PIR Trans Sei Pagar dan PIR Trans Sari Lembah Riau menyetujui temuan di atas, yaitu jika peranan kelompok tani dan KUD masih rendah, maka keberhasilan usahatani kelapa sawit juga akan rendah (Bakir, 2007).

Studi aspek kelembagaan dan kinerja proyek PIR dirangkum secara lengkap oleh Bakir (2007). Lebih lanjut Saputro, *et al.* (1995) menguraikan pola PIR Bun kelapa sawit di 4 (empat) provinsi, yaitu Sumatera Utara, Sumatera Selatan, Jawa Barat dan Kalimantan Barat. Sedangkan Herman dan Dradjat (1996) menguraikan pola PIR kelapa sawit di Sumatera, Jawa dan Kalimantan. Zulher (1993) dan Marnis (1993) meneliti pola PIR Sus di Provinsi Riau.

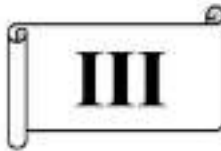
Kesimpulan hasil penelitian aspek kelembagaan dan kinerja proyek PIR (secara analisis kualitatif) diperoleh informasi yang berkaitan dengan hak dan kewajiban, fungsi dan tugas, aturan dan norma yang berkaitan dengan kerjasama pelaku kemitraan tersebut (rumah tangga petani plasma, perusahaan inti dan KUD). Kemitraan perkebunan kelapa sawit mempunyai berbagai pola dengan kelebihan dan kelemahannya masing-masing. Daswir *et al* (1995) mengkaji sistem manajemen usahatani secara kolektif murni pada pola PIR Bun, dimana kelebihannya dalam hal tanggungjawab bersama untuk meningkatkan produksi dan pendapatan, sedangkan kelemahannya adalah petani tidak terlibat langsung dalam kegiatan di kebun plasma. Priyambodo dan Kusnohadi (1995) menilai sistem kemitraan anak angkat - bapak angkat (pola PIR ABA) di Kabupaten Bangka yang merupakan penyempurnaan pola PIR Trans. Daswir dan Lubis (1995) mengkaji kelayakan usahatani kelapa sawit pola PIR KKPA, dimana usaha tersebut dinyatakan layak pada tingkat bunga 14 % per tahun dengan didukung oleh pelaksanaan teknis, tersedianya fasilitas sosial ekonomi dan harga produk yang stabil.

Kinerja proyek PIR kelapa sawit dapat juga dikaji dari perilaku dan kinerja ekonomi rumah tangga petani plasma, seperti yang dilakukan Salman dan Wahyono (1998) yang mengkaji kinerja rumah tangga petani dari produktivitas kebun plasma, adopsi teknologi dan pendapatan rumah tangga petani plasma pada kasus PIR ADB di Besitang, Sumatera Utara dan kasus

PIR Bun kelapa sawit di Sumatera Selatan. Bakir (2007) menunjukkan bahwa produktivitas kebun plasma relatif rendah, sehingga hanya cukup untuk kebutuhan pokok, akibatnya rumah tangga petani mencari tambahan pendapatan di luar usahatani kelapa sawit, sehingga kegiatan pemeliharaan kebun plasma relatif terganggu.

Dampak faktor-faktor ekonomi dan non ekonomi sebagai faktor eksternal terhadap perilaku rumah tangga petani plasma pada pola PIR Bun/NES menunjukkan bahwa harga kelapa sawit, upah tenaga kerja dan perubahan teknologi mempengaruhi keputusan petani untuk memperluas areal kebun, sehingga disarankan agar harga kelapa sawit ditetapkan berdasarkan mekanisme pasar bukan melalui intervensi pemerintah agar menguntungkan petani plasma (Sukiyono, 1995).

Kinerja pola PIR dapat juga ditinjau dari aspek pengolahan, misalnya studi kasus kebun kelapa sawit PTP Minanga Ogan, Sumatera Selatan. Hasil analisis dengan simulasi menunjukkan bahwa dengan membangun pabrik PKS mini dengan teknologi tepat sasaran di lokasi perkebunan rakyat dapat meningkatkan pendapatan petani rata-rata 23 % per tahun karena dapat menekan biaya angkut TBS dari kebun plasma ke pabrik PKS inti (Hasbi, 2001).



PEMBANGUNAN KEBUN PIR KELAPA SAWIT

Tahapan pembangunan kebun plasma dapat dibagi dalam beberapa tahap, antara lain Tahap Pra Konstruksi, Tahap Konstruksi, Tahap Operasi, Tahap Konversi dan Tahap Pasca Operasi. Setiap tahap pembangunan akan diuraikan secara lengkap sebagai berikut:

3.1. Tahap Pra Konstruksi

Masa pra konstruksi meliputi kegiatan, seperti pengurusan legalitas dan perencanaan terdiri dari permohonan izin prinsip dari Menteri Pertanian melalui Direktorat Jenderal Perkebunan, permohonan pencadangan lahan kepada Pemerintahan Provinsi, survey pendahuluan, permohonan pelepasan kawasan hutan kepada Menteri Kehutanan, studi kelayakan dan Perencanaan Proyek sesuai dengan SK Menteri Pertanian tentang pelaksanaan proyek dan penunjukan Perusahaan Inti. Semua kegiatan dilakukan sebelum dibukanya lahan untuk kegiatan perkebunan.

3.1.1. Pengurusan Izin

Kegiatan pengurusan izin diawali dari pengurusan izin dari tingkat pusat untuk mendapatkan izin prinsip, kemudian pengurusan izin di tingkat Provinsi untuk mendapatkan persetujuan prinsip dari Pemerintahan Provinsi. Seterusnya, pengurusan izin lokasi untuk pembangunan perkebunan dari Kepala Kantor Pertanahan di Kabupaten dan pengurusan izin Hak Guna Usaha (HGU) untuk areal yang akan diusahakan.

Pengurusan izin juga diteruskan hingga ke tingkat Kecamatan dan Pedesaan atau kelurahan, terutama menjelang pembebasan lahan untuk perubahan kepemilikan lahan dari masyarakat ke perusahaan untuk pembangunan kebun. Untuk pembangunan Pabrik Kelapa Sawit (PKS), masalah administratif tentu akan lebih ketat dengan melibatkan Camat dan Desa setempat.

3.1.2. Inventarisasi Kepemilikan Lahan

Banyak lahan di dalam areal kegiatan perkebunan yang tidak jelas siapa pemilik dan batas-batasnya. Sebagai contoh di Kabupaten Musi Banyuasin, Sumatera Selatan ketidakjelasan ini disebabkan karena sistem pemilikan dan pengolahan lahan masih merupakan warisan sistem marga yang pelaksanaannya berdasarkan Undang-Undang Simboer Tjahaya, terutama tertera pada Bab III Pasal 27. Walaupun sistem pemerintahan marga ini untuk Provinsi Sumatera Selatan telah dihapus pada tahun 1985, namun sisa-sisa implementasinya masih berlaku. Setelah sistem marga dihapuskan, menyebabkan batas-batas desa menjadi tidak jelas. Inventarisasi lahan dipersulit dengan adanya warisan sistem pancung alas (sewa bumi) yang berlaku pada sistem marga. Sistem ini menyebabkan lahan yang sama dapat dimiliki oleh dua orang atau lebih. Lebih rumit lagi jika pada lahan tertentu yang dimiliki oleh satu generasi mempunyai keturunan yang banyak yang tidak atau belum sempat mewariskan lahan yang dimilikinya, maka hal ini akan menimbulkan konflik internal keluarga.

3.1.3. Pembebasan Lahan

Setelah pengurusan izin sesuai yang diperlukan didapat, maka langkah selanjutnya adalah upaya pembebasan lahan. Untuk ini dibentuk panitia pembebasan lahan yang terdiri dari wakil pemerintah, yakni Pemerintahan Kabupaten, Camat dan Kades dengan melibatkan pembebasan lahan.

Sebagaimana lazim dilakukan, sebelum pembebasan lahan diselenggarakan kepada masyarakat umumnya di sekitar perkebunan dan khususnya yang lahannya akan diganti rugi untuk dijadikan kebun, diberi penyuluhan tentang manfaat dan resiko bila lahan mereka akan dijadikan kebun kelapa sawit. Kemudian program pembebasan lahan segera diselenggarakan.

3.2. Tahap Konstruksi

Tahapan ini merupakan periode awal untuk mempersiapkan pembangunan kebun plasma dan mempersiapkan petani calon peserta menjadi peserta. Petani calon peserta biasanya mulai menempati pemukiman

pada tahun kedua pembangunan kebun plasma dan pekerjaan mereka ini adalah sebagai buruh tani di kebun plasma dan kebun inti.

3.2.1. Penerimaan Tenaga Kerja

Dalam tahap konstruksi akan ada penerimaan tenaga kerja sebanyak lebih dari 2.500 orang secara bertahap untuk luasan lahan 5.000-10.000 ha. Tenaga kerja yang dibutuhkan pada tahap ini kebanyakan adalah tenaga kerja *unskill*. Tenaga kerja yang bekerja diutamakan dari penduduk setempat sesuai dengan bidang keahliannya. Dengan demikian kegiatan penerimaan tenaga kerja ini akan membuka peluang kesempatan kerja dan usaha meningkatkan penghasilan penduduk, sehingga kondisi kesejahteraannya akan meningkat ke arah yang lebih baik.

3.2.2. Pembukaan Lahan

Pembukaan lahan untuk perkebunan dilakukan berpedoman kepada keputusan Direktur Jenderal Perkebunan Nomor 38/KB.110/SK/DJ/BUN/05/95 tentang **Petunjuk Teknis Pembukaan Lahan Tanpa Pembakaran untuk Pengembangan Perkebunan**. Pembukaan lahan dilaksanakan dengan hati-hati agar tidak merusak lapisan tanah atas yang subur, dengan tanpa perlakuan pembakaran terhadap pepohonan yang ditebang.

3.2.3. Pembangunan Sarana dan Prasarana

Dalam mendukung rangkaian kegiatan pembangunan perkebunan dan pabrik, perlu didukung dengan kelengkapan prasarana dan sarana. Prasarana dimaksud antara lain jalan, jembatan dan gorong-gorong, sedang sarananya berupa perkantoran, fasilitas umum, fasilitas air, listrik dan lain-lain.

3.2.4. Pembangunan Kebun

Pembangunan fisik kebun sepenuhnya dilaksanakan oleh Perusahaan Inti sesuai dengan standar fisik yang telah ditentukan oleh Direktorat Jenderal Perkebunan (1997). Pemanfaatan petani peserta sebagai tenaga kerja juga bertujuan untuk membina petani peserta tersebut mempunyai kemampuan untuk mengelola kebun plasma nantinya. Keberhasilan suatu proyek plasma

sangat tergantung dari pembangunan fisik kebun yang baik guna menjamin penyerahan kebun yang tepat waktu dan produksi tinggi. Setelah itu membangun fasilitas pabrik untuk menampung hasil produksi inti dan plasma.

- 1) **Penyiapan Lahan.** Setelah dilakukan pembukaan lahan, dilanjutkan dengan pembuatan rancangan kebun dengan cara membuat batas-batas blok, sehingga memudahkan dalam pekerjaan dan pengawasan lainnya. Untuk kelancaran kegiatan di kebun, jalan-jalan harus telah dipersiapkan sebelumnya
- 2) **Konservasi Tanah dan Air.** Tindakan konservasi tanah disesuaikan dengan kondisi lahan. Jenis tindakan konservasi yang direncanakan di areal kebun adalah sebagai berikut: (1) Sistem penutup tanah atau *Legum Cover Crop* (LCC), (2) Sistem rorak, (3) Teras individu/tapak kuda, dan (4) sistem drainase
- 3) **Pembibitan.** Kegiatan pembibitan telah dimulai 1-2 tahun sebelum pembukaan kebun. Jenis tanaman kelapa sawit yang ditanam adalah jenis Dura x Pisifera (DxP). Jenis ini dipilih karena inti lebih kecil, cangkang lebih tipis, daging buah lebih tebal serta kandungan minyak lebih tinggi
- 4) **Penanaman.** Mengajir dan membuat lubang tanam, dilakukan untuk mendapatkan letak dan barisan tanaman yang teratur dengan baik. Lubang tanam dibuat dengan ukuran 40x40x40 cm. Pembuatan lubang tanam disiapkan 1-2 minggu sebelum penanaman. Penanaman, bibit yang berumur 10-12 bulan sejak penanaman kecambah merupakan bibit yang terbaik untuk dipindahkan ke lapangan. Penanaman pada lahan 0-8 % dilakukan dengan arah Utara-Selatan agar setiap tanaman cukup memperoleh cahaya matahari, dengan membentuk segitiga sama sisi jarak antar sisi 9 m, sehingga memperoleh populasi 142-143 pohon/ha.

3.2.5. Pembangunan PKS dan IPAL

Perlu dibangun satu unit PKS di tengah perkebunan kelapa sawit dengan kapasitas pabrik minimal 45 ton TBS/jam dengan segala fasilitasnya. Instalasi pengolahan limbah cair (IPAL) pabrik dibangun bersamaan dengan

pembangunan pabrik. Lokasinya berada dalam lingkungan pabrik. Outlet dari air limbah pabrik yang telah diolah selanjutnya dialirkan melalui anak sungai ke bagian hilir sungai. Seterusnya air sungai tersebut mengalir sampai ke hilir yang berada di luar kawasan perkebunan.

3.3. Tahap Operasi

3.3.1. Penerimaan Tenaga Kerja

Dalam tahap operasi akan ada penerimaan tenaga kerja minimal 1.500 orang secara bertahap. Penerimaan tenaga kerja diutamakan dari penduduk setempat sesuai dengan bidang keahliannya. Tenaga kerja yang dibutuhkan pada tahap operasi diperuntukkan untuk kantor dan untuk perkebunan sebagai koordinator proyek, kepala proyek, asisten lapangan, asisten kantor, pegawai bulanan, mandor, operator, sopir mobil dan buruh harian lepas. Sedangkan struktur organisasi kebun secara lengkap disajikan pada Gambar 4 dan struktur organisasi pabrik PKS pada Gambar 5.



Gambar 4. Struktur organisasi kebun

3.3.2. Masa Konversi (Penyerahan Kebun sampai Pelunasan Kebun)

Kegiatan persiapan penyerahan kebun dilaksanakan sejak tanaman berumur 30-48 bulan, yaitu pengukuran kapling, pembentukan kelompok tani, undian Blok/Kapling, penilaian awal fisik kebun, permohonan penilaian teknis, penilaian teknis akhir kebun, pembuatan sertifikat, masa penyerahan kebun,

perjanjian kerjasama antara Inti, KUD, Kelompok Tani dan Bank, penyuluhan terpadu oleh TP3D1 dan TP3D2, dan pelaksanaan alih kebun atau akad kredit.



Gambar 5. Struktur organisasi pabrik PKS

Tahapan ini dilakukan setelah tanaman kelapa sawit berumur 48 bulan, dan merupakan pengalihan pinjaman kepada masing-masing peserta yang dilakukan setelah diadakan penilaian teknis, administrasi dan petani yang memenuhi persyaratan sebagai nasabah perbankan. Setelah dikonversi, maka mulai saat ini status petani berubah dari calon peserta menjadi peserta dan secara resmi petani menerima kebun plasma. Bagi petani yang telah memenuhi syarat, maka dilakukan penandatanganan akad kredit dan petani plasma mulai diwajibkan membayar angsuran kredit. Penilaian kebun plasma dilakukan terhadap jumlah pohon per kapling, jumlah pohon berbunga dan berbuah, berat TBS rata-rata, kondisi penutupan tanah, sistem pengawetan tanah, kondisi jalan, tempat pengumpulan hasil, jalan panen dan piringan pohon. Setelah dilakukan penilaian, maka setiap kapling dapat diklasifikasikan menjadi kelas kebun berdasarkan jumlah pohon dan nilai kebun seperti dapat dilihat pada Tabel 5.

Pada tahap pasca konversi merupakan periode pengelolaan kebun plasma yang dilakukan oleh petani dan seluruh biaya pengelolaan kebun menjadi tanggung jawab petani ditambah dengan pembayaran angsuran kredit. Sumber penghasilan petani terbesar diharapkan dari hasil kebun plasma dan besarnya penghasilan sangat tergantung kepada produktivitas kebun dan harga jual TBS. Penghasilan lainnya dapat bersumber dari bekerja sebagai buruh tani di perkebunan inti, kegiatan usahatani di lahan pekarangan dan lahan usaha, serta pendapatan buruh lainnya dan peternakan.

Tabel 5. Klasifikasi kebun plasma kelapa sawit pada saat konversi

No	Klas	Jumlah pohon	Nilai	Uraian
1	A	> 240	80-100	Memenuhi syarat dialihkan
2	B	179-240	70-79	Belum memenuhi syarat untuk dialihkan dan dapat dinilai kembali setelah 6 bulan
3	C	122-178	60-69	Belum memenuhi syarat untuk dialihkan dan dapat dinilai kembali setelah 12 bulan
4	D	< 122	< 60	Tidak memenuhi syarat untuk dialihkan dan harus direhabilitasi

Sumber : Dinas Perkebunan Provinsi Sumatera Selatan (2002).

Tugas Perusahaan Inti adalah bertanggung jawab untuk membina KUD, kelompok tani dan memotong hasil produksi petani untuk pembayaran kredit pembangunan kebun pada Bank Pelaksana dan menerima hasil produksi petani peserta melalui KUD. Tugas KUD adalah mengkoordinasikan pemeliharaan, panen, transpor hasil petani peserta ke lokasi PKS, menyediakan kebutuhan petani peserta, melakukan administrasi terhadap penjualan hasil petani peserta, mengatur kerjasama dengan petani peserta, kelompok tani dan perusahaan inti, mengadministrasikan seluruh transaksi keuangan antara kebun plasma dengan Bank secara periodik, mengembangkan modal KUD, membantu petani peserta memperoleh bantuan kredit perbankan untuk mengembangkan usaha, mempersiapkan diri untuk pembelian saham Perusahaan Inti.

Tugas dan tanggungjawab Bank antara lain menerima cicilan kredit dari perusahaan inti, membayar pendapatan hasil produksi petani pada masing-masing KUD, membantu mencari potensi usaha perkebunan arus pengembalian dan penyaluran kredit pada KUD. Tugas dan tanggungjawab petani peserta, yaitu membayar kredit pembangunan kebun plasma/KKPA, mengelola kebunnya sesuai bimbingan dari Perusahaan Inti, menjual hasil kebun plasmanya kepada perusahaan inti dengan syarat dan harga wajar yang saling menguntungkan, mentaati kontrak kerja sama yang sudah di sepakati antara para petani peserta dengan perusahaan inti dan Bank.

3.3.3. Pemeliharaan Kebun

Pemeliharaan kebun terdiri dari kegiatan, antara lain kegiatan pemeliharaan TBM, penyulaman, pemeliharaan TM, pemangkasan, kastrasi buah dan lain-lain.

a. Tanaman Belum Menghasilkan (TBM)

Pemeliharaan TBM meliputi kegiatan sisipan (umur tanaman < 1 tahun), pemeliharaan teras, rovak dan saluran drainase, pemeliharaan LCC, pembuangan malai bunga, penyebaran serangga penyerbuk kelapa sawit, pembukaan piringan, pembuatan jalan panen, penyiapan tempat pemungutan hasil (TPH), pemotongan daun tua dan pemupukan TBM. Pemupukan adalah pekerjaan yang sangat penting dalam pemeliharaan TBM. Jenis dan dosis yang diberikan disesuaikan dengan anjuran balai penelitian dan disesuaikan dengan umur tanaman. Pada TBM, dosis yang dipakai didasarkan pada rekomendasi balai penelitian. Dosis umum pemupukan TBM disajikan pada Tabel 6.

Tabel 6. Jadwal pemupukan TBM */

Umur Sawit (bulan)	NPK		Borate
	gram/pohon		
Rotasi I	NPK Kuning		
1-2	250		–
	350		
4	450		
Rotasi II	NPK Biru		
8-12	600		50
	600		
16	700		
Rotasi III	NPK Biru		
20-24	750		75
	750		
30	1250		

Keterangan : */ TBM : Tanaman Belum Menghasilkan

Sumber : PT Berkas Sawit Sejati (2007).

Di tempat pembibitan, hama yang umum dijumpai antara lain kumbang malam, kutu daun, ulat api, ulat kantong, belalang, jangkrik, keong dan tikus. Sedangkan penyakit yang sering muncul, antara lain penyakit akar, penyakit daun, penyakit bercak daun dan lain-lain.

Untuk menanggulangi hama dan penyakit baik di pembibitan, biasanya dilakukan pencegahan (*preventif*) dan pemberantasan (*kuratif*). Apabila diperlukan akan digunakan bahan kimia. Perkiraan bahan kimia yang akan digunakan disajikan pada Tabel 7.

Tabel 7. Pemberantasan hama dan penyakit pada pembibitan

Jenis Hama Penyakit	Bahan kimia	Dosis	Keterangan
Kutu tanaman	Perception 25 EC	0,1 %	Semprot/2 minggu
<i>Aphids sp</i>)	Rogor 40 EC		Semprot/2 minggu
Kumbang malam	Sevin 85 SP	0,5 %	Semprot/2 minggu
<i>(Apogonia sp)</i>	Sevin 4/4 G dll	5 gr/pkk	Tabur
Penyakit bercak daun			
<i>Culvularia sp.</i>	Difolatan 4 F	0,2 %	Semprot/2 minggu
<i>Heminthosporium sp</i>	Delsene x	0,1 %	Semprot/2 minggu
<i>Antracnose</i>	Dithane M 45	0,1 %	Semprot/2 minggu

Sumber: PT Berkat Sawit Sejati (2007).

b. Penyulaman

Penyulaman dilakukan untuk menggantikan tanaman yang mati atau tanaman yang tumbuh vegetatif kurang baik. Penyulaman yang baik adalah pada saat musim hujan. Bibit yang digunakan harus seumur dengan tanaman yang disulam, yaitu bibit yang telah berumur 10-14 bulan. Banyaknya sulaman biasanya sekitar 3-5 % per ha.

c. Pemeliharaan Kebun Tanaman Menghasilkan (TM)

Pemeliharaan TM meliputi pekerjaan pemeliharaan piringan tanaman, gawangan dan jalan panen, pemangkasan daun tua, pemupukan dan lain-lain. Pemupukan pada TM didasarkan pada hasil analisis daun. Jenis pupuk yang dipakai adalah urea, TSP, dolomit, MOP/KCI dan borate. Dosis pemupukan pada tanaman menghasilkan dianjurkan sesuai dengan kebutuhan (Tabel 8).

Tabel 8. Jadwal pemupukan TM */

Urea	MOP	CIRP	Borate	Kiserit
		gam/pohon		
2.000 dengan 2 kali rotasi	2.000-2.500 dengan 2 kali rotasi pemberian	2.000 dengan 1 kali rotasi pemberian	100 dengan 1 kali rotasi pemberian	500 dengan 1 kali rotasi pemberian

Keterangan : */ TM : Tanaman Menghasilkan
Sumber : PT Berkat Sawit Sejati (2007).

Pada TM, hama tanaman yang sering menyerang, antara lain kumbang tanduk, ulat api, ulat kantong, penggerek tandan buah, tikus dan babi. Penyakit yang sering muncul antara lain penyakit busuk buah dan penyakit tajuk. Untuk menanggulangi hama dan penyakit baik pada TM, biasanya dilakukan pencegahan (*preventif*) dan pemberantasan (*kuratif*). Apabila diperlukan akan digunakan bahan kimia. Perkiraan bahan kimia yang akan digunakan disajikan pada Tabel 9.

Tabel 9. Pemberantasan hama dan penyakit tanaman TM

Jenis /hama	Bahan kimia	Dosis	Keterangan
Kumbang Tanduk (<i>Oryctes sp</i>) Ulat Api	Dieldrin 50 WP atau insektisida lain.	5 gr/pkk	Dicampur dgn serbuk gergaji. Semprot 150-220 l/ha
	Bayrusil 25 BC	750 ml	
	Ekalux 25 BC	750 ml	
	Hostathion 40 BC	750 ml	
Ulat Kantong Penyakit Busuk Buah	Thuricide	500 gr	Semprot Semprot pada tandan
	Azordrin 60 Wsc	10 ml/pkk	
	Dipterex 80 SL	1.000 gr	
	Difolatan 4 F	0,2 %	

Sumber: PT Berkat Sawit Sejati (2007).

d. Pemangkas Daun

Pemangkas daun dimaksudkan untuk memperoleh pokok yang bersih, jumlah daun yang optimal di setiap pohon dan untuk memudahkan pekerjaan pada tanaman. Beberapa jenis pemangkasan, yaitu: (1) pemangkasan pasir, (2) pemangkasan produksi dan (3) pemangkasan pemeliharaan.

e. Kastrasi Buah

Kastrasi buah adalah memotong bunga-bunga jantan dan betina yang tumbuh pada tanaman berumur 12-20 bulan. Bunga-bunga jantan dan betina serta buah-buah ditunas dikumpulkan pada gawangan. Alat yang digunakan adalah dodos.

3.3.4. Panen Hasil Tandan Buah Segar (TBS)

Tanaman kelapa sawit akan menghasilkan secara produktif ekonomis setelah tanaman berumur 3-4 tahun. Sistem panen pada tanaman muda

menggunakan dodos, untuk tanaman tua menggunakan dodos yang dipasang pada pipa/logam. Sistem angkutan TBS dari kebun ke pabrik menggunakan truk melalui darat.

3.3.5. Pengolahan TBS dan IPAL

a. Proses Pengolahan Minyak Kelapa Sawit

Proses pengolahan TBS dapat dilihat pada Gambar 5. Secara umum tahap-tahapan dan mekanisme proses pengolahan kelapa sawit, yaitu:

- 1) Stasiun Penerimaan
- 2) Perebusan (*Sterilization*)
- 3) Penebahan (*Threshing*)
- 4) Pengadukan (*Digester*)
- 5) Pengepresan (*Pressing*)
- 6) Penyulingan Minyak (*Clarification*)
- 7) Stasiun Biji (*Kernel Station*)
- 8) Penyimpanan CPO dan PKO

b. Material Balance Pengolahan TBS

Bahan baku berupa TBS kelapa sawit yang diolah di PKS tidak semuanya akan menjadi produk minyak sawit, melainkan sebagian hilang tercecer pada saat perebusan, penebahan, penyulingan, pemisahan biji dan ampas serat, pengambilan inti dan penyimpanan CPO. Secara rinci alur dari neraca material pengolahan kelapa diuraikan sebagai berikut:

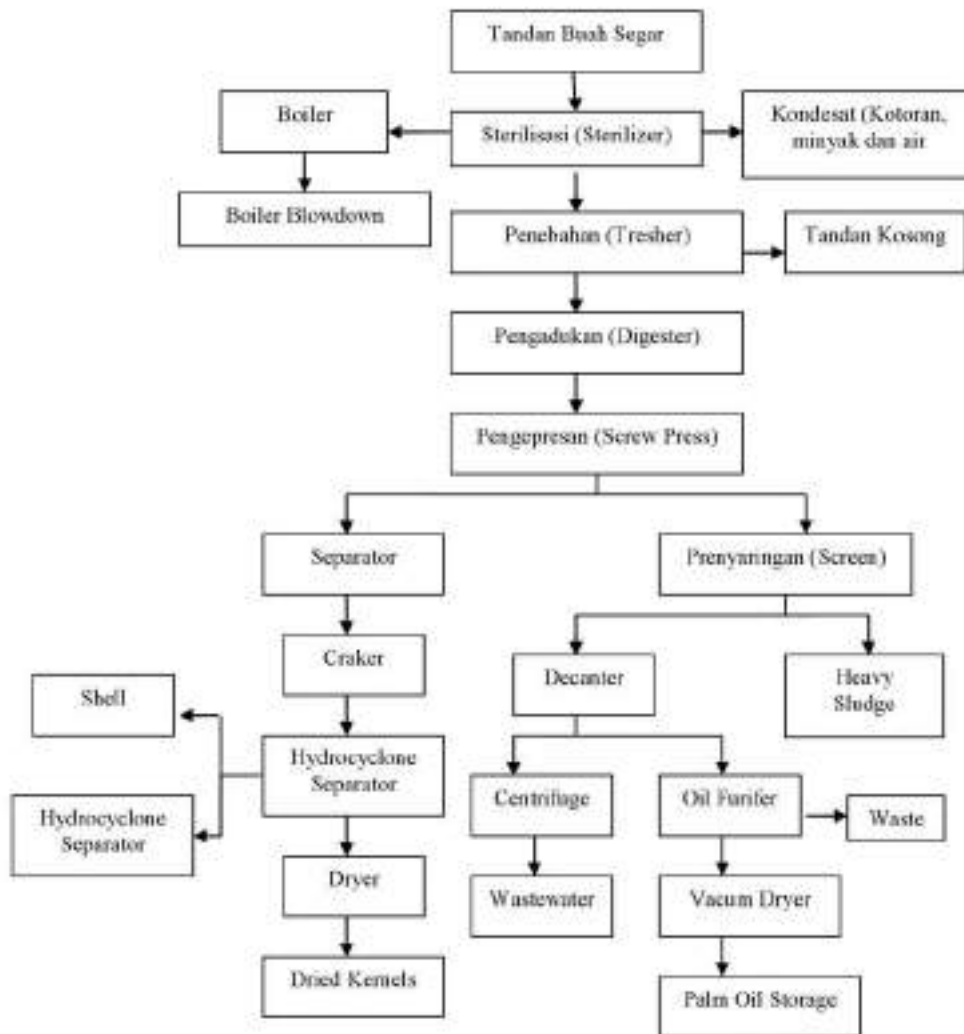
b.1. Fraksionasi Pengolahan TBS

Pabrik pengolahan kelapa sawit selain menghasilkan produk utama berupa minyak sawit kasar (CPO) juga menghasilkan produk sampingan berupa biji inti (kernel). Selain itu juga menghasilkan limbah baik limbah padat (abu, cangkang, dan padatan lain), limbah cair (minyak dan air) serta limbah gas. Secara lengkap fraksionasi pengolahan TBS disajikan pada Gambar 6.

b.2. Kapasitas Produksi

Kapasitas terpasang pabrik perkebunan adalah minimal 45 ton TBS/jam. Operasi pabrik PKS rata-rata satu tahun adalah 20 jam/hari x 300

hari dalam setahun = 6.000 jam/tahun. Rata-rata kebutuhan TBS untuk mencapai kapasitas pabrik 100 % adalah sebanyak 20 x 45 ton TBS/hari = 900 ton TBS atau 6.000 x 45 ton TBS/tahun = 270.000 ton TBS/tahun.

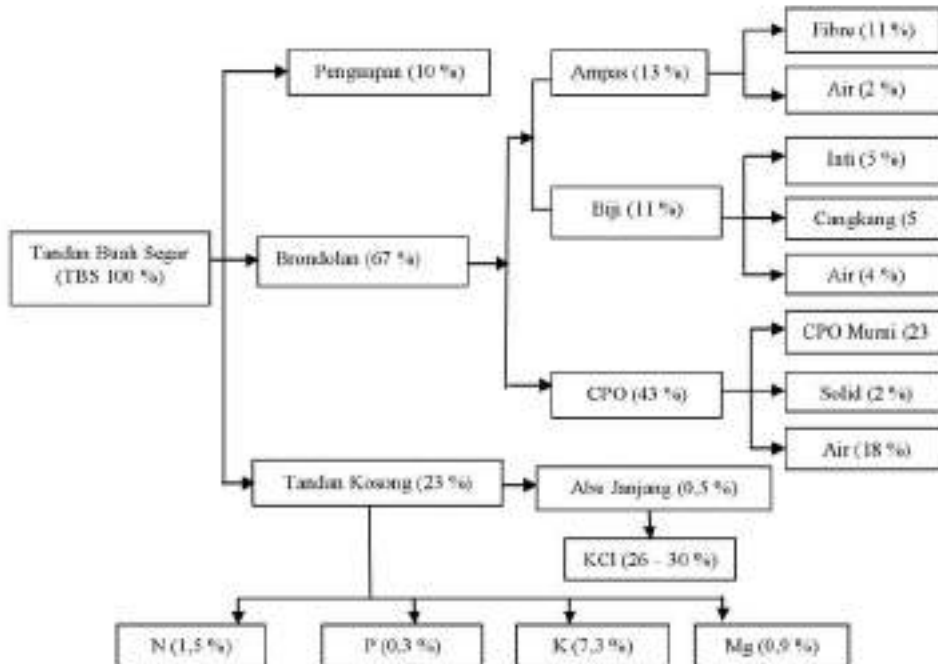


Gambar 6. Bagan alir proses pengolahan TBS menjadi CPO (<http://repository.usu.ac.id/bitstream> diakses 20 Juli 2014)

b.3. Kebutuhan Air

Kebutuhan air untuk PKS relatif besar dan kontinyu. Untuk pengolahan 1 ton TBS akan membutuhkan air 0,8 m³. Dengan kapasitas 45 ton TBS/Jam

dan lama operasional sehari 20 jam akan memerlukan 36 m³ air per jam atau 720 m³ per hari (Gambar 7).



Gambar 7. Neraca bahan pabrik pengolahan kelapa sawit (<http://repository.usu.ac.id/bitstream> diakses 20 Juli 2014)

b.4. Kebutuhan Bahan Bakar Minyak dan Oli

Peralatan yang harus tersedia di perkebunan adalah genset, chainsaw dan kendaraan truk serta traktor. Kebutuhan bahan bakar dan oli untuk peralatan pabrik dan transportasi rata-rata per hari sekitar 1.300 liter solar dan 40 liter oli. Sedangkan untuk kebutuhan kendaraan transportasi rata-rata per hari sebanyak 300 liter solar dan 30 liter oli. Dengan demikian kebutuhan BBM dan oli setiap hari adalah sekitar 1.600 liter solar dan 70 liter oli.

b.5. Prediksi Produksi Limbah Pabrik

Limbah adalah bahan yang merupakan buangan dari proses pengolahan untuk memperoleh hasil utama dan hasil sampingan. Limbah pengolahan kelapa sawit dapat berupa limbah cair, padat dan gas.

b.6. Limbah Cair

Limbah cair yang berasal dari pengolahan TBS menurut hasil pengolahan tanpa bakteri aerob di sebagian besar pabrik adalah berkisar 53 % dan secara teoritis berkisar 60 % dari setiap ton TBS. Limbah cair kental berwarna coklat berbau dan berminyak tersebut mengandung sekitar 60 ppm lemak dan 0,8 % minyak. Dalam proses ekstraksi minyak kelapa sawit untuk menghasilkan setiap ton CPO akan dihasilkan 2,5 ton limbah cair pabrik kelapa sawit (LPKS) dengan komposisi utama sebagai berikut :

- | | | |
|-----------------------------------|---|----------|
| 1) Air (94 %) | = | 2,35 ton |
| 2) N.O.S (non oily solid) (5,2 %) | = | 0,13 ton |
| 3) Minyak (0,8 %) | = | 0,02 ton |
| 4) Lemak (60 ppm) | = | 0,15 kg |

Sumber utama limbah cair tersebut sebagian besar berasal dari air kondensat rebusan dari air drap (*sludge waste*) dan air *hydrosiklon*. Berdasarkan analogi pengolahan limbah dari beberapa perkebunan tersebut di atas, maka dapat diprediksi limbah cair (*effluent*) maksimum yang akan dihasilkan oleh PKS dengan kapasitas 45 ton TBS/jam adalah sebagai berikut:

- | | | | | |
|---------------------|---|---|---|-------------------------------|
| 1) Limbah cair | = | 60 % x 270.000 ton/tahun | = | 162.000 m ³ /tahun |
| 2) Kandungan minyak | = | 0,8 % x 162.000 ton/tahun | = | 1.296 ton/tahun |
| 3) Kandungan lemak | = | 60 mg/liter x 162.000 m ³ /tahun | = | 9.720 kg/tahun |
| | | | = | 9,72 ton/tahun |

b.7. Limbah Padat

Limbah padat berasal dari sisa tandan, cangkang yang tidak terbakar, abu sisa pembakaran dan lumpur sisa dari sistem pengolahan limbah cair. Besarnya limbah padat diperkirakan 2,25 % x 270.000 ton TBS per tahun atau 6.075 ton per tahun. Sedangkan dari sisa bakaran *incinerator* berupa abu besarnya diperkirakan 0,5 % x 270.000 ton/tahun atau 1.350 ton/tahun.

Limbah padat dimanfaatkan sebagai pupuk organik. Abu sisa bakar dimanfaatkan untuk menaikkan pH limbah cair pada kolam netralisir dan untuk substitusi pupuk kalium pada pemupukan tanaman.

b.8. Limbah Gas

Limbah gas berasal dari cerobong asap dari pembakaran ketel atau boiler. Asap tersebut berwarna hitam dan keluar sekali-sekali saat penambahan bahan bakar atau pelepasan uap air yang berwarna putih. Berdasarkan penelitian bahwa gas-gas pencemar tersebut meliputi gas CO, CO₂, NO_x, SO₂ dan Pb. Sedangkan dari kegiatan pembakaran sisa cangkang dan tandan kosong akan menimbulkan gas CO₂, CO dan debu. Penanganan limbah ini dilakukan dengan pemasangan *dust collector* untuk menangkap debu pada cerobong asap. Cerobong asap dipasang setinggi 25 m. Sumber gas lain adalah berasal dari pemakaian incinerator atau pembakaran cangkang. Asap yang dihasilkan berwarna putih dengan partikel debu.

c. Operasional Instalasi Pengolahan Limbah Cair (IPAL)

Pengendalian limbah cair pabrik meliputi perombakan bahan-bahan organik majemuk menjadi bahan organik sederhana secara mikro biologis dalam suasana *anaerobic* dan *aerobic*. Limbah cair yang ada akan diolah sebagai pupuk pada tanaman kelapa sawit.

Pengoperasian unit pengolahan limbah mencakup areal seluas sekitar 15 ha dengan jumlah kolam 14 buah. Limbah cair yang dihasilkan dari pencucian alat, kondensat *sterilizer*, *sludge separator* dan *purifier* langsung ditampung dan didiamkan dalam kolam *fat-fit*. Air limbah dalam selokan *fat-fit* ini dapat memisahkan kandungan minyak dari air berdasarkan berat jenis. Limpasan atas air limbah yang mengalir selanjutnya kembali dialirkan ke bagian pembersih. Limbah cair yang sedikit mengandung minyak dialirkan ke Instalasi Pengolahan Limbah Cair (IPAL).

3.3.6. Parit Gajah

Parit gajah dibangun dengan tujuan utama adalah sebagai batas kebun dan menjaga keamanan kebun. Parit gajah dibangun dengan ukuran 3 m lebar, 2,5 m dalam dan sepanjang melingkari kebun.

3.4. Tahap Pasca Operasi

Pada tahap pasca operasi, yaitu direncanakan akan memanfaatkan kembali lokasi usaha tetap sebagai kebun kelapa sawit dan tetap

mengoperasikan PKS. Oleh sebab itu, pada tahap pasca operasi dilakukan peremajaan kebun kelapa sawit, pemanfaatan kayu tebangan dan penanganan tenaga kerja. Jumlah tenaga kerja yang dibutuhkan pada tahap pasca operasi sekitar 1.000 orang.

Keberlangsungan dan kesinambungan program PIR dan KKPA kesepakatan kerjasama antara perusahaan inti, KUD dan petani peserta harus tetap dilaksanakan secara konsisten, walaupun petani peserta telah melunasi kredit pembangunan kebunnya dan berkewajiban untuk membina petani peserta, KUD dan perusahaan inti untuk melakukan suatu kesepakatan kerjasama yang saling menguntungkan dan berkesinambungan.

3.5. Kegiatan Lain yang Terkait

Seringkali terdapat beberapa kegiatan lain yang terdapat disekitar perkebunan kelapa sawit yang terdapat keterkaitan dengan kegiatan perkebunan, yaitu:

- 1) Penambangan Migas. Eksplorasi migas ini dilaksanakan oleh perusahaan asing (PMA). Kegiatan ini jelas akan mempengaruhi baik langsung maupun tidak langsung terhadap lingkungan perkebunan
- 2) Hutan Suaka Alam. Hutan suaka alam yang dilindungi. Berbagai spesies flora dan fauna dilindungi terdapat di dalam kawasan ini. Biasanya perkebunan kelapa sawit tidak berpengaruh terhadap keberadaan hutan suaka alam, selama kegiatan perkebunan sesuai dengan ketentuan yang berlaku
- 3) Transmigrasi. Transmigrasi akan berpengaruh terhadap aktivitas perkebunan, khususnya dari aspek ketenagakerjaan
- 4) Perkebunan Sawit dan Karet. Perkebunan karet dan kelapa sawit lain yang kegiatan utamanya hampir sama dengan kegiatan perkebunan. Beberapa kegiatan lain yang berada dekat atau berbatasan dengan perkebunan kelapa sawit antara lain kebun karet dan kebun kelapa sawit milik penduduk.

IV

TEORI KELEMBAGAAN

Kelapa sawit pada umumnya dikembangkan dalam bentuk perkebunan besar yang melibatkan perusahaan besar sebagai bapak angkat (inti) dan petani sebagai plasma. Hubungan inti dan plasma memerlukan suatu kelembagaan yang memadai, sehingga kemitraan inti dan plasma dapat berjalan sesuai dengan yang diharapkan.

4.1. Pengertian Kelembagaan

Kelembagaan umumnya banyak dibahas dalam sosiologi, antropologi, hukum dan politik, organisasi dan manajemen, psikologi maupun ilmu lingkungan yang kemudian berkembang ke dalam ilmu ekonomi karena kini mulai banyak ekonom berkesimpulan bahwa kegagalan pembangunan ekonomi umumnya karena kegagalan kelembagaan. Dalam bidang sosiologi dan antropologi kelembagaan banyak ditekankan pada norma, tingkahlaku dan adat istiadat. Dalam bidang ilmu politik kelembagaan banyak ditekankan pada aturan utama (*the rules*) dan kegiatan kolektif (*collective action*) untuk kepentingan bersama atau umum (*public*). Ilmu psikologi melihat kelembagaan dari sudut tingkah laku manusia (*behaviour*). Ilmu hukum menegaskan pentingnya kelembagaan dari sudut hukum, aturan dan penegakan hukum serta instrumen dan proses litigasinya. Pendekatan ilmu biologi, ekologi atau lingkungan melihat institusi dari sudut analisis sistem lingkungan (*ecosystem*) atau sistem produksi dengan menekankan struktur dan fungsi sistem produksi atau sistem lingkungan kemudian dapat dianalisis keluaran serta kinerja dari sistem tersebut dalam beberapa karakteristik atau kinerja (*system performance atau system properties*) seperti produktivitas, *stabilitas*, *sustainability*, penyebaran dan kemerataanya.

Analisis dan pengembangan kelembagaan memerlukan dukungan pendekatan analisis dari bidang tingkah laku organisasi, psikologi, sosiologi, anthropologi, hukum dan ekonomi. Perpaduan dari berbagai pendekatan ini

bisa menghasilkan analisis kelembagaan yang komprehensif. Sebagian pakar spesialis kelembagaan hanya memusatkan perhatian pada kode etik, aturan main, sedangkan sebagian hanya melihat pada organisasi dengan struktur, fungsi dan manajemennya. Kebanyakan analisis kelembagaan saat ini memadukan organisasi dan aturan main. Analisis mungkin akan menjadi lebih kompleks tetapi bisa dicari hal-hal pragmatis yang bisa diterjemahkan ke dalam strategi pengembangan. Logika analisis institusi bisa dipakai untuk menjelaskan kegagalan pemerintah dan negara atau kegagalan pasar atau kegagalan berbagai model pembangunan.

Pendekatan pembangunan kelembagaan sebenarnya sudah lama dibicarakan terutama dari sudut pandangan antropologi, sosiologi dan politik. Pendekatan analisis kelembagaan juga dipakai dalam ilmu tentang tingkah laku organisasi. Bersamaan dengan berkembangnya penelitian-penelitian dalam bidang ilmu ini dan adanya temuan dari kegagalan berbagai model pembangunan yang direkomendasikan Bank Dunia sampai dengan akhir tahun 1990-an para donor termasuk Bank Dunia pun melakukan reorientasi kebijakan mereka dalam memberikan dukungan pembangunan baik dalam bentuk pinjaman (*loan*) ataupun bantuan (*grant*).

Kelembagaan adalah keseluruhan pola-pola ideal, organisasi, dan aktivitas yang berpusat disekeliling kebutuhan dasar seperti kehidupan keluarga, negara, agama dan mendapatkan makanan, pakaian, dan kenikmatan serta tempat perlindungan. Suatu lembaga dibentuk selalu bertujuan untuk memenuhi berbagai kebutuhan manusia, sehingga lembaga mempunyai fungsi. Lembaga juga merupakan konsep yang berpadu dengan struktur, artinya tidak saja melibatkan pola aktivitas yang lahir dari segi sosial untuk memenuhi kebutuhan manusia, tetapi juga pola organisasi untuk melaksanakannya.

Lembaga berdiri sebagai wadah dari organisasi yang diikuti dengan kaidah dan norma-norma baik formal maupun informal sebagai pedoman untuk mengatur perilaku segenap anggota masyarakat baik dalam kegiatan sehari-hari maupun dalam usahanya mencapai suatu tujuan tertentu. Lembaga-lembaga yang dibentuk pemerintah lebih sering disempurnakan agar mampu berfungsi sebagai tumpuan untuk menunjang terciptanya

pembangunan yang mantap serta sesuai dengan iklim pembangunan pertanian dan pedesaan. Bentuk kelembagaan dapat dikelompokkan menjadi dua, yaitu kelembagaan primer dan kelembagaan sekunder. Unsur-unsur kelembagaan primer mencakup pemerintah, kekayaan, industri, pendidikan, agama dan keluarga. Sedangkan kelembagaan sekunder (lokal) dan area aktivitasnya terbagi menjadi tiga kategori, yaitu kategori sektor publik (administrasi lokal dan pemerintah lokal), kategori sektor sukarela (organisasi keanggotaan dan koperasi), kategori sektor swasta (organisasi jasa dan bisnis swasta). Bentuk resmi suatu lembaga, yaitu lembaga garis (*line organization*, *military organization*) lembaga garis dan staf (*line and staff organization*), lembaga fungsi (*functional organization*).

Selain membentuk komitmen organisasi kelembagaan juga merupakan organisasi atau kaidah baik formal maupun informal yang mengatur perilaku dan tindakan masyarakat untuk mencapai tujuan tertentu. Dari beberapa hasil kajian, kelembagaan memiliki perhatian utama pada perilaku yang berpola, yang sebagian besar berasal dari norma-norma yang dianut. Kelembagaan berpusat pada tujuan, nilai atau kebutuhan sosial utama. Lebih jauh dikatakan bahwa kelembagaan mengacu kepada suatu prosedur, kepastian, dan panduan untuk melakukan sesuatu. Kelembagaan adalah suatu sistem norma khusus yang menata suatu rangkaian tindakan berpola mantap guna memenuhi suatu kebutuhan khusus dari manusia dalam kehidupan. Kelembagaan mengandung dua pengertian, yaitu institusi dan nilai/norma: sebuah institusi yang di dalamnya terkandung nilai/norma.

4.1.1. Teori Kelembagaan

Kelembagaan merupakan struktur sosial yang telah mencapai ketahanan tertinggi dan terdiri dari budaya kognitif, normatif, dan regulatif yang sarat dengan perubahan. Elemen-elemen ini secara bersama-sama mempengaruhi kegiatan dan sumberdaya untuk memberikan stabilitas dan makna bagi kehidupan sosial. Dalam upaya memberikan stabilitas ini maka sebuah lembaga perlu memperhatikan unsur-unsur seperti *rules*, *norms*, *cultural benefit*, peran dan sumberdaya material. Hal inilah yang dapat

membentuk komitmen organisasi dalam memberikan stabilitas melalui berbagai kebijakan dan program yang ada.

Teori kelembagaan menggambarkan hubungan antara organisasi dengan lingkungannya; tentang bagaimana dan mengapa organisasi menjalankan sebuah struktur dan proses serta bagaimana konsekuensi dari proses kelembagaan yang dijalankan tersebut. Teori ini dapat digunakan untuk menjelaskan peran dan pengambilan keputusan dalam organisasi bahwa struktur, proses dan peran organisasi seringkali dipengaruhi oleh keyakinan dan aturan yang dianut oleh lingkungan organisasi. Misalnya organisasi yang berorientasi pada layanan publik, dalam pengambilan keputusan sudah tentu dipengaruhi oleh keyakinan dan aturan yang berlaku di pemerintah pusat, pemerintah daerah dan lingkungan masyarakat. Berangkat dari hal ini, maka dapat dijelaskan bahwa organisasi sebagai pihak yang menerapkan kebijakan harus memiliki komitmen yang kuat dalam menjalankan tugasnya agar tujuan akhir dari sebuah kebijakan dapat tercapai.

Teori ini menjadi penjelas yang kuat dan populer bagi tindakan individu maupun organisasi yang disebabkan oleh faktor eksogen, eksternal, sosial, ekspektasi masyarakat, dan lingkungan. Faktor faktor ini cenderung menunjuk pada hubungan organisasi dengan pihak eksternal, seperti domain Negara (*state*), sektor swasta (*private*), akademisi dan masyarakat (*society*). Organisasi pemerintah selaku pihak internal memiliki legitimasi untuk mempertanggungjawabkan penyelenggaraan pemerintahannya kepada pihak eksternal. Dengan demikian dalam menjalankan fungsinya, organisasi rentan juga terhadap tekanan eksternal.

Bagi organisasi pemerintah, secara umum yang diutamakan adalah legitimasi dan kepentingan politik. Organisasi yang mengutamakan legitimasi akan memiliki kecenderungan untuk berusaha menyesuaikan diri pada harapan eksternal atau sosial. Penyesuaian pada harapan eksternal atau sosial mengakibatkan timbulnya kecenderungan organisasi untuk memisahkan kegiatan internal mereka dan berfokus pada sistem yang sifatnya simbolis pada pihak eksternal. Secara tidak langsung, kemauan organisasi tersebut telah menggambarkan kuatnya komitmen organisasi tersebut. Misalnya, jika masyarakat mengharapkan untuk menegakkan kesetaraan gender dalam

seluruh aspek pembangunan maka idelnya organisasi harus mewujudkan hal tersebut demi kepentingan legitimasinya di mata masyarakat.

Posisi, kebijakan, program dan prosedur internal organisasi dipengaruhi oleh opini publik, pandangan konstituen, pengetahuan sah melalui sistem pendidikan, *prestise* sosial, hukum, dan pengadilan. Inti dari pandangan tersebut adalah perilaku dan keputusan yang diambil oleh organisasi cenderung dipengaruhi oleh institusi yang ada di luar organisasi. Organisasi akan berupaya untuk menyesuaikan diri dengan harapan eksternal untuk mempertahankan eksistensi dan legitimasinya. Hal ini memang merupakan bentuk pengabdian organisasi pemerintah terhadap masyarakat. Namun, organisasi ini pun harus memiliki komitmen yang kuat agar mendukung dirinya untuk pencapaian tujuan suatu kebijakan, seperti kesetaraan gender. Jika organisasi tidak memiliki komitmen yang kuat, maka secara perlahan harapan-harapan eksternal tersebut dapat menjadi seperti tekanan bagi organisasi karena sepanjang waktu organisasi harus menyesuaikan praktiknya dengan harapan eksternal. Tekanan seperti inilah yang disebut tekanan eksternal. Tekanan eksternal dapat dijadikan sebagai variabel yang memoderasi (mengganggu) hubungan antara komitmen dengan kinerja penyusunan organisasi.

4.1.2 Unsur-Unsur Kelembagaan

Dari berbagai definisi yang ada, dapat kita rangkum berbagai unsur penting dari kelembagaan, di antaranya adalah:

- 1) Institusi merupakan landasan untuk membangun tingkah laku sosial masyarakat
- 2) Norma tingkah laku yang mengakar dalam masyarakat dan diterima secara luas untuk melayani tujuan bersama yang mengandung nilai tertentu dan menghasilkan interaksi antar manusia yang terstruktur
- 3) Peraturan dan penegakan aturan dan hukum
- 4) Aturan dalam masyarakat yang memfasilitasi koordinasi dan kerjasama dengan dukungan tingkah laku, hak dan kewajiban anggota
- 5) Kode etik
- 6) Kontrak

- 7) Pasar
- 8) Hak milik (*property rights* atau *tenureship*)
- 9) Organisasi
- 10) Insentif untuk menghasilkan tingkah laku yang diinginkan.

Dari berbagai elemen di atas dapat kita lihat bahwa definisi institusi atau kelembagaan didominasi oleh unsur-unsur aturan, tingkah laku atau kode etik, norma, hukum dan faktor pengikat lainnya antar anggota masyarakat yang membuat orang saling mendukung dan bisa berproduksi atau menghasilkan sesuatu karena ada keamanan, jaminan akan penguasaan atas sumberdaya alam yang didukung oleh peraturan dan penegakan hukum serta insentif untuk mentaati aturan atau menjalankan institusi. Tidak ada manusia atau organisasi yang bisa hidup tanpa interaksi dengan masyarakat atau organisasi lain yang saling mengikat. Perpaduan antara berbagai pendekatan ini bisa menghasilkan analisis kelembagaan (*institutional analysis*) yang memadai. Apa implikasi dari pembangunan atau penguatan kelembagaan bagi pengembangan wanatani? Kelembagaan (institusi) bisa berkembang baik jika ada infrastruktur kelembagaan (*institutional infrastructure*), ada penataan kelembagaan (*institutional arrangements*) dan mekanisme kelembagaan (*institutional mechanism*).

4.1.3. Aspek Kelembagaan

Kelembagaan berisikan dua aspek penting yaitu aspek kelembagaan dan aspek keorganisasian. Aspek kelembagaan meliputi perilaku atau perilaku sosial dimana inti kajiannya adalah tentang nilai (*value*), norma (*norm*), *custom*, *mores*, *folkways*, *usage*, kepercayaan, gagasan, doktrin, keinginan, kebutuhan, orientasi dan lain-lain. Bentuk perubahan sosial dalam aspek kelembagaan bersifat kultural dan proses perubahannya membutuhkan waktu yang lama. Sementara dalam aspek keorganisasian meliputi struktur atau struktur sosial dengan inti kajiannya terletak pada aspek peran (*role*). Lebih jauh aspek struktural mencakup: peran, aktivitas, hubungan antar peran, integrasi sosial, struktur umum, perbandingan struktur tekstural dengan struktur faktual, struktur kewenangan atau kekuasaan, hubungan antar kegiatan dengan tujuan yang hendak dicapai, aspek solidaritas, profil dan pola

kekuasaan. Bentuk perubahan sosial dalam aspek keorganisasian bersifat struktural dan berlangsung relatif cepat.

4.2. Kelembagaan dalam Agribisnis

Nilai dan norma yang ada dalam institusi berperan sebagai pengatur jalannya institusi. Kelembagaan pertanian adalah norma atau kebiasaan yang terstruktur dan terpola serta dipraktekkan terus menerus untuk memenuhi kebutuhan anggota masyarakat yang terkait erat dengan penghidupan di bidang pertanian. Contohnya dalam bidang perkebunan kelapa sawit, dalam sistem produksi perkebunan kelapa sawit rakyat terdapat banyak lembaga yang berperan terkait dengan akses input, akses finansial, akses pasar, akses informasi dan teknologi, akses lahan dan akses kelembagaan. Sementara, agribisnis merupakan bisnis dalam sektor pertanian baik dari hulu hingga hilir yang mencakup seluruh aktivitas yang meliputi produksi, penyimpanan, pemasaran, prosesing bahan dasar dari usahatani, serta suplai input dan penyediaan pelayanan penyuluhan, penelitian, dan kebijakan. Jadi kelembagaan agribisnis adalah institusi yang terkait dengan agribisnis atau bisnis pertanian yang di dalam institusi tersebut terdapat nilai-nilai dan norma yang mengaturnya.

Dalam agribisnis lahan kering berbasis perkebunan terdapat berbagai kelembagaan di antaranya kelembagaan sarana produksi, kelembagaan pemasaran, dan kelembagaan penyuluhan. Peran kelembagaan petani dalam mendukung keberlanjutan pertanian sangat diperlukan untuk memberikan masukan dan pertimbangan bagi pelaku pembangunan dalam rangka pengembangan ekonomi lokal. Dalam melakukan usahatannya petani mempunyai hubungan kerja dengan lembaga-lembaga pendukungnya, seperti kelompok tani, pedagang saprodi, pedagang hasil pertanian, penyuluh, koperasi, bank, dan pemerintah daerah.

Sejumlah lembaga terlibat dalam sistem agribisnis khususnya pada perkebunan kelapa sawit, mulai dari awal penanaman sampai dengan pengolahan TBS bahkan hingga menghasilkan produk-produk olahan (dari hulu ke hilir). Setiap lembaga mempunyai peran masing-masing dalam sistem agribisnis perkebunan kelapa sawit rakyat (pola plasma). Lembaga yang

terkait dengan perkebunan kelapa sawit rakyat pola plasma adalah Perusahaan inti, KUD, Bank, BPN, Disbun, Pemerintah Desa, Pedagang perantara, WWF dan kelompok tani. Kelembagaan perkebunan kelapa sawit merupakan wadah atau tempat yang diharapkan dapat bermanfaat bagi kelancaran proses produksi dan pemasaran TBS. Dengan adanya kelembagaan pertanian, maka kegiatan agribisnis perkebunan rakyat menjadi kuat, terkoordinasi dan saling berbagi informasi tentang praktek dan bisnis perkebunan kelapa sawit yang baik.

Salah satu bentuk kerja sama dalam lapangan perekonomian adalah koperasi kerja sama dan dalam koperasi ini dilaksanakan berdasarkan prinsip-prinsip saling membutuhkan dan kesamaan diantara kebutuhan beberapa orang-orang secara bersama mengupayakan pemenuhan kebutuhan sehari-hari, baik yang terkait dengan keperluan pribadi maupun perusahaan. Untuk mencapai tujuan itu suatu kerja sama yang berlangsung secara terus-menerus sangat diperlukan.

Koperasi lahir pada permulaan abad ke-19 sebagai reaksi pada sistem liberisme ekonomi yang pada waktu itu segolongan pemilik-pemilik modal menguasai masyarakat. Koperasi pada mulanya tumbuh dengan munculnya pikiran-pikiran tentang pembaharuan masyarakat yang terutama dipelopori oleh aliran gerakan sosialis aliran ini sangat berpengaruh dalam pertumbuhan koperasi karena:

- 1) Koperasi membentuk suatu dasar bagi organisasi kemasyarakatan yang berbeda dengan bentuk cita-cita sistem kapitalisme yang berkuasa dibanyak bagian barat pada waktu itu. Motif utama sistem kapitalis adalah laba yang sebesar-besarnya, sehingga sistem ini menimbulkan akibat yang berat bagi kaum buruh karena mereka menjadi kaum yang tertindas. Oleh karena itu gerakan sosialis berusaha melenyapkan penderitaan ini
- 2) Munculnya perkumpulan koperasi dianggap oleh gerakan sosialis sebagai cara praktis bagi kaum buruh dan produsen kecil untuk melepaskan diri dari penindasan kaum kapitalis.

Pada awal perkembangannya tidak sedikit kesulitan serta rintangan yang harus dilalui oleh koperasi, golongan dan orang-orang yang tidak senang

terhadap koperasi melontarkan celaan-celaan yang sungguh dapat mematahkan semangat berkoperasi, golongan orang-orang yang memusuhi koperasi menyebarkan berita-berita bohong untuk menjelek-jelekan serta menjatuhkan nama koperasi bahkan ada pula yang mencap serta melontarkan fitnah bahwa gerakan koperasi adalah kaum komunis.

Dewasa ini koperasi tumbuh dan berkembang hampir di setiap negara di seluruh dunia seperti di Inggris, Swedia, Denmark, Amerika Serikat, Perancis, Jerman, Korea, Jepang serta negara-negara lain di Eropa Barat maupun Eropa Timur. Hal ini membuktikan bahwa koperasi bukan saja terdapat di suatu negara saja melainkan koperasi merupakan pernyataan kebutuhan orang akan kerjasama orang yang berhasil untuk mencapai kesejahteraan bersama yang meluas hampir di seluruh dunia.

Gerakan koperasi Indonesia tumbuh di Purwokerto tahun 1896 waktu itu seorang Pamong Praja bernama R. Aria Wiria Admaja mendirikan sebuah bank yang diberi nama *Hulph-En Spear Bank* (bank pertolongan dan simpanan). Bank itu dimaksudkan untuk menolong para priyayi atau pegawai negeri yang terjerat hutang pada lintah darat. Bank itu meminjamkan pada pegawai itu sendiri, jadi semacam koperasi simpan pinjam saat ini. Usaha Wiria Admaja dibantu dan diteruskan oleh Assistan Residen Belanda De Wolf Van Westerorde yang telah mempelajari koperasi sistem *Raiffesien* dan *Schulze Delitzch* di Jerman pada masa sulitnya akan tetapi usaha De Wolf ini tidak banyak berhasil karena:

- 1) Terlalu tergesa-gesa menerapkan prinsip koperasi yang *modern*
- 2) Ekonomi kaum pribumi masih lemah
- 3) Adanya kecurangan para pengurusnya
- 4) Adanya halangan dari Pemerintah Belanda

Undang-Undang Nomor 17 Tahun 2012, Koperasi adalah badan hukum yang didirikan oleh orang perseorangan atau badan hukum Koperasi, dengan pemisahan kekayaan para anggotanya sebagai modal untuk menjalankan usaha, yang memenuhi aspirasi dan kebutuhan bersama di bidang ekonomi, sosial dan budaya sesuai dengan nilai dan prinsip Koperasi.

Koperasi adalah suatu perkumpulan orang yang secara sukarela mempersatukan diri untuk berjuang meningkatkan kesejahteraan ekonomi

mereka melalui pembentukan sebuah badan usaha yang dikelola secara demokratis. Badan usaha Koperasi dimiliki oleh anggota, yang merupakan pemakai jasa (*user*). Fakta ini membedakan koperasi dengan badan usaha (perusahaan) bentuk lain yang pemiliknya, pada dasarnya adalah para penanam modalnya (*investor*).

Menurut Undang-Undang Nomor 17 Tahun 2012 Pasal 4, tujuan koperasi adalah meningkatkan kesejahteraan anggota pada khususnya dan masyarakat pada umumnya, sekaligus sebagai bagian yang tidak terpisahkan dari tatanan perekonomian nasional yang demokratis dan berkeadilan. Landasan Koperasi Indonesia merupakan pedoman dalam menentukan arah, tujuan serta kedudukan koperasi terhadap pelaku-pelaku ekonomi lainnya di dalam sistem perekonomian Indonesia. Sebagaimana dinyatakan dalam Undang-Undang Nomor 17 Tahun 2012 tentang Pokok-pokok Perkoperasian di Indonesia mempunyai landasan sebagai berikut: Landasan Idil (Pancasila), Landasan Struktural (Undang-Undang Dasar 1945), Landasan mental.

Berdasarkan Undang-Undang Nomor 17 Tahun 2012 Pasal 5 disebutkan nilai yang mendasari kegiatan koperasi yaitu kekeluargaan, menolong diri sendiri, bertanggung jawab, demokrasi, persamaan, berkeadilan dan kemandirian. Kemudian nilai yang diyakini anggota koperasi yaitu kejujuran, keterbukaan, tanggung jawab dan kepedulian terhadap orang lain. Koperasi mempunyai dua aspek yaitu ekonomi dan sosial. Sebagai organisasi ekonomi maka koperasi tunduk pada hukum, hukum ekonomi dan efisiensi. Sebagai organisasi sosial maka koperasi perlu mengutamakan dimensi kehidupan sosial yaitu peningkatan kualitas kehidupan masyarakat oleh karena itu perlu diingat bahwa koperasi mempunyai dua tujuan yaitu: tujuan utama adalah peningkatan kualitas terhadap masyarakat baik anggota koperasi maupun masyarakat lingkungan koperasi itu dan tujuan antara adalah tujuan ekonomis.

Prinsip-prinsip koperasi ada tujuh (Undang-Undang Nomor 17 Tahun 2012 Pasal 6), yaitu:

- 1) Keanggotaan koperasi bersifat sukarela dan terbuka
- 2) Pengawasan oleh anggota diselenggarakan secara demokratis
- 3) Anggota berpartisipasi aktif dalam kegiatan ekonomi koperasi

- 4) Koperasi merupakan badan usaha swadaya yang otonom dan independen
- 5) Koperasi menyelenggarakan pendidikan dan pelatihan bagi anggota, pengawas, pengurus dan karyawannya, serta memberikan informasi kepada masyarakat tentang jati diri, kegiatan dan kemanfaatan koperasi
- 6) Koperasi melayani anggotanya secara prima dan memperkuat gerakan koperasi dengan bekerjasama melalui jaringan kegiatan pada tingkat lokal, nasional, regional dan internasional
- 7) Koperasi bekerja untuk pembangunan berkelanjutan bagi lingkungan dan masyarakat melalui kebijakan yang disepakati oleh anggota

Berbagai jenis koperasi lahir seiring dengan aneka jenis usaha untuk memperbaiki kehidupan masyarakat karena kesamaan aktivitas dan ekonominya. Berdasarkan buku "Ekonomi Koperasi" yang dibuat oleh Jochen Ropke, jenis koperasi terbagi menjadi:

- 1) Koperasi Simpan Pinjam. Koperasi simpan pinjam adalah koperasi yang bergerak dalam lapangan usaha pembentukan modal melalui tabungan-tabungan para anggota secara teratur dan terus menerus untuk kemudian di pinjamkan kepada para anggota dengan cara mudah, murah, cepat, dan tepat untuk tujuan produktif dan kesejahteraan
- 2) Koperasi Konsumsi. Koperasi konsumsi merupakan koperasi yang anggota-anggotanya terdiri dari tiap orang yang mempunyai kepentingan langsung dalam lapangan konsumsi
- 3) Koperasi Produksi. Koperasi produksi adalah koperasi yang bergerak dalam bidang kegiatan ekonomi pembuatan dan penjualan barang, baik yang dilakukan oleh koperasi sebagai organisasi maupun orang-orang anggota koperasi
- 4) Koperasi Jasa. Koperasi jasa adalah koperasi yang berusaha di bidang penyediaan jasa tertentu bagi para anggota maupun masyarakat umum
- 5) Koperasi Serba Usaha. Koperasi serba usaha adalah koperasi yang berusaha dalam beberapa macam kegiatan ekonomi yang sesuai dengan kepentingan para anggota.

4.2.1. Akses Kelembagaan

Akses kelembagaan adalah kemudahan yang dapat dirasakan petani ketika berkomunikasi kepada semua *stakeholders* yang terkait dalam perkebunan kelapa sawit, misalnya dalam memperoleh sertifikasi *Roundtable on Sustainable Palm Oil* (RSPO). Manfaat langsung dari sertifikasi RSPO adalah mendekatkan petani dengan lembaga-lembaga pertanian karena antara lembaga dengan petani ada unsur saling membutuhkan. Peran perusahaan inti adalah selalu merespon masalah-masalah yang dihadapi oleh petani pola plasma.

4.2.2. Kelembagaan dan Kebijakan

Kebijakan dan kelembagaan (institusi) sulit dipisahkan, seperti dua sisi sekeping mata uang. Kebijakan yang bagus tetapi dilandasi kelembagaan yang jelek tidak akan membawa proses pembangunan mencapai hasil secara maksimal. Demikian juga sebaliknya, kelembagaan yang bagus tetapi kebijakannya tidak mendukung juga membuat tujuan pembangunan sulit dicapai sesuai harapan. Pengalaman menunjukkan bahwa kegagalan pembangunan seringkali bersumber dari kegagalan negara dan pemerintah dalam membuat dan mengimplementasikan kebijakan yang benar serta mengabaikan pembangunan kelembagaan yang seharusnya menjadi dasar dari seluruh proses pembangunan baik sosial, ekonomi, politik, teknologi maupun pengelolaan sumberdaya alam. Ringkasnya kegagalan terjadi karena tata kelola pemerintahan yang buruk.

Kebijakan adalah intervensi pemerintah (publik) untuk mencari cara pemecahan masalah dalam pembangunan dan mendukung proses pembangunan yang lebih baik. Kebijakan adalah upaya, cara dan pendekatan pemerintah untuk mencapai tujuan pembangunan yang sudah dirumuskan. Kebijakan bisa juga merupakan upaya pemerintah untuk memperkenalkan model pembangunan baru berdasarkan masalah lama. Kebijakan juga adalah upaya untuk mengatasi kegagalan dalam proses pembangunan. Kegagalan itu bisa kegagalan kebijakan itu sendiri, kegagalan pemerintah dan negara, kegagalan dalam bidang kelembagaan, kegagalan dalam ekonomi, perdagangan dan pemasaran dan sebagainya.

Kelembagaan dan kebijakan selalu menjadi isu penting dalam pengelolaan hutan, pertanian atau pembangunan umumnya. Sejarah menunjukkan bahwa di negara-negara maju kelembagaan yang baik merupakan kunci dari keberhasilan pengelolaan negara, pembangunan, pasar, perdagangan atau bisnis. Selama ini pemerintah cenderung lebih menekankan pada pembangunan ekonomi dengan mengutamakan pembangunan infrastruktur fisik, teknologi, ekonomi dan politik. Sangat sedikit diperhatikan pembangunan infrastruktur kelembagaan (institusi). Dilain pihak kebijakan pemerintah cenderung tidak konsisten selalu berubah dan sulit dilaksanakan secara utuh. Ini memerlukan perhatian yang serius, karena pada dasarnya hampir semua kegagalan pembangunan bersumber dari dua persoalan fundamental yaitu kegagalan kebijakan dan kegagalan kelembagaan. Institusi atau kelembagaan adalah pusat dari teori kebijakan dan institusi dianggap sebagai unsur untuk pembuatan dan pembentuk kebijakan. Misalnya kebanyakan kebijakan ditetapkan dalam bentuk aturan dan ketetapan yang merupakan unsur-unsur utama dalam kelembagaan. Kebijakan yang dibuat pemerintah biasanya disebut kebijakan publik karena dibuat untuk kepentingan publik (rakyat atau masyarakat banyak). Analisis tentang keterkaitan dan dampak institusi pada kebijakan publik dianggap tidak lengkap atau dapat dikatakan pincang tanpa memperhatikan perpaduan antara analisis kebijakan publik dan analisis kelembagaan.



PIR KELAPA SAWIT SUMATERA SELATAN

Dalam konteks PIR kelapa sawit di Sumatera Selatan sebagai studi kasus, maka akan dibahas tiga aspek penting, yaitu: potensi perkebunan, perusahaan mitra dan kelembagaan koperasi. Ketiga aspek ini perlu berjalan selaras agar PIR kelapa sawit dapat berkelanjutan.

5.1. Potensi Perkebunan

Provinsi Sumatera Selatan memiliki potensi pengembangan perkebunan yang cukup menjanjikan terutama dari jenis komoditi karet, kelapa sawit, kopi dan kelapa. Produksi karet mencapai 841.737 ton dengan tingkat produktivitas lahan sebesar 1,3 ton/ha per tahun, sedangkan produksi kelapa sawit mencapai 1.750.967 ton dan tingkat produktivitas sebesar 3,6 ton/ha per tahun. Produksi kopi mencapai 155.37 ton dan pertumbuhan rata-rata sebesar 4,7 % per tahun dan produktivitas sebesar 0,66 ton/ha per tahun. Produksi kelapa pada mencapai 73.087 ton dengan tingkat produktivitas sebesar 1,7 ton/ha per tahun dan tingkat pertumbuhan produksi sebesar 7,9 % per tahun.

Sumatera Selatan juga memiliki potensi yang besar pada komoditi tebu, lada, kakao dan teh. Komoditi tebu dan lada memiliki tingkat produktivitas masing-masing 4,43 ton/ha dan 0,85 ton/ha per tahun, dengan tingkat pertumbuhan produksi sebesar 4,22 % dan 1,62 % per tahun. Sedangkan produktivitas kakao dan teh masing-masing mencapai 0,61 ton/ha per tahun dan 1,9 ton/ha per tahun dengan tingkat pertumbuhan produksi masing-masing sebesar 70,3 % dan 20,8 % per tahun (Tabel 10).

Komoditi perkebunan yang banyak diusahakan di Sumatera Selatan pada Tabel 15 terlihat dari 18 jenis ternyata bahwa tanaman karet merupakan komoditi yang memiliki luas lahan di peringkat pertama. Pada posisi kedua ditempati kelapa sawit dengan total luas perusahaan 730.406 ha.

Pengusahaan tanaman kelapa sawit ini dilakukan hampir ditemukan di seluruh wilayah yang ada di Sumatera Selatan dengan distribusi luasan lahan

yang berbeda. Pengusahaan lahan kelapa sawit yang terluas berada di Kabupaten Musi Banyuasin.

Tabel 10. Luas areal dan produksi perkebunan di Sumatera Selatan

No.	Komoditi	Luas areal (ha)			Jumlah
		TBM	TM	TT	
1	Karet	252	625.374	125.163	1.002.810
2	Kelapa Sawit	206	511.974	12.682	730.406
3	Kopi	15.492	250.184	11.189	276.864
4	Kelapa	10.730	2.113	2.113	58.854
5	Teh	225	0	0	1.470
6	Lada	1.864	1.055	1.055	13.817
7	Vanili	19.25	0	0	28
8	Kakao	3.958	86	86	7.153
9	Gambir	0	49	49	457
10	Kemiri	717	80	80	3.072
11	Cengkeh	193	50	50	313
12	Tembakau	20	0	0	46
13	Aren	2.935	53	53	3.208
14	Kapuk	1.893	141	141	2.368
15	Kayu Manis	703	39	39	1.719
16	Tebu	92	0	0	17.248
17	Pinang	596	134	134	2.090
18	Nilam	369	363	363	1.585
Jumlah		497.811	1.472.500	153.197	2.123.508

Sumber : Dinas Perkebunan Provinsi Sumatera Selatan (2011).

Keterangan: TBM (Tanaman belum menghasilkan);

TM (Tanaman menghasilkan); TT (Tanaman tua)

5.2. Perusahaan Mitra

Pengembangan perkebunan kelapa sawit Indonesia dilakukan dengan pola PIR. Melalui pola PIR dengan mengikut sertakan rakyat. Pengembangan pertama kali pola PIR di Provinsi Sumatera Selatan, yaitu PIR I untuk tanaman karet (dulunya disebut dengan NES sebagai singkatan dari *Nucleus Estate and Smallholder*) dan PIR IV untuk tanaman kelapa sawit.

Perkembangan pembangunan perkebunan pola PIR di Sumatera Selatan terdapat tiga pola, yaitu PIR Bun yang telah dilaksanakan pembangunannya tahun 1977 sampai 1986, pola PIR Trans yang telah dilaksanakan pembangunannya sejak tahun 1986 dan pembangunan PIR-KKPA/KUK telah dilaksanakan sejak tahun 1994.

Perbedaan pola PIR menyebabkan perbedaan pembinaan yang dilakukan oleh perusahaan inti kepada petani plasma, latar belakang petani plasma serta besarnya nilai dan komponen kredit pemilikan kebun plasma. Perbedaan pola ini pada akhirnya menyebabkan adanya variasi tingkat keberhasilan pengembangan ekonomi rumah tangga petani plasma dari masing-masing pola PIR yang dikembangkan.

Penelitian tentang kelembagaan KUD PIR kelapa sawit ini dilakukan pada tiga perusahaan mitra, yaitu PTPN VII, PT Aek Tarum dan PT Hindoli. PTPN VII merupakan perusahaan inti yang membawahi petani plasma di dua kabupaten dengan pola PIR Bun, yaitu Kabupaten Banyuasin (PTPN Betung Barat) dan Muara Enim (PTPN Sungai Lengi). Desa penelitiannya adalah Desa Gajah Mati, Desa Tanjung Agung Utara, Desa Semaja Makmur dan Desa Sidomulyo. PT Aek Tarum merupakan perusahaan inti yang membawahi Desa Rotan Mulya dan Kemang Indah di Kabupaten Ogan Komering Ilir dengan pola PIR Trans. PT Hindoli merupakan perusahaan inti dengan pola PIR Trans dari Desa Sumber Rezeki dan Desa Sukadama Baru Musi Banyuasin. Berikut ini akan dijelaskan masing-masing perusahaan.

5.2.1. PIR Bun Betung Barat

PIR Bun Betung Barat disebut juga dengan PIR-IV (kelapa sawit) Betung Talang Sawit dengan kebun intinya PTP Nusantara VII (Persero) Unit Usaha Talang Sawit. Kebun plasma PIR IV (kelapa sawit) ini mulai dibangun tahun 1981/1982 yang merupakan PIR Bun kelapa sawit pertama di Indonesia dan pembangunan kebun plasma ini terjadi sampai dengan tahun 1984/1985, sehingga terdapat tanaman kelapa sawit kebun plasma yang telah berumur 29 tahun dan harus diremajakan kembali.

5.2.2. PIR Bun Sungai Lengi

PIR Bun Sungai Lengi disebut dengan PIR Sus II B Sungai Lengi (Sule) yang merupakan salah satu unit usaha PTP Nusantara VII (Persero) dan lokasinya terletak dalam wilayah Kecamatan Gunung Megang Kabupaten Muara Enim. Perkantoran unit Sungai Lengi berjarak 175 km dari Palembang

yang dapat dicapai melalui jalan negara sepanjang 155 km dan masuk ke lokasi perkantoran sepanjang 20 km.

Luas areal kebun inti PIR Bun Sungai Lengi ini adalah 7.103,49 ha dan luas kebun plasma 5.790 ha. Perkebunan ini dibangun tahun 1988 dan pabrik CPO dibangun tahun 1989 yang mulai beroperasi tahun 1992 dengan kapasitas terpasang 60 ton TBS per jam. Pada unit usaha ini manajemen kebun inti tidak terpisah dengan manajemen kebun plasma.

Petani plasma perkebunan semula ditetapkan sebanyak 50 % petani lokal dan 50 % petani pendatang, dalam perkembangannya petani plasma berjumlah 2.895 KK yang terdiri dari transmigrasi swakarsa 1.576 KK (54 %) dan penduduk lokal sebanyak 1.319 KK (46 %). Pada mulanya setiap rumah tangga mendapatkan satu kapling kebun kelapa sawit, namun dalam perkembangannya terjadi pemindahan kepemilikan melalui jual beli, sehingga rumah tangga yang mempunyai lebih dari satu kapling dan penduduk datangan dari luar Kabupaten Muara Enim menjadi dominan.

5.2.3. PIR Trans PT Aek Tarum

Kebun inti dan plasma PIR Trans Aek Tarum berlokasi di Kecamatan Mesuji Kabupaten Ogan Komering Ilir. Areal kebun inti seluas 4.841,1 ha, kebun plasma seluas 6.554,1 ha dan pabrik CPO berkapasitas 60 ton TBS per jam berjarak sekitar 155 km dari Palembang dan dapat dicapai melalui jalan lintas timur Palembang-Bandar Lampung Km 125 (Desa Lubuk Seberuk) dan masuk kearah timur melalui jalan yang belum beraspal sekitar 30 km. Kebun plasma terbagi menjadi dua kelompok yaitu Kebun Belida dan Kebun Mesuji dan nama-nama desa dan koperasi perkebunan kelapa sawit (PKPS) seperti dapat dilihat pada Tabel 11.

Kebun inti Mesuji seluas 2.242 ha mulai dibangun tahun 1989 seluas 1.957 ha dan terus berlanjut sampai dengan tahun 2001. Sedangkan kebun inti Belida seluas 2.599,1 ha dibangun tahun 1990 sampai 1995. Kebun plasma lokasi Mesuji seluas 3.083,4 ha dibangun tahun 1991 dan 1992, sedangkan lokasi Belida seluas 3.470,7 ha dibangun sejak tahun 1991 sampai tahun 1994.

PT Aek Tarum-Sampoerna Agro, telah menugaskan PT TUV NORD Indonesia (anggota TUV NORD Group, Germany) untuk melakukan evaluasi manajemen dan sertifikasi Pabrik Minyak Kelapa Sawit dan perkebunan kelapa sawit berdasarkan Prinsip dan Kriteria *Roundtable on Sustainable Palm Oil (RSPO) - Indonesia National Interpretation (RSPO INANI)*. Bidang penilaian dalam kaitannya dengan sertifikasi RSPO PT Aek Tarum, mencakup: 1) Pabrik Minyak Kelapa Sawit, dan 2) perkebunan kelapa sawit, seluruhnya berada di wilayah Sumatera Selatan. PT Aek Tarum anak perusahaan PT Sampoerna Agro Tbk dan merupakan salah satu anggota RSPO yang aktif.

Tabel 11. Nama kebun dan koperasi PIR Trans PT Aek Tarum

No	Nama Kebun dan KPKS	Desa	Penempatan Awal	
			KK	Tahun
1	Belida			
	a. KPKS Tekad Mandiri	Kemang Indah	400	1992
	b. KPKS Mulya Indah Permai	Rotan Mulya	490	1992
	c. KPKS Jati Mandiri	Embacang Permai	500	1994
	d. KPKS Nusa Balian Indah	Nusa Balian	492	1996
2	Mesuji			
	a. KPKS Catur Sawit Sejahtera	Kali Deras	300	1996
		Sumber Deras	150	1996
		Kembang Jajar	300	1995
	b. WKAK Harapan Jaya	Sumber Mulya	270	1996

Sumber: Wildayana (2013).

5.2.4. PIR Trans PT Hindoli

Lokasi PIR Trans PT Hindoli dengan kebun inti seluas 10.000 ha dan kebun plasma seluas 16.673 ha serta pabrik CPO berkapasitas 120 ton TBS per jam terletak dalam Kecamatan Sungai Lilin dan Kecamatan Bayung Lencir Kabupaten Musi Banyuasin. Lokasi kebun inti dan plasma ini berjarak sekitar 115-160 km dari Palembang yang dapat dijangkau melalui jalan lintas timur (Jalintim) Sumatera antara Palembang-Jambi.

PT Hindoli adalah salah satu anak perusahaan CTP Holdings Pte. Ltd yang merupakan perusahaan patungan milik *Cargill Inc* (perusahaan multinasional) yang berdiri pada tahun 1865 dengan kantor pusat di Minneapolis, Minnesota, Amerika Serikat dan beroperasi di 60 negara dengan total karyawan lebih dari 100.000 orang. *Cargill* mulai berinvestasi di

Indonesia pada tahun 1996 yang pada waktu itu mengakuisisi PT Hindoli. PT Hindoli memiliki 2 (dua) pabrik pengolahan kelapa sawit yang berlokasi di Sungai Lilin pada koordinat longitude E 104°7'41.67", latitude S 2°36'46", dan di Tanjung Dalam secara geografis dibatasi oleh koordinat 103°45'00" hingga 104°00'00" Bujur Timur dan 2°15'00" hingga 2°30'00" Lintang Selatan.

Luas lahan inti PT Hindoli sebesar 10.000 hektar dengan keseluruhan komposisi tanaman adalah Tanaman Menghasilkan (TM) yang dibagi kedalam 3 estate, yaitu estate Sungai Pelepah, Tanjung Dalam atau Sri Gunung, dan Sungai Tungkal. Luas areal dan produksi TBS masing-masing estate secara rinci disajikan pada Tabel 12.

Tabel 12. Luas areal, produksi dan produktivitas perkebunan inti PT Hindoli

Estate	Areal (ha)	Produksi (ton)	Produktivitas (ton/ha)
Sungai Pelepah	3.030	65.558	21,64
Tanjung Dalam/Sri Gunung	3.659	90.617	24,77
Sungai Tungkal	2.866	78.214	27,29
Infrastruktur dan Lainnya	455	-	-
Total	10.000	234.389	73,70

Sumber: PT Hindoli (2009).

Pabrik Sungai Lilin beroperasi pada tahun 1997 dengan kapasitas 120 ton/jam dan pabrik Tanjung Dalam beroperasi pada tahun 2005 dengan kapasitas 45 ton/jam. Sumber bahan baku kedua pabrik ini adalah 33 % bersumber dari perkebunan inti dan 67 % bersumber dari perkebunan plasma. PT Hindoli merupakan perusahaan di Sumatera Selatan yang telah meraih sertifikat RSPO (*Roundtable on Sustainable Palm Oil*) yang diterima tanggal 25 Februari 2009. Diterimanya sertifikat RSPO ini menjadi tonggak penting bagi komitmen perusahaan dalam memproduksi minyak kelapa sawit dengan menjaga lingkungan hidup yang berkelanjutan dan dengan tanggung jawab sosial yang tinggi sehingga dengan diterimanya RSPO dapat dibangun suatu mekanisme yang membedakan minyak kelapa sawit yang berkelanjutan dengan rantai pasok yang jelas di pasar global. Saat ini sertifikat RSPO yang diperoleh PT Hindoli hanya mencakup perkebunan inti dan pabrik pengolahan kelapa sawit yang akan dilanjutkan dengan audit terhadap perkebunan plasma

untuk disertakan mendapatkan sertifikat RSPO. Selain sertifikat RSPO, pada tanggal 28 Juli 2008 PT Hindoli telah memperoleh sertifikat ISO 9001 dan ISO 14001 yang merupakan implementasi dari sistem manajemen kualitas dan pengendalian lingkungan secara terpadu.

5.3. Kelembagaan Koperasi

Kemitraan yang dilakukan antara inti dan plasma tidak dapat dilepaskan dari keberadaan lembaga yang dapat mengakomodasi keperluan untuk menyediakan input produksi dan tempat penampungan dan pemasaran TBS yang dihasilkan petani. Kelembagaan yang baik menjadi salah satu faktor yang menunjang keberlanjutan kebun plasma. Kelembagaan dalam penelitian ini adalah kelembagaan KUD.

KUD merupakan koperasi yang anggotanya terdiri dari penduduk desa yang mempunyai kepentingan satu sama lain secara langsung dalam menjalankan beberapa macam usaha sesuai dengan kebutuhan masyarakat desa tersebut. Tujuan utama yang ingin dicapai KUD adalah meningkatkan kesejahteraan anggota perorangan beserta keluarganya sedangkan tujuan khusus yang ingin dicapai dengan usaha tertentu, seperti usaha simpan pinjam yang bertujuan memenuhi kebutuhan kredit bagi anggotanya, usaha pertokoan seperti penyediaan dan penyaluran sarana produksi pertanian, pengolahan dan pemasaran hasil pertanian serta pelayanan jasa-jasa dan produksi lainnya yang bertujuan untuk memenuhi kebutuhan barang-barang bagi anggotanya dan masyarakat sekitarnya.

Kelembagaan KUD merupakan ujung tombak dalam penyediaan input dan pemasaran TBS. KUD terpilih yang akan dibahas berjumlah 8 KUD. Dari 8 KUD tersebut, terdapat 2 (dua) KUD yang tidak aktif lagi masing-masing di Desa Gajah Mati dan Tanjung Agung Utara, sedangkan enam koperasi lainnya dalam keadaan masih berjalan. Untuk lebih jelasnya lokasi dan perusahaan yang membawahi KUD dapat dilihat pada Tabel 13.

5.3.1. Koperasi Trijaya

Koperasi Tri Jaya terdapat di Desa Gajah Mati merupakan salah satu desa yang termasuk dalam anggota PIR IV Talang Sawit, PIR IV Talang Sawit

terdiri dari 2 komponen yang merupakan satu kesatuan yang tidak terpisahkan yaitu perusahaan inti dan petani peserta (petani plasma). PIR IV Talang Sawit berada di Kecamatan Lais Kabupaten Musi Banyuasin, berdiri sekitar tahun 1980. Sistem PIR IV Talang Sawit di Kecamatan Lais memerlukan lembaga penghubung antara inti dan petani plasma, yaitu KUD. KUD Tri Jaya merupakan organisasi yang menjadi penghubung antara kepentingan perusahaan inti dan petani plasma juga untuk membantu meningkatkan kesejahteraan anggota. Struktur organisasi KUD Tri Jaya pada umumnya sama, yaitu terdiri dari Ketua, Sekretaris, dan Bendahara. Akan tetapi pada saat penelitian KUD Tri Jaya, pihak KUD dengan petani plasma hingga saat ini sudah tidak terjalin komunikasi yang baik, sehingga dapat dikatakan kalau KUD dari tahun 2000 hingga sekarang sudah tidak aktif lagi. Salah satu akibatnya petani plasma tidak bisa lagi menjual hasil TBS ke pabrik melalui KUD, melainkan langsung ke pabrik.

Tabel 13. Beberapa KUD di Sumatera Selatan

No	Kabupaten	Desa	Nama KUD	Perusahaan
1	Banyuasin	Gajah Mati	Tri Jaya	PTPN VII
2	Banyuasin	Tanjung Agung Utara	Serasan Mulya	PTPN VII
3	Muara Enim	Semeja Makmur	Makmur Sejahtera	PTPN VII Sule
4	Muara Enim	Sidomulyo	Lengkukam Jaya	PTPN VII Sule
5	OKI	Rotan Mulya	Mulia Indah Permai	PT Aek Tarum
6	OKI	Kemang Indah	Tekad Mandiri	PT Aek Tarum
7	Musi Banyuasin	Sumber Rezeki	KPKS Suka Rezeki	PT Hindoli
8	Musi Banyuasin	Sukadamai Baru	Suka Makmur	PT Hindoli

Sumber: Wildayana (2013).

5.3.2. Serasan Mulya

Koperasi Serasan Mulya terdapat di Tanjung Agung Utara merupakan salah satu desa yang termasuk dalam anggota PIR IV Talang Sawit. PIR IV Talang Sawit terdiri dari 2 komponen yang merupakan satu kesatuan yang tidak terpisahkan yaitu perusahaan inti dan petani peserta (petani plasma). Akan tetapi pada saat penelitian KUD Serasan Mulya, pihak KUD dengan petani plasma hingga saat ini sudah tidak terjalin komunikasi yang baik, sehingga dapat dikatakan kalau KUD dari tahun 2000 hingga sekarang sudah

tidak aktif lagi. Salah satu akibatnya petani plasma tidak bisa lagi menjual hasil TBS ke pabrik melalui KUD, melainkan langsung ke pabrik.

5.3.3. Koperasi Makmur Sejahtera

Koperasi Makmur Sejahtera berada pada PTP Nusantara VII persero yang tergabung dalam PIR SUS II.B Sungai Lengki Kabupaten Muara Enim. Koperasi Serasan Mulya merupakan suatu perkumpulan yang beranggotakan orang-orang atau badan hukum yang memberi kebebasan masuk dan keluar sebagai anggota dengan bekerja sama secara kekeluargaan menjalankan usaha, untuk mempertinggi kesejahteraan jasmaniah para anggotanya. Koperasi ini didirikan pada tahun 1994 dengan anggota yang berasal dari petani plasma itu sendiri. Koperasi ini memiliki peran mengkoordinir semua kebutuhan usahatani sawit petani plasma yang merupakan perpanjangan tangan dari perusahaan inti dalam hal ini adalah PTP Nusantara. KUD ini juga telah mempunyai unit usaha yaitu angkutan TBS, distribusi bahan konsumsi, penyaluran pupuk dan pestisida, simpan pinjam, dan penyaluran kredit sepeda motor. Selain itu KUD Plasma Sule ini telah mengkoordinir pelaksanaan asuransi yang bekerja sama dengan PT Asuransi Bumi Putera.

5.3.4. Koperasi Mulya Indah Permai

Koperasi Mulya Indah Permai terletak di Desa Rotan Mulya. Koperasi Mulya Indah Permai terdiri dari 490 orang petani plasma yang terbagi dalam 28 kelompok. Koperasi ini menyediakan jasa produksi, transportasi, pengadaan saprotan dan juga menyediakan kebutuhan konsumsi. Laporan koperasi dilakukan secara berkala (triwulan) atau 4 kali dalam satu tahun melalui RAT. Kebijakan atau perencanaan ke depan dilakukan setiap tahun. Rencana berjalan biasanya sesuai dengan target bahkan bisa melebihi target.

5.3.5. Koperasi Tekad Mandiri

Pada anggota KPSP Tekad Mandiri terdapat di Desa Kemang Indah, terdiri dari 510 orang petani plasma yang terbagi dalam 26 kelompok. Ketua koperasi merupakan salah satu petani plasma transmigrasi program pemberdayaan pemerintah yang berasal dari provinsi Jawa Tengah. Pada

koperasi ini menyediakan jasa produksi, transportasi, pengadaan saprotan dan juga menyediakan kebutuhan konsumsi. Laporan koperasi dilakukan secara berkala (triwulan) atau 4 kali dalam satu tahun melalui RAT. Perusahaan (Sampoerna Group) tetap mendampingi petani dengan mengirimkan petugas FD (*Farmer Development*).

Selain itu juga koperasi memiliki 7 buku pokok yang merupakan perangkat administrasi organisasi kemitraan. Seperti buku daftar anggota, buku daftar pengurus, buku daftar Badan Pemeriksa (BP), buku manajer, buku simpanan anggota dan buku notulen rapat pengurus, dan buku notulen Rapat Anggota Tahunan (RAT). Aktivitas pembelian pupuk dan pestisida melalui koperasi dilakukan oleh 80 % anggota dan sisanya membeli di toko-toko pertanian.

5.3.6. Koperasi Suka Rezeki

Desa Sumber Rezeki B-2 merupakan salah satu desa binaan PT Hindoli. PT Hindoli merupakan perusahaan di Sumatera Selatan yang telah meraih sertifikat RSPO (*Roundtable on Sustainable Palm Oil*) yang diterima tanggal 25 Februari 2009. Diterimanya sertifikat RSPO ini menjadi tonggak penting bagi komitmen perusahaan dalam memproduksi minyak kelapa sawit dengan menjaga lingkungan hidup yang berkelanjutan dan dengan tanggung jawab sosial yang tinggi sehingga dengan diterimanya RSPO dapat dibangun suatu mekanisme yang membedakan minyak kelapa sawit yang berkelanjutan dengan rantai pasok yang jelas di pasar global. Saat ini sertifikat RSPO yang diperoleh PT Hindoli hanya mencakup perkebunan inti dan pabrik pengolahan kelapa sawit yang akan dilanjutkan dengan audit terhadap perkebunan plasma untuk disertakan mendapatkan sertifikat RSPO. Selain sertifikat RSPO, pada tanggal 28 Juli 2008 PT Hindoli telah memperoleh sertifikat ISO 9001 dan ISO 14001 yang merupakan implementasi dari sistem manajemen kualitas dan pengendalian lingkungan secara terpadu.

Pengurus koperasi berjumlah 13 orang. Tingkat partisipasi anggota 85 persen ditinjau dari kehadiran dan partisipasi masyarakat dalam mengikuti rapat. Kehadiran rapat minimal 2/3 dari jumlah undangan yang harus hadir.

Laporan koperasi dilakukan secara berkala triwulan/ 4 kali dalam satu tahun melalui RAT.

5.3.7. Koperasi Suka Makmur

Desa Suka Damai Baru merupakan desa yang terletak di Kecamatan Sungai Lilin Kabupaten Musi Banyuasin, dimana perkebunan rakyatnya dibawah kerja sama dengan PT Hindoli. Jarak Desa Suka damai Baru ini ke ibu kota kecamatan sejauh 20 km, jarak Desa ke ibu kota kabupaten/kota adalah sejauh 90 km, dan jarak ke ibu kota provinsi adalah sejauh 124 km.

Desa Suka Damai Baru merupakan salah satu desa binaan PT Hindoli. PT Hindoli merupakan perusahaan di Sumatera Selatan yang telah meraih sertifikat RSPO (*Roundtable on Sustainable Palm Oil*) yang diterima tanggal 25 Februari 2009. Selain sertifikat RSPO, pada tanggal 28 Juli 2008 PT Hindoli telah memperoleh sertifikat ISO 9001 dan ISO 14001 yang merupakan implementasi dari sistem manajemen kualitas dan pengendalian lingkungan secara terpadu.

Koperasi menyediakan jasa produksi, transportasi, pengadaan saprotan dan juga menyediakan kebutuhan konsumsi. Laporan koperasi dilakukan secara berkala (triwulan) atau 4 kali dalam satu tahun melalui RAT. Perusahaan tetap mendampingi petani dengan mengirimkan petugas FD (*Farmer Development*). Koperasi memiliki 7 buku pokok yang merupakan perangkat administrasi organisasi kemitraan. Seperti buku daftar anggota, buku daftar pengurus, buku daftar Badan Pemeriksa (BP), buku manajer, buku simpanan anggota dan buku notulen rapat pengurus, dan buku notulen Rapat Anggota Tahunan (RAT).



VI

KELEMBAGAAN PIR KELAPA SAWIT

Dalam bab ini akan diuraikan secara mendalam beberapa teori, konsep atau pendekatan yang akan digunakan dalam analisis kelembagaan pola PIR kelapa sawit, terutama yang berhubungan dengan konsep kemitraan dan kelembagaan.

6.1. Peraturan dan Kebijakan Pemerintah

Beberapa alasan singkat mengapa peraturan-peraturan pemerintah digunakan sebagai acuan adalah menyelaraskan pola PIR kepada: (a) kebijakan nasional, (b) kebijakan pemerintah provinsi dan kabupaten atau kota dan (c) kebijakan perusahaan terhadap pelaksanaan pengelolaan PIR. Berikut ini diuraikan kebijakan-kebijakan tersebut.

6.1.1. Kebijakan Nasional

Potensi sumberdaya alam harus dimanfaatkan secara bijak untuk mencapai kesejahteraan manusia. Pembangunan merupakan upaya untuk mengelola dan memanfaatkan sumberdaya guna meningkatkan mutu kehidupan rakyat. Peningkatan kegiatan pembangunan tanpa mempertimbangkan dengan seksama faktor lingkungan mengakibatkan kerusakan lingkungan. Oleh karena itu pembangunan harus dilakukan secara bijaksana, yaitu dengan mempertimbangkan prinsip-prinsip ekologi serta berwawasan lingkungan. Pembangunan yang berwawasan lingkungan diharapkan tidak hanya bermanfaat pada saat ini, akan tetapi juga pada masa mendatang. Dengan demikian pembangunan yang diharapkan merupakan suatu pembangunan yang berkelanjutan. Kebijakan pembangunan berwawasan lingkungan telah terkandung dalam UUD 1945 yang menjelaskan bahwa kiprah pembangunan diharapkan memiliki hubungan yang selaras antara sesama manusia serta alam sekitarnya.

6.1.2. Kebijakan Pemerintah Provinsi dan Kabupaten/Kota

Pertimbangan penting bagi Pemerintah Daerah dalam menentukan kebijakan dan program-program pembangunan sumberdaya alam di antaranya:

- 1) Setiap penggunaan dan pemanfaatan sumberdaya alam harus ditujukan bagi kemakmuran masyarakat
- 2) Menyusun suatu struktur tata ruang pemanfaatn sumberdaya alam agar terarah, terpadu, dan tidak menurunkan kualitas lingkungan hidup
- 3) Mentaati kawasan lindung pada kawasan perbukitan/pegunungan dan kawasan lindung lainnya
- 4) Menjaga kawasan pelestarian alam dan kawasan suaka alam, dan
- 5) Kebijakan penyusunan Peraturan Daerah (Perda) dan petunjuk pelaksanaan mengenai kawasan hutan produksi tetap, hutan produksi terbatas, hutan lindung, cagar alam, perlindungan sumberdaya air dan Daerah Aliran Sungai (DAS).

6.1.3. Kebijakan Perusahaan

Kegiatan pengembangan perkebunan kelapa sawit merupakan kegiatan yang diperkirakan menimbulkan dampak penting terhadap lingkungan. Namun di lain pihak, kegiatan tersebut sangat diperlukan dalam rangka peningkatan pembangunan nasional. Oleh karena itu sesuai dengan asas dan tujuan pengelolaan lingkungan hidup di Indonesia, maka diperlukan suatu upaya pengelolaan lingkungan. Diharapkan dapat diperoleh upaya penanggulangan dan pengendalian berbagai dampak negatif serta pengembangan dampak positif yang ditimbulkan dari kegiatan tersebut.

Peraturan perusahaan dilaksanakan dalam upaya untuk memenuhi ketentuan-ketentuan peraturan perundangan serta suatu usaha untuk mencapai pembangunan yang berwawasan lingkungan serta kebijakan dari perusahaan untuk menjalankan operasi sesuai hukum yang berlaku dengan penuh tanggung jawab terhadap pelestarian daya dukung lingkungan hidup.

Adapun kebijakan perusahaan sebagai upaya mencapai sasaran dalam pengelolaan lingkungan adalah sebagai berikut:

- 1) Meminimalkan dampak negatif di sekitar lokasi kegiatan selama kegiatan perkebunan
- 2) Meminimumkan penurunan mutu lahan jangka panjang
- 3) Meminimumkan dampak negatif terhadap penduduk sekitar, selama kegiatan perkebunan dan pada waktu pasca kegiatan
- 4) Tidak menimbulkan beban untuk generasi mendatang.

6.2. Kelembagaan untuk Menjelaskan Kinerja Kemitraan

Konsep kelembagaan bentuknya sangat beragam dengan tingkatan yang berbeda-beda pula. Kelembagaan dapat berupa hanya individu-individu atau interaksi berbagai lembaga. Akan tetapi suatu kelembagaan yang baik harus memenuhi persyaratan utama, yaitu mempunyai tujuan, struktur, anggota, aturan, norma, penghargaan dan sanksi sosial. Suatu kelembagaan memiliki hubungan sosial vertikal dan horizontal.

Sebagai contoh untuk hubungan vertikal adalah tataniaga produk perkebunan dan hubungan horizontal pada kelompok tani dan koperasi. Setiap kelembagaan secara umum dapat dibagi menjadi 2 (dua) aspek, yaitu aspek kelembagaan dan aspek keorganisasian. Konsep operasional dari aspek kelembagaan adalah mengkaji perilaku yang menggunakan nilai, norma dan aturan, sedangkan dari aspek keorganisasian lebih memfokuskan kepada kajian struktur dan peran. Bentuk perubahan sosial pada aspek kelembagaan bersifat kultural, sehingga proses perubahannya relatif lebih lama, sedangkan aspek keorganisasian lebih bersifat struktural, sehingga perubahannya relatif lebih cepat. Kontribusi utama aspek kelembagaan dalam proses pembangunan adalah mengkoordinir pemilik input, proses transformasi input menjadi output dan distribusi output kepada pengguna output.

Kinerja suatu usaha merupakan hasil bekerjanya lembaga dan kelembagaan. Oleh karena itu, kelembagaan harus mapan selama periode tertentu agar dapat berfungsi dengan baik dan mempengaruhi arah serta laju perkembangan teknologi.

Kinerja kelembagaan adalah kemampuan untuk menggunakan sumberdaya yang dimilikinya secara efisien yaitu menghasilkan output yang sesuai dengan tujuannya dan relevan dengan kebutuhan pengguna. Kinerja

kelembagaan dapat dinilai dari produknya sendiri serta faktor manajemen yang membuat produk tersebut bisa dihasilkan. Menurut Schmid (1987), kinerja suatu lembaga dapat diukur dengan variabel yang berkaitan dengan "siapa yang mendapat" dan "siapa yang membiayai". Kinerja kelompok tertentu dapat dicirikan dari level hidupnya, keamanan, kualitas lingkungan, dan kualitas hidupnya (Bakir, 2007).

Produktivitas diartikan sebagai satu ukuran kinerja tidak hanya dihasilkan dari penggunaan faktor produksi konvensional (lahan, tenaga kerja dan modal) tetapi merupakan kontribusi inovasi kelembagaan disamping teknologi dan modal manusia. Inovasi kelembagaan harus melibatkan reorganisasi hak kepemilikan dalam rangka menghasilkan arus pendapatan yang lebih tinggi dan penerapan teknologi pada petani tidak mungkin diseragamkan karena adanya perbedaan karakteristik alam, sosial ekonomi dan budaya (Eicher dan Staatz, 1990).

Penjelasan peningkatan kemampuan suatu lembaga dapat dikaji menggunakan konsep kekhususan (*specificity*) dan persaingan atau *competition*. Aspek kekhususan bersifat lebih spesifik sedangkan aspek persaingan bersifat lebih umum. Kekhususan diartikan sebagai tingginya kemungkinan untuk mengkhususkan suatu kegiatan tertentu guna mencapai tujuan, metode-metode untuk mencapai tujuan serta cara untuk mengontrol prestasi dan implikasinya. Aspek persaingan merupakan konsep ekonomi yang sudah dipelajari sejak lama oleh ekonom dengan dasar teori struktur pasar. Dibidang perkebunan dan pembangunan pedesaan, kelembagaan umumnya berciri kekhususan rendah serta tidak bersaing, sehingga keberhasilan pembangunan kelembagaan di bidang ini tidak semudah dan secepat di sektor industri. Menurut Anwar (1995), pada dasarnya perbedaan kelembagaan akan mempengaruhi kinerja dari berbagai aspek dengan tingkat yang berbeda, yaitu:

- 1) Aspek ekonomi, berupa efisiensi (*efficiency*)
- 2) Aspek sosial berupa pemerataan (*equity*)
- 3) Aspek keadilan (*fairness*).

Pada umumnya, analisis aspek-aspek kelembagaan dapat dilakukan melalui pendekatan kualitatif. Akan tetapi dampak dari bekerjanya sistem

kelembagaan tersebut, sebagai contoh untuk mengetahui seberapa besar perubahan kinerja ekonominya dapat dilakukan melalui pendekatan kuantitatif. Studi kelembagaan bersifat multi disiplin (perpaduan ilmu ekonomi dan sosiologi) dan multi metodologi (dengan metode survei, observasi beperan dan studi dokumen). Salah satu pendekatan kelembagaan yang dapat digunakan dalam mengkaji kinerja suatu kemitraan adalah menggunakan konsep struktur-perilaku-kinerja (*Structure-Conduct-Performance*).

6.3. Inti dan Plasma Perkebunan Kelapa Sawit

Program pembangunan perkebunan melalui pola PIR Trans didasarkan pada Kepres Nomor 1 tahun 1986, sedangkan pola KKPA didasarkan atas keputusan Bersama Menteri Pertanian dan Menteri Koperasi dan Pembinaan Pengusaha Kecil Nomor 73/Kpts/KB.510/2/1998 dan Nomor 01/SKB/M/11/98 yang masa kedua pola ini bertujuan sama, yaitu meningkatkan produksi non migas, meningkatkan pendapatan petani, membantu pengembangan wilayah serta menunjang pengembangan perkebunan, meningkatkan serta memberdayakan KUD di wilayah plasma.

6.3.1. Kelembagaan Koperasi (KUD)

Kelembagaan KUD merupakan ujung tombak dalam pemasaran TBS. Uraian 8 (delapan) KUD yang berada di Sumatera Selatan yang dibahas dalam buku ini disajikan pada Tabel 14. Terdapat 2 (dua) KUD yang tidak aktif lagi, yaitu KUD di Desa Gajah Mati dan Tanjung Agung Utara, sedangkan 6 (enam) KUD lainnya dalam keadaan masih berjalan. Analisis kinerja KUD meliputi analisis manajemen organisasi dan kemitraan serta pelaksanaan kemitraan.

Pada Tabel 14 terlihat bahwa jumlah anggota terbanyak terdapat pada KUD KPKS Suka Rezeki (574 orang) lokasi PIR Trans PT Aek Tarum Desa Sumber Rezeki. Jumlah kelompok terbanyak terdapat pada KUD Mulia Indah Permai (28 kelompok) pada lokasi PIR Trans PT Aek Tarum Desa Rotan Mulya, sedangkan pada Lokasi PIR Bun Betung Barat Kabupaten Banyuasin tidak terdapat lagi jumlah anggota dan anggota kelompok tani. Ketiadaan ini disebabkan karena tidak aktifnya KUD di lokasi tersebut.

Tabel 14. Beberapa KUD dan perusahaan di Sumatera Selatan

Kabupaten	Desa	Nama KUD	Perusahaan	Jumlah Anggota	Jumlah Kelompok
Banyuasin	Gejah Mati	Tri Jaya	PTPN VII	0	0
Banyuasin	Tjng Agung Utara	Serasan Mulya	PTPN VII	0	0
Muara Enim	Semaja Makmur	Makmur Sejahtera	PTPN VII Sule	32	na */
Muara Enim	Sidomulyo	Lengkukam Jaya	PTPN VII Sule	na	na
Rerata				8	
OKI	Roten Mulya	Mulia Indah Permai	PT Aek Tarum	490	28
OKI	Kemang Indah	Tekad Mandiri	PT Aek Tarum	510	26
MUBA	Sumber Rezeki	KPKS Suka Rezeki	PT Hindoli	574	22
MUBA	Suka Damai Baru	Suka Makmur	PT Hindoli	493	22
Rerata				516	24

Sumber : Wildayana (2013).

Keterangan : */ Data tidak tersedia

KUD merupakan salah satu pilar perekonomian yang memiliki peran sangat penting dalam pembangunan perekonomian pedesaan karena kelembagaan KUD mampu untuk mensejahterakan masyarakat pedesaan. Program-program pemerintah untuk membangun masyarakat pedesaan, seperti distribusi pupuk, benih dan pengadaan gabah sudah selayaknya dilakukan oleh KUD.

Oleh karena itu, perlu dilakukan revitalisasi untuk meningkatkan peran KUD, antara lain dengan melakukan reformasi KUD sebagai lembaga ekonomi berparadigma baru yang mampu melindungi dan memfasilitasi usaha anggota dalam sistem bisnis. Meningkatkan peranan KUD merupakan salah satu bagian pembangunan ekonomi kerakyatan. Hal ini sejalan dengan prinsip dan nilai KUD untuk menyejahterakan semua anggota dan masyarakat pedesaan serta membantu berbagai program pemerintah dalam pemberdayaan ekonomi masyarakat. Terdapat 4 (empat) komponen penting tentang revitalisasi KUD yang perlu diperhatikan:

- 1) Perlunya peninjauan kembali Inpres Nomor 18 Tahun 1998 tentang pembinaan KUD agar peran KUD dapat lebih diperhatikan
- 2) KUD perlu terlibat langsung dalam penyaluran sarana produksi, pengadaan pangan, dan program pengembangan ekonomi masyarakat pedesaan

- 3) Peningkatan kualitas sumberdaya manusia dalam manajemen KUD melalui pendidikan perkoperasian, pelatihan dan pendampingan
- 4) Mereformasi kelembagaan KUD dengan mengintegrasikan kelompok tani dan gabungan kelompok tani sebagai salah satu organ dalam struktur KUD, sehingga KUD mampu menjadi lembaga ekonomi rakyat pedesaan yang mandiri dan tangguh.

6.3.2. Pola Hubungan Kelembagaan

Kelembagaan perkebunan dapat dibedakan menjadi 2 (dua) macam, yakni kelembagaan sosial non bisnis dan kelembagaan bisnis penunjang. Kelembagaan sosial non bisnis merupakan kelembagaan perkebunan yang mendukung penciptaan teknologi, penyampaian teknologi, penggunaan teknologi dan pengerahan partisipasi masyarakat, seperti lembaga penelitian, penyuluhan, kelompok tani dan sebagainya. Kelembagaan bisnis penunjang merupakan kelembagaan yang bertujuan mencari keuntungan, seperti koperasi, usaha perorangan, usaha jasa keuangan dan sebagainya.

Kelembagaan mencakup konsep pola perilaku sosial yang sudah mengakar dan berlangsung terus menerus. Pengertian kelembagaan sebagai pranata dapat dikenali melalui aturan main, hak dan kewajiban, batas yurisdiksi atau ikatan, dan sanksi. Kelembagaan dalam pengertian organisasi, disamping keempat unsur tersebut juga dicirikan terdapatnya struktur organisasi, tujuan yang jelas, mempunyai partisipan, teknologi, dan sumberdaya. Rancangan model kelembagaan seperti ditunjukkan pada Gambar 8 merupakan pendekatan *Participatory Assessment and Planning Approach (PAPA)*, yaitu pendekatan yang harus dimulai dari petani dan petani akan menentukan kelembagaannya yang sesuai dengan kebutuhan dan kondisi lingkungannya.

Kelembagaan perekonomian di pedesaan dinilai sangat rapuh oleh banyak ahli dan dipandang sebagai penyebab kegagalan pengembangan perekonomian pedesaan. Penyebab kerapuhan tersebut ditunjukkan oleh ketidakefektifan pemberdayaan faktor kepemimpinan sebagai penggerak kemajuan, tidak terbangunnya tata nilai yang menggerakkan kemajuan ekonomi, struktur dan keorganisasian ekonomi pedesaan yang dibiarkan

rapuh, otonomi yang tidak mengangkat kedaulatan masyarakat pedesaan dalam kegiatan ekonomi, dibiarkannya faktor kompetensi sumberdaya manusia pedesaan terbengkalai (Pranadji, 2003).



Gambar 8. Model kelembagaan ekonomi rumah tangga petani

Keorganisasian ekonomi pedesaan yang mengelola usaha perkebunan ada tiga pola yakni pola Pemerintah, tradisional, dan pasar. Pola Pemerintah umumnya dicirikan hubungan inti-plasma, selain itu pola semacam PIR dan KUD mewakili pola ini. Pola keorganisasian ekonomi tradisional mengikuti pola hubungan *patron-client* yakni pola yang dilatarbelakangi budaya masyarakat yang masih seras dengan ciri paternalistik. Pola organisasi pasar umumnya mengikuti pola hubungan ekonomi rasional serta tergantung sekali pada dinamika dan peluang pasar. Posisi petani dalam jaringan organisasi bisnis perkebunan di pedesaan menurut beberapa pencirinya ditunjukkan pada Tabel 15.

Tabel 15. Posisi petani dalam jaringan organisasi bisnis perkebunan

Penciri Organisasi	Pola Organisasi Ekonomi Pedesaan		
	Pemerintah	Tradisional	Rasional-Pasar
Struktur otoritas	Ketat-kurang kendali	Longgar-kurang kendali	Longgar-terkendali
Diferensiasi kerja	1-2	1-2	2-3
Jaminan subsistensi	1-3	2-3	0-1
Simbol interaksi	Kepatuhan	Kapercayaan Pribadi	Transaksi harta
Penguasaan modal	1-2	0-1	0-1
Insentif teknologi	1-2	1-2	0-3
Sistem Bagi hasil	Timpang	Sedang	Sangat timpang
Kontribusi nilai tambah	1-2	2-3	1-3
Integrasi horizontal	Lemah-sedang	Lemah	Lemah
Integrasi vertikal	Sedang-tinggi	Tinggi	Lemah-tinggi

Keterangan : 0 = tidak ada; 2 = sedang; 1 = kecil; 3 = tinggi

Sumber : Pranadji (2003).

6.3.3. Kinerja KUD

Kinerja merupakan hasil kerja yang dapat dicapai oleh seseorang atau kelompok orang dalam suatu organisasi sesuai dengan tujuan organisasi yang bersangkutan secara legal atau tidak melanggar hukum serta sesuai dengan etika dan moral. Menurut Bakir (2007) bahwa kinerja Perusahaan Inti Rakyat (PIR) kelapa sawit dapat dinilai dari umur tanaman waktu lahan dikonversi (alih kelola perkebunan inti kepada petani plasma), tingkat produksi atau produktivitas, lama pelunasan kredit dan pendapatan kelapa sawit. Peranan PIR juga dapat dikaji juga dari peningkatan pendapatan dan kesempatan kerja masyarakat di wilayah tersebut (Riyadi, 1993) di Kecamatan Pontianak, Provinsi Kalimantan Barat. Perubahan pola pemukiman dan mata pencaharian masyarakat setempat seperti yang dikemukakan oleh Yosep (1996) pada PIR kelapa sawit di Kabupaten Monokrawi, Provinsi Irian Jaya.

Peranan suatu KUD sebagai mediator antara Inti dan Plasma berdasarkan kinerja KUD untuk mencapai tujuan. Kinerja yang baik dan terkoordinir dari KUD akan berjalan baik sesuai dengan tujuannya (Dinas Koperasi, Usaha Kecil dan Menengah dan Penanaman Modal, 2005). Manajemen KUD merupakan proses mengoptimalkan pemanfaatan sumber daya manusia, material, dan keuangan koperasi untuk mencapai tujuan

koperasi yang ditetapkan. Penilaian komponen manajemen organisasi dan ketatalaksanaan dapat dilihat pada Tabel 16 dan Tabel 17.

Tabel 16. Komponen manajemen organisasi

No	Komponen	Uraian
1	Pembentukan Struktur organisasi	Nilai 54 % (belum dilakukan); Nilai 55 % (telah dilakukan dan terdiferensiasi hanya pada ketua, sekretaris dan anggota); Nilai 70 % (telah dilakukan dan terspesialisasi: ketua, sekretaris, bendahara dan anggota); Nilai 100 % (telah dilakukan dan terspesialisasi: ketua, sekretaris, bendahara, manajer atau kepala bagian tertentu)
2	Kehadiran Anggota	Nilai 100 % (melebihi quorum); Nilai 70 % (memenuhi quorum); Nilai 55 % (quorum setelah ada penundaan); Nilai 54 % (tidak memenuhi quorum tetapi melaksanakan)
3	Pembagian Tugas	Nilai 100 % (telah dilakukan pembagian tugas dengan baik dan telah dilaksanakan), jika pembagian tugas sudah ada, namun pelaksanaannya sebagian, maka rumus yang digunakan sebagai berikut: $\frac{p}{q} \times 100 \%$; p = jumlah tugas yang sebagian dilaksanakan dan q = jumlah tugas secara keseluruhan
4	Laporan Kegiatan Berkala	Nilai 100 % (laporan kegiatan berkala dilaksanakan tertib, telah dilaporkan kepada badan pengawas dan pejabat lainnya, maka rumus yang digunakan: $\frac{p}{q} \times 100 \%$; p = jumlah pelaporan yang dilaksanakan dan q = jumlah pelaporan yang seharusnya dilaksanakan (12 kali dalam 1 tahun)

Sumber: Wildayana et al (2013a).

6.3.4. Partisipasi Anggota KUD

Keberhasilan pembangunan pada dasarnya sangat ditentukan oleh partisipasi masyarakat secara keseluruhan, baik dalam pemberian input, pelaksanaan, pemantauan dan evaluasi maupun pemanfaatan hasil-hasil produksi pertanian pada umumnya. Hal ini merupakan konsep dan pendekatan mendasar untuk menjabarkan apa yang dimaksudkan dengan partisipasi anggota KUD.

Tabel 17. Komponen ketatalaksanaan organisasi

No	Komponen	Uraian
1	Pelaksanaan Rapat oleh Pengurus	Nilai 100 % (apabila dilaksanakan); Nilai 0 % (apabila tidak dilaksanakan). Pengurus menetapkan rapat pertemuan, baik antar pengurus, antar pengurus dengan sebagian anggota maupun antar pengurus dengan seluruh anggota, dengan perhitungan : $\frac{p}{q} \times 100 \%$; p = jumlah rapat pertemuan yang telah dilaksanakan dan q = jumlah rapat pertemuan yang seharusnya dilaksanakan
2.	Jenis Usaha Dilaksanakan KUD	Usaha-usaha yang dilaksanakan terdiri dari konsumsi, produksi, simpan pinjam dan transportasi, dengan perhitungan : $\frac{p}{q} \times 100 \%$; p = jumlah usaha yang dilaksanakan dan q = jumlah usaha yang seharusnya dilaksanakan
3	Perangkat Administrasi KUD	Perangkat administrasi meliputi 7 buku pokok dan 9 buku penunjang. Laporan kegiatan berkala yang dilaksanakan tertib dan dilaporkan kepada badan pengawas dan pejabat lainnya, maka rumus yang digunakan: $\frac{p}{q} \times 100 \%$; p = jumlah pelaporan yang dilaksanakan dan q = jumlah pelaporan yang seharusnya dilaksanakan (12 kali dalam 1 tahun)
4	Sarana Perkantoran KUD	Nilai 100 % (ada kantor dan milik secara swadaya dan swadana); Nilai 80 % (ada kantor dana sendiri dan ada fasilitas); 75 % (ada kantor 50 % dana sendiri); Nilai 50 % (ada kantor bukan milik sendiri). Sarana perkantoran meliputi kantor, meja, kursi, lemari, alat tulis, komputer, dan lain sebagainya, dengan perhitungann : $\frac{p}{q} \times 100 \%$; p = jumlah sarana yang dimiliki dan q = jumlah sarana yang seharusnya dimiliki
5	Kerjasama Kemitraan	Nilai 100 % (kerjasama lebih dari 5 organisasi); Nilai 70 % (kerjasama 3-4 organisasi); Nilai 55 % (kerjasama 1-2 organisasi); Nilai 54 % (tidak/belum melakukan kerjasama)
6	Pendidikan dan Pelatihan	Nilai 100 % (tertuang dalam program dan dilaksanakan); Nilai 70 % (tertuang dalam program tetapi melaksanakan); Nilai 55 % (tertuang dalam program tetapi tidak belum melaksanakan); Nilai 54 % (tidak tertuang dalam program dan tidak melaksanakan)

Sumber: Wildayana *et al* (2013b).

Peran serta aktif setiap anggota dalam masyarakat sasaran akan sangat menentukan keberhasilan perencanaan pembangunan. Pengertian partisipasi berarti mengikutsertakan pihak lain dalam mencapai tujuan. Seorang pimpinan akan berhasil dalam melaksanakan tugasnya apabila pimpinan tersebut mampu meningkatkan partisipasi semua komponen/unsur yang ada. Penilaian kinerja koperasi disajikan pada Tabel 18.

Istilah partisipasi dikembangkan untuk menyatakan atau menunjukkan peran serta atau keikutsertaan seseorang atau sekelompok orang dalam aktivitas tertentu. Partisipasi anggota dalam koperasi berarti mengikutsertakan

anggota koperasi tersebut dalam kegiatan operasional dan pencapaian tujuan bersama (Koczberski *et al.*, 2012).

Tabel 18. Penilaian kinerja KUD

Unsur	Anggota	Pengurus	Pengawas
Perencanaan	Penyusunan akta pendirian koperasi Penyusunan AD/AR Pengesahan APBK Pengesahan aturan pokok lainnya	Penyusunan studi kelayakan usaha Menyusun detail APBK Membuat strategi pelayanan anggota Membuat perencanaan strategi lainnya	Menyimpan instrumen pengawasan Membuat jadwal dan teknik pengawasan
Organisasi	Mengangkat pengurus dan pengawas Menghimpun potensi usaha dan organisasi yang baik	Mengembangkan organisasi Membuat job deskripsi Menentukan rentang kendali organisasi Mengangkat dan memberhentikan karyawan Menginventarisir potensi internal dan eksternal Menghimpun sumberdaya	Melakukan bagian tugas pengawasan Menetapkan mitra kerja pengawasan (eksternal audit)
Pelaksanaan	Melakukan transaksi usaha Menghimpun modal Melaksanakan pengawasan umum	Menjalankan pelayanan dan usaha pada anggota Menjalankan&mengembangkan roda organisasi dan usaha keuangan Mencari sumber dana Melakukan pembinaan kepada anggota dan karyawan Mewakili koperasi di luar dan di dalam peradilan	Melaksanakan pengawasan periodik atas organisasi, dan usaha koperasi Membuka komunikasi
Pengawasan	Melaksanakan pengawasan periodik/ keuangan, organisasi dan usaha koperasi Membuka komunikasi dengan anggota sehubungan dengan pelaksanaan pengawasan	Mengawasi dan melakukan penilaian atas kinerja karyawan Memberi hukuman dan pemberian penghargaan bagi karyawan Melaksanakan survey kepuasan anggota Menganalisis laporan keuangan	Menilai sejauh mana efektivitas teknik pengawasan yang dilakukan Merekomendasi tindakan perbaikan dengan pengurus

Sumber: Dinas Koperasi, Usaha Kecil dan Menengah dan Penanaman Modal (2005).

Partisipasi dapat diartikan sebagai keterlibatan mental dan emosional orang-orang dalam situasi kelompok yang mendorong mereka untuk memberikan sumbangan kepada tujuan kelompok dan berbagi tanggungjawab

dalam pencapaian tujuan tersebut. Partisipasi juga dapat diartikan sebagai keterlibatan spontan dengan kesadaran sendiri dan disertai tanggungjawab terhadap kepentingan kelompok untuk mencapai tujuan bersama.

Selain itu partisipasi juga mengandung pengertian bahwa seseorang aktif pada kegiatan-kegiatan yang ada bukan hanya asal mengambil bagian secara ikut-ikutan saja atau terpaksa, tetapi partisipasi juga lebih memberikan rasa memiliki dan rasa tanggungjawab dari masyarakat desa terhadap pembangunan desa.

Seseorang yang berpartisipasi sebenarnya bukan hanya mengalami keterlibatan diri atau egonya saja, tetapi juga keterlibatan pikiran dan perasaannya pula. Partisipasi memiliki konotasi yang berbeda-beda untuk berbagai orang, sebagaimana terumus dalam pokok-pokok (Daniel *et al.*, 2006) berikut ini:

- 1) Sikap kerja sama dalam pelaksanaan program-program kegiatan dengan cara menghadiri rapat-rapat, mendemonstrasikan metode baru untuk usahatani mereka, mengajukan pertanyaan-pertanyaan, dan sebagainya
- 2) Pengorganisasian kegiatan-kegiatan oleh kelompok tani
- 3) Menyediakan informasi yang diperlukan untuk merencanakan program-program kegiatan yang efektif
- 4) Petani membayar seluruh atau sebagian biaya yang dibutuhkan
- 5) Petani berpartisipasi dalam proses pengambilan keputusan mengenai tujuan organisasi, kelompok sasaran, pesan-pesan dan metode dalam evaluasi kegiatan.

Partisipasi dalam koperasi dilihat dari segi kepentingannya, dapat berupa partisipasi aktif kontributif dan intensif. Kedua jenis partisipasi ini timbul sebagai akibat peran ganda anggota sebagai pemilik sekaligus sebagai pelanggan. Antara partisipasi kontributif dengan partisipasi intensif terdapat hubungan yang erat, yaitu:

- 1) Dalam rangka membiayai pertumbuhan koperasi, kontribusi keuangan baik yang berupa simpanan pokok, simpanan wajib, simpanan sukarela maupun yang berasal dari usaha sendiri para anggotanya (partisipasi kontribusi keuangan) sangat diperlukan

- 2) Setelah data-data tersebut terkumpul, maka digunakan oleh koperasi dalam proses pengambilan keputusan mengenai penetapan tujuan dan kebijaksanaan, serta proses pengawasan jalannya koperasi (partisipasi kontributif anggota dalam pengambilan keputusan)
- 3) Untuk mendukung pertumbuhan koperasi, anggota sebagai pelanggan atau pemakai harus memanfaatkan setiap pelayanan yang diberikan oleh koperasi (partisipasi intensif).

Daniel *et al.*, (2006) mengemukakan bentuk, jenis, dan unsur-unsur partisipasi sebagai berikut:

- 1) Bentuk Partisipasi. Konsultasi biasanya dalam bentuk jasa, sumbangan spontan berupa uang dan barang, mendirikan proyek yang sifatnya berdiri sendiri untuk donornya yang berasal dari sumbangan individu atau instansi yang berada di luar lingkungan tersebut atau dermawan dan pihak ketiga, aksi masa, dan mengandalkan pembangunan di keluarga sendiri
- 2) Jenis Partisipasi. Jenis partisipasi meliputi pikiran, tenaga, pikiran dan tenaga, keahlian, barang, dan uang
- 3) Unsur-Unsur Partisipasi. Unsur-unsur partisipasi meliputi: a) Komunikasi yang menumbuhkan pengertian yang efektif dan berhasil, b) Perubahan pendapatan, sikap, dan tingkah laku yang diakibatkan oleh pengertian menumbuhkan kesadaran, c) Kesadaran yang didasarkan kepada perhitungan dan pertimbangan dan d) Sikap yang menumbuhkan spontanitas, yaitu kesediaan untuk melakukan sesuatu dari dalam hati sendiri tanpa paksaan dari orang lain.

Beberapa alasan mengapa petani dianjurkan berpartisipasi dalam keputusan-keputusan yang berkaitan dengan suatu program, yaitu:

- 1) Mereka memiliki informasi yang sangat penting untuk merencanakan program yang berhasil termasuk tujuan, situasi, pengetahuan dan pengalaman, serta struktur sosial masyarakat mereka
- 2) Mereka akan lebih termotivasi untuk berkerja sama dalam program, jika ikut bertanggungjawab di dalamnya

- 3) Masyarakat demokratis secara umum menerima bahwa rakyat yang terlibat berhak berpartisipasi dalam keputusan mengenai tujuan yang ingin mereka capai
- 4) Banyak permasalahan pembangunan perkebunan seperti pengendalian erosi tanah, perolehan sistem usahatani yang berkelanjutan, dan pengelolaan pendekatan keputusan perorangan. Selain itu partisipasi kelompok sasaran dalam keputusan kolektif sangat dibutuhkan.

Pelaksanaan program perkebunan diharapkan dapat mewujudkan proses pemberdayaan petani dan peningkatan produksi terutama kelapa sawit dalam rangka pencapaian kesejahteraan petani dan penghasil devisa negara yang besar, peningkatan kesempatan kerja, serta mempertahankan sumberdaya manusia dan lingkungan hidup. Oleh karena itu, melalui program perkebunan, diberikan bantuan penguatan modal secara langsung dan dilakukan pembinaan terhadap petani agar kualitas hidupnya dapat meningkat.

Melalui pemanfaatan sumberdaya yang ada, maka diperlukan partisipasi petani plasma sebagai anggota KUD yaitu dengan kontribusinya terhadap kegiatan usahatani kelapa sawit, penggunaan fasilitas yang ada, dan pertemuan kelompok yang diadakan. Partisipasi dapat dilakukan dengan cara keikutsertaan mengikuti rapat, modal usaha, pengetahuan tentang kegiatan KUD, dan lamanya menjadi anggota KUD. Dengan demikian diharapkan pencapaian terhadap tujuan koperasi akan dapat terpenuhi.

VII

LEMBAGA KEMITRAAN POLA PIR

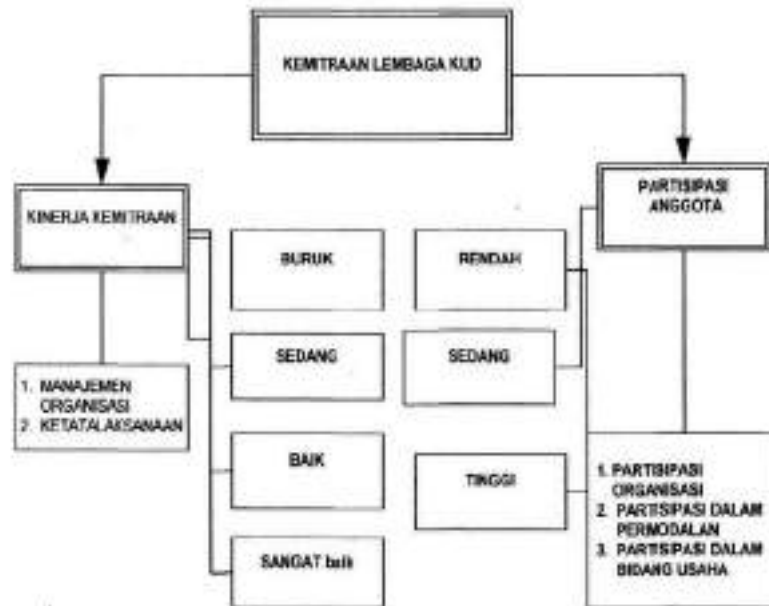
Kelembagaan perkebunan dapat dibedakan menjadi 2 (dua) macam, yakni; 1) kelembagaan sosial non bisnis, dan 2) kelembagaan bisnis penunjang. Kelembagaan sosial non bisnis merupakan kelembagaan pertanian yang mendukung penciptaan teknologi, penyampaian teknologi, penggunaan teknologi dan pengerahan partisipasi masyarakat, seperti lembaga penelitian, penyuluhan, kelompok tani dan sebagainya. Kelembagaan bisnis penunjang merupakan kelembagaan yang bertujuan mencari keuntungan, seperti koperasi, usaha perorangan, usaha jasa keuangan simpan pinjam dan sebagainya. Keberadaan Koperasi sebagai lembaga penunjang dalam pemasaran kelapa sawit sangat penting terutama dalam menunjang pola kemitraan yang terjalin antara inti dan plasma. Berikut ini akan dibahas mengenai kinerja lembaga KUD dan partisipasi petani sebagai anggota KUD.

Kinerja KUD dan partisipasi plasma anggota KUD yang berada di kawasan PTPN VII Sungai Lengi, PT Aek Tarum Ogan dan Komerling Ilir dan PT Hindoli Kecamatan Sungai Lilin Kabupaten Musi Banyuasin berdasarkan aspek manajemen organisasi dan ketatalaksanaan. Pengukuran tingkat partisipasi anggota KUD akan melihat sejauhmana tingkat keikutsertaan petani dalam kegiatan KUD yang mencakup partisipasi organisasi, partisipasi modal dan partisipasi dalam bidang usaha. Diagramatik kemitraan dan partisipasi anggota dalam manajemen KUD disajikan pada Gambar 9.

7.1. Karakteristik Kebun Inti dan Plasma

Karakteristik kebun inti dan plasma ini dirangkum dari Bakir (2007), Zahri (2003) dan Wildayana (2013). Kebun PIR kelapa sawit yang akan dibahas adalah kebun plasma dan kebun inti dari tiga kabupaten yang dipilih secara sengaja yaitu Kabupaten Musi Banyuasin, Ogan Komerling Ilir dan Muara Enim. Pola PIR yang dikaji diwakili oleh beberapa kebun yaitu pola PIR

Khusus (pola PIR Sus) diwakili oleh PIR Sus Betung Barat di Kabupaten Musi Banyuasin dan PIR Sus Sungai Lengi di Kabupaten Muara Enim. Pola PIR Transmigrasi (pola PIR Trans) diwakili oleh PIR Trans PT Aek Tarum di Kabupaten Ogan Komering Ilir dan PIR Trans PT Hindoli di Kabupaten Musi Banyuasin sedangkan pola PIR kredit usaha kecil (pola PIR-KUK) diwakili oleh PIR-KUK PT Selapan Jaya di Kabupaten Ogan Komering Ilir (Tabel 19).



Gambar 9. Diagramatik kemitraan dan partisipasi anggota KUD

Kebun plasma paling luas, yaitu 19.739 ha terdapat di pola PIR-KUK Selapan Jaya Kabupaten OKI yang dibina oleh inti dengan kebun paling sempit, sedangkan kebun plasma paling sempit 5.790 ha terdapat pada pola PIR Sus Sungai Lengi, Kabupaten Muara Enim. Kebun inti paling luas sekitar 10.561 ha terdapat pada pola PIR Sus Betung Barat, sedangkan kebun inti paling sempit sekitar 1.634 ha terdapat pada pola PIR-KUK Selapan Jaya, Kabupaten OKI. Masing-masing kebun plasma dibagi dalam hamparan yang lebih kecil dengan nama yang lazim terdapat di lokasi masing-masing, seperti: "kampung sawit" (*village*) di lokasi kebun PIR Sus Betung Barat dan "rayon" untuk PIR Trans di Kabupaten Musi Banyuasin, "afdeling" untuk kebun PIR Sus Sungai Lengi, di Kabupaten Muara Enim.

Tabel 19. Perbandingan kebun inti dan plasma di Sumatera Selatan

Karakter	PIR Sus Betung Barat	PIR Sus Sungai Lengi	PIR Trans PT Aek Tarum	PIR Trans Hindoli	PIR KUK PT Selapan Jaya
Kebun inti	PTPN VII Unit Usaha Talang Sawit Betung	PTPN VII Unit Sungai Lengi Muara Enim	PT Aek Tarum, Mesuji OKI	PT Hindoli Muba	PT Selapan Jaya OKI
Luas inti (ha)	10.561	7.104	4.841	10.000	1.634
Thn tanam inti	1976/1977	1976/1977	1990/1985 1989/2001	1997/1991	1994/2000
Plasma (ha)	8.000	5.790	6.554	16.673	19.739
Jarak (km) dr Palembang	88	175	155	115	165
Thn tanam plasma	1981/1982 1984/1985	1985/1986	1991/1994 1992/1996	1992/1995 1993/1995	1994/1996 1995/2001
Nama KUD	Tri Jaya	Plasma Sule	KPKS	KPKS	KPKS
Jumlah anggk KUD (KK)	3.766	1.790	2.994	8.338	11.022
Kapasitas PKS (ton TBS/jam)	60	60	60	45	120
Peserta plasma	100 % lokal	50 % lokal 50 % pndng	20 % lokal 80 % pndng	20 % lokal 80 % pndng	100 % trans APPDT
Kredit/kav	Rp 6.60 jt	Rp 7.31 jt	Rp 7.56 jt	Rp 7.56 jt	Rp 6.96 jt
Komponen kredit	Rmh, kbn, jln produksi	Rmh, kbn, jln produksi	Kbn, jln produksi	Kbn, jln produksi	Kbn, jln produksi

Keterangan: KPKS: Koperasi produsen kelapa sawit, PKS: Pabrik kelapa sawit

APPDT: Alokasi penempatan penduduk di daerah transmigrasi

Sumber: Widayana (2013) dan Bakir (2007).

Sesuai dengan tahun dimulainya proyek PIR, maka kebun inti dengan pola PIR Sus mempunyai tahun tanam paling tua yaitu tahun 1976/1977, sedangkan kebun inti dengan pola PIR-KUK mempunyai tahun tanam paling muda yaitu berkisar tahun 1994 hingga tahun 2000. Lokasi kebun paling dekat dengan kota Palembang adalah kebun pola PIR Sus Betung Barat di Musi Banyuasin sekitar 88 km sebelah Utara kota Palembang. Lokasi kebun paling jauh dari Kota Palembang adalah kebun pola PIR Sus Sungai Lengi di Muara Enim sekitar 175 km sebelah Selatan Kota Palembang. Masing-masing kebun inti mempunyai PKS untuk mengolah buah kelapa sawit dari kebun inti dan kebun plasma. Umumnya kapasitas pabrik PKS inti adalah 60 ton TBS/jam, kecuali pabrik PKS di pola PIR-KUK Selapan Jaya dengan kapasitas lebih besar (120 ton TBS/jam). Kapasitas PKS yang relatif kecil umumnya berumur tua, sedangkan kapasitas pabrik PKS yang relatif besar umumnya berumur relatif muda.

KUD adalah lembaga ekonomi petani yang membantu proses penjualan hasil panen TBS kebun plasma kepada inti. KUD merupakan hasil pembentukan pemerintah seperti KUD Tri Jaya pada pola PIR Sus Betung Barat, Kabupaten Musi Banyuasin dan KUD Plasma Sule pada pola PIR Sus Sungai Lengi, Kabupaten Muara Enim. KUD ini bertugas membina petani plasma, membantu penyaluran input, mengkoordinir pengangkutan hasil panen kebun plasma ke PKS inti dan kegiatan produktif lainnya.

KUD Trijaya didirikan tahun 1986/1987 dengan wilayah kerja mencakup Proyek PIR IV Talang Sawit dengan PTP Nusantara VII Talang Sawit sebagai inti. Sampai akhir tahun 2000, terdapat 20 kampung sawit yang dikelola oleh 3 766 petani sebagai anggota KUD dan 234 petani sebagai calon anggota. Sampai tahun 2000, KUD Trijaya masih mempunyai kinerja yang baik, tercermin dari jumlah unit usaha produktif yang dikelolanya (terdapat 8 unit usaha), besarnya pangsa modal sendiri dan sisa hasil usaha terhadap total modal. Selain itu lembaga ini menerima banyak penghargaan sebagai lembaga ekonomi dengan kinerja yang baik, sampai tahun 2000 jenis penghargaan yang diterima antara lain: (1) KUD terbaik tingkat Kabupaten Musi Banyuasin, terbaik tingkat Provinsi Sumatera Selatan dan tingkat Nasional, (2) KUD Mandiri teladan tingkat Nasional, (3) Pemegang GPKS tingkat Kabupaten Musi Banyuasin, dan (4) Mitra usaha berprestasi tingkat nasional tahun 1997 dari Menteri Pertanian (Bakir, 2007).

KUD pada bulan April 2013 menunjukkan hasil bervariasi dimana kinerja KUD ini mulai menurun akibat terjadi banyak penyimpangan dalam pengelolaan dana pengadaan input pupuk dan pestisida dan wilayah kerja KUD yang terlalu luas (mencakup satu kecamatan) sehingga pembinaan dan pengawasan kebun kurang efektif. Selain itu KUD belum siap swadana sedangkan bantuan dana dari pemerintah melalui perusahaan inti mulai dikurangi secara bertahap. Alasan teknis yang juga diungkapkan adalah produktivitas kebun plasma semakin menurun karena usia tanaman kelapa sawit lebih dari 25 tahun. Rendahnya produktivitas kebun berdampak pada nilai jual produk, sehingga petani tidak mampu menyisihkan sebagian penerimaan kelapa sawit untuk dana peremajaan kebun. Rendahnya pemupukan modal mengakibatkan sebagian besar kebun plasma pola PIR

Sus belum siap diremajakan, sedangkan kegiatan peremajaan kebun selayaknya siap dilakukan pada tahun 2006.

Pada pola PIR Trans dan PIR-KUK, tugas pengadaan input dan penjualan TBS dari kebun plasma umumnya dikoordinir oleh KPKS (Koperasi Produsen Kelapa Sawit), yaitu lembaga hasil pembentukan petani plasma dengan wilayah kerja relatif kecil (pada setiap desa), sehingga pembinaan lebih efektif karena jumlah petani yang menjadi anggota dan dibina relatif sedikit. KPKS Suka Rezeki di Kabupaten Musi Banyuasin, didirikan tahun 1998 dan mempunyai empat bidang kegiatan. Setiap bidang mempunyai 3-5 kegiatan ekonomi sesuai kebutuhan anggota. Meskipun sisa hasil usaha (SHU) koperasi relatif kecil, akan tetapi kesadaran anggota untuk membentuk modal usaha sendiri cukup tinggi pada tahun 2012-2013, yaitu berupa simpanan pokok (rata-rata pertumbuhan 4,10 %) dan simpanan wajib (rata-rata pertumbuhan hampir 7,21 %).

Karakteristik kebun petani plasma disajikan pada Tabel 20. Awal penempatan di kebun pola PIR Sus Betung Barat adalah 100 % merupakan petani peserta penduduk lokal. Petani peserta pada pola PIR Trans dan PIR-KUK adalah transmigrasi (penduduk pendatang) dan APPDT (alokasi penempatan penduduk di daerah transmigrasi). Petani APPDT adalah petani peserta transmigrasi umum tanaman pangan tahun 1980/1981, dimana lahan tanaman pangannya di ubah menjadi kebun kelapa sawit dan mereka menjadi peserta PIR kelapa sawit. Umumnya mereka mempunyai rumah sendiri serta mata pencaharian lain di luar usahatani kelapa sawit.

Petani peserta PIR kelapa sawit menerima lahan kebun kelapa sawit 2 (dua) ha atau satu kapling. Setelah kebun plasma dikonversi, maka petani mampu mengelola kebunnya secara lebih mandiri. Setelah selesai melunasi kredit, maka petani plasma mempunyai hak pemilikan penuh atas lahan kebun yang ditandai dengan diterimanya sertifikat tanah. Pada tahap ini sering terjadi transaksi jual beli lahan kebun kelapa sawit, sehingga luas lahan kebun petani plasma berubah, dimana luas kebun plasma berkisar 1-14 ha (0,5-7 kapling) dengan luas rata-rata 2,50 ha.

Tabel 20. Karakteristik kebun petani plasma kelapa sawit di Sumatera Selatan

Variabel	Pola Perusahaan Inti Rakyat			Rata-rata
	PIR-Sus	PIR-Trans	PIR-KUK	
Tahun penempatan	1977 - 1996	1980 - 1999	1992 - 1999	1977 - 1999
Thn penanaman bibit	1979 - 1988	1990 - 1997	1992 - 2000	1979 - 2000
Tahun konversi	1984 - 1997	1994 - 2000	1994 - 2000	1984 - 2000
Tahun lunas Kredit	1987 - 2002	1999 - 2005	2003 - 2006	1987 - 2006
Petani lunas kredit	142 orang (95.00 %)	109 orang (83.00 %)	0 orang (00.00 %)	251 orang (71.70 %)
Jumlah kapling				
a) Kisaran	1.00 - 5.00	0.50 - 7.00	1.00 - 7.00	0.50 - 7.00
b) Mode	1.00	1.00	1.00	1.00
c) Rerata	1.27	1.17	1.19	1.22
Kelas kebun				
a) Kisaran	C - A	D - A	C - A	D - A
b) Mode	A	A	A	A
Umur tanaman (tahun)				
a) Kisaran	14 - 23	5 - 12	5 - 10	5 - 23
b) Mode	18.00	10.00	7.00	10.00
c) Rerata	17.92	10.00	6.93	12.79
Umur konversi (tahun)				
a) Kisaran	3 - 13	3 - 9	3 - 7	3 - 13
b) Mode	6.00	5.00	5.00	5.00
c) Rata-rata	7.00	4.75	4.88	5.78
Jumlah pohon/kapling:				
a) Kisaran	175 - 310	239 - 284	154 - 270	154 - 310
b) Mode	256.00	270.00	256.00	270.00
c) Rerata	253.00	259.98	254.00	255.98
Nilai pengembalian kredit (Rp juta/kapling)				
a) Kisaran	4.5 - 12.4	10.4 - 12.5	10.4 - 15.0	4.5 - 15.0
b) Mode	6.50	10.40	13.00	10.40
c) Rerata	6.86	10.56	12.66	9.39
Lunas kredit (tahun)				
a) Kisaran	0.00 - 18.00	1.00 - 8.00	4.00 - 10.00 ^{*)}	0.0 - 18.00
b) Mode	12.00	4.00	5.00	4.00
c) Rerata	7.00	3.89	6.07	5.58

Keterangan: 1 kapling adalah kira-kira 2 (dua) ha, *) angka perkiraan

Sumber : Bakir (2007)

Umur tanaman kelapa sawit kebun plasma berkisar 6-23 tahun (rata-rata 12,80 tahun). Pada awalnya petani peserta pola PIR Sus adalah petani karet, karena lahan mereka terkena proyek PIR kelapa sawit, maka mereka menjadi peserta PIR Sus. Umur tanaman kelapa sawit pola PIR Sus rata-rata 17,92 tahun. Umur tanaman kelapa sawit pola PIR-KUK adalah paling muda, yaitu sekitar 6,93 tahun dan umur tanaman kelapa sawit pola PIR Trans mendekati umur puncak, yaitu 10 tahun).

Berdasarkan peraturan pemerintah, maka umur tanaman yang layak dikonversi adalah 48 bulan (4 tahun). Umur tanaman kelapa sawit kebun plasma dikonversi berkisar 3-13 tahun (rata-rata 5,78 tahun). Jadi umur

konversi tanaman di lapangan adalah lebih tua umur yang ditetapkan oleh pemerintah. Umur konversi ideal adalah pada pola PIR Trans dan PIR-KUK, yaitu rata-rata 4,75 tahun dan 4,88 tahun. Pada pola PIR Sus, umur konversinya adalah rata-rata 7 tahun.

Jumlah pohon pada kebun plasma adalah 154-310 pohon, rata-rata jumlah pohon adalah 256 pohon/kapling (128 pohon/ha). Jumlah pohon terbanyak terdapat pada kebun plasma pola PIR Trans (260 pohon/kapling) dan jumlah pohon kurang dari 200 pohon/kapling banyak ditemui pada kebun plasma pola PIR Sus. Jumlah pohon paling sedikit adalah 154 batang/kapling pada kebun plasma pola PIR KUK, akibat serangan hama babi hutan pada saat tanaman berusia < 2 tahun.

Kriteria kebun plasma layak untuk dikonversi adalah jumlah pohon melebihi 240 pohon/kapling atau kondisi kebun termasuk katagori A. Kenyataan masih ditemui kebun plasma yang lebih rendah dari katagori A, yaitu katagori B dan C pada pola PIR Sus dan PIR-KUK, dan katagori B, C dan D pada pola PIR Trans. Jumlah lahan kebun dengan kualitas bukan A terbanyak pada pola PIR Sus (18,67 %), sebesar 2,94 % pada pola PIR-KUK dan hanya 2,27 % pada pola PIR Trans. Kualitas kebun yang relatif rendah akan mempengaruhi produktivitas kebun, selanjutnya mempengaruhi penerimaan dan pendapatan petani, sehingga dapat menurunkan kemampuan petani melunasi kredit dan memperpanjang waktu pelunasan kredit pembukaan kebun plasma.

Biaya pembukaan kebun plasma yang menjadi nilai pengembalian kredit petani plasma adalah bervariasi tergantung tahun pembukaan kebun dan penanaman bibit kelapa sawit, yaitu berkisar Rp 4,5-15 juta/kapling. Perbedaan nilai kredit juga ditentukan oleh jenis proyek PIR yang mengelolanya, perbedaan kondisi lahan kebun dan biaya pemeliharaan kebun plasma TBM, misalnya komponen kredit pada pola PIR Sus memperhitungkan juga rumah yang ditempati keluarga petani.

Sebagian besar petani plasma sudah melunasi kredit dengan masa pelunasan yang beragam. Pelunasan kredit pada pola PIR Sus adalah 95 % dan pola PIR Trans adalah 83 %. Masa pelunasan kredit paling lama terdapat pada petani pola PIR Sus (rata-rata 7 tahun), akan tetapi petani pola PIR Trans

mampu melunasi kredit lebih cepat, yaitu rata-rata 3,69 tahun, bahkan ada petani yang mampu melunasi kredit hanya satu tahun. Kasus seperti ini diduga karena petani selain sebagai peserta pola PIR juga merangkap pedagang pengumpul kelapa sawit dari kebun plasma lain.

Jumlah petani pola PIR Sus yang belum lunas kreditnya sebanyak delapan orang (5,33 %) sedangkan jumlah petani pola PIR Trans yang belum lunas kredit lebih banyak yaitu 23 orang (10,67 %). Penundaan pelunasan cicilan kredit dapat disebabkan oleh faktor-faktor teknis maupun non teknis, antara lain produktivitas kebun yang rendah, petani menjual kepada pabrik PKS non inti untuk menghindari potongan dari nilai jual produk TBS oleh inti terlalu rendah. Akan tetapi data tentang berapa jumlah TBS yang dijual kepada pabrik PKS non inti sangat sukar diperoleh.

Sampai tahun 2012, sebagian besar petani plasma pola PIR-KUK sudah melunasi kredit untuk pinjaman sebesar Rp13 juta. Beberapa petani sudah melunasi kredit lebih awal pada April 2005. Informasi ini diperoleh dari pengurus KUD dan TK-PIR pola PIR-KUK Selapan Jaya, Kabupaten Ogan Komering Ilir.

7.2. Kinerja Lembaga KUD

Penilaian kinerja dapat dijadikan sebagai alat ukur keberhasilan masa kini dan masa depan. Kinerja merupakan hasil kerja yang dapat dipakai oleh seseorang atau kelompok orang dalam suatu organisasi sesuai dengan tujuan organisasi bersangkutan secara legal atau tidak melanggar hukum dan sesuai dengan moral dan etika. KUD adalah hasil kerja KUD yang dipakai untuk mencapai tujuan. Adanya kinerja KUD yang baik dan terkoordinir, maka kinerja KUD akan berjalan lancar sesuai dengan tujuannya. Penguatan kelembagaan merupakan prasyarat mutlak bagi peningkatan ekonomi petani.

Selain itu pengukuran kinerja koperasi merupakan penilaian terhadap bagaimana suatu koperasi menjalankan organisasi sosial ekonomi yang sesuai dengan tujuan mensejahterakan anggotanya dan masyarakat (Jakiyah, 2011). Kinerja KUD merupakan hasil kerja yang dipakai KUD untuk mencapai tujuan, dengan adanya kinerja yang baik dan terkoordinir, maka tidak diragukan lagi KUD itu akan berjalan dengan baik sesuai dengan tujuannya.

Analisis kinerja kelembagaan koperasi yang ada di lokasi penelitian berdasarkan manajemen organisasi dan ketatalaksanaan. Manajemen organisasi terdiri dari pembentukan struktur organisasi, kehadiran anggota pada saat rapat, kehadiran anggota, pembagian tugas dan laporan berkala. Secara lengkap disajikan pada Tabel 21.

Tabel 21. Manajemen organisasi KUD

No	Nama KUD	Penilaian			
		A (%)	B (%)	C (%)	D (%)
Pola PIR Bun (I)					
1	Makmur Sejahtera	100	70	100	66,7
2	Lengkukam Jaya	100	70	100	66,7
Rerata		100	70	100	66,7
Pola PIR Trans (II)					
5	Mulia Indah Permai	100	100	100	100
6	Tekad Mandiri	100	70	100	100
7	KPKS Suka Rezeki	100	70	100	100
8	Suka Makmur	100	100	100	100
Rerata		100	85	100	100
Rerata (I dan II)		100	77,5	100	83,3
Rerata (A+B+C+D)=		90,2			

Keterangan : A = Pembentukan Struktur Organisasi KUD

B = Kehadiran Anggota Saat Rapat KUD

C = Pembagian Tugas KUD

D = Laporan Kegiatan Berkala KUD

Sumber: Wildayana (2013).

7.2.1. Manajemen Organisasi KUD

Manajemen organisasi adalah pengelolaan yang terkait dengan perencanaan, pengorganisasian, pengarahan dan pengawasan terhadap berjalannya lembaga pendukung di lokasi penelitian berupa Kelembagaan Koperasi Kelapa Sawit (KKPS). Manajemen dalam suatu koperasi adalah proses mengoptimalkan pemanfaatan sumber daya manusia, material, dan keuangan koperasi untuk mencapai tujuan koperasi yang ditetapkan, yaitu untuk menghasilkan manfaat yang dapat digunakan oleh anggotanya dalam upaya meningkatkan kegiatan ekonominya. Sehingga sebagai suatu KUD harus memiliki organisasi yang mantap untuk dapat berkembang menjadi lembaga yang modern dan berperan sebagai ekonomi di pedesaan. Manajemen organisasi KUD dilihat dari pembentukan struktur organisasi,

kehadiran anggota saat rapat, pembagian tugas, dan laporan kegiatan. Berikut ini akan dibahas masing-masing.

1. Pembentukan Struktur Organisasi KUD

Pembentukan struktur organisasi kemitraan dalam fungsi manajemen termasuk ke dalam fungsi pengorganisasian. Pada semua KUD persentase pembentukan struktur organisasi mencapai 100 % artinya, pada KUD yang diteliti telah terbentuk struktur dan terdapat spesialisasi/pembagian kerja. Pada KUD tersebut struktur berupa ketua, sekretaris dan bendahara.

Berdasarkan Tabel 43 terlihat bahwa hasil penilaian kinerja manajemen organisasi termasuk pada kriteria sangat baik dengan rasio rata-rata yang diperoleh sebesar 90,2 %. Pembentukan struktur organisasi KUD 100 %. KUD sudah memiliki perangkat organisasi yang sangat baik yaitu memiliki Ketua Umum, Ketua satu atau bidang perkebunan (meliputi bidang produksi dan angkutan, bidang pemeliharaan kebun dan infrastruktur, serta bidang saprotan dan gudang), Ketua dua atau bidang administrasi dan keuangan (meliputi administrasi umum dan sekretaris, akuntansi dana, keuangan, serta Sistem Informasi dan Manajemen atau SIM), Ketua tiga atau bidang usaha dan bisnis (meliputi unit Waserba atau pengadaan sembako, unit simpan pinjam bagi anggota, usaha jasa angkutan TBS, dan unit saprotan), dan Ketua IV atau bidang sumberdaya manusia dan organisasi (meliputi pengembangan organisasi, pelatihan dan penyuluhan, dan pengembangan ekonomi rumah tangga). Kualitas sumberdaya manusia KUD meliputi manajer, pengawas, dan karyawan merupakan faktor penentu keberhasilan KUD. Makin tinggi kualitas sumberdaya manusia KUD, maka kemungkinan berhasil makin tinggi, berarti kinerja KUD akan semakin bagus (Antara dan Guntur, 2009), dimana kualitas sumberdaya manusia di KUD telah sesuai dengan harapan. Pemilihan kepengurusan organisasi berdasarkan hasil musyawarah dan keinginan dari para anggota KUD. Melalui kepengurusan yang baik diharapkan kelangsungan KUD dapat berjalan dengan baik pula. Selain itu perlu adanya keterlibatan anggota dalam setiap kegiatan yang dilaksanakan.

2. Kehadiran Anggota Saat Rapat

Kehadiran anggota saat rapat dalam fungsi manajemen termasuk ke dalam fungsi pengorganisasian. Dari Tabel 43 terlihat bahwa KUD memiliki persentase 70 hingga 100 persen kehadiran yang artinya memenuhi quorum dalam rapat-rapat yang dilakukan. Dari perhitungan hasil analisis kehadiran anggota KUD saat rapat termasuk kategori baik. Hal ini terlihat dari rata-rata jumlah anggota KUD saat rapat sudah memenuhi quorum sebesar 77,5 %.

3. Pembagian Tugas KUD

Pembagian tugas dalam fungsi manajemen termasuk ke dalam fungsi pengorganisasian. Karena pembentukan struktur organisasi yang sudah dilakukan dan dijelaskan pada sub bab sebelumnya, maka pembagian tugas di KUD juga sudah berjalan. Masing-masing KUD memiliki bagian-bagian dalam menjalankan fungsinya. Hal tersebut terlihat dari persentase nilai pembagian tugas dalam organisasi KUD yang aktif mencapai 100 % dengan kriteria sangat baik. Rata-rata pembagian tugas untuk seluruh KUD mencapai 100 % dengan kriteria sangat baik.

Pengurus KUD telah melaksanakan tugas dengan sangat baik sesuai dengan tugasnya masing-masing yang telah dibagi dan ditetapkan sebelumnya oleh para pengurus tersebut. Pembagian tugas KUD yakni:

- 1) Ketua umum mengkoordinir lingkungan KUD, memimpin dalam setiap rapat-rapat, menangani hal-hal yang bersifat umum, menandatangani surat keputusan pengangkatan dan pemberhentian karyawan KUD, menyetujui atau tidak menyetujui pengeluaran uang dari KUD, dan menandatangani semua buku-buku anggota untuk sahnya seseorang menjadi anggota
- 2) Ketua I memonitoring kondisi kebun di seluruh wilayah kerja koperasi dibantu oleh pengurus yang membidangi kebun pada TPAK, memonitoring panen (kriteria) sampai ke pabrik pengolahan, mengurus pemupukan, pemantauan hama dan penyakit, serta memberikan arahan pada anggota tentang pemeliharaan, pemupukan dan panen

- 3) Ketua II membuat atau mengatur *cash in flow* dan *cash out flow*, mencatat semua transaksi, mengatur dana-dana yang ada pada KUD, dan mengatur pembayaran sesuai dengan tanggal jatuh tempo
- 4) Ketua III menerima permintaan barang-barang dari setiap TPAK dan melakukan rekapitulasi permintaan barang dari TPAK untuk di order pada supplier, baik sandang, pangan maupun kebutuhan kebun seperti pupuk dan saprodi
- 5) Ketua IV mengembangkan organisasi anggota dari tingkat kelompok sampai dengan gabungan kelompok, mencari pelatihan yang sesuai dengan kebutuhan anggota dan melaksanakan pelatihan, serta melakukan hubungan sosial terhadap seluruh organisasi dalam rangka mengembangkan organisasi anggota
- 6) Badan Pemeriksa (BP) mengawasi tugas dan kegiatan pengurus KUD serta memeriksa pembukuan
- 7) Pengurus kelompok harus transparan pada anggota, menampung aspirasi anggota melalui KUD dan FKMK (Forum Koordinasi Manajemen Kebun), mengkoordinir kegiatan pengelolaan kebun antara lain pembersihan lahan dan semua kegiatan perawatan kebun, menghitung dan melakukan rekapitulasi serta menuliskan hasil panen, membuat rencana kebutuhan kelompok, melakukan pengawalan terhadap hasil panen sampai ke Pabrik Kelapa Sawit (PKS)
- 8) Anggota KUD harus mematuhi aturan yang sudah disepakati bersama dan menyediakan produk yang berkualitas tinggi sesuai dengan aturan teknis kebun, mengatur kegiatan panen sesuai siklus panen, bertanggungjawab terhadap kebersihan dan semua kegiatan perawatan kebun dan keamanan TBS kelapa sawit, melakukan distribusi sarana produksi, pada saat panen hadir di kebun tepat waktu, memajemen keuangan kelompok, baik biaya operasional kelompok maupun biaya pemeliharaan kebun, menghitung TBS kelapa sawit hasil panen pada kapling miliknya dan melaporkan kepada pengurus kelompok, serta menjaga TBS kelapa sawit hingga dinaikkan ke truk angkutan sehingga mutu hasil yang diperoleh sesuai kriteria mutu panen yang telah ditetapkan, dengan demikian dapat ditekan angka kehilangan produksi

TBS yang disebabkan oleh potongan produksi oleh perusahaan karena produksi yang tidak sesuai dengan fraksi buah matang panen

- 9) FKMK (Forum Koordinasi Manajemen Kebun) harus menjadi wadah atau menampung aspirasi dari kelompok dan disampaikan ke KUD, harus siap menjadi pelayan anggota, membuat rencana kerja sesuai kebutuhan anggota, mengerjakan administrasi kebun dan bisnis secara baik serta bertanggung jawab atas keseluruhan kegiatan usahatani kelapa sawit ke KUD.

4. Laporan Berkala KUD

Laporan kegiatan berkala dalam fungsi manajemen termasuk ke dalam fungsi pengawasan. Laporan kegiatan berkala yang dilaksanakan tertib dan dilaporkan kepada badan pengawas dan pejabat lainnya.

Kegiatan yang biasanya dilaporkan KUD meliputi pelaporan hasil rapat, pinjaman yang dilakukan anggota, baik yang lunas maupun yang belum lunas, pelaporan waktu rapat, pelaporan notulen rapat, pelaporan absen, dan pelaporan keadaan kas. Tiap bulannya KUD membuat dan melaporkan seluruh kegiatan keuangan yang telah dilaksanakan sangat baik. Dari Tabel 22 terlihat bahwa laporan kegiatan berkala KUD mencapai 66,7-100 % dalam melakukan pelaporan berkala. KUD memiliki kinerja yang baik dalam melakukan pelaporan berkala dengan rata-rata bernilai 83,3 %. Secara keseluruhan kinerja KUD berdasarkan pembentukan struktur organisasi KUD, kehadiran anggota saat rapat KUD, pembagian tugas KUD dan laporan kegiatan berkala KUD rata-rata bernilai 90,2 termasuk sangat baik.

7.2.2. Ketatalaksanaan Organisasi KUD

Ketatalaksanaan merupakan kesepakatan dan aturan yang diterapkan dalam menjalankan organisasi. Aturan ini digunakan sebagai alat pemantau atau pengendali dalam pelaksanaan kegiatan. Ketatalaksanaan kemitraan dilihat dari pelaksanaan rapat pertemuan oleh pengurus, jenis usaha yang dilaksanakan, perangkat administrasi organisasi kemitraan, sarana perkantoran, kerjasama serta pendidikan dan pelatihan.

1. Pelaksanaan Rapat/Pertemuan Pengurus

Pelaksanaan rapat pertemuan pengurus pada setiap KUD yang aktif diperhitungkan berdasarkan rasio jumlah rapat pertemuan yang telah dilaksanakan dengan jumlah rapat pertemuan yang seharusnya dilaksanakan. Secara rinci pelaksanaan rapat pertemuan pengurus disajikan pada Tabel 22.

Tabel 22. Pelaksanaan rapat pertemuan pengurus

No	Desa	Koperasi	P	Q	Rasio
Pola PIR Bun (I)					
1	Semaja Makmur	Makmur Sejahtera	100	100	100
2	Sidomulyo	Lengkukam Jaya	100	100	100
Rerata					100
Pola PIR Trans (II)					
5	Rotan Mulia	Mulia Indah Permai	100	100	100
6	Kemang Indah	Tekad Mandiri	100	100	100
7	Sumber Rezeki	Suka Rezeki	100	100	100
8	Sukadamai Baru	Suka Makmur	100	100	100
Rerata					100
Rerata (I dan II)					100

Keterangan: p = jumlah rapat/pertemuan yang telah dilaksanakan

q = jumlah rapat/pertemuan yang seharusnya dilaksanakan

Sumber: Wildayana (2013).

Pelaksanaan rapat pertemuan pengurus KUD sudah sangat baik (100 %). Hal ini dikarenakan pelaksanaan rapat pertemuan antar pengurus telah dilakukan membahas masalah-masalah yang dihadapi dalam usahatani kelapa sawit, pelaksanaan rapat pertemuan pengurus dengan sebagian anggota dilakukan sebanyak 2 kali membahas kesejahteraan anggota kelompok, dan pelaksanaan rapat pertemuan pengurus dengan seluruh anggota dilakukan sebanyak 1 kali, yaitu Rapat Anggota Tahunan (RAT). Pertemuan-pertemuan yang dilakukan untuk membahas:

- 1) Laporan pertanggungjawaban pengurus dan pengelola
- 2) Penilaian kebijakan pengurus dalam memimpin KUD selama satu tahun
- 3) Rencana kerja dan rencana belanja tahun berikutnya
- 4) Pemilihan pengurus dan Badan Pemeriksa (BP), jika masing-masing telah berakhir masa jabatannya
- 5) Masalah-masalah yang timbul dalam rapat pengurus

- 6) Mengenai apakah ada penyesuaian-penyesuaian terhadap AD/ART KUD
- 7) Bagi hasil dilakukan pada saat pertemuan ini dilakukan, bagi hasil merupakan bunga pinjaman yang dilakukan oleh anggota.

2. Jenis Usaha yang Dilaksanakan KUD

Jenis usaha yang dilaksanakan KUD pada Tabel 23. Jenis usaha yang seharusnya dilaksanakan di KUD yaitu kegiatan konsumsi, produksi, simpan pinjam, rekening listrik, dan transportasi. Kegiatan produksi yang dilakukan adalah menyediakan pupuk dan pestisida untuk memenuhi kebutuhan pertanian para anggota, simpan pinjam bertujuan untuk membantu anggota kelompok KUD sehingga anggota bisa memenuhi kebutuhan usahataniya agar tidak ada anggota yang tertinggal dari anggota kelompok lainnya, dan penyaluran (transportasi) TBS petani plasma kepada Perusahaan. Jenis usaha yang dilakukan KUD bernilai 95-100 %. Hal ini berarti rasio jumlah usaha yang dilaksanakan dengan jumlah usaha yang seharusnya dilaksanakan tercapai dengan sangat baik. Penilaian rata-rata KUD sebesar 97,5 % berkategori sangat baik.

Tabel 23 Jenis usaha yang dilaksanakan KUD

No	Desa	Koperasi	P	Q	Rasio
Pola PIR Bun (I)					
1	Semaja Makmur	Makmur Sejahtera	5	5	100
2	Sidomulyo	Lengkukam Jaya	5	5	100
Rerata					100
Pola PIR Trans (II)					
5	Rotan Mulia	Mulia Indah Permai	5	5	100
6	Kemang Indah	Tekad Mandiri	4	5	80
7	Sumber Rezeki	Suka Rezeki	5	5	100
8	Sukadamai Baru	Suka Makmur	5	5	100
Rerata					95
Rerata (I dan II)					97,5

Keterangan: p = jumlah usaha yang dilaksanakan

q = jumlah usaha yang seharusnya dilaksanakan

Sumber : Wildayana (2013).

3. Perangkat Administrasi Organisasi

Perangkat administrasi organisasi dalam fungsi manajemen termasuk ke dalam fungsi pengorganisasian. Perangkat administrasi meliputi buku pokok dan buku penunjang. Perangkat administrasi organisasi terdiri dari Buku Pokok berjumlah 7 buku, yakni buku daftar anggota, buku daftar pengurus, buku daftar Badan Pemeriksa (BP), buku manajer, buku simpanan anggota, buku notulen rapat pengurus, dan buku notulen Rapat Anggota Tahunan (RAT).

Buku Penunjang berjumlah 9 macam dan rencana kerja berdasarkan rasio program kerja yang terealisasi dengan program kerja yang seharusnya terealisasi. Secara rinci perangkat administrasi organisasi ditampilkan pada Tabel 24.

Secara keseluruhan Administrasi perkantoran KUD dengan nilai 100 % termasuk dalam kriteria sangat baik. Administrasi perkantoran terdiri dari buku pokok dan buku penunjang. Buku pokok yang dimaksud berjumlah 7 jenis adalah:

- 1) Buku daftar anggota adalah buku yang membuat identitas anggota-anggota KUD
- 2) Buku daftar pengurus adalah buku yang membuat identitas dan tugas pengurus
- 3) Buku daftar Badan Pemeriksa (BP) adalah buku yang membuat identitas dan tugas pemeriksa KUD
- 4) Buku manajer adalah buku yang berisikan tentang hubungan kerja antara manajer dengan pengurus KUD
- 5) Buku simpanan pokok adalah buku yang menunjukkan berapa jumlah simpanan (tabungan) anggota KUD
- 6) Buku notulen rapat pengurus adalah buku yang berisikan catatan-catatan penting, misalnya keputusan-keputusan pengurus mengenai penetapan kebijaksanaan, penetapan rencana usaha, dan lain sebagainya
- 7) Buku notulen Rapat Anggota Tahunan (RAT) adalah buku yang berisikan catatan-catatan penting, misalnya penilaian kebijakan pengurus dalam memimpin KUD selama tahun buku lalu, rencana kerja

dan rencana belanja tahun berikutnya, pemilihan pengurus dan Badan Pemeriksa (BP), jika masing-masing telah berakhir masa jabatannya.

Tabel 24. Perangkat administrasi organisasi pada KUD

No	Koperasi	Buku Pokok			Buku Penunjang			Rencana Kerja		
		P	Q	Rasio	P	Q	Rasio	P	Q	Rasio
Pola PIR Bun (I)										
1	Makmur Sejahtera	7	7	100	9	9	100	1	1	100
2	Lengkukam Jaya	7	7	100	9	9	100	2	2	100
Rerata		100			100			100		
Pola PIR Trans (II)										
5	Mulia Indah Permai	7	7	100	9	9	100	1	1	100
6	Tekad Mandiri	7	7	100	9	9	100	1	1	100
7	Suka Rezeki	7	7	100	9	9	100	2	2	100
8	Suka Makmur	7	7	100	9	9	100	2	2	100
Rerata		100			100			100		
Rerata (I dan II)		100			100			100		

Keterangan: p = jumlah buku yang ada di KUD

q = jumlah buku yang seharusnya ada di KUD

Sumber : Wildayana (2013).

Selanjutnya dalam administrasi perkantoran terdapat pula buku penunjang KUD yang berjumlah 9 buku. Rata-rata semua KUD memiliki 9 jenis buku penunjang tersebut, yaitu:

- 1) Buku tamu adalah buku yang berisikan nama-nama orang yang pernah berkunjung ke KUD
- 2) Buku saran anggota adalah buku yang memuat saran-saran anggota KUD
- 3) Buku catatan kejadian penting adalah buku yang memuat kejadian-kejadian penting yang ada di KUD
- 4) Buku anjuran pejabat adalah buku yang harus dimiliki KUD karena berisikan anjuran-anjuran yang harus dilakukan dalam pengembangan KUD
- 5) Buku anjuran instansi lain adalah buku yang berisikan anjuran-anjuran dari instansi-instansi atau dinas-dinas terkait dalam rangka memajukan KUD

- 6) Buku agenda kerja adalah buku yang mencatat mengenai jadwal dan kegiatan kerja pengurus
- 7) Buku ekspedisi adalah buku yang mencatat kegiatan di luar lingkungan KUD
- 8) Buku catatan evaluasi pelaksanaan keputusan rapat adalah buku yang berisikan catatan-catatan pelaksanaan keputusan rapat yang telah dilaksanakan KUD
- 9) Buku inventaris adalah buku yang berisikan catatan simpanan pengurus KUD.

Rencana kerja KUD termasuk kriteria sangat baik. Rata-rata rencana kerja pada KUD berdasarkan rasio program kerja yang terealisasi dengan program kerja yang seharusnya terealisasi rencana-rencana kerja tersebut berjalan 100 %. Rencana kerja tersebut antara lain:

- 1) Bidang organisasi KUD telah merealisasikan semua rencana kerja yang telah diprogramkan berupa:
 - a) Pembinaan organisasi
 - b) Pembinaan sumberdaya manusia dan sosial kemasyarakatan
 - c) Tataruang dan lingkungan kantor
 - d) Evaluasi kerja yang dilakukan dengan mengadakan rapat koordinasi setiap akhir bulan dan setiap wilayah melaporkan hasil kegiatannya setiap tanggal 5 ke pengurus KUD.
- 2) Bidang kebun KUD telah merealisasikan semua rencana kerja yang telah diprogramkan berupa:
 - a) Pelaksanaan pembenahan administrasi kebun
 - b) Mengkoordinir produksi kelapa sawit ke PKS dan pengiriman TBS dari kebun ke PKS
 - c) Mengkoordinir dana *replanting* dan merumuskan pelaksanaan *replanting*
 - d) Mengkoordinir pemeliharaan kebun sesuai dengan program RSPO yang berkelanjutan dan sosialisasi RSPO dari 3 wilayah menjadi 6 wilayah
 - e) Mengkoordinir dana infrastruktur termasuk rencana dan realisasi penggunaannya

- f) Mengkoordinir rencana dan realisasi pemupukan
 - g) Mengkoordinir dana-dana kebun.
- 3) Bidang administrasi dan keuangan KUD telah merealisasikan rencana kerja yang telah diprogramkan berupa:
- a) Membenahi administrasi koperasi dan membuat laporan keuangan
 - b) Melakukan pengelolaan administrasi ATBS dan pembayarannya
 - c) Aplikasi program (komputerisasi) simpan pinjam di wilayah TPAK
 - d) Koordinasi dengan pihak lain yang ada hubungannya dengan keuangan
 - e) Namun, dari empat yang telah diprogramkan hanya aplikasi program (komputerisasi) simpan pinjam di wilayah TPAK yang belum terealisasikan.
- 4) Bidang bisnis KUD telah merealisasikan semua rencana kerja yang telah diprogramkan berupa:
- a) Meningkatkan usaha USP dan membuat batasan-batasan pencairan USP
 - b) Mencari tambahan modal usaha USP dan menggiatkan anggota untuk menabung di USP KUD
 - c) Setiap peminjam USP datang sendiri ke kantor KUD untuk melaksanakan akad kredit
 - d) Mencari peluang-peluang usaha yang baru disamping kegiatan usaha yang sudah ada.

4. Sarana Perkantoran KUD

Sarana perkantoran Kemitraan dalam fungsi manajemen termasuk ke dalam fungsi pengorganisasian. Rata-rata sarana perkantoran pada KUD sangat baik. Sarana perkantoran meliputi kantor, meja, kursi, lemari, alat tulis, komputer, dan lain. Penilaian ini berdasarkan rasio jumlah sarana yang dimiliki dengan jumlah sarana yang seharusnya dimiliki dapat dilihat pada Tabel 25.

Pada Tabel 25 terlihat bahwa rata-rata sarana perkantoran KUD bernilai 100 % termasuk dalam kriteria sangat baik. Hal ini dikarenakan Kantor KUD merupakan kantor yang dimiliki secara swadaya dan swadana. Selain itu

sarana perkantoran yang ada di KUD rata-rata sudah termasuk lengkap karena telah memiliki 16 unit meja, 36 unit kursi, empat unit lemari, alat tulis, satu unit papan tulis, tiga unit komputer, tiga unit laptop, dua unit printer, modem internet, tiga unit AC, satu unit lemari es, dan satu unit dispenser.

Tabel 25. Sarana perkantoran pada KUD

No	Desa	Koperasi	Kepemilikan			Sarana		
			P	Q	Rasio	P	Q	Rasio
Pola PIR Bun (I)								
1	Semaja Makmur	Makmur Sejahtera	0	0	0	6	6	100
2	Sidomulyo	Lengkukam Jaya	0	0	0	6	6	100
Rerata								100
Pola PIR Trans (II)								
5	Rotan Mulia	Mulia Indah Permai	0	0	0	6	6	100
6	Kemang Indah	Tekad Mandiri	0	0	0	6	6	100
7	Sumber Rezeki	Suka Rezeki	0	0	0	6	6	100
8	Sukadamai Baru	Suka Makmur	0	0	0	6	6	100
Rerata								100
Rerata (I dan II)								100

Keterangan: p = jumlah sarana yang dimiliki

q = jumlah sarana yang seharusnya dimiliki

Sumber : Wildayana (2013).

5. Kerjasama KUD

Kerjasama dalam fungsi manajemen termasuk ke dalam fungsi pelaksanaan. Nilai 100 % apabila melakukan kerjasama lebih dari 5 organisasi, nilai 70 % kerjasama dengan 3 hingga 4 organisasi, nilai 55 persen kerjasama dengan 1 hingga 2 organisasi dan nilai 54 %, tidak atau belum melakukan kerjasama. Kerjasama KUD dapat dilihat pada Tabel 26.

Kerjasama KUD berkisar antara 62,5-100 %, dengan rata-rata nilai yang didapatkan 81,3 % termasuk dalam kriteria baik. KUD melakukan kerjasama lebih dari lima organisasi meliputi PPL dari Pemerintah, PPL dari PT Hindoli yang hampir setiap hari datang (meliputi pembinaan teknis budidaya kelapa sawit, manajemen KUD, dan manajemen kualitas mutu hasil TBS), Balai Penyuluhan Pertanian (BPP) Kabupaten, Dinas Perkebunan, Dinas Koperasi, Dinas Perindustrian dan Perdagangan, serta dari bank seperti BNI 46, BRI, Bank Mandiri, Bank Sumsel, Bank Bukopin, dan BPR Sriwijaya Prima Dana.

Tabel 26. Kerjasama pada KUD

Kabupaten	Desa	Koperasi	%
Pola PIR Bun (I)			
1 Muara Enim	Semaja Makmur	Makmur Sejahtera	70
2 Muara Enim	Sidomulyo	Lengkukam Jaya	55
Rerata			62,5
Pola PIR Trans			
1 OKI	Rotan Mulia	Mulia Indah Permai	100
2 OKI	Kemang Indah	Tekad Mandiri	100
3 Musi Banyuasin	Sumber Rezeki	Suka Rezeki	100
4 Musi Banyuasin	Sukadamai Baru	Suka Makmur	100
Rerata			100
Rerata (I dan II)			81,3

Sumber: Wildayana (2013).

6. Pendidikan dan Pelatihan

Pendidikan dan pelatihan dalam fungsi manajemen termasuk ke dalam fungsi pelaksanaan, dimana anggota memperoleh kesempatan mengikuti pendidikan dan pelatihan yang diselenggarakan oleh KUD. Nilai 100 %, tertuang dalam program dan dilaksanakan. Nilai 70 %, tertuang dalam program tetapi melaksanakan. Nilai 55 %, tertuang dalam program tetapi belum melaksanakan.

Pendidikan dan pelatihan pada KUD adalah kegiatan dimana anggota memperoleh kesempatan mengikuti pendidikan dan pelatihan yang telah diselenggarakan oleh KUD. Rata-rata nilai yang didapatkan dari KUD yang aktif 87,5 % yang tertuang dalam program dan dilaksanakan. Pendidikan dan Pelatihan pada KUD dapat dilihat pada Tabel 27.

Tabel 27 menjelaskan nilai rata-rata pendidikan dan pelatihan KUD 81,3 % termasuk dalam kriteria baik. Pendidikan dan pelatihan pada KUD berkisar 62,5-100 % termasuk kriteria sedang sampai sangat baik. Meskipun demikian KUD belum sepenuhnya melaksanakan pendidikan dan pelatihan dari pihak luar yang telah diprogramkan bidang organisasi seperti pembinaan organisasi, pembinaan sumberdaya manusia dan sosial kemasyarakatan, pelatihan dinamika kelompok dan teknis kebun, pelatihan akuntansi dasar, pelatihan FKMK, dan program pembentukan kelompok produktif.

Tabel 27. Pendidikan dan pelatihan pada KUD

No	Kabupaten	Desa	KUD	%
Pola PIR Bun (I)				
1	Muara Enim	Semaja Makmur	Makmur Sejahtera	55
2	Muara Enim	Sidomulyo	Lengkukam Jaya	70
Rerata				62,5
Pola PIR Trans (II)				
3	OKI	Rotan Mulia	Mulia Indah Permai	100
4	OKI	Kemang Indah	Tekad Mandiri	100
5	Musi Banyuasin	Sumber Rezeki	Suka Rezeki	100
6	Musi Banyuasin	Sukadamai Baru	Suka Makmur	100
Rerata				100
Rerata (I dan II)				81,3

Sumber: Wildayana (2013).

Akan tetapi, bukan berarti petani-petani ini tidak bisa memajemen kebun dan berorganisasi sendiri. Hal ini dikarenakan petani-petani plasma ini telah mendapatkan pendidikan dan pelatihan dari Perusahaan yang merupakan tanggung jawab dari perusahaan inti yang dilaksanakan oleh salah satu departemen dalam struktur perusahaan yakni berupa pembinaan. Pembinaan terhadap petani plasma tersebut meliputi pembinaan teknis budidaya, manajemen KUD, dan manajemen kualitas mutu hasil. Frekuensi pembinaan yang dilakukan oleh pihak PTPN. Sungai Lengi, PT Aek Tarum dan PT Hindoli sudah optimal dan pembinaan dilakukan dalam satu atap sehingga pengelola KUD telah banyak mengalami kemajuan dalam mengambil keputusan mengimplementasikan rencana yang telah diputuskan. Dari perhitungan rata-rata ketatalaksanaan bernilai 93,3 berkategori sangat baik. Ketatalaksanaan secara lengkap disajikan pada Tabel 28.

Berdasarkan penjelasan yang telah diuraikan sebelumnya kinerja KUD dinilai dari aspek manajemen organisasi dan ketatalaksanaannya, secara lengkap disajikan pada Tabel 29.

Tabel 29 menunjukkan kinerja KUD berdasarkan manajemen organisasi dan ketatalaksanaan termasuk dalam kriteria baik dengan persentase sebesar 91,75 % dengan kriteria bsangat baik. Keberhasilan suatu pola kemitraan tergantung pada penerapannya.

Tabel 28. Ketatalaksanaan lembaga KUD

No	Nama KUD	Penilaian Kinerja (%)					
		A	B	C	D	E	F
	Pola PIR Bun (I)						
1	Makmur Sejahtera	100	100	100	100	70	55
2	Lengkum Jaya	100	100	100	100	55	70
	Rerata	100	100	100	100	62,5	62,5
	Pola PIR Trans (II)						
3	Mulia Indah Permai	100	80	100	100	100	100
4	Tekad Mandiri	100	100	100	100	100	100
5	KPKS Suka Rezeki	100	100	100	100	100	100
6	Suka Makmur	100	100	100	100	100	100
	Rerata	100	97,5	100	100	81,3	81,3
Rerata (A+B+C+D+E+F):		93,3					

Keterangan :

- A = Pelaksanaan Rapat/Pertemuan Pengurus KUD
- B = Jenis Usaha yang Dilaksanakan KUD
- C = Perangkat Administrasi KUD
- D = Sarana Perkantoran KUD
- E = Kerjasama KUD
- F = Pendidikan dan Pelatihan

Sumber: Wildayana (2013).

Soenarko (2009) mengatakan, kunci kemitraan adalah suatu proses yang memerlukan peningkatan intensitas hubungan inti dan plasma berdasarkan kepercayaan satu dengan yang lainnya yang nyata dan terukur. Kemitraan harus terdapat komitmen yang saling memuaskan kedua pihak dan menumbuhkan saling ketergantungan. Tolak ukur keberhasilan kemitraan dapat dilihat dari kinerja kebun produksi menunjukkan produktivitas kebun naik, harga pokok produksi terkendali, kualitas TBS naik, stabilitas pasokan bahan baku terjamin, adanya kelembagaan petani yang kuat dan adanya kelancaran angsuran kredit.

Tabel 29. Kriteria penilaian kinerja KUD

No.	Indikator Penilaian	Persentase (%)	Kriteria
1.	Manajemen organisasi	90,2	Sangat Baik
2.	Ketatalaksanaan	93,3	Sangat Baik
	Jumlah	183,5	
	Rerata	91,75	Sangat Baik

Keterangan: 0,00-55,00 (Buruk); 56,00-69,00 (Sedang); 70,00-84,00 (Baik); 85,00-100,00 (Sangat Baik)

Sumber : Wildayana (2013)

7.3. Partisipasi Petani Plasma sebagai Anggota KUD

Partisipasi adalah merupakan keikutsertaan dari seseorang atau sekelompok orang untuk meningkatkan potensi terhadap suatu organisasi. Seseorang atau sekelompok orang dalam menyediakan sarana dan prasarana membutuhkan modal serta jejaring kerjasama. Kerjasama yang dibutuhkan oleh masyarakat adalah merupakan kerjasama yang saling menguntungkan. Partisipasi anggota dalam koperasi berarti mengikutsertakan setiap anggota koperasi tersebut dalam kegiatan operasional dan pencapaian tujuan bersama-sama.

Tingkat partisipasi anggota KUD dilihat dari partisipasi organisasi, partisipasi usaha, dan partisipasi permodalan. Partisipasi anggota dalam bidang organisasi dari kehadiran dalam Rapat Anggota Tahunan (RAT) dan keaktifan anggota dalam memberikan saran kepada pengurus dan manajemen. Penentuan RAT dalam partisipasi organisasi anggota dikarenakan kegiatan yang paling penting dalam koperasi khususnya adalah RAT yang menentukan seberapa besar perhatian anggota terhadap KUD. Partisipasi juga dilihat dari keaktifan atau perhatian anggota terhadap kemajuan KUD yaitu saran pada RAT. Sedangkan partisipasi anggota KUD dalam bidang permodalan dilihat dari keaktifan dalam membayar simpanan wajib, simpanan sukarela, dan simpanan lain. Hal ini dikarenakan kemajuan KUD sangat tergantung pada simpanan anggota sebagai permodalan untuk memenuhi kebutuhan anggota. Sedangkan partisipasi dalam bidang usaha dilihat dari keaktifannya dalam melakukan pembelian terhadap barang-barang yang disediakan oleh KUD. KUD melakukan penyediaan barang agribisnis berupa pupuk dan obat-obatan memiliki tujuan untuk mensejahterakan anggota petani dan barang non agribisnis untuk seluruh anggota KUD. Partisipasi anggota petani di dalam KUD tinggi pada saat pinjaman sedangkan dalam kegiatan organisasi, permodalan, dan pembelian barang masih kurang dilakukan. Penilaian untuk masing-masing partisipasi setiap indikator diukur dalam bentuk skor, yaitu skor untuk kriteria rendah, sedang, dan tinggi.

Rata-rata jenis partisipasi organisasi berdasarkan kehadiran dalam RAT dan memberikan saran dalam RAT bernilai sedang. Partisipasi petani dalam permodalan berdasarkan membayar simpanan wajib dan membayar simpanan

sukarela nilaiskor sedang. Sedangkan partisipasi petani dalam bidang usaha berdasarkan membeli input di KUD dan menjual TBS di KUD nilai skornya tinggi. Lebih lanjut akan dijelaskan untuk masing-masing jenis partisipasinya.

7.3.1. Tingkat Partisipasi Organisasi

Keikutsertaan pada tingkat partisipasi anggota dalam organisasi KUD diukur dari kehadiran anggota dalam rapat anggota tahunan (RAT) dengan skor tinggi dan partisipasi dalam memberi saran dalam RAT dengan skor sedang. Pengukuran skor rata-rata tingkat partisipasi keikutsertaan organisasi mengikuti rapat KUD dapat dilihat pada Tabel 30.

Tabel 30. Tingkat partisipasi petani dalam organisasi

No	Koperasi	Skor Tingkat Partisipasi Organisasi								Total Skor	Kategori
		Kehadiran dalam RAT				Memberi Saran dalam RAT					
		1	2	3	TS	1	2	3	TS		
Pola PIR Bun (I)											
1	Makmur Sejahtera	26	3	6	50	28	2	5	47	48,5	Rendah
2	Lengkukam Jaya	0	1	3 4	104	1	19	15	84	94,0	Tinggi
Rerata		77				65,5				71,25	Sedang
Pola PIR Trans (II)											
3	Mulia Indah Permal	0	2	3 3	103	0	23	12	82	92,5	Tinggi
4	Tekad Mandiri	0	0	3 5	105	0	26	69	79	92,0	Tinggi
5	Suka Rezeki	0	0	3 5	105	0	16	19	89	97,0	Tinggi
6	Suka Makmur	0	4	3 1	101	0	15	20	90	95,5	Tinggi
Rerata		103,5				85				94,25	Tinggi
Rerata (I dan II)		90,25				75,3				82,75	Tinggi

Sumber: Wildayana (2013).

Pada Tabel 30 terlihat bahwa terdapat 5 (lima) unit KUD memiliki tingkat partisipasi anggota yang tinggi, sementara sisanya memiliki skor rendah. Rata-rata kehadiran dalam RAT bernilai 90,25 dengan nilai skor tinggi. Sedangkan rata-rata memberi saran bernilai 75,3. Secara keseluruhan rata-

rata tingkat partisipasi petani dalam organisasi bernilai 82,75 yang dikategorikan sebagai kategori tinggi. Hal ini dikarenakan rapat pertemuan antar pengurus tidak seluruh anggota KUD menghadiri Rapat Anggota Tahunan (RAT).

Pada RAT dibahas bahwa semua anggota mendapatkan Sisa Hasil Usaha (SHU), baik berupa tabungan dana pokok, THR, sembako, maupun barang-barang kebutuhan sehari-hari. Akan tetapi, ada pula SHU-nya ditabung pada simpanan sukarela, sehingga petani anggota dapat mengambilnya sewaktu-waktu dan bagi anggota yang aktif selalu diberikan *door price* atau hadiah seperti lemari es, TV, kompor gas, DVD, kipas angin, sepeda, tas dan buku sekolah, pakaian dan lain sebagainya. Keaktifan mengikuti rapat memiliki kriteria sedang. Hal ini berarti meskipun petani-petani ini mempunyai mata pencaharian lain di luar usahatani kelapa sawit seperti PNS, pedagang, peternak dan lain sebagainya, akan tetapi mereka tetap giat dan aktif dalam mengikuti rapat KUD yang telah dijadwalkan selama setahun.

7.3.2. Tingkat Partisipasi dalam Permodalan

Permodalan dalam KUD merupakan hal yang sangat pokok. KUD dibentuk dengan modal bersama para anggotanya, sehingga partisipasi anggota dalam pengumpulan modal merupakan hal yang penting. Dalam rangka membiayai pertumbuhan koperasi, kontribusi keuangan baik yang berupa simpanan pokok, simpanan wajib, simpanan sukarela maupun yang berasal dari usaha sendiri para anggotanya (partisipasi kontribusi keuangan) sangat diperlukan. Pengukuran skor rata-rata modal usaha petani anggota KUD dapat dilihat pada Tabel 31.

Pengukuran partisipasi melalui modal usaha terdiri dari sumber modal usaha dan pinjaman untuk modal usaha. Skor yang diperoleh dari modal usaha terdiri dari simpanan wajib dan simpanan sukarela rata-rata bernilai 74,3 dengan kriteria sedang. Tabel 31 menunjukkan tingkat partisipasi anggota dalam permodalan memiliki skor sedang, artinya partisipasi anggota baik dalam membayar simpanan wajib maupun simpanan sukarela.

Tabel 31. Tingkat partisipasi petani dalam permodalan

No	Koperasi	Skor tingkat partisipasi dalam permodalan								Rerata Total Skor	Kategori
		Membayar Simpanan Wajib				Membayar Simpanan Sukarela					
		1	2	3	TS	1	2	3	TS		
Pola PIR Bun (I)											
1.	Makmur Sejahtera	0	0	35	105	35	0	0	35	70	Sedang
2.	Lengkukam Jaya	0	0	35	105	35	0	0	35	70	Sedang
	Rerata				105				35	70	Sedang
Pola PIR Trans (II)											
3.	Mulia Indah Permai	0	35	0	70	0	0	35	105	87,5	Tinggi
4.	Tekad Mandiri	0	35	0	70	0	1	34	104	87,0	Tinggi
5.	Suka Rezeki	0	35	0	70	0	35	0	70	70,0	Sedang
6.	Suka Makmur	0	35	0	70	0	35	0	70	70,0	Sedang
	Rerata				70				87,3	78,6	Sedang
	Rerata (I dan II)				87,5				61,2	74,3	Sedang

Sumber: Wildayana (2013).

Pada petani plasma KUD yang memiliki skor rata-rata dengan kriteria sedang, selain membayar simpanan wajib dan simpanan sukarela, petani juga dapat meminjam untuk modal usaha pada KUD. Peminjaman dapat juga dilakukan petani-petani melalui Bank yang bekerjasama dengan Perusahaan. Pinjaman untuk modal usaha dibayar petani dari hasil panen setiap kapling kelapa sawit yang dimiliki petani plasma KUD. Pembayaran tersebut telah mencukupi untuk membayar pinjaman setiap bulannya dan apabila ada petani yang belum mencukupi membayar pinjaman, maka mereka cukup membayar bunganya saja.

7.3.3. Tingkat Partisipasi dalam Usaha

Skor tingkat partisipasi dalam bidang usaha tergolong tinggi, dimana 5 KUD termasuk dalam kategori tinggi, 1 KUD kategori sedang. Artinya, sebagian besar KUD memiliki anggota yang aktif dalam membeli input maupun menjual TBS di KUD. Secara lengkap tingkat partisipasi petani dalam usaha disajikan pada Tabel 32.

Walaupun petani plasma merupakan petani pasif artinya seluruh kegiatan dalam pengelolaan kebun biasanya diserahkan kepada ketua kelompok. Akan tetapi para petani plasma tersebut juga harus mengetahui kegiatan-kegiatan yang diprogramkan KUD dalam pembelian input. Penggunaan input diharapkan dapat meningkatkan produksi kelapa sawit sehingga petani mengetahui secara jelas dan terperinci pengelolaan kebun mulai dari input sampai panen, dan penjualan TBS.

Tabel 32. Tingkat partisipasi petani dalam usaha

No	Koperasi	Skor Tingkat Partisipasi Usaha								Rerata Total Skor	Kategori
		Pembelian Input di KUD				Menjual TBS di KUD					
		1	2	3	TS	1	2	3	TS		
Pola PIR BUN (I)											
1.	Makmur Sejahtera	0	35	0	70	0	35	0	70	70	Sedang
2.	Lengkukam Jaya	0	0	35	105	0	0	35	105	105	Tinggi
Rerata										87,5	Tinggi
3.	Mulia Indah Permai	0	0	35	105	0	0	35	105	105	Tinggi
4.	Tekad Mandiri	0	0	35	105	0	0	35	105	105	Tinggi
5.	Suka Rezeki	0	0	35	105	0	0	35	105	105	Tinggi
6.	Suka Makmur	0	0	35	105	0	0	35	105	105	Tinggi
Rerata										105	Tinggi
Rerata (I dan II)										96,25	Tinggi

Sumber: Wildayana (2013).

Penilaian skor yang tinggi 96,25 untuk partisipasi pada kegiatan usaha, hal ini berarti petani plasma KUD sebagian besar masih peduli terhadap kemajuan KUD dengan mengetahui semua kegiatan yang diprogramkan KUD seperti materi dalam berusahatani kelapa sawit meliputi penggunaan input (pemupukan), pemangkasan daun, pengendalian hama dan penyakit, serta pemanenan (penjualan TBS ke KUD) yang berguna untuk meningkatkan produksi kelapa sawit.

Akan tetapi, para petani tersebut tidak cukup hanya sekedar mengetahui kegiatan-kegiatan yang diprogramkan KUD. Namun, petani-petani tersebut juga harus bisa merealisasikan kegiatan-kegiatan tersebut. Kinerja KUD dapat dikatakan berhasil meningkatkan kesejahteraan

anggotanya, jika ada kerjasama antara petani dengan para pengurus KUD. Oleh karena itu diharapkan pada petani agar dapat merealisasikan seluruh kegiatan pada KUD masing-masing. Penilaian partisipasi petani plasma kelapa sawit sebagai anggota KUD berdasarkan partisipasi organisasi, partisipasi permodalan dan partisipasi usaha didapatkan nilai rata-rata sebesar 84,4 dengan kriteria tinggi.

Pada dasarnya petani-petani plasma bergabung dengan KUD sejak KUD ini didirikan yakni sekitar tahun 1991/1992-an. Alasan petani bergabung dengan KUD karena adanya rasa kepercayaan yang tinggi dan kerjasama yang baik antar anggota dengan pengurus KUD. Jika ini terjalin dengan baik, maka diharapkan partisipasi petani sebagai anggota KUD akan berjalan lebih baik. Pada lokasi PIR Bun Betung Barat Desa Gajah Mati dan Desa Tanjung Agung KUD nya sudah tidak aktif lagi, sehingga biaya yang harus dikeluarkan petani kelapa sawit hanya untuk transportasi/upah timbang masing-masing sebesar Rp 25.000/kg TBS dan Rp15.000/kg TBS yang dikoordinir oleh petani plasma.

Program kemitraan merupakan suatu alat untuk mengembangkan ekonomi masyarakat petani perkebunan karena program kemitraan dilandasi dengan pola kebersamaan, baik di dalam satu kelompok maupun antar kelompok. Sehingga dapat tercipta pembangunan ekonomi masyarakat petani perkebunan kelapa sawit dengan kondisi lingkungan yang aman. Hal ini berarti kinerja KUD sudah termasuk kategori berhasil. Berdasarkan hasil penelitian bagi kelembagaan yang aktif kegiatan pembinaan kemitraan antara Inti, Plasma dan KUD disajikan pada Tabel 33.

Suksesnya pengembangan program kemitraan antar petani dan antar kelompok ini sangat tergantung pada keserasian dan ketulusan dan keseriusan dari masing-masing petani plasma atau kelompok yang bermitra. Oleh karena itu, untuk menciptakan program kemitraan antar kelompok ini petani akan lebih mengenal program kebersamaan, kekeluargaan, dan kegotongroyongan pada petani atau sosialisasi program serta pengembangan sumberdaya manusia dan organisasi petani.

Pelaksanaan pola PIR Bun dan PIR Trans kelapa sawit merupakan suatu bentuk kemitraan usaha berdasarkan simbiosis mutualistis antara

Perusahaan Besar Negara (PBN) dan Perusahaan Besar Swasta (PBS) sebagai Inti dengan Pertanian Rakyat (PR) sebagai Plasma. Pola kemitraan dan interaksi antara Inti dan Plasma telah mempengaruhi ekonomi petani plasma, yang memadukan kegiatan produksi, pengolahan dan pemasaran hasil dalam satu sistem kerjasama terpadu.

Tabel 33. Kegiatan pembinaan kemitraan antara inti, plasma dan KUD

No	Uraian	Bentuk Kegiatan Kemitraan yang Dijalankan
1	Perusahaan Inti	<ul style="list-style-type: none"> - Menerima penjualan hasil TBS plasma dengan harga yang ditetapkan pemerintah - Memberikan penyuluhan dan pendampingan secara rutin kepada petani setiap bulan - Melakukan pertemuan intensif kepada pengurus KUD/keompok untuk memotivasi dan membuka wawasan berfikir - Menempatkan team lapangan (tenaga pendamping) pada wilayah binaan KUD yang secara rutin mengunjungi petani untuk melihat secara langsung kondisi dan permasalahan petani plasma - Melakukan komunikasi secara langsung, terbuka dan kekeluargaan - Memberikan fee sebesar 4 % kepada petani dan 0,5 % kepada KUD dari setiap nilai penjualan petani sesuai dengan peraturan pemerintah yang berkaitan dengan sharing keuntungan - Mendampingi dan membina KUD dalam melaksanakan tugasnya mengkoordinir petani plasma
2	KUD	<ul style="list-style-type: none"> - Mengikuti pertemuan rutin dengan perusahaan inti dan plasma - Menyediakan saprosi bagi plasma berupa pupuk dan herbisida - Mengkoordinir pelaksanaan perawatan jalan, pengangkutan TBS petani, pemasaran ke pabrik CPO dan analisa daun - Mengelola dana fee 0,5 % dari perusahaan inti untuk kebutuhan petani dan organisasi - Menjadi perpanjangan tangan petani dengan perusahaan inti - Mengelola tabungan petani untuk membeli pupuk dan herbisida
3	Petani Plasma	<ul style="list-style-type: none"> - Menjadi pemasok TBS ke pabrik CPO - Mengikuti pertemuan dan penyuluhan rutin yang dilaksanakan perusahaan dan KUD

Perilaku petani kelapa sawit sangat terkait dengan kegiatan pembinaan kemitraan antara Inti, Plasma dan KUD. Sesuai dengan hasil penelitian Bakir (2007) menyatakan bahwa struktur kemitraan pola PIR dan perilaku peserta PIR kelapa sawit di Sumatera Selatan telah sesuai dengan kewajiban dan hak sebagai peserta PIR. Sedangkan bagi lembaga yang tidak aktif kegiatan yang diusahakan hanya sebatas penjualan TBS dan pengangkutan ke PKS yang dikoordinir oleh petani plasma.

VII

PENUTUP

Berdasarkan hasil kajian berbagai penelitian yang telah dilakukan tentang peran kelembagaan pada PIR kelapa sawit dikaitkan dengan prospek keberlanjutan kebun plasma khususnya di Sumatera Selatan, maka dapat dinyatakan beberapa hal-hal penting sebagai berikut:

- 1) Kinerja kelembagaan KUD berdasarkan manajemen organisasi dan ketatalaksanaan bernilai sangat baik. Sedangkan tingkat partisipasi anggota KUD termasuk dalam kriteria tinggi berdasarkan partisipasi organisasi, partisipasi usaha, dan partisipasi permodalan
- 2) Kegiatan pelaksanaan pola kemitraan PIR masih relevan dilaksanakan, pembinaan tetap mengintegrasikan bersama-sama antara Kelompok Tani, KUD, perusahaan perkebunan swasta dan pemerintah sebagai inti, petani kelapa sawit sebagai plasma/peserta serta Lembaga Keuangan
- 3) Penguatan kelembagaan perlu ditingkatkan lagi melalui organisasi, peningkatan mutu pengembangan SDM, permodalan dan pengelolaan unit bisnis lainnya
- 4) Pada masa peremajaan pilihan teknologi untuk pengembangan diversifikasi usaha (pola tanam) adalah pola kelapa sawit dengan tanaman semusim atau perpaduan sistem integrasi tanaman kelapa sawit dengan ternak atau unggas
- 5) Bagi kelembagaan yang tidak aktif lagi perlu mengembangkan kembali pola kemitraan yang ditujukan untuk menciptakan kemandirian petani plasma dan keberlanjutan hubungan kerjasama kemitraan dengan memegang teguh prinsip kemitraan (saling menguntungkan, saling menghargai, saling bertanggungjawab, saling memperkuat dan saling ketergantungan atau membutuhkan)
- 6) Bagi kelembagaan yang masih aktif diharapkan untuk masing-masing pelaku kemitraan (Perusahaan pemerintah/Swasta, Petani/Kelompok Tani/KUD, Pemerintah dan Lembaga Keuangan) lebih meningkatkan

lagi kinerja kemitraannya. Peningkatan kinerja dalam bentuk peningkatan kemampuan perencanaan usaha dan manajemen profesional dari pengurus, dan motivasi berkoperasi dari para anggota. Peningkatan kepercayaan terhadap koperasi perlu kepastian hukum untuk menindak lanjuti penyimpangan dari pengurus koperasi

- 7) Perlunya kebijakan makro pembangunan perkebunan yang lebih berpihak kepada petani, misalnya kebijakan perdagangan, kebijakan harga, kebijakan fiskal dan kebijakan moneter
- 8) Pengembangan perkebunan kelapa sawit yang telah berlangsung sampai saat ini adalah melalui kemitraan kelembagaan inti-plasma. Meskipun demikian pada pola kemitraan ini masih banyak terkendala adanya konflik baik pemerintah, perusahaan perkebunan, perusahaan pertambangan, perusahaan kehutanan, masyarakat, petani, maupun LSM. Meskipun demikian, tidak sedikit pula KUD yang bertahan, bahkan berkembang. Alasan ini yang mendorong mengapa KUD perlu dikembangkan
- 9) Program KUD kedepan sebaiknya terus bergerak dalam bidang penanganan distribusi sarana produksi, sehingga sarana produksi dapat terjangkau oleh petani secara fisik maupun ekonomi, misalnya penanganan pasca panen dan pemasaran hasil pertanian, sehingga peranan KUD mampu meningkatkan pendapatan petani
- 10) Pengelolaan KUD harus menggunakan sistem *bottom up*. Untuk mendukung pengelolaan KUD dengan sistem *bottom up*, perlu adanya peningkatan mutu SDM yang berkecimpung dalam KUD melalui pelatihan-pelatihan manajemen koperasi. Secara organisasi dan kelembagaan, sistem *bottom up* merupakan sistem yang tepat saat ini, sehingga KUD memiliki potensi untuk diberdayakan dalam rangka mendukung pembangunan pertanian. Sistem ini sekaligus mendorong KUD melaksanakan aktivitasnya sesuai kebutuhan anggota
- 11) Pada pembinaan oleh perusahaan inti melalui kemitraan kelembagaan sebagai usaha terhadap masyarakat melalui KUD dengan Kelompok Taninya dan petani plasma sebagai anggota koperasi. Kegiatan kemitraan yang menjalankan fungsinya sebagai mitra dengan baik

sebelum konversi atau setelah konversi dilakukan, yang terjalin selama ini terlihat dari pernyataan petani yang tidak menemukan masalah berarti

- 12) Analisis deskriptif yang telah dilakukan terhadap perilaku kemitraan secara teoritis dengan kenyataan yang telah berlangsung dengan mengkaji tugas peserta PIR berdasarkan tahap pembangunan, kewajiban dan hak masing-masing pelaku PIR sebagai komponen kelembagaan kemitraan dengan merujuk pada pedoman yang telah dikeluarkan Dinas Perkebunan
- 13) Perusahaan telah mampu membuat petani plasma menjadi petani yang cenderung mandiri dengan adanya inisiatif dari petani, yang dikoordinir kelompok dan KUD untuk menyisihkan pendapatan mereka setelah penjualan untuk dana *replanting*. Dengan demikian, pada saatnya peremajaan dilakukan, petani telah siap dengan dana mandiri bahkan untuk kebutuhan mereka sebelum kelapa sawit yang diremajakan nanti berproduksi. Kondisi yang kondusif ini dapat terwujud sebagai dampak positif dari sistem transparansi yang dilakukan oleh perusahaan inti serta bentuk hubungan komunikasi yang menghapuskan sistem birokrasi formal antara plasma dan inti
- 14) Pola kemitraan yang dikelola oleh KUD berhasil melakukan kegiatan penyimpanan dana berupa (IDAPERTABUN) melalui tabungan persiapan *replanting* telah dipersiapkan sejak kurang lebih 15 tahun terakhir sebesar 2,5 % dari hasil produksi, dengan total saat ini sebesar Rp 35 juta/kapling dan jika dana persiapan yang dipersiapkan untuk *replanting* dilakukan kurang dari 5 tahun terakhir, maka potongannya sebesar 13 % dari hasil produksi dengan total simpanan saat ini sebesar Rp 36 juta/kapling
- 15) Program-program pemerintah untuk membangun masyarakat pedesaan, seperti distribusi pupuk, benih, dan pengadaan gabah sekarang dilakukan melalui KUD. Mengembalikan peran kunci KUD, merupakan konsekuensi tuntutan pembangunan ekonomi kerakyatan. Hal ini sejalan dengan prinsip-prinsip dan nilai-nilai koperasi untuk menyejahterakan anggota serta masyarakat pedesaan, termasuk

membantu berbagai program pemerintah dalam pemberdayaan ekonomi masyarakat

- 16) Paradigma pengembangan kelapa sawit di masa mendatang sebagai paradigma pembangunan kemandirian lokal dengan ciri-ciri: (a) pembangunan yang berorientasi terhadap pemenuhan kebutuhan nyata masyarakat setempat (*community oriented*), (b) pembangunan yang didasarkan pada keadaan sumberdaya masyarakat setempat (*community based*), (c) pengelolaan pembangunan oleh masyarakat setempat (*community managed*) dan (d) pendekatan pembangunan manusia: pemberdayaan (*empower*), keadilan (*equity*), produktivitas (*productivity*) dan berkesinambungan (*sustainable*). Peran KUD yang masih aktif pada lokasi penelitian berfungsi melakukan pembinaan ekonomi anggotanya dan telah mempunyai beberapa unit usaha, yaitu angkutan TBS, distribusi bahan konsumsi, penyaluran pupuk dan pestisida, simpan pinjam, dan penyaluran kredit sepeda motor
- 17) Peranan Kelompok Tani dan KUD lebih diintensifkan lagi dalam mendukung peranan kelapa sawit, berupa: (a) peranan langsung dengan aspek pengelolaan usahatani meliputi: pengadaan dan penyaluran sarana produksi, pengumpulan hasil, pengangkutan hasil dan pemasaran dan (b) peranan yang tidak berkaitan langsung dengan pengelolaan produksi meliputi pengadaan barang konsumsi dan usaha simpan pinjam
- 18) Kunci kemitraan adalah suatu proses yang memerlukan peningkatan intensitas hubungan inti dan plasma berdasarkan kepercayaan satu dengan yang lainnya yang nyata dan terukur. Di dalam kemitraan harus terdapat komitmen yang saling memuaskan kedua pihak dan menumbuhkan saling ketergantungan. Tolok ukur keberhasilan kemitraan dapat dilihat dari kinerja kebun produksi menunjukkan produktivitas kebun naik, harga pokok produksi terkendali, kualitas TBS naik, stabilitas pasokan bahan baku terjamin, adanya kelembagaan petani yang kuat dan adanya kelancaran angsuran kredit.

VIII

DAFTAR PUSTAKA

- Adzemi, M.A. and M.E. Armanto. 2014. Effect of Soil Parent Materials on Oil Palm Yield. *Journal of Biology, Agriculture and Healthcare*. Vol 4(10); 20-24.
- Adzemi, M.A., M.E. Armanto and M.Z. Abdullah. 2012. Evaluation of Climate Suitability for Oil Palm (*Elaeis guineensis* Jacq.). *Journal of Environmental Science and Engineering B* Vol 1(2); 272-276.
- Adzemi, M.A., M.E. Armanto and M.Z. Abdullah. 2012. Expert System Land Evaluation for Oil Palm Cultivation (ESLEOP). *Journal of Environmental Science and Engineering B*. Vol 1(2); 216-227.
- Adzemi, M.A., M.E. Armanto, E. Wildayana, M.S. Imanudin and S.J. Priatna. 2012. Oil Palm Soil Variability in West Malaysia as Affected by its Parent Materials. *Journal of Agricultural Science and Technology A*. Vol 2(3):384-391. March 2012. ISSN 1939-1250.
- Adzemi, M.A., M.E. Armanto, E. Wildayana, M.S. Imanudin and S.J. Priatna. 2012. Performance of Oil Palm Production Induced by Its Soil Parent Materials. *Proceedings of UMT 11th International Annual Symposium on Sustainability Science and Management, 09-11th July 2012 (UMTAS 2012)*. p. 109-113.
- Adzemi, M.A., M.E. Armanto, E. Wildayana, M.S. Imanudin and S.J. Priatna. 2012. Oil Palm Soil Variability in West Malaysia as Affected by its Parent Materials. *Journal of Agricultural Science and Technology*. Vol 2(3); 384-391.
- Adzemi, M.A., M.Z. Abdullah and M.E. Armanto. 2013. Spatial Land Evaluation for Oil Palm Cultivation Using GIS (Geographic Information System). *Journal of Environmental Science and Engineering B2*; 177-182.
- Akmaluddin. 2012. Peremajaan Lahan Sawit Butuh Rp 30 Triliun. *Forum Perkebunan Kelapa Sawit Sime Darby Sebamban Kalimantan Tengah*. Indonesia.
- Andriati, B.M. Sinaga dan E.M. Lakollo. 2007. *Perilaku Ekonomi Rumah Tangga Petani Padi di Jawa Barat*; Pendekatan Allocation of Time Theory. *Jurnal Ekonomi Pembangunan (JEP)*, Vol XV(2); 95-140.
- Armanto, M.E., E. Wildayana dan N. Rahmawati. 2008. Keterkaitan Kesesuaian Lahan dengan Keputusan Investasi Perkebunan Kelapa Sawit di Lahan Pasang Surut. *Jurnal Habitat* Vol XIX (3); 193-206.
- Armanto, M.E., M.A. Adzemi and E. Wildayana. 2013. Understanding Characters of Compound Fertilizer and Its Alternative Uses. *Bulletin Agroteks, FASM UMT Malaysia* Bil 5(2013); 3-7.
- Armanto, M.E., M.A. Adzemi, E. Wildayana, M.S. Imanudin, S.J. Priatna and Gianto. 2011a. Land Suitability for *Elaeis Guineensis* Jacq Plantation in South Sumatra, Indonesia. *Proc. the 6th CRISU-CUPT Conference; International Seminar and Exhibition. 20-22 October 2011* p 10-18.

- Armanto, M.E., M.A. Adzemi, M.S. Imanudin and E. Wildayana. 2015. Exploring Influences of Soil Parent Materials on Oil Palm Farmer's Income. Prosiding Seminar Nasional Dies Natalis ke-52 FP Universitas Sriwijaya dan PERHEPI, Palembang, 05 November 2015, hal 286-292.
- Armanto, M.E., M.S. Imanudin and E. Wildayana. 2011b. Potential Lands for Oil Palm Plantation Development in Tidal Area Pulau Rimau South Sumatra. Proc. the National Seminar. Vol I; 48-56. Western BKS-PTN, 23-25.
- Armanto, M.E., M.S. Imanudin and E. Wildayana. 2011b. Potential Lands for Oil Palm Plantation Development in Tidal Area Pulau Rimau South Sumatra. Proceedings of the National Seminar, Vol. I; 48-56. Western BKS-PTN, 23-25 May 2011, Sriwijaya University, Palembang, Indonesia.
- Asmarantaka, R.W. 2007. Analisis Perilaku Ekonomi Rumah Tangga Petani di Tiga Desa Pangan dan Perkebunan di Provinsi Lampung. Disertasi Doktor. Sekolah Pascasarjana, IPB, Bogor.
- Badan Pusat Statistik. 2016. Statistik Kelapa Sawit 2008-2015. Direktorat Jenderal Perkebunan. Kementerian Pertanian. Jakarta.
- Badrun, M. 2010. *Tonggak Perubahan melalui PIR Kelapa Sawit Membangun Negeri*. Direktorat Jenderal Perkebunan Kementerian Pertanian, Jakarta.
- Bakir, L.H. 2007. Kinerja Perusahaan Inti Rakyat Kelapa Sawit di Sumatera Selatan; Analisis Kemitraan dan Ekonomi Rumah Tangga Petani. Disertasi Doktor. Sekolah Pascasarjana, IPB, Bogor.
- Barani, A.M. 2010. Kelapa Sawit Tetap menjadi Sektor Andalan. Bisnis Indonesia. Senin, 04 Januari 2010.
- Barlow, C., Z. Zen and R. Gondowarsito. 2003. *The Palm Oil Production Industry in Indonesia*. Oil Palm in Indonesia Paper for BIES. Jakarta.
- Casson, A. 2000. *The Hesitant Boom; Indonesia's Oil Palm Sub-Sector in an Era of Economic Crisis and Political change*. CIFOR Occasional Paper Nomor 29. CIFOR, Bogor.
- Daswir. 1988. Produktivitas dan Pemasaran Kelapa Sawit Rakyat Pola PIR-Berbantuan di Sumatera Barat. Buletin Perkebunan 19(4):197-205.
- Dillon, H.S. 1994. Memanfaatkan hubungan kelembagaan di bidang agribisnis menghadapi pembangunan Jangka Panjang II. Makalah disampaikan pada Seminat Hari Krida Pertanian ke 22 Lustrum ke 7 FP Unpad, Bandung, 2-5 Juli 1994.
- Dinas Koperasi, Usaha Kecil dan Menengah dan Penanaman Modal. 2005. Petunjuk Pelaksanaan Klasifikasi Koperasi. Kementerian Koperasi dan Usaha Kecil dan Menengah. Republik Indonesia.
- Dinas Perkebunan Provinsi Sumatera Selatan. 2000. Petunjuk Pelaksanaan Jadwal Tahapan Pembangunan dan Tahapan Pengalihan Kebun kepada Petani Peserta Proyek Pola PIR Sus, PIR Trans, dan PIR KKPA/KUK. Dinas Perkebunan Provinsi Sumatera Selatan, Palembang.
- Direktorat Jenderal Perkebunan. 1989. Proses dan Ketentuan Pengalihan Kebun Plasma PIR Trans. Departemen Pertanian, Jakarta.

- Direktorat Jenderal Perkebunan. 2001. Laporan Tahunan Penyelenggaraan PIR-Trans Tahun Anggaran 2000. Direktorat Jenderal Bina Produksi Perkebunan, Departemen Pertanian, Jakarta.
- Direktorat Jenderal Perkebunan. 2004. Laporan Hasil Pemantauan, Pengawasan PIR-Bun dan Fasilitasi Penyelesaian Masalah PIR Tahun 2004. Sekretariat Restrukturisasi Usaha Perkebunan, Departemen Pertanian, Jakarta.
- Direktorat Jenderal Perkebunan. 2010. Perlu Dirumuskan Bentuk Kemitraan yang Ideal dalam Upaya Peremajaan Kebun Plasma Kelapa Sawit Plasma PIR dan Kebun Rakyat di Indonesia. Seminar nasional Peremajaan Kelapa Sawit PIR dan Kebun Rakyat. 17-18 Mei 2010 di Pekanbaru, Riau.
- Dradjat, B. dan Daswir. 1995. Keragaan Kelembagaan dan Manajemen Pasca Konversi PIR: Studi Kasus pada PIR Kelapa sawit XYZ di Sumatera. *Jurnal Pengkajian Agribisnis Perkebunan*, 1(1): 28-39.
- Geertz, C. 1976. *Involusi pertanian, proses perubahan ekologi di Indonesia* (terjemahan). PT Bhatara Karya Aksara, Jakarta.
- Hasbi. 2001. *Rekayasa Sistem Kemitraan Usaha Pola Mini Agroindustri Kelapa Sawit*. Disertasi Doktor. Sekolah Pascasarjana, Institut Pertanian Bogor. Bogor (tidak dipublikasikan).
- Hasibuan. 2005. Prospek Pengembangan PIR Kelapa Sawit dan Peranan Koperasi dalam Ekonomi Kerakyatan di Masa Mendatang. Prosiding Seminar Nasional Perkebunan Kelapa Sawit Rakyat: Pemberdayaan Perkebunan Kelapa Sawit Rakyat sebagai Upaya Kekuatan Ekonomi Kerakyatan. Indonesian Oil Palm Research Institute (IOPRI) Medan: 119-125. 15-16 April 2005 Pekanbaru, Riau.
- Hasnah, E. Fleming and T. Coellic. 2004. *Assessing the Performance of A Nucleus Estate and Smallholder Scheme for Oil Palm Production In West Sumatra: A Stochastic Frontier Analysis*. *Agricultural Systems* 79:17-30.
- Herman dan B. Dradjat. 1996. Efektivitas Kegiatan KUD di PIR Kelapa Sawit. *Jurnal Pengkajian Agribisnis Perkebunan* (1):8-16.
- Ismail, R. 2007. Generasi Kedua Petani PIR: Perlu Difikirkan atau Biarkan Mereka Miskin Kembali? *Jurnal Harmoni Sosial* Vol 1(3):147-151.
- Jatmika, A., A. Mulyana, D. Muchtar, T. Wahyono, M. Antoni dan Riswani. 2010. Pembentukan dan Perbaikan Hubungan Kemitraan antara Perkebunan Rakyat Swadaya, Petani Plasma dan Perkebunan Besar. Pusat Penelitian Kelapa Sawit Medan.
- Junedi, H., Armanto, M.E., Bernas, S.M. and Imanudin, M.S. 2017. *Changes to Some Physical Properties due to Conversion of Secondary Forest of Peat into Oil Palm Plantation*, *Sriwijaya Journal of Environment*, Vol 2(3): 76-80.
- Koczberski, G., G.N. Curry and J. Anjen. 2012. *Changing Land Tenure and Informal Land Markets in the Oil Palm Frontier Regions of Papua New Guinea: The Challenge for Land Reform*. *Australian Geographer*. Vol 43(2): 181-196.
- Koczberski, G., G.N. Curry and V. Bue. 2012. *Oil Palm, Food Security and Adaptation among Smallholder Households in Papua New Guinea*. *Asia Pacific Viewpoint*. Vol. 53: 288-299, Issue 3, December 2012.

- Malaysian Palm Oil Board. 2011. **Annual and Forecast of Crude Palm Oil Production (Tonnes) 2011 & 2012**. MPOP, Malaysia.
- Mulyana, A. 2008. Analisis Penentuan Harga Tandan Buah Segar Kelapa Sawit yang Ideal dan Kesejahteraan Petani Plasma pada Perusahaan Inti Rakyat: Laporan Akhir Penelitian Hibah Bersaing X Perguruan Tinggi, Tahun Anggaran 2003. Fakultas Pertanian, Universitas Sriwijaya, Ogan Ilir.
- Mulyana, A. 2003. Analisis Penentuan Harga Tandan Buah Segar Kelapa Sawit yang Ideal dan Kesejahteraan Petani Plasma pada Perusahaan Inti Rakyat: Laporan Akhir Penelitian Hibah Bersaing X Perguruan tinggi, Tahun Anggaran 2003. Fakultas Pertanian, Universitas Sriwijaya, Ogan Ilir.
- Obidzinski, K., R. Andriani, H. Komarudin and A. Andrianto. 2012. Environmental and Social Impacts of Oil Palm Plantations and Their Implications for Biofuel Production in Indonesia. *Ecology and Society*, Vol 17(1); 24-35.
- Pahan, I. 2005. Sebuah Pemikiran: Pola peremajaan Areal Plasma dari segi Pembinaan Petani, Ketersediaan Modal dan Mengatasi Kesenjangan Pendapatan. Prosiding Seminar Nasional Perkebunan Kelapa Sawit Rakyat: Pemberdayaan Perkebunan Kelapa Sawit Rakyat sebagai Upaya Kekuatan Ekonomi Kerakyatan. Indonesian Oil Palm Research Institute (IOPRI) Medan; 126-132, 15-16 April 2005 Pekanbaru, Riau.
- Pakpahan, A. 2013. Perkebunan Inti-Rakyat (PIR) Generasi ke II: Transformasi dari ketergantungan ke kemandirian ekonomi. *Media Perkebunan*. Monday, 08 April 2013
- Pohan I. 2005. Sebuah Pemikiran; Pola Peremajaan Areal Plasma dari Segi Pembinaan Petani, Ketersediaan Modal dan Mengatasi Kesenjangan Pendapatan. Pros. Seminar Nasional Perkebunan Kelapa Sawit Rakyat; IOPRI Medan; 126-132.
- Pranadji, T. 2003. Penajaman Analisis Kelembagaan dalam Perspektif Penelitian Sosiologi Pertanian dan Pedesaan. *Forum Penelitian Agro Ekonomi*. Vol. 21(1):12-25. July 2003.
- Priyambodo, A. dan N. Kusnohadi. 1995. Model Pengembangan Pola Perusahaan Inti Rakyat Anak Angkat-Bapak Angkat pada Sub Sektor Perkebunan Kelapa Sawit. *Warta Pusat Penelitian Kelapa Sawit*. Asosiasi Peneliti Perkebunan Indonesia, Medan, 3 (3):125-136.
- Reuters. 2010. *Business & Financial News*. www.reuters.com diakses 01 Desember 2014
- Sachiho. W.A. 2008. Pembangunan Perkebunana Kelapa Sawit di Propinsi Riau: Sebuah Tafsiran Seputar Pemberdayaan Petani Kebun. *Komaba Studies in Human Geography*. Vol 19:1-16.
- Said, E.G. 2001. Kemitraan di bidang agribisnis dan agroindustri. Dalam Haeruman, J.H. dan Eriyatno (Editor): *Kemitraan dalam ekonomi lokal*. Yayasan Mitra Pembangunan Desa-Kota dan Bussiness Innovation Center of Indonesia, Jakarta.
- Salman, F dan T. Wahyono. 1998. Tingkat Pendapatan dan Ketahanan Petani Plasma PIR Kelapa Sawit. *Warta*. *Warta Pusat Penelitian Kelapa Sawit*. Asosiasi Peneliti Perkebunan Indonesia, Medan, 6(3): 127-132.

- Sjarkowi, F., A. Arbain, M.E. Armanto, U. Santoso, J. Arjuna, Rifardi, A. Setiawan, J. Syahrul, Khairijon and Asia. 2007. Environmental Quality of Sumatra Island 2007. Center for Regional Environmental Management, Sumatra, Ministry for Environment, Riau.
- Sri Rejeki, M.C.N. 2007. Perbedaan Budaya dan Adaptasi Antarbudaya dalam Relasi Kemitraan Inti-Plasma. Jurnal Ilmu Komunikasi. Vol. 4(2): 145-166). Desember 2007.
- Sukiyono, K. 1995. PIR/NES dan Respon Penawaran Produsen Kelapa Sawit di Indonesia. Jurnal Penelitian Kelapa Sawit, 3 (2): 163-190.
- Syahyuti. 2003. Bedah Konsep Kelembagaan: Strategi Pengembangan dan Penerapannya dalam Penelitian Pertanian. Pusat Penelitian dan Pengembangan Sosial Ekonomi Pertanian, Balitbang Pertanian, Bogor.
- Wahyono, T. 1996. Kemampuan Kelompok Tani dalam Menunjang Keberhasilan Usahatani Kelapa Sawit Pola PIR-BUN. Warta Pusat Penelitian Kelapa Sawit, Asosiasi Peneliti Perkebunan Indonesia, Medan, 4 (2): 93-101.
- Wicke, B., R. Sikkema, V. Dornburg and A. Faaij. 2011. Exploring land use Changes and the Role of Palm Oil Production in Indonesia and Malaysia. Land Use Policy. Vol. 28: 193-206. Issue 1, January 2011.
- Wildayana, E. 2006. Peluang Bekerja Wanita Tani sebagai Sumber Nafkah Melalui Sistem Usahatani Terpadu. Jurnal Pengelolaan Lingkungan & SDA 4 (1):46-57, Maret 2006. ISSN. 1693-0391. Terakreditasi.
- Wildayana, E. 2013. Analisis Perilaku Petani Kelapa Sawit dalam Kaitannya dengan Prospek Keberlanjutan Kebun Plasma di Sumatera Selatan. Disertasi Doktor. Pascasarjana FP Unsri. Palembang.
- Wildayana, E. 2014. Formulating Oil Palm Investment Decision in Tidal Wetlands of South Sumatra, Indonesia. Journal of Wetlands Environmental Managements. Vol 2(2): 30-36
- Wildayana, E. 2015. Formulating Rice Fields Conversion Control to Oil Palm Plantations in Tidal Wetlands of South Sumatra, Indonesia. Journal of Wetlands Environmental Managements. Vol 3(2): 72-78.
- Wildayana, E. 2017. Challenging Constraints of Livelihoods for Farmers on the South Sumatra Wetlands, Indonesia. Bulgarian Journal of Agricultural Science. Vol 23(6): 894-905.
- Wildayana, E. and M.E. Armanto. 2002. Economic Analysis of Forest for Upland Farming in South Sumatra, Indonesia. Journal of Environment & Natural Resources Management, Vol 22(1): 53-62.
- Wildayana, E., A.S. Busri, A. Heryana and M.E. Armanto. 2014. Formulating Oil Palm Investment Decision in Tidal Wetlands of South Sumatra, Indonesia. Indonesian Journal of Wetlands Environmental Managements (IJWEM). Vol 3 (December 2014).
- Wildayana, E., D. Adriani and M.E. Armanto. 2017. Livelihoods, Household Income and Indigenous Technology in South Sumatra Wetlands. Sriwijaya Journal of Environment, Vol 2(1): 23-28.
- Wildayana, E., I. Zahri, A. Mulyana and L. Husin. 2012. The Analyses Structure and Household Income Distribution of Palm Oil (*Elaeis guineensis* Jacq) Farmers NES-TRANS in South Sumatra, Indonesia. Proc. UMT 11th International Annual Symposium on Sustainability Science and Management, 09-11th July 2012; p 1480-1487. Terengganu, Malaysia.

- Wildayana, E., I. Zahri, A. Mulyana dan L. Husin. 2013a. Kemitraan Kelembagaan KUD Pola PIR Kelapa Sawit di Sumatera Selatan. Pros. Seminar Nasional Dies Natalis ke-37 Fakultas Pertanian, UNS, hal 349-354.
- Wildayana, E., I. Zahri, A. Mulyana dan L. Husin. 2013b. Partisipasi Petani Plasma Pola Kemitraan PIR-Trans Kelapa Sawit di Sumatera Selatan. Pros. Seminar Nasional PERHEPI. Pengelolaan Agribisnis Pangan Pola Korporasi pada Lahan Sub Optimal. 15 April 2013. Unsri, Palembang.
- Wildayana, E., I. Zahri, A. Mulyana dan L. Husin. 2016. Penyesuaian Krisis Global dengan Faktor-Faktor Produksi dan Pendapatan Petani Plasma PIR Kelapa Sawit. *Jurnal Lahan Suboptimal Unsri*, Vol 5(1): 1-10
- Wildayana, E., M.E. Armanto and M.A. Adzemi. 2011. From Economic Valuation to Policy Making in Forest Conversion for *Elaeis guineensis* Jacq Plantation. Proc. the 6th CRISU-CUPT Conference; 20-22 October 2011, Unsri, Palembang, p. 19-26.
- Wildayana, E., M.E. Armanto and N. Rahmawati. 2008. Agribusiness program development of site specific farming pattern in the tidal land. *Journal of Scientific HABITAT* Vol. XIX(3): 223-236, December 2008. ISSN 0853-5167.
- Wildayana, E., M.E. Armanto dan M.S. Imanudin. 2011. Investment Feasibility of Oil Palm Plantation Effort and Cattle Fattening. Proceedings of the National Seminar. Vol II; 697-706. Western BKS-PTN, 23-25 May 2011, Sriwijaya University, Palembang, Indonesia.
- Wildayana, E., M.E. Armanto dan N. Rahmawati. 2008. Dampak Pembangunan Perkebunan Kelapa Sawit Terhadap Peningkatan Ekonomi Masyarakat di Lahan Pasang Surut (Pendekatan Multiplier Effect). *Jurnal Habitat* Vol XIX(2); 159-168.
- Wildayana, E., M.E. Armanto dan N. Rahmawati. 2008. Pengembangan Program Pola Usahatani Agribisnis Spesifik Lokasi di Lahan Pasang Surut. *Journal of Habitat* Vol XIX (3); 223-236.
- Wildayana, E., M.S. Imanudin, H. Junedi, M. Zuhdi and M.E. Armanto. 2016. Parameters Affecting Household Income Diversity of Farmer's Tribes in South Sumatra Tidal Wetland. *Sriwijaya Journal of Environment*, Vol 1(3): 47-52.
- World Bank. 2013. *Global Economic Prospects*, Vol 7, June 2013; Less Volatile, but Slower Growth, A World Bank Group Flagship Report. International Bank for Reconstruction and Development. The World Bank, Washington DC 20433. Internet; www.worldbank.org
- Zahira. 2014. Potensi Ekonomi Sektor Provinsi Sumatera Selatan Berdasarkan Analisis Location Quotient (LQ). BPS Provinsi Sumatera Selatan, Palembang.
- Zahri, I. 2003. Pengaruh Alokasi Tenaga Kerja Keluarga terhadap Pendapatan Petani Plasma PIR Kelapa Sawit Pasca Konversi di Sumatera Selatan. Disertasi Doktor pada Universitas Padjajaran, Bandung (tidak dipublikasikan).
- Zulkifli, A. 2012. Konsultan lingkungan dan energy. <http://www.bangazul.com> diakses 01 Desember 2014

DAFTAR SINGKATAN

AD	: Anggaran Dasar
APPTD	: Alokasi Penempatan Penduduk di Daerah Transmigrasi
ART	: Anggaran Rumah Tangga
ASEM	: Angka (Data) Sementara
ATAP	: Angka (Data) Tetap
BKPM	: Badan Koordinasi Penanaman Modal
BMU	: Batas Minimal Usaha
BP	: Badan Pemeriksaan
BPP	: Balai Penyuluhan Pertanian
BPR	: Bank Perkreditan Rakyat
BPS	: Badan Pusat Statistik
BUMD	: Badan Usaha Milik Daerah
BUMN	: Badan Usaha Milik Negara
BUMP	: Badan Usaha Milik Petani
CC	: <i>Community's Corporate</i>
CPO	: <i>Crude Palm Oil</i>
DAS	: Daerah Aliran Sungai
FD	: <i>Farmer Development</i>
FELDA	: <i>Federal Land Development Authority</i>
FKMK	: Forum Koordinasi Manajemen Kebun
HGU	: Hak Guna Usaha
IDAPERTABUN	: Iuran Peremajaan Tanaman Perkebunan
IKR	: Intensifikasi Kapas Rakyat
IMF	: <i>International Monetary Fund</i>
IPAL	: Instalasi Pengolahan Limbah Cair
ITR	: Intensifikasi Tembakau Rakyat
KK	: Kepala Keluarga
KKPA	: Kredit Kepada Koperasi Primer untuk Anggotanya

KKPS	: Kelembagaan Koperasi Kelapa Sawit
KPKS	: Koperasi Produsen Kelapa Sawit
KUD	: Koperasi Unit Desa
LCC	: <i>Legum Cover Crop</i>
LPKS	: Limbah Cair Pabrik Kelapa Sawit
NES	: <i>Nucleus Estate and Smallholders</i>
OKI	: Ogan Komering Ilir
PB	: Perkebunan Besar
PBN	: Perkebunan Besar Negara
PBS	: Perkebunan Besar Swasta
PERDA	: Peraturan Daerah
PIR	: Perusahaan Inti Rakyat
PIR-Bun	: Perusahaan Inti Rakyat-Perkebunan
PIR-KKPA/KUK	: Perusahaan Inti Rakyat - Kredit Koperasi Kepada Anggota Koperasi dan Kredit Usaha Kecil
PIR-KUK	: Perusahaan Inti Rakyat Kredit Usaha Kecil
PIR-Trans	: Perusahaan Inti Rakyat Transmigrasi
PKS	: Pabrik Kelapa Sawit
PMA	: Penanam Modal Asing
POKTAN	: Kelompok Tani
PPL	: Penyuluh Pertanian Lapangan
PS	: Pola Swadaya
PTP	: PT Perkebunan
PTPN	: PT Perkebunan Nusantara
RAT	: Rapat Anggota Tahunan
REVITBUN	: Revitalisasi Perkebunan
RSPO	: <i>Roundtable on Sustainable Palm Oil</i>
SDM	: Sumberdaya Manusia

SHU	: Sisa Hasil Usaha
SIM	: Sistem Informasi dan Manajemen
TBM	: Tanaman Belum Menghasilkan
TBS	: Tandan Buah Segar
TM	: Tanaman Menghasilkan
TPAK	: Tingkat Partisipasi Angkatan Kerja
TPH	: Tempat Pemungutan Hasil
TR/TTM	: Tanaman Rusak/Tanaman Tidak Menghasilkan
TRI	: Tebu Rakyat Intensifikasi
UPH	: Unit Pengolahan Hasil
UPP	: Unit Pelayanan Pengembangan
UUD	: Undang-Undang Dasar

Whole contents of Lembaga 14Augt2018

ORIGINALITY REPORT

2%

SIMILARITY INDEX

%

INTERNET SOURCES

2%

PUBLICATIONS

0%

STUDENT PAPERS

PRIMARY SOURCES

1

Elisa Wildayana, M. Edi M. Edi Armanto. "Formulating Popular Policies for Peat Restoration Based on Livelihoods of Local Farmers", Journal of Sustainable Development, 2018

Publication

<1%

2

Nur Hidayati. "Penggunaan Rapid Application Development dalam Rancang Bangun Program Simpan Pinjam pada Koperasi", INTENSIF, 2018

Publication

<1%

3

Abdul Aziz Nugraha Pratama. "PENGARUH SPIRITUALITAS, INTELEKTUALITAS, DAN PROFESIONALISME TERHADAP KINERJA DOSEN STAIN SALATIGA", INFERENSI, 2014

Publication

<1%

4

Gillespie, Piers. "Participation and power in Indonesian oil palm plantations : Participation and power", Asia Pacific Viewpoint, 2012.

Publication

<1%

5

Noorzalinee Ghazali, Khairulazhar Zainuddin, Mohd Zainee Zainal, Hamlussalam Md Dali, Abd Manan Samad, Mohd Razali Mahmud.

"The potential of mangrove forest as a bioshield in Malaysia", 2016 IEEE 12th International Colloquium on Signal Processing & Its Applications (CSPA), 2016

Publication

<1%

6

Inggar Ariani Karendra. "PENGARUH KUALITAS SUMBER DAYA MANUSIA TERHADAP PERKEMBANGAN USAHA PADA KPRI PERTAGUMA KOTA MADIUN", EQUILIBRIUM : Jurnal Ilmiah Ekonomi dan Pembelajarannya, 2016

Publication

<1%

7

Agustina Siregar, Yusma Damayanti, Elwamendri Elwamendri. "ANALISIS PENDAPATAN USAHATANI KELAPA SAWIT PETANI PLASMA ANGGOTA KKPA (KREDIT KOPERASI PRIMER KEPADA ANGGOTA) DI PT. SARI ADITYA LOKA 1 KABUPATEN MERANGIN PROVINSI JAMBI", Jurnal Ilmiah Sosio-Ekonomika Bisnis, 2018

Publication

<1%

8

Siti Noor Hidayati, Antonius Ermiyanto. "Analisis Faktor Motivasi Intrinsik dan Motivasi Ekstrinsik Pengaruhnya terhadap Kinerja

<1%

Karyawan dengan Kepuasan Kerja sebagai Mediasi", Jurnal Maksipreneur: Manajemen, Koperasi, dan Entrepreneurship, 2017

Publication

9

Tacconi L.. "Kebakaran hutan di Indonesia: penyebab, biaya dan implikasi kebijakan", Center for International Forestry Research (CIFOR), 2003

Publication

<1%

10

Cramb, Rob, and George N. Curry. "Oil palm and rural livelihoods in the Asia-Pacific region: An overview : Oil palm and rural livelihoods", Asia Pacific Viewpoint, 2012.

Publication

<1%

11

Suci Rahmawati .. "PENGARUH PELAYANAN TERHADAP PARTISIPASI ANGGOTA PADA KOPERASI SISWA DI SMP 8 MADIUN", EQUILIBRIUM : Jurnal Ilmiah Ekonomi dan Pembelajarannya, 2015

Publication

<1%

12

Patrick Guinness. "The Unbounded Space and Moral Transgression: Capitalist Expansion in West New Britain", Anthropological Forum, 2017

Publication

<1%

13

Tuswoyo Admojo. "Peran Partai Oposisi di Parlemen Pasca Pemilu Presiden 2014", Jurnal

<1%

14

I Made Thresna Yama, Sumaryo Gitosaputra, Tubagus Hasanuddin. "PARTISIPASI PETANI PADI DALAM PELAKSANAAN PROGRAM PENINGKATAN PRODUKSI BERAS NASIONAL (P2BN) DI KECAMATAN SEPUTIH MATARAM LAMPUNG TENGAH", Jurnal Ilmu-Ilmu Agribisnis, 2018

Publication

<1%

15

Yuli Kurniyati. "Penguatan Kapasitas Kelembagaan Kelompok PEW untuk Pengembangan Ekonomi Lokal Kota Yogyakarta", Jurnal Maksipreneur: Manajemen, Koperasi, dan Entrepreneurship, 2013

Publication

<1%

16

Oos M Anwas. "Pengaruh Pendidikan Formal, Pelatihan, dan Intensitas Pertemuan terhadap Kompetensi Penyuluh Pertanian", Jurnal Pendidikan dan Kebudayaan, 2013

Publication

<1%

17

Debi Setiawati, Warih Yudo Sanjoyo. "PERUBAHAN SOSIAL BUDAYA DESA PURWODADI KECAMATAN BARAT KABUPATEN MAGETAN TAHUN 1990-2010", AGASTYA: JURNAL SEJARAH DAN PEMBELAJARANNYA, 2012

Publication

<1%

18

Khairul Anwar, Meyzi Hariyanto. "POLITIK PEMBERDAYAAN PETANI DI DESA RAMBAH MUDA, RIAU", Jurnal Ilmu Pemerintahan : Kajian Ilmu Pemerintahan dan Politik Daerah, 2017

Publication

<1%

19

Susi Widjajani, Siti Noor Hidayati. "Membangun Koperasi Pertanian Berbasis Anggota di Era Globalisasi", Jurnal Maksipreneur: Manajemen, Koperasi, dan Entrepreneurship, 2014

Publication

<1%

20

Suyanto S., Chokkalingam U., Wibowo P., eds.. "Kebakaran di lahan rawa/gambut di Sumatera: masalah dan solusi: prosiding semiloka, Palembang, Sumatera Selatan, 10 - 11 Desember 2003", Center for International Forestry Research (CIFOR), 2004

Publication

<1%

21

Rizki Purpintari. "PENGARUH PARTISIPASI ANGGOTA TERHADAP PERKEMBANGAN MODAL PADA KOPERASI BINTANG SEJAHTERA DI DESA PRAJEGAN KECAMATAN SUKOREJO KABUPATEN PONOROGO", EQUILIBRIUM : Jurnal Ilmiah Ekonomi dan Pembelajarannya, 2016

Publication

<1%

22

Jemadi Jemadi, Bambang Sugeng Dwiyanto.

"Strategi Kelompok Buruh Perempuan dalam Memanfaatkan Modal Sosial untuk Meningkatkan Aksesibilitas Pasar (Studi di Kelompok Buruh Perempuan "Tani Rejo" dalam Mengakses Industri Emping Melinjo di Kecamatan Limpung, Kabupaten Batang, Provinsi Jawa Tengah)", Jurnal Maksipreneur: Manajemen, Koperasi, dan Entrepreneurship, 2014

Publication

<1%

23

Adnan H., Tadjudin D., Yuliani L., Komarudin H., Lopulalan D., Siagian Y., Munggoro D., (eds.). "Belajar dari Bungo: mengelola sumberdaya alam di era desentralisasi", Center for International Forestry Research (CIFOR), 2008

Publication

<1%

24

Ayu Sulistyorini .. "PENGARUH BIAYA PROMOSI TERHADAP PENINGKATAN JUMLAH NASABAH PADA KSP SENDANG ARTHA MANDIRI KEC.WUNGU KAB.MADIUN", EQUILIBRIUM : Jurnal Ilmiah Ekonomi dan Pembelajarannya, 2015

Publication

<1%

25

Tsabitah, Sumayyah, Abdul Aziz Omar, and Lukman Ismail. "Chemical Pretreatment Comparison for Oil Palm Empty Fruit Bunch: A Review", Applied Mechanics and Materials,

<1%

2014.

Publication

26

Anastasia Hervas. "Land, development and contract farming on the Guatemalan oil palm frontier", *The Journal of Peasant Studies*, 2017

Publication

<1%

27

Bartoven Vivit Nurdin, K.S.F. Ng. "Local Knowledge of Lampung People in Tulang Bawang: An Ethnoecological and Ethnotechnological Study for Utilization and Conservation of Rivers", *Procedia - Social and Behavioral Sciences*, 2013

Publication

<1%

28

Yuli Kurniyati, Bening Hadilatih. "Pengembangan Kapasitas dan Kelembagaan Kelompok Simpan Pinjam di Desa Sendangarum, Minggir, Sleman", *Jurnal Maksipreneur: Manajemen, Koperasi, dan Entrepreneurship*, 2014

Publication

<1%

29

Neumann, K.. "The yield gap of global grain production: A spatial analysis", *Agricultural Systems*, 201006

Publication

<1%

30

Rajesri Govindaraju, Dissa R. Chandra. "E-commerce adoption by Indonesian small, medium, and micro enterprises (SMMEs):

<1%

Analysis of goals and barriers", 2011 IEEE 3rd International Conference on Communication Software and Networks, 2011

Publication

31

Bambang Sugeng Dwiyanto, Jemadi Jemadi. "Wirausaha Kelompok Usaha Budidaya Pembesaran Lele", Jurnal Maksipreneur: Manajemen, Koperasi, dan Entrepreneurship, 2014

Publication

<1%

32

Vertasius Sanjaya Nugraha. "Pemberdayaan Usaha Kecil Menengah (UKM)/Usaha Rumah Tangga (URT) Kerajinan Kulit di Kabupaten Bantul Yogyakarta", Jurnal Maksipreneur: Manajemen, Koperasi, dan Entrepreneurship, 2013

Publication

<1%

33

Dessy Adriani. "Rasionalitas Sosial-Ekonomi dalam Penyelesaian Pengangguran Terselubung Petani Sawah Tadah Hujan", MASYARAKAT: Jurnal Sosiologi, 2016

Publication

<1%

34

Alessia Maggi, Keith Priestley. "Surface waveform tomography of the Turkish-Iranian plateau", Geophysical Journal International, 2005

Publication

<1%

35

Agus Hariwibowo, Dony Kristiawan.
"PENGARUH PENGGUNAAN METODE
PAKEM TERHADAP HASIL BELAJAR SISWA
KELAS X SMK PGRI MEJAYAN PADA MATA
PELAJARAN ALAT UKUR ELEKTRONIKA",
JUPITER (JURNAL PENDIDIKAN TEKNIK
ELEKTRO), 2016

Publication

<1%

36

Effendi Arsad. "KAYU KARET SEBAGAI
SUBSTITUSI KAYU HUTAN ALAM UNTUK
INDUSTRI", Jurnal Riset Industri Hasil Hutan,
2009

Publication

<1%

37

Colfer C.J.P., Dahal G.R., Capistrano D., (eds.).
"Pelajaran dari desentralisasi kehutanan:
mencari tata kelola yang baik dan berkeadilan
di Asia-Pasifik", Center for International
Forestry Research (CIFOR), 2009

Publication

<1%

38

Oyegoke, Adekunle Sabitu. "Development of a
sustainable business model for a third sector
organisation in achieving business excellence",
International Journal of Business Excellence,
2014.

Publication

<1%

39

Elisa Wildayana, M. Edi Armanto. "Utilizing
Non-Timber Extraction of Swamp Forests over

<1%

Time for Rural Livelihoods", Journal of Sustainable Development, 2018

Publication

40

Corley. "Reference List and Index of Citations",
The Oil Palm, 04/04/2003

Publication

<1%

41

Nawir A.A., Murniati, Rumboko L., (eds.).
"Rehabilitasi hutan di Indonesia: akan
kemanakah arahnya setelah lebih dari tiga
dasawarsa?", Center for International Forestry
Research (CIFOR), 2008

Publication

<1%

Exclude quotes On

Exclude matches < 1 words

Exclude bibliography On