

SOSIAL EKONOMI PETANI
DI PERDESAAN

Yusuf Hidayat
Rahmat Nur

SOSIAL EKONOMI PETANI
DI PERDESAAN

INARA PUBLISHER
2023

Perpustakaan Nasional: Katalog dalam Terbitan (KDT)

Penulis:

**Yusuf Hidayat
Rahmat Nur**

Sosial Ekonomi Petani Di Perdesaan

Ed. 1, -1- Malang: Inara Publisher, 2022
II, xiv + 94 hlm., 15,5x23

ISBN: 978-623-98877-6-6

I. Desa, Dusun, Pedesaan

I. Judul
307.72

Hak cipta 2022, pada penulis
Dilarang mengutip sebagian atau seluruh isi buku dengan cara apa pun,
baik berupa fotokopi, scan, PDF, dan sejenisnya.

Anggota IKAPI No. 306/JTI/2021

Cetakan I, Januari 2023

Hak penerbitan pada Inara Publisher

Desain sampul: Dana Ari

Tata letak: Muhammad Alfinanda Farids Ammrulloh

Dicetak oleh PT Cita Intrans Selaras (Citila Grup)

Diterbitkan pertama kali oleh Inara Publisher

Jl. Joyosuko Agung RT. 3 / RW. 12 No. 86, Malang

Telp. 0341-588010/CS. 081336120162

Email: inara.publisher@gmail.com

Web: www.inarapublisher.com

PENGANTAR PENULIS

Puji dan syukur kami panjatkan ke hadirat Allah Swt. atas rahmat-Nya yang telah memberikan kesehatan dan kesempatan kepada penulis untuk menyelesaikan buku ini. Buku ini berisi tentang informasi perihal manajemen pengelolaan kelapa sawit. Buku ini disusun oleh penulis untuk menyebarkan pengetahuan secara teknis maupun konseptual bagaimana mengelola kelapa sawit.

Kita ketahui bersama bahwa kelapa sawit merupakan komoditas unggulan Indonesia dalam perdagangan internasional. Secara data, Indonesia merupakan negara produsen minyak sawit terbesar dunia sejak 2006. Hal ini dapat dibuktikan bahwa kala itu (tahun 2006) Indonesia berhasil memproduksi CPO hingga 53,4% dari total CPO dunia. Angka ini berhasil menggeser Malaysia yang hanya memproduksi 32%.

Sejalan dengan semakin meningkatnya produksi kelapa sawit, maka pentingnya upaya meningkatkan keberlanjutan dan produktivitas praktik produksi mereka mulai menjadi bagian penting dalam wacana kebijakan di Indonesia. Hal ini penting untuk membuat stok kelapa sawit dan produk turunannya tetap terjaga. Oleh karena itu dibutuhkan manajemen pengelolaan yang tepat guna menjaga komoditas sawit di Indonesia tetap eksis di mata internasional.

Buku ini kami tulis sebagai salah satu langkah mendesiminasikan gagasan dan pengalaman kami perihal kelapa sawit. Buku ini terbagi menjadi 8 bab yaitu Bab I Perkebunan Kelapa Sawit di Indonesia; Bab II Pembangunan Sawit Mandiri dalam Kajian Teori; Bab III Wilayah Transmigran dan Pengembangan Perkebunan Sawit Mandiri di Kalimantan Selatan; Bab IV *Quo Vadis* Usaha Bersama Petani Sawit: Belajar dari Koperasi; Bab V Migran dan Gabungan Kelompok Tani (Gapoktan) di Kalimantan Selatan; Bab VI *Corporat Culture* dalam Organisasi Usaha Bersama; Bab VII Leadership Koperasi Sawit Mandiri; Bab VIII Model Piramid Organization Culture. Semoga dengan hadirnya buku ini akan memperkaya khazanah pengetahuan tentang kelapa sawit.

PENGANTAR PENERBIT

Pengembangan kelapa sawit merupakan salah satu langkah yang diperlukan sebagai kegiatan pembangunan subsektor perkebunan dalam rangka peningkatan pendapatan melalui sektor pertanian. Perkembangan pada berbagai subsistem yang sangat pesat pada kelapa sawit sejak menjelang akhir tahun 1970-an menjadi bukti pesatnya perkembangan agribisnis kelapa sawit.

Luas areal perkebunan minyak kelapa sawit di Indonesia rentang waktu 2017-2021 mengalami tren yang meningkat. Melansir data dari Kementerian Pertanian (Kementan) mencatat bahwa luas perkebunan minyak kelapa sawit mencapai 15,08 juta hektare (ha) pada 2021. Luas perkebunan tersebut naik 1,5% dibanding tahun sebelumnya yang seluas 1,48 juta ha. Dari 15,08 juta ha, mayoritas dimiliki oleh Perkebunan Besar Swasta (PBS) yaitu seluas 8,42 juta ha (55,8%). Kemudian, Perkebunan Rakyat (PR) seluas 6,08 juta ha (40,34%) dan Perkebunan Besar Negara (PBN) seluas 579,6 tibu ha (3,84%).

Dalam hal industri pengolahan, perlunya manajemen yang tepat. Maka dari itu, para pihak yang terlibat (pemilik dan karyawan) dituntut untuk mengetahui pengelolaan kelapa sawit. Hal ini penting mengingat komoditas kelapa sawit memiliki pangsa pasar yang luas. Pengelolaan kelapa sawit harus berdasarkan manajemen organisasi. Artinya semuanya saling terhubung.

Buku ini mencoba untuk mengulik betapa urgensinya peran organisasi dalam pengembangan kelapa sawit. Buku ini didasarkan penelitian oleh penulisnya di sentra-sentra produksi kelapa sawit yakni di Kalimantan. Buku ini menekankan prinsip Piramid Organization Culture di mana menggunakan model koperasi sebagai wadahnya. Buku ini direkomendasikan untuk dibaca, khususnya bagi para penstudi kelapa sawit dan para pebisnis.

DAFTAR ISI

Pengantar Penulis ___ v

Pengantar Penerbit ___ vi

Daftar Isi ___ ix

Bab I Perkebunan Kelapa Sawit di Indonesia ___ 1

- A. Sawit dan Prospek Pengembangan di Kawasan Kalimantan Selatan ___ 1
- B. Permasalahan Sawit di Kalimantan Selatan ___ 4

Bab II Pembangunan Sawit Mandiri dalam Kajian Teori ___ 9

- A. Pembangunan Masyarakat ___ 9
- B. Pemberdayaan ___ 14
- C. Organisasi Sosial ___ 19
- D. Budaya Organisasi ___ 21

Bab III Wilayah Transmigran dan Pengembangan Perkebunan Sawit Mandiri di Kalimantan Selatan ___ 25

- A. Kemunculan Petani Sawit Mandiri ___ 25
- B. Karakteristik Petani Sawit Mandiri Migran di Kalimantan Selatan ___ 26

Bab IV *Quo Vadis* Usaha Bersama Petani Sawit: Belajar dari Koperasi ___ 35

- A. Sejarah Koperasi di Indonesia ___ 35
- B. Alasan Bangsa Indonesia Berkoperasi ___ 40
- C. Sejarah dan Profil Dinas Koperasi dan UKM Provinsi Kalimantan Selatan ___ 41

Bab V Migran dan Gabungan Kelompok Tani (Gapoktan) di Kalimantan Selatan ___ 53

- A. Sejarah Terbentuknya Kelompok Tani ___ 53
- B. Peran dan Fungsi Gapoktan ___ 55
- C. Penguatan Gabungan Kelompok Tani (Gapoktan) ___ 57

- D. Migran dalam Pembentukan Gapoktan ____ 60
- E. Fungsi Kelompok Tani Sawit sebagai Kelas Belajar ____ 61

Bab VI *Corporat Culture* dalam Organisasi Usaha Bersama ____ 63

- A. Pengelolaan Organisasi ____ 63
- B. Budaya Korporasi Petani Sawit Mandiri ____ 65

Bab VII *Leadership* Koperasi Sawit Mandiri ____ 75

- A. Pengertian Kepemimpinan ____ 75
- B. Teori Kepemimpinan ____ 76
- C. Model Kepemimpinan ____ 79

Bab VIII Model *Piramid Organization Culture* ____ 85

- A. Elemen Idealistik ____ 86
- B. Elemen Behavioural ____ 86

Daftar Pustaka ____ 89

Profil Penulis ____ 93

DAFTAR GAMBAR

- Gambar 1. Perkebunan Sawit. ____ 2
- Gambar 2. Sawit Kalimantan Selatan. ____ 5
- Gambar 3. Perbandingan Wilayah Tanam Sawit, Berdasarkan Jenis Aktor 1978-2016. ____ 26
- Gambar 4. Sawit Migran. ____ 27
- Gambar 5. Lokasi Desa Sidomulyo. ____ 28
- Gambar 6. Lokasi Desa Tajau Mulya. ____ 31
- Gambar 7. Skema Struktur Organisasi Koperasi dan UMKM Provinsi Kalimantan Selatan 2022. ____ 43
- Gambar 8. Jumlah Koperasi, Anggaran dan Simpanan di Provinsi Kalimantan Selatan Tahun 2022. ____ 43
- Gambar 9. Alur Proses Pelaksanaan Program Perkebunan dengan Mitra Usaha. ____ 50
- Gambar 10. Kelompok Tani Desa Tajau Mulya Tanah Laut. ____ 60
- Gambar 11. Proses Terbentuknya Budaya Organisasi. ____ 65
- Gambar 12. Pengaruh Budaya Organisasi dan Kepuasan Kerja. ____ 67
- Gambar 13. Corporat Culture Koperasi di Kalimantan Selatan. ____ 67
- Gambar 14. Wawancara dengan Pengurus Koperasi. ____ 69
- Gambar 15. Karakter Corporat Culture Koperasi Kalimantan Selatan. ____ 73
- Gambar 16. Leadership Pyramid Organizational Koperasi Kalimantan Selatan. ____ 83
- Gambar 17. Model Piramid Organization Culture. ____ 87

DAFTAR TABEL

- Tabel 1. Jumlah Penduduk Berdasarkan Usia. ____ 29
- Tabel 2. Jumlah Penduduk Desa Sidomulyo Berdasarkan Pekerjaan. ____ 29
- Tabel 3. Jumlah Sarana Pendidikan di Desa Sidomulyo. ____ 30
- Tabel 4. Jumlah Sarana Ibadah di Desa Sidomulyo. ____ 30
- Tabel 5. Batas Wilayah Desa Tajau Muya. ____ 31
- Tabel 6. Jumlah Penduduk Berdasarkan Usia. ____ 32
- Tabel 7. Jumlah Penduduk Desa Sidomulyo Berdasarkan Pekerjaan. ____ 32
- Tabel 8. Jumlah Sarana Pendidikan di Desa Tajau Mulya. ____ 33
- Tabel 9. Jumlah Sarana Ibadah di Desa Tajau Mulya. ____ 33
- Tabel 10. Strategi Pengembangan Agribisnis Perkebunan Sawit. ____ 45

BAB I

PERKEBUNAN KELAPA SAWIT DI INDONESIA

A. Sawit dan Prospek Pengembangan di Kawasan Kalimantan Selatan

Perekonomian merupakan bagian yang tidak bisa dipisahkan dalam kehidupan manusia sehari-hari. Kebutuhan akan sandang dan pangan harus dipenuhi setiap harinya. Perekonomian suatu masyarakat juga memiliki peranan yang penting untuk mengukur kestabilan suatu bangsa dan negara. Salah satu penunjang perekonomian di Indonesia adalah pengembangan perkebunan kelapa sawit.

Kelapa Sawit merupakan komoditas unggulan bagi Indonesia dalam perdagangan internasional. Perkembangan industri minyak sawit Indonesia yang berkembang cepat tersebut telah menarik perhatian masyarakat dunia, khususnya produsen minyak nabati utama dunia. Indonesia menjadi negara produsen minyak sawit terbesar dunia sejak 2006. Pada tahun 2016, Indonesia berhasil mengungguli Malaysia di mana share produksi CPO Indonesia telah mencapai 53,4% dari total CPO dunia, sedangkan Malaysia memiliki pangsa sebesar 32%. Demikian halnya dalam pasar minyak nabati global, minyak sawit juga berhasil mengungguli minyak kedelai (soybean oil) sejak 2004. Pada 2004, total produksi CPO mencapai 33,6 juta ton, sedangkan minyak kedelai adalah 32,4 juta ton. Pada 2016, share produksi CPO dunia mencapai 40% dari total nabati utama dunia, sedangkan minyak kedelai memiliki pangsa sebesar 33,18% (United States Department of Agriculture, 2016).

Potensi kelapa sawit terbesar di Indonesia yang menjadi sorotan adalah Provinsi Kalimantan Selatan. Menurut data Dinas Penanaman Modal dan Pelayanan terpadu satu pintu (PTMPTSP) Provinsi Kalimantan Selatan,

luas area komoditas kelapa sawit tahun 2013 sampai tahun 2019 telah mencapai 424.932 Ha, di mana seluas 298.365 Ha (80,05%) merupakan kebun yang dimiliki PBS, seluas 4.906 Ha (1,32%) dimiliki PBN serta sisanya seluas 69.449 Ha (18,63%) merupakan usaha Perkebunan Rakyat (PR). Sedangkan produksi kelapa sawit tahun 2019 sebesar 901.077 ton (CPO) dan 247.440 ton (inti sawit). Pembangunan kebun kelapa sawit rakyat melalui pemanfaatan dana KKPA yang dilaksanakan oleh 5 PBS yang bertindak sebagai inti dan melibatkan petani plasma sebanyak 76.487 KK.



Gambar 1. Perkebunan Sawit

Kebun kelapa sawit yang berlokasi di Indonesia terdiri atas beberapa jenis berdasarkan pada luas lahan. Perusahaan dengan luas lahan kurang dari 25 hektare (ha) dimiliki oleh masyarakat dan dikenal dengan istilah *smallholder*. Ada pula perusahaan dengan skala menengah dan skala besar (Colchester, dkk., 2006, 46–47). Perusahaan skala menengah dan besar biasanya milik negara dan swasta, baik nasional maupun asing. Dalam praktiknya, kebanyakan perusahaan yang beroperasi tergolong perusahaan swasta dengan skala besar. Sebagai contoh, selama 2004-2011, di antara 23 perkebunan kelapa sawit yang berlokasi di Provinsi Kalimantan Barat, hanya 3 perusahaan yang dibangun melalui kemitraan dengan masyarakat. Sisanya merupakan perkebunan besar, baik milik negara maupun swasta nasional dan asing (Bappeda Kabupaten Tanah Laut, 2012, dalam Supriadi, t.t.,11–12).

Meskipun memiliki peran yang strategis bagi perekonomian nasional, perkebunan kelapa sawit juga berdampak negatif terhadap masyarakat, terutama kerusakan lingkungan dan konflik sosial. Dampak negatif tersebut memunculkan penolakan berbagai kalangan terhadap pengembangannya

di Indonesia. Berbagai pihak menuntut agar perkebunan kelapa sawit dikembangkan secara sustainable (berkelanjutan) sehingga tidak menimbulkan dampak negatif bagi masyarakat. Perkebunan kelapa sawit berkelanjutan merupakan penerapan dari konsep pertanian berkelanjutan, yaitu sistem pertanian yang berorientasi pada keseimbangan ekonomi, sosial, dan ekologi. Tuntutan tersebut direspons melalui penerapan standar ISPO dan RSPO dalam perkebunan kelapa sawit. Namun, sejauh ini masih banyak perkebunan yang belum berkelanjutan sehingga dampak negatif dari perkebunan kelapa sawit masih dirasakan di berbagai daerah. Bencana asap sebagai dampak kebakaran lahan di area perkebunan kelapa sawit, penggunaan pekerja anak, konflik lahan, dan rendahnya kesejahteraan tenaga kerja merupakan implikasi dari perkebunan yang tidak berkelanjutan (Ngadi & Noveria, 2017)

Sejalan dengan makin dominannya peran petani mandiri sebagai kelompok produsen sawit di Indonesia, upaya meningkatkan keberlanjutan dan produktivitas praktik produksi mereka mulai menjadi bagian penting dalam wacana kebijakan di Indonesia. Mengingat sebagian besar petani mandiri beroperasi secara mandiri—seringkali tanpa dukungan teknis dan masukan dari produsen korporasi dan berada di luar lingkup negara—banyak aktivitas petani tersebut kurang tersentuh regulasi dan dukungan. Hasilnya, petani mandiri di Indonesia tidak hanya menjadi produsen sawit dengan tingkat produktivitas rendah, tetapi juga seringkali beroperasi tanpa kelayakan perizinan dan pada lahan yang secara legal, tidak boleh dibudidayakan. Meningkatkan produktivitas para petani mandiri, khususnya peningkatan yang dianggap sebagai cara penting untuk meningkatkan sektor produktivitas dan penghasilan petani mandiri, dengan dikombinasikan upaya-upaya lainnya, dapat secara signifikan menurunkan tekanan ekologis terhadap gambut dan bentang alam hutan. Terlebih lagi, masalah legalitas petani mandiri menjadi sangat penting untuk segera diselesaikan agar memenuhi standar Kelapa Sawit Berkelanjutan Indonesia (ISPO). Upaya ini akan mampu mengurangi risiko tersingkirnya petani dari pasar formal, yang semakin menuntut kepatuhan penyuplai pada standar publik seperti ISPO, selain standar keberlanjutan lain seperti Perundingan Minyak Sawit Berkelanjutan (RSPO) dan komitmen nol-deforestasi. Dalam mengembangkan intervensi yang sesuai, pemerintah Indonesia dan berbagai program bantuan teknis petani mulai mengakui bahwa karena petani mandiri sawit mandiri merupakan populasi yang sangat heterogen, sehingga diperlukan pendekatan lebih terencana dalam menangani masalah produktivitas, keberlanjutan dan legalitas. Namun, ketiadaan pengetahuan komprehensif dasar mengenai karakteristik petani mandiri dan tantangan spesifiknya melemahkan upaya formulasi dan skala

pendekatan yang tepat. Untuk memperkuat upaya ini, Observasi hasil awal dari survei petani dan pertanian di provinsi Kalimantan Selatan. Dengan menggunakan analisis kluster hirarkis (HCA) dihasilkan tipologi petani yang membagi petani sawit menjadi enam sub-kelompok homogen. Dari analisis tersebut juga teridentifikasi sejumlah tantangan kebijakan dan prioritas berbeda tiap sub-kelompok, dan ditemukan perbedaan mendasar antara petani mandiri di areal bukaan baru (frontier) dengan petani di areal perkebunan yang lebih mapan. Hasil penelitian ini memberikan masukan pada upaya untuk menyusun bentuk-bentuk intervensi yang lebih tepat sasaran, dengan mempertimbangkan berbagai tantangan yang dihadapi setiap kelompok di lokasi berbeda. (I. & G.C., 2016)

B. Permasalahan Sawit di Kalimantan Selatan

Ada dua kabupaten di Provinsi Kalimantan Selatan yang sukses dalam pengembangan perkebunan kelapa sawit adalah Kabupaten Barito Kuala dan Kabupaten Tanah Laut. Luas perkebunan kelapa sawit di Kabupaten Barito Kuala seluas 72.464,2 Ha yang terdiri dari perkebunan sawit milik swasta dan milik rakyat/masyarakat (Dinas Hutbun Barito Kuala, 2014). Selain itu Kabupaten Tanah Laut memiliki luas perkebunan sawit sekitar 42,175.47 ha.

Salah satu yang menjadi sorotan adalah Desa Tajau Mulya, Kecamatan Batu Ampar, Kabupaten Tanah Laut. Desa Tajau Mulya merupakan desa yang berada di Kecamatan Batu Ampar yang merupakan hasil pemekaran dari Kecamatan Pelaihari. Desa Tajau Mulya mayoritas penduduknya mengelola sawit mandiri (swadaya). Data dari pusat penelitian perkebunan sawit Pelaihari tahun 2019 menunjukkan pengembangan lahan sawit mandiri (swadaya) di Kabupaten Tanah Laut 4200 ha. Ini merupakan bantuan dari APBN, Selanjutnya, diteruskan dengan bantuan APBD (Provinsi) dan APBD (Kabupaten) dengan luas 2.300 hektare. Jadi, total luas area kebun sawit rakyat mencapai 7.000 ha. Dari data awal yang diperoleh dari pusat penelitian sawit Pelaihari yang berada di Desa Tajau Mulya memiliki lahan 1700 ha.

Salah satu penghasil kelapa sawit yang dikelola oleh petani mandiri di Kabupaten Barito Kuala dan Kabupaten Tanah Laut adalah masyarakat Desa Sidomulyo Kecamatan Wanaraya Barito Kuala dan Desa Tajau Mulya Kecamatan Batu Ampar Kabupaten Tanah Laut Kalimantan Selatan. Kedua desa ini banyak ditemukan para petani mandiri perkebunan kelapa sawit yang sukses dalam pengelolaan perkebunan kelapa sawit. Namun tak sedikit banyak kendala yang sering dihadapi oleh masyarakat. Meski keduanya berbeda tempat petani sawit mandiri (swadaya) memiliki kelebihan masing-masing.



Gambar 2. Sawit Kalimantan Selatan

Permasalahan yang dikeluhkan oleh petani yang ada di Desa Sidomulyo dan Desa Tajau Mulya adalah sistem jaringan penjualan sawit yang masih terbatas. Observasi awal yang dilakukan di dua desa yang berbeda didapatkan kesimpulan bahwa (petani swadaya) sering mengalami kesulitan untuk menjual TBS. Pada 2015-2020, petani banyak mengalami kerugian karena banyak TBS yang tidak diterima Pabrik Kelapa Sawit (PKS). Petani swadaya kerap dianaktirikan atau dinomorduakan karena yang diutamakan kebun inti dan plasma. Pendirian Pabrik Kelapa Sawit (PKS) petani yang lakukan sesuai dengan anjuran dan rujukan serta masukkan dari Pemerintah Daerah (Dinas Pertanian Provinsi dan Kabupaten) dan Dinas Koperasi yang ada di daerah, yang sampai hari ini belum juga selesai.

Menurut hasil penelitian yang dilakukan Hidayat dan Nur (2019) terkait dengan jaringan sosial pada petani sawit terhadap para tengkulak dan perusahaan cukup lemah, Mereka tidak berdaya dalam penentuan harga kelapa sawit berdasarkan patokan harga yang diberikan oleh para tengkulak kelapa sawit. Selain itu hasil penelitian yang Hidayat dan Nur (2020) tentang modal sosial petani sawit menunjukkan modal sosial memiliki peranan yang sangat penting dalam menciptakan kesuksesan dalam pengelolaan perkebunan kelapa sawit. Hasil penelitan juga menemukan bahwa warga masyarakat di Desa Sidomulyo mereka memiliki modal sosial yang digunakan dalam pengembangan dan menjaga kesinambungan perkebunan sawit secara berkelompok. Namun demikian, kelompok-kelompok tani belum dapat dimaksimalkan peranannya dalam upaya peningkatan posisi bargaining petani kelapa sawit mandiri terutama dengan para tengkulak.

Kelemahan tersebut karena mereka belum memaksimalkan kelompok tani sebagai kekuatan untuk meningkatkan posisi bargaining mereka dengan kelompok-kelompok lain dalam perdagangan kelapa sawit.

Berbagai persoalan yang dihadapi oleh petani sawit sehingga pemanfaatan secara maksimal kelompok-kelompok tani dapat menjadi jembatan mereka untuk meraih akses baik terhadap modal, pengetahuan pengelolaan kelapa sawit yang optimal dan terutama sekali akses terhadap pasar kelapa sawit. Organisasi sosial yang dikembangkan semestinya dapat meningkatkan keberdayaan petani dan mampu menyelesaikan berbagai permasalahan yang dihadapi para petani. Menurut pengakuan salah satu petani yang tinggal di Desa Tajau Mulya Tanah Laut, organisasi atau perkumpulan yang dibuat oleh petani sudah ada, namun banyak kendala. Berbeda dengan petani yang ada di Desa Sidomulyo komunitas yang mereka bentuk cukup baik namun perlu peningkatan fungsi. Kelompok ini mereka bentuk dengan tujuan untuk memajukan perkebunan sawit yang ada di wilayah Sidomulyo.

Berdasarkan kedua permasalahan di desa tersebut terkait dengan pengelolaan organisasi yang masih minim, perlu pengembangan dan pengetahuan lanjutan dari pihak tertentu, seperti pemerintah, dinas, dan lembaga terkait. Salah satu tujuan dari organisasi yang dibentuk oleh petani adalah untuk meningkatkan manajemen pengelolaan sawit bagi petani dan kerja sama terhadap pemerintah serta perusahaan.

Pengembangan organisasi sosial usaha bersama petani kelapa sawit juga mensyaratkan hadirnya budaya korporasi bagi semua anggota kelompok petani sehingga mereka dapat mengembangkan kelompok usaha sebagaimana layaknya sebuah perusahaan-perusahaan yang bergerak dalam perolehan keuntungan. Aspek budaya atau nilai-nilai sosial dan kebudayaan korporasi berperan penting untuk mengembangkan organisasi usaha bersama petani kelapa sawit sehingga dapat berkembang dan menjadi sebuah perusahaan yang besar berbasis anggota kelompok tani kelapa sawit. Modal sosial menjadi pendukung penting dalam kesuksesan pengelolaan perkebunan sawit di mana kerja sama dalam kelompok sosial petani sawit dan pemilik perkebunan sawit terbangun melalui kejujuran, komitmen, tanggung jawab, serta hubungan timbal balik antaraktor (para petani sawit) yang saling bekerja sama. Ini menjadi modal dalam pengokohan organisasi usaha bersama petani kelapa sawit.

Pengelolaan organisasi yang baik dengan didukung budaya korporasi oleh para anggota organisasi menjadi faktor yang sangat penting dalam mewujudkan organisasi usaha bersama petani sehingga dapat meningkatkan keberdayaan petani dan bahkan kesuksesan mereka dalam pengusahaan kelapa sawit dan pada akhirnya akan meningkatkan kesejahteraan petani

kelapa sawit. Untuk itu, kajian ini berupaya untuk mengembangkan model organisasi usaha bersama petani kelapa sawit mandiri yang mengedepankan pengelolaan organisasi yang profesional dengan didukung oleh anggota koperasi yang memiliki budaya korporasi. Model organisasi usaha bersama yang akan dihasilkan dan diharapkan akan membuka akses yang luas bagi para petani terhadap modal material serta kepada pasar yang adil yang memberikan ruang kepada petani untuk mendapatkan harga kelapa sawit yang sesuai dan mampu melakukan ekstensifikasi usaha petani sawit pada pengolahan hasil sawit.

BAB II

PEMBANGUNAN SAWIT MANDIRI DALAM KAJIAN TEORI

A. Pembangunan Masyarakat

Istilah pembangunan masyarakat (*community development*) mulai dipergunakan pertama kali secara umum di dunia pembangunan masyarakat oleh pemerintah kolonial Inggris sebagai program nasional untuk menggantikan istilah *mass education* (pendidikan massal) yang sebelumnya diberlakukan pada semua negara koloninya pada tahun 1948. Penetapan penggunaan istilah pembangunan masyarakat (*community development*) ini secara resmi dicanangkan merupakan hasil serangkaian konferensi yang diadakan oleh kantor pemerintahan kolonial Inggris selama musim panas untuk mendiskusikan masalah perbaikan administrasi negara-negara jajahan mereka di Afrika. Salah satu hasil diskusi mereka adalah penghapusan istilah “*mass education*” dan diganti menjadi *community development* (Brokensha dan Hodge, 1969, Adi, 2000). Mereka mendefinisikan *community development* sebagai:

“Community development is a movement designed to promote better living for the whole community with the active participation, and if possible, on the initiative of the community... it includes the whole range of development activities in the district whether these are undertaken by government or unofficial bodies... (community development must take use of the cooperative movement and must be put into effect in the closest association with local government bodies”.

Community development (pembangunan masyarakat) adalah suatu gerakan yang direncanakan untuk meningkatkan taraf kehidupan yang lebih baik dari segenap anggota masyarakat melalui partisipasi aktif, dan jika memungkinkan, merupakan inisiatif dari komunitasnya... hal ini meliputi dari keseluruhan kemampuan pencapaian atas aktivitas pembangunan di daerah yang bersangkutan entah di bawah pengawasan pemerintah

atau lembaga-lembaga nonbirokrat (pembangunan masyarakat) harus memberdayakan masyarakat yang bekerja sama dan harus menjadikan satu kesatuan kerja dengan lembaga-lembaga pemerintah lokal.

Ketika pemerintah kolonial Inggris mengimplementasikan pembangunan masyarakat (*community development*) di Malaysia, mereka mempersingkat definisi ini menjadi:

“Community development is a movement designed to promote better living for the whole community with the active participation and the initiative of the community”.

Inti dari definisi pembangunan masyarakat di atas adalah bahwa pembangunan masyarakat haruslah dicanangkan untuk tujuan meningkatkan taraf kehidupan suatu masyarakat secara menyeluruh (holistik) melalui berbagai cara mendorong masyarakat agar lebih berperan aktif dan juga terus berusaha membuka peluang agar pembangunan masyarakat tersebut dilakukan berdasarkan atau lahir dari prakarsa masyarakat sendiri. Dengan kata lain, pembangunan masyarakat harus merupakan suatu gerakan masyarakat yang meliputi berbagai program-program kerja pembangunan masyarakat dari tingkat distrik, entah yang dimotori oleh pemerintah setempat atau oleh lembaga-lembaga nonpemerintah.

Pemahaman bahwa pembangunan masyarakat merupakan pembangunan yang lahir dari prakarsa masyarakat ini akhirnya lebih dipertegas oleh Arthur Dunham (1958) yang menyatakan bahwa pembangunan masyarakat (*community development*) sebagai suatu:

“Organized efforts to improve the conditions of community integration and self direction. Community development seeks to work primarily through the enlistment and organization of self help and cooperative efforts on the part of the residents of community, but usually with technical assistance from government or voluntary organization”.

Dalam perkembangan sejarah dunia, upaya-upaya pengembangan suatu pembangunan masyarakat menjadi suatu konsep pembangunan sosial yang bersifat kemasyarakatan dengan istilah-istilah yang bervariasi, misalnya: *community resource development, rural areas development, community economic development rural revitalisation* dan ada juga yang memberikan istilah *community based development* (Nasdian, 2014).

Dalam perkembangan teoretis selanjutnya, pembangunan masyarakat meliputi suatu upaya pengembangan pembangunan masyarakat di bidang pelayanan publik yang menciptakan suatu pergerakan sosial masyarakat berupa pembangunan kebudayaan, pengembangan kepemimpinan serta pembangunan sarana fisik dan lingkungan hidup (Soetomo, 2013). Oleh

Karena semakin luasnya spektrum jangkauannya, maka suatu pembangunan masyarakat akhirnya bisa berubah menjadi suatu gerakan yang memiliki efek yang signifikan bagi keseluruhan aspek kehidupan sosial masyarakat, baik di bidang ekonomi, budaya dan politik.

Pengembangan masyarakat sering kali diimplementasikan dalam beberapa bentuk kegiatan yang diarahkan pada peningkatan kesejahteraan. Menurut Payne (1995) ada beberapa kegiatan yang dilakukan dalam pengembangan masyarakat. Pertama, program-program pembangunan yang memungkinkan anggota masyarakat memperoleh daya dukung dan kekuatan dalam memenuhi kebutuhannya. Kedua, kampanye dan aksi sosial yang memungkinkan kebutuhan-kebutuhan warga kurang mampu dapat dipenuhi oleh pihak-pihak lain yang bertanggung jawab (Payne, 1995: 165).

Semua kegiatan pengembangan masyarakat diarahkan untuk membentuk sebuah struktur masyarakat yang mencerminkan tumbuhnya semangat swadaya dan partisipasi. Pengembangan masyarakat meliputi usaha memperkokoh interaksi sosial dalam masyarakat, menciptakan semangat kebersamaan, soliditas di antara anggota masyarakat dan membantu mereka untuk berkomunikasi dengan pihak lain dengan cara berdialog secara alamiah dan ditindaklanjuti dengan aksi sosial nyata.

Keterlibatan aktif masyarakat desa dalam pembangunan masyarakat, menurut Ife (1997), dikategorikan sebagai pengembangan masyarakat dari bawah. Gagasan bahwa masyarakat harus mampu menetapkan kebutuhan mereka sendiri dan bagaimana memenuhinya, bahwa masyarakat pada tingkat lokal paling mengetahui apa yang mereka butuhkan dan bahwa masyarakat seharusnya mengarahkan dirinya sendiri dan berswadaya. Gagasan ini sebetulnya merupakan turunan dari perspektif lingkungan dan keadilan sosial dan HAM. Gagasan itu berlawanan dengan banyak pandangan dominan yang diterima sekarang yang inheren dalam pembuatan kebijakan dan manajemen program. Gagasan perubahan dari bawah menantang sejumlah asumsi yang selama ini dianggap sudah biasa, dan mengancam beberapa kepentingan yang sudah kuat. Beberapa gagasan yang berkaitan dengan perubahan dari bawah adalah gagasan-gagasan menghargai pengetahuan lokal, menghargai kebudayaan lokal, menghargai sumber daya lokal, menghargai keterampilan lokal dan menghargai proses lokal.

Dalam khazanah ilmu sosial, para teoritis ilmu sosial memberikan terminologi yang beragam tentang *indigenous knowledge*. pengetahuan yang berasal dari bumi (*indigenous knowledge*), pengetahuan tradisional (*traditional knowledge*), pengetahuan teknis dari pribumi (*indigenous*

technical knowledge), dan sistem pengetahuan yang berasal dari bumi (*indigenous knowledge system*).

Salah satu ilmuwan yang menggunakan terminologi *indigenous knowledge* adalah Viandereren (1999) yang menggambarkan *indigenous knowledge* sebagai suatu koleksi gagasan-gagasan dan asumsi-asumsi yang digunakan untuk memandu, mengendalikan, menjelaskan tindakan-tindakan di dalam suatu pengaturan spesifik, berdasarkan pada sistem nilai (religi dan kepercayaan terhadap hal-hal yang gaib) dan epistemologi. Ia selanjutnya juga mendefinisikan *indigenous knowledge system* sebagai pengetahuan yang dimiliki dan dikuasai oleh masyarakat asli/pribumi dengan cara yang sistematis. Dengan demikian *indigenous knowledge* merupakan pengetahuan yang sistematis tentang berbagai hal yang terdapat dan bersumber dari lingkungan sosial mereka.

Terminology indigenous technical knowledge juga dikembangkan Kajembe (1999) yang mendeskripsikan terminologi tersebut sebagai pengetahuan yang meliputi pengetahuan tentang perangkat dan teknik-teknik untuk penilaian/penafsiran, kemahiran, perubahan bentuk dan pemanfaatan sumber sumber daya yang spesifik untuk lokasi tertentu. Ia menjelaskan bahwa pengetahuan teknik sebagai pengetahuan tentang teknik atau cara untuk memahami sumber daya yang spesifik untuk lokasi tertentu.

Terminologi ini mensiratkan tentang keunikan-keunikan yang muncul dari masing-masing daerah dalam penguraian dan analisis fenomena sesuai dengan keunikan lingkungan sosial mereka. Selanjutnya terminologi *traditional knowledge* diungkapkan oleh Brouwer (1998) dan mendefinisikannya sebagai kemampuan-kemampuan kuno, adat istiadat yang asli dan khusus, konvensi-konvensi dan rutinitas-rutinitas yang mewujudkan suatu pandangan statis dari kultur masyarakat. *Traditional knowledge* beroperasi pada level praktis tindakan-tindakan yang diulangi yang didasarkan pada pendapat-pendapat dan kepercayaan-kepercayaan tradisional.

Beberapa ilmuwan lain lebih familiar dengan terminologi kearifan lokal (*local wisdom*) seperti yang diungkapkan oleh Warren dan Rajasekaran (1993) dan menyatakan bahwa kearifan lokal merupakan sesuatu yang unik yang terdapat dalam suatu kultur masyarakat. Kearifan lokal sebagai pengetahuan tentang fenomena alamiah dan sosial yang memiliki kekhasan dari suatu masyarakat. Terminologi kearifan lokal juga dapat dipahami dari sudut pandang budaya sebagaimana ditunjukkan oleh Wahyu (2007) yang mengemukakan bahwa kearifan lokal dengan menggunakan terminologi budaya dapat diinterpretasikan sebagai pengetahuan yang berasal dari budaya masyarakat yang unik, mempunyai hubungan dengan alam dalam

sejarah Panjang, beradaptasi dengan sistem ekologi setempat, bersifat dinamis, dan selalu terbuka dengan tambahan pengetahuan baru. Dengan kata lain, ia merupakan pengetahuan lokal yang unik, berasal dari budaya masyarakat setempat serta menjadi dasar pengambilan keputusan pada tingkat lokal dalam berbagai bidang kehidupan manusia termasuk gagasan tentang pembangunan dalam masyarakat.

Dari beberapa pandangan di atas, tentang *indigenous knowledge* dan berbagai terminologi lain yang senada, menunjukkan bahwa wujud pengetahuan tersebut berasal dari kepercayaan dan kebudayaan masing-masing masyarakat. Namun demikian, pengetahuan itu bukanlah mitos tetapi merupakan pengetahuan yang empiris sebagaimana disampaikan oleh Kalland (2005) yang menyatakan bahwa kearifan lokal sebenarnya bukanlah merupakan mitos karena juga memiliki sifat sebagai pengetahuan empiris (menyangkut persepsi tentang lingkungan), pengetahuan paradigmatik (pemahaman), dan pengetahuan institusional (terlekat dalam institusi sosial). Ia merupakan hasil pengalaman masyarakat yang berusaha beradaptasi dengan lingkungan mereka sesuai dengan intuisi mereka sebagai bagian dari lingkungan tempat mereka tinggal.

Menurut Robert Sibarani (2013), kearifan lokal (dan beberapa terminologi lain yang senada) adalah nilai dan norma budaya yang berlaku dalam menata kehidupan masyarakat. Nilai dan norma yang diyakini kebenarannya menjadi acuan dalam bertingkah laku sehari-hari masyarakat setempat. Kearifan lokal adalah pengetahuan asli (*indigenous knowledge*) atau kecerdasan lokal (*local genius*) suatu masyarakat yang berasal dari nilai luhur tradisi budaya untuk mengatur tatanan kehidupan masyarakat dalam rangka mencapai kemajuan komunitas baik dalam penciptaan kedamaian maupun peningkatan kesejahteraan masyarakat. Kearifan lokal itu mungkin berupa pengetahuan lokal, keterampilan lokal, kecerdasan lokal, sumber daya lokal, proses sosial lokal, norma-etika lokal, dan adat-istiadat lokal.

Dalam proses pemberdayaan masyarakat petani sawit mandiri “kearifan lokal” dapat berupa gagasan-gagasan, ide, pengetahuan masyarakat yang bersumber dari kepercayaan dan kebudayaan masyarakat sebagai pengalaman empiric mereka dalam penyelesaian berbagai problema pemecahan masalah dalam pengelolaan sawit. Gagasan-gagasan ini dijadikan acuan para petani sawit mandiri dalam pemecahan dan penyelesaian pengelolaan sawit mereka yang akan mereka jual dan akan dinegosiasikan terhadap beberapa pihak terutama para *stakeholder* mereka.

B. Pemberdayaan

Konsep Pemberdayaan merujuk pada istilah empowerment yang berkembang di Eropa mulai abad pertengahan dan menurut Martinez (2017) istilah itu populer sejak tahun 1970 di kalangan ilmu sosial dan dalam berbagai konteks. Di antaranya adalah gerakan feminis, (Luttrell, Quiroz, Scrutton, & Bird, 2009) dan gerakan-gerakan dalam komunitas kulit hitam yang menuntut perwakilan politik (Bacqué & Biewener, 2013; Boluijt & de Graaf, 2010). Sejak saat itu, pemberdayaan telah banyak digunakan di bidang ilmu sosial dan sebagai bagian dari praktik yang dilakukan oleh banyak organisasi internasional.

Dari beberapa konsep pemberdayaan yang disampaikan oleh para ahli, salah satunya adalah konsep yang ditawarkan oleh Ife (1995) yang menyatakan bahwa pemberdayaan sebagai upaya memberikan otonomi, wewenang, dan kepercayaan kepada setiap individu dalam suatu organisasi, serta mendorong mereka untuk kreatif agar dapat menyelesaikan tugasnya sebaik mungkin. Sedangkan Paul (1987) (Priyono dan Pranarka, 1996) berpendapat bahwa pemberdayaan berarti pembagian kekuasaan yang adil sehingga meningkatkan kesadaran politis dan kekuasaan pada kelompok yang lemah serta memperbesar pengaruh mereka terhadap "proses dan hasil-hasil pembangunan."

Aktor yang terlibat dalam proses pemberdayaan biasanya aktor yang berada di luar masyarakat yang tidak berdaya. Menurut Sumpeno (2011, 19) pemberdayaan merupakan upaya yang dilakukan oleh unsur yang berasal dari luar tatanan terhadap suatu tatanan, agar tatanan tersebut mampu berkembang secara mandiri. Dengan kata lain, pemberdayaan sebagai upaya perbaikan wujud interkoneksi yang terdapat di dalam suatu tatanan dan atau upaya penyempurnaan terhadap elemen atau komponen tatanan yang ditujukan agar tatanan dapat berkembang secara mandiri. Jadi pemberdayaan adalah upaya yang ditujukan agar suatu tatanan dapat mencapai suatu kondisi yang memungkinkan untuk membangun dirinya sendiri.

Jika dilihat dari proses operasionalisasinya, maka ide pemberdayaan memiliki dua kecenderungan, antara lain: pertama, kecenderungan primer, yaitu kecenderungan proses yang memberikan atau mengalihkan sebagian kekuasaan, kekuatan, atau kemampuan (*power*) kepada masyarakat atau individu menjadi lebih berdaya. Proses ini dapat dilengkapi pula dengan upaya membangun aset material guna mendukung pembangunan kemandirian mereka melalui organisasi; dan kedua, kecenderungan sekunder, yaitu kecenderungan yang menekankan pada proses memberikan stimulasi, mendorong atau memotivasi individu agar mempunyai kemampuan atau

keberdayaan untuk menentukan apa yang menjadi pilihan hidupnya melalui proses dialog. Dua kecenderungan tersebut memberikan (pada titik ekstrim) seolah berseberangan, namun sering kali untuk mewujudkan kecenderungan primer harus melalui kecenderungan sekunder terlebih dahulu (Sumodiningrat, 2002).

Meskipun konsep ini sudah populer, namun para ahli memaknainya secara beragam. Dari hasil kajian terhadap penggunaan konsep pemberdayaan yang dilakukan oleh Martinez (2017) terhadap 297 artikel tentang pemberdayaan, ada beragam makna yang disampaikan oleh para peneliti, namun, ada kesepakatan di antara Mereka bahwa semua definisi merujuk pada orang, kelompok atau komunitas yang mendapatkan kontrol dan kekuasaan atas kehidupan mereka sendiri dalam konteks kehidupan mereka (Hennink et al., 2012; Jennings et al., 2008; Mohajer & sungguh-sungguh, 2009; Pearrow, 2008; Pick et al., 2007; San Saturnino & Gaicoechea, 2013). Menurutnya, pemberdayaan berkaitan dengan perubahan dan transformasi orang-orang, kelompok dan komunitas dan dengan proses yang mengubah situasi kurang berdaya menjadi berdaya (Boluijt & de Graaf, 2010; Pick et al., 2007; Stanton-Salazar, 2010; Travis & Bowman, 2012).

Tiga konsep yang paling sering dikaitkan dengan pemberdayaan dalam penelitian yang dianalisis adalah: kekuasaan, partisipasi dan pendidikan. *Pertama*, pemberdayaan dan kekuasaan. Sebagian besar penulis merujuk pada peran kekuasaan dalam kaitannya dengan proses pemberdayaan, dalam tiga cara: (a) Sehubungan dengan titik awal, umumnya ditandai sebagai kurangnya kekuatan, dan dikonseptualisasikan dalam berbagai cara: kurangnya sumber daya pribadi dan masyarakat; kemiskinan; ketidaksetaraan struktural; masalah sosial dan ketidaksetaraan; dll. (Betancor, 2011; Breton, 2008; Budaya & Santé di Éducation Permanente, 2010; Fortunati, 2014; Lawrence Jacobson, 2006; Malhotra, Schuler, & Boender 2002; Mayo & Anastacio, 1999; Narayan, 2002; Pearrow, 2008; Shirazi, 2011; Tromp, 2007; Wright, 2010). (b) Sebagai kemajuan dalam tingkat akses ke kekuasaan. Berbagai penulis menganggap pemberdayaan sebagai akuisisi bertahap tingkat kekuatan progresif (Longwe, 1991, hal. 52; Gaventa, 2006; Mohajer & sungguh-sungguh, 2010; Travis & Bowman, 2012; Zambrano, 2007). (c) Sebagai sesuatu yang harus disediakan atau dicapai. Ada perbedaan di antara para penulis yang menganggap pemberdayaan sebagai proses *top-down* (fortunati, 2014; ricaurte, Ojeda, Betancourth, & Burbano, 2013; Bank Dunia, 2006, hlm. 2983) dan lainnya yang melihatnya sebagai *bottom-up* (Gil, 2003, hal. 774; Mayo & Anastacio, 1999; Peterson, 2014; rojas, 2014). Beberapa menyarankan bahwa pemberdayaan dapat dipahami di kedua arah (Somerville, 1998).

Kedua, pemberdayaan dan partisipasi. Banyak penulis melihat sejumlah jenis partisipasi yang berbeda (individu, komunal, politik, dll), Yang merupakan media yang sangat penting untuk pemberdayaan (Boluijt & de Graaf, 2010; Kargo, Gram, Ottoson, Ward, & Green, 2003; Checkoway, 2011; Gong & Wright, 2007; Lawrence Jacobson, 2006; Mackinnon & Stephens, 2010; Martínez, 2010; Somerville, 1998; Stanton-Salazar, 2010; Wong, Zimmerman, & Parker, 2010; Zimmerman, 2000).

Meskipun demikian, beberapa penulis fokus secara khusus pada agensi, yaitu kapasitas yang harus ditindaklanjuti oleh orang-orang di sekitar mereka, sebagai alat dalam meningkatkan tingkat pemberdayaan mereka (Alkire, 2005; Fortunati, 2014; Hennink et al., 2012; Luttrell et al., 2009; Mohajer & sungguh-sungguh, 2009; Pick et al., 2007; Russell et al., 2009; Tremblay & Gutberlet, 2010).

Ketiga, pemberdayaan dan pendidikan. Beberapa penulis gagal menghubungkan, dengan satu atau lain cara, proses pemberdayaan dengan (1) pendidikan dan pembelajaran (Bacqué & Biewener, 2013; Bates, 2006; Bello, 2011; Fortunati, 2014; Lemmer, 2009; Mackinnon & Stephens, 2010; Mohajer & sungguh-sungguh, 2009; Shirazi, 2011; Tremblay & Gutberlet, 2010); (2) perolehan pengetahuan dan keterampilan (Agudo & Albornà, 2011; Hennink et al., 2012; Mohajer & sungguh-sungguh, 2009; Özmete, 2011); (3) perolehan kemampuan (Qiu, 2008; Wagaman, 2011; Bank Dunia, 2006, hal. 2985); (4) perolehan beberapa jenis sumber daya; dan akhirnya, (5) kesadaran, (Mackinnon & Stephens, 2010; Quiroga & Alonso, 2011; Zambrano, 2007) yang sering dikaitkan dengan ide-ide Freire (Breton, 2008; Mohajer & sungguh-sungguh, 2009; Wang, 2006; Wong, 2008).

Fokus kajian penelitian ini diarahkan pada pemberdayaan para petani kelapa sawit mandiri untuk meningkatkan posisi tawar mereka dalam struktur perdagangan kelapa sawit yang berarti masuk dalam kategori pemberdayaan yang berkaitan dengan kekuasaan yang diarahkan pada peningkatan keberdayaan individual petani kelapa sawit serta keberdayaan komunal (organisasi sosial) petani kelapa sawit. Konsep teoretis yang dapat dijadikan salah satu alat analisis adalah teori pemberdayaan Zimmermann, teoretisi psikologi komunitas yang banyak mengkaji tentang keberdayaan dan pemberdayaan masyarakat. Teori pemberdayaan komunitas Zimmermann banyak dipengaruhi oleh pemikiran-pemikiran fenomenologi Alfred Schutz yang memahami masyarakat dari pemikiran masing-masing individu sebagai *stock of knowledge* mereka yang akan membangun kesadaran subjektif mereka dari hasil interaksinya dengan lingkungan sosial mereka sebagai *life world*.

Di samping itu, sebagai ilmuwan yang berlatar belakang psikologi, ia juga banyak dipengaruhi oleh teori-teori kognitif sosial sebagaimana

digagas oleh Vygotsky (1978) dan dikembangkan oleh Bandura (1997) yang memberikan perspektif pengembangan kapasitas terhadap pengalaman budaya, pemikiran reflektif, dan keterikatan sosial dari perubahan. Vygotsky (1978) mengakui pengaruh budaya lokal pada konstruksi pengetahuan dan pembuatan makna. Teori yang dia kembangkan memberikan jalan untuk mempelajari tidak hanya faktor-faktor penentu lingkungan, tetapi juga fondasi psikologis pembelajaran dan pemberdayaan implisit (Bandura, 1997). Teori ini juga menyatakan bahwa interaksi sosial adalah kunci untuk perkembangan kognitif seseorang dengan menekankan peran pembelajaran terpimpin dan observasional melalui pemodelan sosial (Bandura, 1998). Teori ini berfokus pada ‘perubahan perkembangan terus menerus dalam hal evolusi dan latihan agensi manusia’ (Bandura, 2006). Keyakinan diri berfungsi sebagai mekanisme kunci agensi.

Berdasarkan pengembangan teori kognitif sosial dan senada dengan Rappaport (1981) dan Sadan (1997), Zimmermann (2000) memahami pemberdayaan sebagai proses pemberian kekuasaan atau kontrol atas kehidupan seseorang kepada individu atau kelompok yang secara tradisional telah terpinggirkan atau memiliki keterbatasan atas kendali hidup mereka sendiri. Pemberdayaan melibatkan pendekatan berbasis kekuatan, memandang individu adalah orang yang memiliki kompetensi dan hak untuk mandiri, namun membutuhkan dukungan sumber daya di lingkungan eksternal Mereka untuk mewujudkannya. Proses ini lebih dari sekadar memberikan hak individu, tetapi juga menyediakan struktur sosial dan sumber daya yang diperlukan untuk kehidupannya, menunjukkan kemampuan seseorang dan melakukan kontrol atas kehidupan seseorang. Ketika dukungan diberikan, itu dilakukan dari perspektif kolaborasi, bukan keahlian profesional. Ini berbeda dengan pendekatan berbasis kebutuhan, yang bergantung pada para ahli untuk memberikan solusi atau mencegah masalah bagi individu (Rappaport, 1981; Zimmerman & Warschausky, 1998). Pemberdayaan melibatkan pengelompokan cara partisipasi dan pengaruh tradisional yang membatasi keterlibatan dari individu yang tidak “cocok dengan kebiasaan,” untuk menciptakan standar partisipasi baru melalui distribusi dan pengelolaan sumber daya yang lebih adil dan keterlibatan aktif individu dan kelompok dalam pengambilan keputusan tentang masalah yang secara langsung memengaruhi mereka.

Lebih lanjut Zimmermann (Perkins & Zimmerman, 1995; Zimmerman 1995, 2000) menyatakan bahwa pemberdayaan meliputi proses dan hasil. Proses yang relevan mencakup kegiatan, struktur, dan tindakan yang memberdayakan seseorang atau suatu kelompok dengan memungkinkan mereka untuk mengembangkan keterampilan dan mendapatkan sumber daya untuk memecahkan masalah yang memengaruhi mereka.

Hasil mencakup tingkat pemberdayaan yang terukur, pengalaman individu, organisasi, atau masyarakat sebagai hasil dari intervensi yang dirancang untuk memberdayakan. Beberapa hasil potensial mungkin termasuk peningkatan perasaan yang memungkinkan mereka untuk mengendalikan diri Mereka, penggunaan keterampilan yang baru dikembangkan, perubahan kebijakan organisasi dalam menanggapi masalah yang diidentifikasi, atau peningkatan aksesibilitas sumber daya masyarakat. Baik proses dan hasil beroperasi pada berbagai tingkat ekologis (yaitu, dalam individu, organisasi, dan masyarakat), dan dapat bermanifestasi secara berbeda dalam konteks yang berbeda dan dengan populasi yang berbeda (Zimmerman, 2000).

Pemberdayaan juga dapat terjadi pada level organisasi masyarakat. Di tingkat organisasi, memberdayakan organisasi, atau memberdayakan praktik profesional, menciptakan peluang bagi anggota untuk mengembangkan keterampilan, berpartisipasi dalam pengambilan keputusan organisasi, dan berbagi tanggung jawab dalam suasana yang mendukung yang berkontribusi pada penguatan rasa identitas sosial (Sadan, 1997; Zimmerman, 1995, 2000). Komunitas yang memberdayakan memberi warga akses ke sumber daya dan kesempatan untuk mempengaruhi komunitas mereka, sambil menghormati keragaman semua anggota masyarakat. Komunitas yang berdaya adalah komunitas di mana kepemimpinan tersebar pada banyak anggota masyarakat, organisasi bekerja bersama untuk kepentingan komunitas, dan warga negara berpartisipasi dalam kegiatan dan arahan komunitas mereka serta merasakan rasa tanggung jawab dan komitmen kepada masyarakat (Zimmerman, 1995, 2000).

Penelitian ini rencananya akan mengkaji pemberdayaan masyarakat petani kelapa sawit mandiri di dua desa yaitu desa Sidomulyo, kecamatan Wanaraya, Kabupaten Barito Kuala dan desa Tajau Mulya, Kecamatan Batu Ampar, Kabupaten Tanah Laut. Kedua desa merupakan desa transmigran yang memiliki modal sosial yang baik bagi peningkatan Kerjasama mereka. Namun, mereka memiliki kendala dalam pengelolaan organisasi (kelompok) untuk memaksimalkan potensi yang mereka miliki serta memilii keterbatasan terhadap akses baik modal material mapun ke pasar kelapa sawit. Penggunaan teori pemberdayaan sebagaimana dikembangkan oleh Zimmerman dapat memberi peluang pada pemberdayaan masyarakat di tingkat individual dengan mengembangkan budaya korporasi dan pengembangan di tataran organisasi sosial dengan mengembangkan berbagai pengelolaan organisasi yang efektif sehingga memungkinkan untuk mengantarkan pada tujuan Bersama kelompok tani yaitu keberdayaan serta pada akhirnya kesejahteraan mereka.

C. Organisasi Sosial

Perilaku manusia senantiasa diarahkan untuk mencapai tujuan tertentu (*goal-oriented*). Tetapi kemampuan kerja setiap manusia terbatas, baik fisik, daya pikir, waktu, tempat, pendidikan dan banyak faktor lain yang membatasi kegiatan manusia. Adanya keterbatasan ini menyebabkan manusia tidak dapat mencapai sebagian besar tujuannya tanpa melalui kerja sama dengan orang lain. Hal-hal tersebut merupakan dasar penting mengapa manusia selalu hidup dalam berbagai macam organisasi. Organisasi meliputi dan meresapi semua aspek masyarakat secara menyeluruh, baik ekonomi dan bahkan kehidupan pribadi kita. Anda mungkin dilahirkan di sebuah rumah sakit, dan mungkin akan dimakamkan oleh suatu yayasan sosial yang bergerak di bidang pemakaman. Keduanya adalah organisasi. Sekolah yang mendidik kita adalah organisasi, seperti juga toko tempat kita membeli makanan, perusahaan yang membuat mobil kita, dan orang yang memungut pajak penghasilan, mengumpulkan sampah, dan lain-lain.

Dengan cara mengoordinasikan sejumlah besar tindakan manusia, organisasi mampu menciptakan suatu alat sosial yang ampuh dan dapat diandalkan. Organisasi tersebut menggabungkan sumber daya tenaga manusia yang dimilikinya dengan sumber daya lainnya, yakni dengan menjalin para pemimpin, kelompok, tenaga ahli pekerja mesin maupun bahan mentah (contohnya) menjadi satu. Tujuannya diharapkan dapat melayani serta memenuhi berbagai kebutuhan suatu masyarakat maupun warganya secara lebih efisien dibandingkan dengan pengelompokan manusia yang lebih kecil dan lebih alamiah, seperti keluarga, kelompok persahabatan dan lingkungan masyarakat.

Perkembangan dari kelompok sosial menjadi suatu organisasi sosial kira-kira dapat digambarkan sebagai berikut: mula-mula suatu kelompok kecil yang dapat mengadakan relasi sosial langsung kemudian menjadi bertambah banyak anggota-anggotanya, sehingga menjadi semakin kompleks atau beragam sifatnya. Keadaan tersebut kemudian perlu diatur secara formal, dengan adanya hierarki atau tingkatan jenjang dan kedudukan yang teratur. Dengan adanya keteraturan tersebut maka lama hidup atau umur organisasi menjadi lebih lama dibandingkan usia keanggotaan (lamanya orang menjadi suatu anggota organisasi).

Organisasi menurut Etzioni (1985) adalah unit sosial (atau pengelompokan manusia) yang sengaja dibentuk atau dibentuk kembali dengan penuh pertimbangan dalam rangka mencapai tujuan-tujuan tertentu. Pada umumnya organisasi ditandai sebagai berikut :

1. Adanya pembagian dalam pekerjaan, kekuasaan dan tanggung jawab, komunikasi yang merupakan bentuk- bentuk pembagian yang tidak

dipolakan secara sengaja atau disusun menurut cara-cara tradisional, perencanaan yang sengaja dibuat untuk dapat lebih meningkatkan usaha mewujudkan tujuan tertentu.

2. Adanya satu atau beberapa pusat kekuasaan yang berfungsi mengawasi pengendalian usaha-usaha organisasi serta mengarahkan organisasi mencapai tujuannya. Pusat kekuasaan tersebut secara kontinu harus mengkaji sejauh mana hasil yang telah dicapai oleh organisasi, dan apabila memang diperlukan harus pula menyusun pola-pola baru guna meningkatkan efisiensi.

Tujuan organisasi sosial mencakup beberapa fungsi, di antaranya memberikan pengarahan dengan cara menggambarkan keadaan masa akan datang yang senantiasa berusaha dikejar dan diwujudkan oleh organisasi. Dengan demikian, tujuan tersebut menciptakan pula sejumlah pedoman bagi landasan kegiatan organisasi. Menurut cara ini pula tujuan organisasi berfungsi sebagai tolok-ukur bagi para ilmuwan di bidang organisasi untuk berusaha mengetahui seberapa jauh suatu organisasi berjalan secara baik (Etzioni, 1985).

Organisasi dibentuk agar dapat menjadi unit sosial yang paling efektif dan efisien. Efektivitas organisasi diukur dari tingkat sejauh mana ia berhasil mencapai tujuannya, sedangkan efisiensi organisasi dikaji dari segi jumlah sumber daya yang dipergunakan untuk menghasilkan suatu unit masukan. Struktur organisasi merupakan perwujudan yang menunjukkan hubungan di antara fungsi-fungsi dalam suatu organisasi serta wewenang dan tanggung jawab setiap anggota organisasi yang menjalankan masing-masing tugasnya. Setiap orang dalam organisasi (bahkan pada organisasi tingkat rendah) tidak berperilaku sesuai ketentuan yang berlaku pada posisinya.

Mereka membentuk dan mengubah peranannya sendiri dalam organisasi, mereka menciptakan dan mengubah hubungan antara posisinya sendiri serta posisi yang lain. Selain itu, mereka dapat menerima, menurunkan, memperluas, dan menyesuaikan tanggung jawab yang dibebankan kepadanya. Hal tersebut menandakan bahwa organisasi dalam kenyataannya tidak berjalan persis seperti yang dirancang sebelumnya. Ada tiga model struktur organisasi, yaitu: (1) Model tradisional, (2) Model manusiawi, (3) Model sumber daya manusia (Reksohadiprodjo, 2001).

Pertama, Model Tradisional. Bentuk umum model struktur tradisional secara esensial adalah piramida. Masing-masing tingkatan hierarkis menggambarkan segmen struktur (satuan kerja, departemen, divisi, bagian, dan sebagainya) dan hubungan-hubungan pekerjaan atasan dan bawahan. Struktur bentuk umum berdasar pada anggapan- anggapan model tradisional. Dalam hal ini dilakukan spesialisasi dan utilitas pengambilan

keputusan dan kegiatan-kegiatan secara maksimum. Lebih lanjut dalam struktur organisasi tradisional, pemegang setiap posisi hierarki organisasi bertanggung jawab terhadap tindakan-tindakan bawahannya yang berada di tingkat yang lebih rendah. Hal ini terjadi di setiap posisi yang mempunyai hubungan hierarki secara langsung. Oleh karena manajer memikul tanggung jawab segala tindakan bawahan, maka dia cenderung untuk menetapkan atau mempertahankan prosedur tentang keharusan mendapatkan persetujuan pimpinan bagi bawahan yang akan melakukan tindakan penting.

Kedua, Model Hubungan Manusiawi. Model hubungan manusiawi tidak mengalami perubahan mendasar dalam struktur formalnya dibandingkan model tradisional. Anggapan tentang kemampuan manusia tidak terlalu jauh berbeda dari model tradisional, karena itu model hubungan manusia juga diterima sebagai konsep spesialisasi rutinitas. Model hubungan manusia tidak menyarankan struktur formalnya dimodifikasi, tetapi mengusulkan beberapa penyesuaian.

Ketiga, Model Sumber Daya Manusia. Pada hakikatnya, dalam model ini manusia mempunyai kemampuan untuk mempelajari pengajaran dan pengendalian diri yang lebih kreatif daripada pekerja sekarang. Manajer mempunyai tugas untuk menciptakan suatu lingkungan di mana mereka dapat meningkatkan sumbangan kapasitas pada organisasi.

Selain itu manajer harus merancang suatu struktur yang berlawanan dengan hierarki tradisional. Konsep model sumber daya manusia mencoba untuk memaksimalkan fleksibilitas baik di dalam maupun diantara posisi-posisi yang berinteraksi. Hal ini mengharuskan anggota-anggota organisasi mempunyai: suatu tujuan tingkat operasional yang telah disetujui bersama, Jalur untuk memperoleh sumber informasi vertikal dan horisontal yang relevan, serta kemampuan untuk memberikan tanggapan terhadap informasi dengan keputusan dan perilaku yang mengarahkan pencapaian tujuan dengan efisien. Tujuan organisasi model sumber daya manusia ditetapkan bersama oleh manajer dan bawahannya. Hal ini memungkinkan bawahan memberikan tanggapan terhadap pekerjaannya tidak hanya sekadar melaksanakan perintah.

D. Budaya Organisasi

Sesuai dengan konteks pemberdayaan sumber daya manusia, agar menghasilkan karyawan yang profesional diperlukan adanya acuan baku yang diberlakukan oleh suatu organisasi. Acuan tersebut adalah budaya organisasi yang secara sistematis menuntun karyawan untuk meningkatkan komitmen kerjanya bagi organisasi.

Pabundu (2010:1), menjelaskan di Indonesia, budaya organisasi mulai diperkenalkan di era 1990-an ketika saat itu banyak dibicarakan perihal konflik budaya, bagaimana mempertahankan budaya Indonesia serta pembudayaan nilai-nilai baru. Seiring dengan itu, budaya organisasi kemudian dimasukkan dalam kurikulum berbagai program pendidikan, pelatihan, bimbingan dan penyuluhan, baik di lingkungan perguruan tinggi dan instansi pemerintah maupun di berbagai Koperasi swasta besar di Indonesia.

Menurut Kusdi (2011:12), budaya atau kebudayaan berasal dari bahasa Sanskerta yaitu buddhaya, merupakan bentuk jamak dari buddhi (budi dan akal) diartikan sebagai hal-hal yang berkaitan dengan budi dan akal manusia. Di sini tampaknya menekankan pada aspek kolektif, bahwa budaya adalah hasil kerja dari sejumlah akal dan bukan hanya satu akal individu saja. Dalam bahasa Inggris, kebudayaan berasal dari kata *culture*, yang berasal dari kata latin *colere*, yaitu mengelola dan mengerjakan. Wibowo (2007:15), menjelaskan budaya merupakan kegiatan manusia yang sistematis diturunkan dari generasi ke generasi melalui berbagai proses pembelajaran untuk menciptakan cara hidup tertentu yang paling sesuai dengan lingkungan tempat tinggalnya.

Kata organisasi berasal dari bahasa Yunani *organon* yang berarti alat atau instrumen. Arti kata ini menyiratkan bahwa organisasi adalah alat bantu manusia. Ketika seseorang mendirikan organisasi, tujuan akhirnya bukan organisasi itu sendiri melainkan agar ia dan semua orang yang terlibat di dalamnya dapat mencapai tujuan lain lebih mudah dan lebih efektif.

Budaya organisasi merupakan sistem penyebaran kepercayaan dan nilai-nilai yang berkembang dalam suatu organisasi dan mengarahkan perilaku anggota-anggotanya. Budaya organisasi dapat menjadi instrumen keunggulan kompetitif yang utama, yaitu bila budaya organisasi dapat menjawab atau mengatasi tantangan lingkungan dengan cepat dan tepat.

Budaya organisasi disebut juga budaya koperasi, sering disebut juga budaya kerja karena tidak bisa dipisahkan dengan kinerja (*performance*) sumber daya manusia. Semakin kuat budaya Koperasi, semakin kuat pula dorongan berprestasi. Salah satu faktor yang membedakan suatu organisasi dari organisasi yang lainnya ialah budayanya. Budaya merupakan faktor yang sangat penting dalam meningkatkan efektivitas organisasi. Budaya organisasi dapat menjadi instrumen keunggulan kompetitif yang utama, ketika budaya organisasi mendukung strategi organisasi dan dapat menjawab atau mengatasi tantangan lingkungan dengan cepat dan tepat.

Menurut Jones (1998:30), "Organization culture as the set of shared values and norm that controls organizational member interactions with

each other and with people outside the organization” (Budaya organisasi adalah kumpulan nilai-nilai dan norma yang mengendalikan interaksi antara anggota organisasi dengan anggota lainnya dan dengan orang yang berada di luar organisasi).

Kemudian Wirawan (2007:10), mendefinisikan budaya organisasi sebagai norma, nilai-nilai, asumsi, kepercayaan, filsafat, kebiasaan organisasi, yang dikembangkan dalam kurun waktu lama oleh pendiri, pemimpin, dan anggota organisasi yang disosialisasikan dan diajarkan kepada anggota baru serta diterapkan dalam aktivitas organisasi sehingga memengaruhi pola pikir, sikap, dan perilaku anggota organisasi dalam memproduksi produk, melayani konsumen, dan mencapai tujuan organisasi.

Sedangkan Victor Tan dalam Tunggal (2007:2), mengatakan budaya organisasi merupakan suatu norma yang terdiri dari suatu keyakinan, sikap, *core values*, dan pola perilaku yang dilakukan orang dalam organisasi.

Menurut Drucker dalam Tika (2006:4), budaya organisasi adalah pokok penyelesaian masalah-masalah eksternal dan internal yang pelaksanaannya dilakukan secara konsisten oleh suatu kelompok yang diwariskan kepada anggota-anggota baru sebagai cara yang tepat untuk memahami, memikirkan dan merasakan terhadap masalah-masalah yang terkait. Sedangkan menurut Robbins (2001:510), “Organizational culture refers to a system of shared meaning held by members that distinguishes the organization from other organizations” (Budaya organisasi sebagai suatu sistem makna bersama yang dianut oleh anggota-anggota yang membedakan organisasi tersebut dengan organisasi-organisasi lain). Menurut Turner dalam Wibowo (2006: 258), budaya organisasi adalah norma-norma perilaku, sosial, dan moral yang mendasari setiap tindakan dalam organisasi dan dibentuk oleh kepercayaan, sikap, dan prioritas anggotanya.

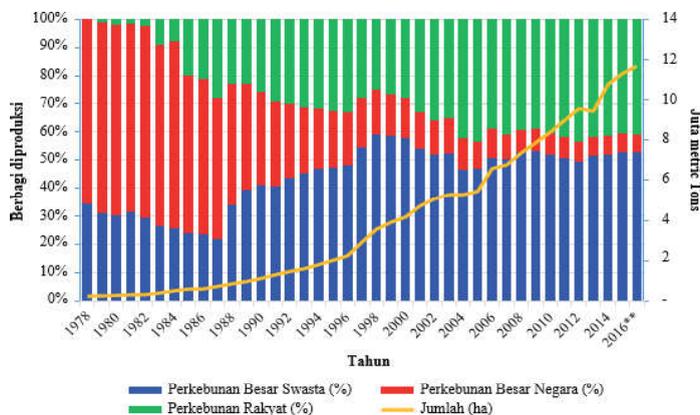
BAB III

WILAYAH TRANSMIGRAN DAN PENGEMBANGAN PERKEBUNAN SAWIT MANDIRI DI KALIMANTAN SELATAN

A. Kemunculan Petani Sawit Mandiri

Budidaya sawit oleh petani kecil pertama kali dikembangkan oleh pemerintah Orde Baru pada tahun 1980-an, untuk mengembangkan dan secara politis mengintegrasikan pulau-pulau luar Indonesia. Pada awalnya, inisiatif ini diupayakan untuk mengaitkan petani kecil dengan perusahaan perkebunan milik negara lewat sistem yang dikenal dengan skema Perkebunan Inti Rakyat (PIR). Sepanjang tahun 1990-an, perluasan variasi skema ini meningkat, dipicu oleh munculnya perusahaan-perusahaan swasta. Pada tahun 2010, petani PIR di Indonesia sudah mengelola lahan sawit seluas 700.000 hingga 900.000 ha (Badrun, 2011, Zen, Barlow, et al. 2016).

Dengan meningkatnya kesejahteraan sebagian besar petani PIR, seiring berkembangnya pasar sawit dan infrastrukturnya, menjadikan budidaya sawit mandiri makin menarik bagi para petani kecil di provinsi lain. Pada 2016, wilayah yang dibudidayakan oleh petani kecil sawit diperkirakan mencapai 4,7 juta ha (atau 41%) dari keseluruhan lahan sawit di Indonesia (Direktorat Jenderal Perkebunan 2015) (Gambar 3.). Dari jumlah itu, sebagian besar lahan dikuasai oleh petani kecil mandiri. Tanpa adanya dukungan dan pengaturan yang cukup dari pemerintah terhadap perluasan perkebunan rakyat tersebut, sebagian besar petani kecil bergantung pada bahan baku (*input*) informal dan pasar temporer (*offtake*). Sistem produksi petani juga ditandai dengan hasil panen rendah dan praktik pertanian yang buruk. (I. & G.C., 2016).



Gambar 3. Perbandingan Wilayah Tanam Sawit, Berdasarkan Jenis Aktor 1978-2016.

Rata-rata hasil produksi perusahaan 25% lebih besar dari hasil panen petani (dihitung dari Direktorat Jenderal Perkebunan 2015). Petani yang memiliki ikatan dengan perusahaan, misalnya melalui skema PIR dan mendapatkan masukan teknis dan input, cenderung lebih produktif daripada petani kecil mandiri. Perbedaan hasil panen diperkirakan sekitar 10-15% (Molenaar, Persch-Orth, et al. 2013) hingga 11-48% (Zen, Barlow, et al. 2016).

Perbedaan tersebut disebabkan rendahnya penggunaan pupuk dan kurangnya akses yang dimiliki petani terhadap sumber pupuk dan pestisida, penggunaan benih berkualitas rendah dan penerapan praktik produksi yang buruk (Donough, Witt, et al. 2010, Zen, Barlow, et al. 2016). Molenaar, et al. (2013) juga mencatat bahwa dibandingkan petani PIR, petani mandiri kurang mengadopsi praktik produksi berkelanjutan, yang pada gilirannya berdampak menurunkan produktivitasnya. Produktivitas rendah juga cenderung mendorong petani untuk memperluas areal kebun mereka untuk meningkatkan produksi mereka, yang berdampak buruk secara ekologis terhadap bentang alam. Hubungan ini menegaskan kaitan erat antara keberlanjutan dan produktivitas.

B. Karakteristik Petani Sawit Mandiri Migran di Kalimantan Selatan

Kelompok migran yang berada di Kalimantan Selatan terdiri dari masyarakat migran relatif miskin dari etnis Jawa dan sebagian kecil etnis Bugis. Sebagian besar etnis Jawa dalam kelompok ini bermigrasi ke Kalimantan Selatan pada 1980-an lewat program transmigrasi pemerintah. Sebagian lain bermigrasi secara mandiri dari Sulawesi untuk mencari lahan lebih murah. Migran Bugis umumnya bermigrasi dari tanah kelahirannya

di Sulawesi, seperti sebagian kecil petani bugis yang mencari lahan lebih murah. Mengingat Kalimantan Selatan memiliki perekonomian perkebunan paling mapan di Indonesia dan kepadatan penduduk cukup berkembang dan mendekati angka yang padat, pilihan ekspansi menjadi terbatas dibanding di Kalimantan Timur, provinsi tetangganya. Petani dalam kelompok ini cenderung tinggal secara permanen di kecamatan tempat mereka menghasilkan sawit dan seringkali tinggal dekat dengan perkebunan mereka.



Gambar 4. Sawit Migran.

Kelompok ini terkonsentrasi di wilayah pertanian lebih mapan di Desa Sidomulyo Kecamatan Wanara Kabupaten Barito Kuala dan Desa Tajau Mulya Kecamatan Batu Ampar Kabupaten Tanah Laut Kalimantan Selatan, di mana lokasi lahan yang sebagian besar berada dalam bagian skema transmigrasi, dan sejak lama masuk dalam APL yang memungkinkan budidaya sawit. Kurangnya modal finansial dan politik cenderung menghambat para petani mengeksplorasi wilayah baru. Para petani cenderung enggan meluaskan wilayahnya ke luar dari Desa Sidomulyo dan Tajau Mulya, karena dibandingkan dengan Kalimantan Timur, di sini infrastruktur produksi sawit dan layanan sosial serta peluang lapangan kerja lain telah lebih tersedia. Rata-rata ukuran pertanian sebesar 4,1 ha.

1. Desa Sidomulyo

Sidomulyo memiliki letak koordinat Longitude . - 114.581200 Bjr Latitude . 3052116 Ltg. Adapun batas-batas wilayah Desa Sidomulyo adalah sebagai berikut :

No	Batas Wilayah	Nama Wilayah
1.	Sebelah Utara	Desa Roham Raya
2.	Sebelah Timur	Desa Babat Raya dan Desa Kolam Kanan

3.	Sebelah Selatan	Desa Kolam Kiri
4.	Sebelah Barat	Desa Kolam Makmur

Sumber : *Pedoman dan Pendayagunaan Data Profil Desa Sidomulyo 2022.*

Secara keseluruhan Desa Sidomulyo memiliki luas 6,4 Km² 656 Ha. yang terdiri dari lahan sawah 96 ha, lahan perkebunan 496 ha, lahan peternakan 96 ha, dan lahan tanah jalur 25 ha. Wilayah ini pada mulanya merupakan wilayah pertanian pasang surut di wilayah gambut, namun karena kadar asam air yang tinggi menyebabkan tingkat kesuburan tanah menjadi rendah. Pada awal tahun 2000an pemerintah Kabupaten Barito Kuala menjadikan wilayah ini sebagai salah satu wilayah pengembangan perkebunan baik karet maupun sawit sehingga banyak perubahan lahan dari lahan sawah menjadi lahan perkebunan.



Gambar 5. Lokasi Desa Sidomulyo.

a. Sejarah Desa Sidomulyo

Desa Sidomulyo merupakan salah satu desa yang ada di Kecamatan Wanaraya Kabupaten Barito Kuala Kalimantan Selatan. Kecamatan Wanaraya merupakan salah satu kecamatan hasil dari pemekaran dari Kecamatan Belawang. Ada 13 desa yang ada di Kecamatan Wanaraya, di antaranya Babat Raya, Dwi Pasari, Kolam Kanan, Kolam Kiri, Kolam Makmur, Pinang Habang, Roham Raya, Sidomulyo, Simpang Jaya, Sumber Rahayu, Surya Kanta, Tumih, Waringin Kencana. Desa Sidomulyo adalah desa dengan tipologi swasembada, komoditas unggulan berdasarkan luas tanah dan pertumbuhan ekonomi yang sangat meningkat setiap tahunnya, hal ini didukung dari hasil bumi yang sangat baik di bidang Perkebunan sawit dan perkebunan karet.

Tingkat klasifikasi Desa Sidomulyo dengan kategori desa swasembada dengan kualifikasi desa Swakarya dan kategori desa Swakelola. Perkembangan Desa Sidomulyo sudah terbilang maju, terlihat dari infrastruktur jalan yang baik, fasilitas sekolah yang memadai, dan memiliki puskesmas. Selain itu penghasilan masyarakat Sidomulyo secara ekonomi

mengalami kemajuan setiap tahunnya. Produksi sawit dan karet menjadi menjadi komoditi mata pencaharian yang dominan, selain itu peternakan ikut membantu ekonomi masyarakat Sidomulyo. Dukungan pemerintah terhadap petani dan pekebun serta peternakan sangat membantu masyarakat setempat, seperti pembebasan lahan pertanian, pengurusan sertifikat tanah, penyediaan pupuk untuk tanaman dan bantuan lainnya.

b. Kependudukan

Menurut hasil proyeksi laporan kependudukan Desa Sidomulyo tahun 2019 menyatakan bahwa jumlah penduduk Desa Sidomulyo sebanyak 1.685 jiwa. Dengan jumlah laki-laki 827 jiwa atau 49,08% dan perempuan sebanyak 858 jiwa atau 50,92%. Jumlah penduduk berdasarkan usia mayoritas berada pada usia produktif sebagaimana terlihat pada tabel berikut:

Tabel 1. Jumlah Penduduk Berdasarkan Usia.

No.	Usia	Jumlah	Persen
1.	0 – 17 Th	457	27,12
2.	18 – 56 Th	996	59,11
3.	56 Th ke atas	232	13,77
	Total	1685	100

Sumber : *Profil Desa Sidomulyo 2022.*

Dari tabel di atas terlihat bahwa jumlah penduduk mayoritas berusia produktif (18-56th) yaitu 59,11% sedangkan jumlah penduduk yang tidak produktif sebanyak 49,89% yang terdiri dari usia 0-17 tahun sebanyak 27,12% dan yang sudah lansia yaitu usia di atas 56 tahun sebanyak 13,77%.

c. Mata Pencaharian

Mata pencaharian masyarakat Desa Sidomulyo sangat beragam, seperti PNS, TNI, Swasta, dan Petani. Dari beberapa jenis pekerjaan tersebut, pekerjaan sebagai petani, khususnya petani perkebunan menjadi mayoritas mata pencaharian penduduk Desa Sidomulyo sebagaimana terlihat dari tabel 2 berikut:

Tabel 2. Jumlah Penduduk Desa Sidomulyo Berdasarkan Pekerjaan.

No.	Jenjang Pendidikan	Jumlah	Persen
1.	PNS	27	1,60
2.	TNI/Polri	2	0,12
3.	Swasta	45	2,67
4.	Karyawan	68	4,04

5.	Petani	624	37,03
6	Peternak	395	23,44
7	IRT/IbuRumah Tangga	217	12,89
8	Tidak Bekerja/Sekolah	307	18,22
	Total	1685	100

Sumber : *Pedoman Dan Pendayagunaan Data Profil Desa Sidomulyo 2022.*

d. Pendidikan

Pendidikan adalah salah satu penunjang sumber daya manusia (SDM), melalui pemerintah Desa Sidomulyo fasilitas sekolah sudah disediakan, meski secara bertahap masih dalam proses pengembangan. Berikut jumlah sarana pendidikan di desa Sidomulyo.

Tabel 3. Jumlah Sarana Pendidikan di Desa Sidomulyo.

No.	Jenjang Pendidikan	Jumlah Sekolah
1.	<i>Play Group</i>	1
2.	Taman Kanak-Kanak	1
3.	Sekolah Dasar (SD)	2
4.	SMP	1

Sumber : *Data Profil Desa Sidomulyo 2022.*

e. Kesehatan

Sarana kesehatan sangat diperlukan oleh setiap masyarakat, khusus Desa Sidomulyo, pemerintah sudah menyediakan sebuah puskesmas dan tenaga medis, 2 dokter umum, 3 bidan, 2 mantri kesehatan dan 3 orang perawat.

f. Agama

Ditinjau dari agama yang dianut, tercatat bahwa seluruh penduduk Desa Sidomulyo adalah beragama Islam, sehingga fasilitas ibadah yang ada di desa ini adalah tempat ibadah umat Islam. Jumlah tempat ibadah di Desa Sidomulyo cukup memadai karena terdapat 2 buah Masjid, 6 mushola/langgar.

Tabel 4. Jumlah Sarana Ibadah di Desa Sidomulyo.

No.	Jenis Tempat ibadah	Jumlah
1.	Masjid	2
2.	Musholla/Langgar	6

Sumber : *Pedoman Dan Pendayagunaan Data Profil Desa Sidomulyo 2022.*

2. Desa Tajau Mulya

Desa Tajau Mulya adalah salah Satu desa yang berada di Kecamatan Batu Ampar Kabupaten Tanah Laut Provinsi Kalimantan Selatan. Adapun batas-batas wilayah desa Tajau Mulya adalah sebagai berikut :

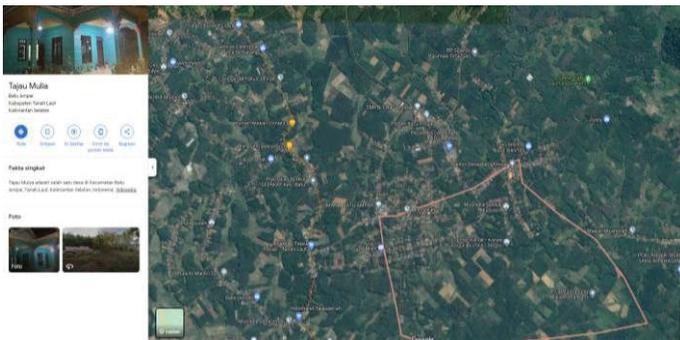
Tabel 5. Batas Wilayah Desa Tajau Mulya.

No	Batas Wilayah	Nama Wilayah
1.	Sebelah Utara	Desa Gunung Mas
2.	Sebelah Timur	Desa Jilatan
3.	Sebelah Selatan	Desa Batu Ampar
4.	Sebelah Barat	Desa Tajau Pecah

Sumber : *Pedoman Dan Pendayagunaan Data Profil Desa Tajau Mulya 2022.*

a. Sejarah Desa Tajau Mulya

Desa Tajau Mulya merupakan salah satu desa yang ada di Kecamatan Batu Ampar Kabupaten Tanah Laut Kalimantan Selatan. Batu Ampar pemekaran dari beberapa wilayah Kecamatan Pelaihari dan beberapa dari wilayah Kecamatan Jorong, menurut dasar hukumnya Peraturan Pemerintah RI No. 28 Tahun 1995. Ada 13 desa yang ada di Kecamatan Batu Ampar, di antaranya Desa Batu Ampar, Desa Gunung Mas, Desa Tajau Mulya, Desa Tajau Pecah , Desa Jilatan, Desa Jilatan Alur, Desa Durian Bungkok, Desa Damar Lima, Desa Ambawang, Desa Damit, ada tiga pecahan desa asal Kecamatan Pelaihari di antaranya Desa Gunung Melati, Desa Beluru dan Desa Pantai Linuh.



Gambar 6. Lokasi Desa Tajau Mulya.

b. Kependudukan

Menurut hasil proyeksi laporan kependudukan Desa Tajau Mulya tahun 2020 menyatakan bahwa jumlah penduduk sebanyak 1.567 jiwa.

Dengan jumlah laki-laki 760 jiwa dan perempuan sebanyak 807 jiwa atau Jumlah penduduk berdasarkan usia mayoritas berada pada usia produktif sebagaimana terlihat pada tabel berikut:

Tabel 6. Jumlah Penduduk Berdasarkan Usia.

No.	Usia	Jumlah	Persen
1.	0 – 17 Th	417	26,61%
2.	18 – 56 Th	970	61,90%
3.	56 Th ke atas	180	11,48%
	Total	1567	100

Sumber : *Pedoman Dan Pendayagunaan Data Profil Desa Tajau Mulya 2022.*

Dari tabel di atas terlihat bahwa jumlah penduduk mayoritas berusia produktif (18-56th) yaitu 61,90% sedangkan jumlah penduduk yang tidak produktif sebanyak 38,09 % yang terdiri dari usia 0-17 tahun sebanyak 26,61% dan yang sudah lansia yaitu usia di atas 56 tahun sebanyak 11,48%.

c. Mata Pencanharian

Mata pencaharian masyarakat desa Tajau Mulya sangat beragam, seperti PNS, TNI, Swasta, dan Petani. Dari beberapa jenis pekerjaan tersebut, pekerjaan sebagai petani, khususnya petani perkebunan menjadi mayoritas mata pencaharian penduduk Desa Tajau Mulya sebagaimana terlihat dari tabel 7. berikut:

Tabel 7. Jumlah Penduduk Desa Sidomulyo Berdasarkan Pekerjaan.

No.	Jenjang Pendidikan	Jumlah	Persen
1.	PNS	19	1,21 %
2.	TNI/Polri	3	0,19%
3.	Swasta	21	1,34%
4.	Karyawan	42	2,68%
5.	Petani	559	35,67%
6	Peternak	333	21,25%
7	IRT/IbuRumah Tangga	206	1,65%
8	Tidak Bekerja/Sekolah	384	24,50%
	Total	1567	100%

Sumber : *Pedoman Dan Pendayagunaan Data Profil Desa Tajau Mulya 2022.*

d. Pendidikan

Pendidikan adalah salah satu penunjang sumber daya manusia (SDM), melalui pemerintah Desa Tajau Mulya fasilitas sekolah sdh disediakan,

meski secara bertahap masih dalam proses pengembangan. Berikut jumlah sarana pendidikan di desa Tajau Mulya.

Tabel 8. Jumlah Sarana Pendidikan di Desa Tajau Mulya.

No.	Jenjang Pendidikan	Jumlah Sekolah
1.	Play Group	1
2.	Taman Kanak-Kanak	1
3.	Sekolah Dasar (SD)	1
4.	SMP	1

Sumber : *Pedoman Dan Pendayagunaan Data Profil Desa Tajau Mulya 2022.*

e. Kesehatan

Sarana kesehatan sangat diperlukan oleh setiap masyarakat, khusus Desa Tajau Mulya, pemerintah sudah menyediakan sebuah puskesmas dan tenaga medis, 1 dokter umum, 2 bidan, 2 mantri kesehatan dan 3 orang perawat.

f. Agama

Ditinjau dari agama yang dianut, tercatat bahwa seluruh penduduk Desa Tajau Mulya adalah beragama Islam, sehinggafasilitas ibadah yang ada di desa ini adalah tempat ibadah umat Islam. Jumlah tempat ibadah di Desa Tajau Mulya cukup memadai karena terdapat 3 buah Masjid, 5 mushola/langgar.

Tabel 9. Jumlah Sarana Ibadah di Desa Tajau Mulya.

No.	Jenis Tempat ibadah	Jumlah
1.	Masjid	3
2.	Musholla/Langgar	5

Sumber : *Pedoman Dan Pendayagunaan Data Profil Desa Tajau Mulya.*

BAB IV

QUO VADIS USAHA BERSAMA PETANI SAWIT: BELAJAR DARI KOPERASI

A. Sejarah Koperasi di Indonesia

Pada tahun 1895 di Leuwiliang didirikan pertama kali koperasi di Indonesia (Sukoco, Seratus Tahun Koperasi di Indonesia). Raden Ngabai Ariawiriaatmadja, Patih Purwokerto dan teman-temannya mendirikan Bank Simpan Pinjam untuk menolong teman sejawatnya dan para pegawai negeri pribumi melepaskan diri dari cengkraman pelepas uang. Bank Simpan Pinjam tersebut, semacam Bank Tabungan jika dipakai istilah UU No. 14 Tahun 1967 tentang Pokok-Pokok Perbankan, diberi nama *De Poerwokertosche Hulp-en Spaarbank der Inlandsche Hoofden* =Bank Simpan Pinjam para priyayi Purwokerto. Atau dalam bahasa Inggris *the Purwokerto Mutual Loan and Saving Bank for Native Civil Servants*. Tahun 1920 diadakan *Cooperative Commissie* yang diketuai oleh Dr. JH. Boeke sebagai Adviseur Voor Volkscredetwezen. Komisi ini diberi tugas untuk menyelidiki apakah koperasi bermanfaat di Indonesia, 12 Juli 1947 diselenggarakan kongres gerakan koperasi se-Jawa yang pertama di Tasikmalaya 1960 Pemerintah mengeluarkan Peraturan Pemerintah No. 140 tentang Penyaluran Bahan Pokok dan menugaskan koperasi sebagai pelaksananya. Tahun 1961, diselenggarakan Musyawarah Nasional Koperasi I (MUNASKOP I) di Surabaya untuk melaksanakan prinsip Demokrasi Terpimpin dan Ekonomi Terpimpin 1965, Pemerintah mengeluarkan Undang-Undang No. 14 Tahun 1965, di mana prinsip NASAKOM (Nasionalis, Sosialis, dan Komunis) diterapkan di koperasi. Tahun ini juga dilaksanakan MUASKOP II di Jakarta 1967, Pemerintah mengeluarkan Undang-Undang No. 12 Tahun 1967 tentang Pokok-Pokok Perkoperasian disempurnakan dan diganti dengan UU No. 25 Tahun 1992 tentang Perkoperasian. Peraturan Pemerintah No. 9 Tahun 1995 tentang kegiatan Usaha Simpan Pinjam dan Koperasi.

a. Masa Penjajahan

Di masa penjajahan Belanda, gerakan koperasi pertama di Indonesia lahir dari inisiatif tokoh R. A. Wiriaatmadja pada tahun 1986. Wiriaatmadja, patih Purwokerto (Banyumas) ini berjasa menolong para pegawai, pedagang kecil dan petani dari hisapan lintah darat melalui koperasi. Berdirinya Boedi Oetomo, pada tahun 1908 mencoba memajukan koperasi rumah tangga (koperasi konsumsi). Serikat Islam pada tahun 1913 membantu memajukan koperasi dengan bantuan modal dan mendirikan Toko Koperasi. Pada tahun 1927, usaha koperasi dilanjutkan oleh Indonesische Studie Club yang kemudian menjadi Persatuan Bangsa Indonesia (PBI) di Surabaya. Partai Nasional Indonesia (PNI) di dalam kongresnya di Jakarta berusaha menggelorakan semangat koperasi sehingga kongres ini sering juga disebut kongres koperasi. Pergerakan koperasi selama penjajahan Belanda tidak dapat berjalan lancar. Untuk membatasi laju perkembangan koperasi, pemerintah Belanda mengeluarkan peraturan koperasi Besluit 7 April No. 431 tahun 1915.

Berdasarkan peraturan ini rakyat tidak mungkin mendirikan koperasi karena:

- a. Mendirikan koperasi harus mendapat izin dari gubernurjenderal;
- b. Fakta dibuat dengan perantaraan notaris dan dalam bahasa Belanda;
- c. Ongkos materai sebesar 50 golden;
- d. Hak tanah harus menurut hukum Eropa;
- e. Harus diumumkan di Javasche Courant yang biayanya juga tinggi.

Peraturan ini mengakibatkan munculnya reaksi dari kaum pergerakan nasional dan para penganjur koperasi. Oleh karena itu, pada tahun 1920 pemerintah Belanda membentuk Panitia Koperasi yang diketuai oleh J. H. Boeke. Panitia ini ditugasi untuk meneliti mengenai perlunya koperasi. Pada tahun 1927 pemerintah mengeluarkan peraturan No. 91 yang lebih ringan dari peraturan 1915. Isi peraturan No. 91 antara lain:

- 1) Fakta tidak perlu dengan perantaraan notaris, tetapi cukup didaftarkan pada Penasehat Urusan Kredit Rakyat dan Koperasi serta dapat ditulis dalam bahasa daerah;
- 2) Ongkos materai;
- 3) Golden;
- 4) Hak tanah dapat menurut hukum adat;
- 5) Berlaku untuk orang Indonesia asli, yang mempunyai hak badan hukum secara adat.

Dengan keluarnya peraturan ini, gerakan koperasi mulai tumbuh kembali. Pada tahun 1932, Partai Nasional Indonesia mengadakan kongres koperasi di Jakarta. Pada tahun 1933, pemerintah Belanda mengeluarkan lagi Peraturan No. 108 sebagai pengganti peraturan yang dikeluarkan pada tahun 1915. Peraturan ini merupakan salinan dari peraturan koperasi Belanda tahun 1925, sehingga tidak cocok dan sukar dilaksanakan oleh rakyat.

Pada masa penjajahan Jepang, koperasi mengalami nasib yang lebih buruk. Kantor Pusat Jawatan Koperasi diganti oleh pemerintah Jepang menjadi Syomin Kumiai Cou Jomusyo dan Kantor Daerah diganti menjadi Syomin Kumiai Saodandyo. Kumiai yaitu koperasi model Jepang, mula-mula bertugas untuk mendistribusikan barang-barang kebutuhan rakyat. Hal ini hanya alat dari Jepang untuk mengumpulkan hasil bumi dan barang-barang kebutuhan untuk Jepang.

Masa Kemerdekaan Pada awal kemerdekaan, koperasiberfungsi untuk mendistribusikan keperluan masyarakat sehari-hari di bawah Jawatan Koperasi, Kementerian Kemakmuran. Pada tahun 1946, berdasarkan hasil pendaftaran secara sukarela yang dilakukan Jawatan Koperasi terdapat sebanyak 2.500 buah koperasi. Koperasi pada saat itu dapat berkembang secara pesat. Namun karena sistem pemerintahan yang berubah-ubah maka terjadi titik kehancuran koperasi Indonesia menjelang pemberontakan G30S/PKI. Partai-partai memanfaatkan koperasi untuk kepentingan partainya, bahkan ada yang menjadikan koperasi sebagai alat pemerasan rakyat untuk memperkaya diri sendiri, yang dapat merugikan koperasi sehingga masyarakat kehilangan kepercayaannya dan takut menjadi anggota koperasi. Pembangunan baru dapat dilaksanakan setelah pemerintah berhasil menumpas pemberontakan G30S/PKI. Pemerintah bertekad untuk melaksanakan Pancasila dan UUD 1945 secara murni dan konsekuen. Namun keadaannya seperti itu, pemerintah pada tahun 1947 berhasil melangsungkan Kongres Koperasi I di Tasikmalaya, Jawa Barat.

Kongres Koperasi I menghasilkan beberapa keputusan penting, antara lain:

- a. Mendirikan sentral Organisasi Koperasi Rakyat Indonesia (SOKRI);
- b. Menetapkan gotong royong sebagai asas koperasi;
- c. Menetapkan pada tanggal 12 Juli sebagai hari Koperasi Akibat tekanan dari berbagai pihak misalnya Agresi Belanda, keputusan Kongres Koperasi I belum dapat dilaksanakan sebagaimana mestinya.

Namun, pada tanggal 12 Juli 1953, diadakanlah Kongres Koperasi II di Bandung, yang antara lain mengambil putusan sebagaiberikut:

- a. Membentuk Dewan Koperasi Indonesia (Dekopin) sebagai pengganti SOKRI;
- b. Menetapkan pendidikan koperasi sebagai salah satu mata pelajaran di sekolah;
- c. Mengangkat Moh. Hatta sebagai Bapak Koperasi Indonesia;
- d. Segera akan dibuat undang-undang koperasi yang baru.

Hambatan bagi pertumbuhan koperasi antara lain disebabkan oleh:

- a. Kesadaran masyarakat terhadap koperasi yang masih sangat rendah;
- b. Pengalaman masa lampau mengakibatkan masyarakat tetap merasa curiga terhadap koperasi;
- c. Pengetahuan masyarakat mengenai koperasi masih sangat rendah.

Untuk melaksanakan program perkoperasian pemerintah mengadakan kebijakan antara lain:

- a. Menggiatkan pembangunan organisasi perekonomian rakyat terutama koperasi;
- b. Memperluas pendidikan dan penerangan koperasi;
- c. Memberikan kredit kepada kaum produsen, baik di lapangan industri maupun pertanian yang bermodal kecil. Organisasi perekonomian rakyat terutama koperasi sangat perlu diperbaiki. Cara membantu mereka adalah mendirikan koperasi di kalangan mereka.

Dengan demikian pemerintah dapat menyalurkan bantuan berupa kredit melalui koperasi tersebut. Untuk menanamkan pengertian dan fungsi koperasi di kalangan masyarakat diadakan penerangan dan pendidikan kader-kader koperasi.

b. Konsep-konsep Koperasi

Konsep koperasi dibagi menjadi tiga yaitu konsep koperasi barat, konsep koperasi sosialis dan konsep koperasi negaraberkembang: Konsep Koperasi Barat Konsep Koperasi Barat merupakan organisasi swasta yang dibentuk secara sukarela oleh orang-orang yang mempunyai kesamaan kepentingan, dengan maksud mengurus kepentingan-kepentingan para anggotanya sertamenciptakan keuntungan timbal balik bagi anggota koperasi maupun perusahaan koperasi. Persamaan kepentingan tersebut bisa berasal dari perorangan atau kelompok. Kepentingan bersama suatu kelompok keluarga atau kelompok kerabat dapat diarahkan untuk masuk menjadi anggota koperasi. Jika dinyatakan secara negatif, maka koperasi dalam pengertian tersebut dapat dikatakan sebagai organisasi bagi egoisme kelompok.

c. Konsep Koperasi Sosialis

Konsep Koperasi Sosialis merupakan koperasi yang direncanakan dan dikendalikan oleh pemerintah dan dibentuk dengan tujuan merasionalkan produksi, untuk menunjang perencanaan nasional. Menurut koperasi ini, koperasi tidak berdiri sendiri tetapi merupakan subsistem dari sistem sosialisme untuk mencapai tujuan-tujuan sistem sosialis-komunis.

Sebagai alat pelaksana dari perencanaan yang ditetapkan secara sentral, maka koperasi merupakan bagian dari suatu tata administrasi yang menyeluruh, berfungsi sebagai badan yang turut menentukan kebijakan publik, serta merupakan badan pengawasan dan pendidikan. Peran penting lain koperasi ialah sebagai wahana untuk mewujudkan kepemilikan kolektif sarana produksi dan untuk mencapai tujuan sosial politik.

d. Konsep Koperasi Negara Berkembang

Koperasi Negara Berkembang adalah koperasi yang sudah berkembang dengan cirinya tersendiri, yaitu dominasi campur tangan pemerintah dalam pembinaan dan pengembangannya. Campur tangan ini memang bisa dimaklumi karena bila masyarakat dengan kemampuan sumber daya manusia dan modalnya terbatas dibiarkan dengan inisiatif sendiri untuk membentuk koperasi, maka koperasi tidak akan pernah tumbuh dan berkembang. Sehingga, pengembangan koperasi di negara berkembang seperti di Indonesia dengan *top down approach* pada awal pembangunannya dapat diterima, sepanjang polanya selalu disesuaikan dengan perkembangan pembangunan di negara tersebut. Dengan kata lain, penerapan pola *top down* harus diubah secara bertahap menjadi *bottom up approach*. Hal ini dimaksudkan agar rasa memiliki (*sense of belonging*) terhadap koperasi oleh anggota semakin tumbuh, sehingga para anggotanya akan secara sukarela berpartisipasi aktif. Apabila hal seperti tersebut dapat dikembangkan, maka koperasi yang benar-benar mengakar dari bawah akan tercipta, tumbuh, dan berkembang. Adanya campur tangan pemerintah Indonesia dalam pembinaan dan pengembangan koperasi di Indonesia membuatnya mirip dengan konsep sosialis. Perbedaannya adalah, tujuan koperasial dalam konsep sosialis adalah untuk merasionalkan faktor produksi dari kepemilikan pribadi ke pemilikan kolektif, sedangkan koperasi di negara berkembang seperti Indonesia, tujuannya adalah meningkatkan kondisi sosial ekonomi anggotanya itu sendiri.

Prinsip-Prinsip Koperasi menurut UU No. 25 Tahun 1992 Pasal 5 disebutkan prinsip koperasi yaitu:

Prinsip ke dalam:

- a. Keanggotaan bersifat sukarela dan terbuka;
- b. Pengelolaan dilakukan secara demokratis;

- c. Pembagian SHU secara adil sebanding dengan besarnya jasausaha masing-masing anggota;
- d. Pemberian balas jasa yang terbatas pada modal;
- e. Kemandirian.

Prinsip ke luar:

- a. Pendidikan perkoperasian;
- b. Kerjasama antar koperasi.

Sejarah pertumbuhan koperasi di seluruh dunia disebabkan oleh tidak dapat dipecahkannya masalah kemiskinan atas dasar semangat individualisme. Koperasi lahir sebagai alat untuk memperbaiki kepincangan-kepincangan dan kelemahan-kelemahan dari perekonomian bentuk kapitalistis. Koperasi yang lahir pertama di Inggris berusaha mengatasi masalah keperluan konsumsi para anggotanya dengan cara kebersamaan yang dilandasi atas dasarprinsip-prinsip keadilan yang selanjutnya menelorkan prinsip-prinsip keadilan yang dikenal dengan Rochdale Principles. Dalam sejarah, di berbagai negara telah mencoba untuk membangun sistemekonomi koperasi ini menyusul negara Inggris sebagai pendahulu, mulai dari Perancis, Jerman dan diikuti oleh negara-negara lain. Tidak ketinggalan pula Indonesia mencoba memperbaiki ekonomi dengan mengembangkan sistem ekonomi koperasi. Namun seperti yang kita lihat sekarang sistemekonomi yang diterapkan belum cukup menangani kebobrokan ekonomi Indonesia. Maka dari itu kita perlu menelaah kembali sejarah perkembangan ekonomi Indonesia untuk sedikit menyadarkan bahwa sesungguhnya sistem ekonomi koperasi tidak kalah dengan sistem ekonomi yang lain dan bahkan lebih baik dari sistem-sistem yang ada di Indonesia saat ini.

B. Alasan Bangsa Indonesia Berkoperasi

Pemerintah Republik Indonesia telah menggariskan dengan tegas bahwa dalam rangka pembangunan nasional, dewasa ini koperasi harus menjadi soko guru dan wadah utama bagi perekonomian rakyat. Kebijakan tersebut benar-benar sesuai dengan isi dan jiwa UUD 1945 pasal 33 ayat 1, yang menyatakan bahwa perekonomian Indonesia disusun sebagai usaha bersama, bangun usaha yang sesuai dengan itu adalah Koperasi. Sehubungan dengan itu, peranan koperasi menjadi sangat penting karena dalam melaksanakan ekonomi yang secara bersama-sama dapat menggalang kekuatan yang lebih besar untuk mencapai kesejahteraan yang lebih baik.

Koperasi Indonesia didirikan pada tanggal 12 Juli 1960 oleh Drs. Moh. Hatta. Pada waktu itu beliau menjabat sebagai Wakil Presiden. Beliau memang ahli ekonomi. Menurut beliau ekonomi kerakyatanlah yang bisa menyejahterakan rakyat Indonesia. Atas jasanya di bidang koperasi, Drs. Moh. Hatta diangkat menjadi Bapak Koperasi Indonesia. Tanggal 12 Juli ditetapkan sebagai Hari Koperasi. Koperasi merupakan saka guru perekonomian nasional, sehingga dalam kehidupan perekonomian nasional, sehingga dalam kehidupan ekonomi bangsa Indonesia koperasi sangat penting, koperasi mempunyai peranan yang sangat penting, khususnya bagi para anggotanya. Menyadari betapa pentingnya peran koperasi dalam meningkatkan taraf perekonomian masyarakat, mari kita menggalakkan kembali perkoperasian demi kemajuan dan kemakmuran bangsa ini di masa mendatang.

C. Sejarah dan Profil Dinas Koperasi dan UKM Provinsi Kalimantan Selatan

Koperasi sebagai salah satu badan usaha yang terbukti tahanterhadap gejolak perubahan ekonomi nasional dan global, harus berbenah diri meningkatkan kualitas kelembagaan yang institusional dan legal secara hukum negara. Deputi Bidang Kelembagaan Kementerian Koperasi dan UKM Setyo Heriyanto mengatakan koperasi tidak harus fokus sesuai perintah Undang-Undang Nomor 17 Tahun 2012 tentang Perkoperasian. "Itu sebabnya pengurus atau pengelola bisa dipilih dari non anggota dengan tujuan utama meningkatkan profesionalisme pengelolaan seorang yang berkompeten," katanya kepada Bisnis. Penegasan pemerintah sejalan dengan agenda peningkatan peran koperasi dalam ekonomi yang *hypercompetitive*, sehingga diperlukan pembinaan yang lebih konstruktif. Langkah strategis yang telah dilakukan Kementerian Koperasi dan UKM, melakukan penilaian kinerja koperasi. Penilaian itu ditetapkan melalui Peraturan Menteri Negara Koperasi dan UsahaKecil dan Menengah Nomor 22/PER/M.KUKM/IV/2007 tentang pedoman pemeringkatan koperasi sebagai instrumen penilaian koperasi maupun kinerja koperasi.

Melalui sistem pengukuran objektif dan transparan sertakriteria dan persyaratan tertentu, bisa menggambarkan tingkat kualitas dari koperasi, khususnya dari segi kelembagaan. Pelaksanaan pemeringkatan menggambarkan secara utuh mengenaibadan hukum koperasi. Landasan berpikir pengembangan sistem pemeringkatan koperasi didasarkan pada 3 sifat koperasi, yakni koperasi sebagai badan hukum, koperasi sebagai kumpulan orang dan koperasi sebagai akselerasi pembangunan. Sistem pemeringkatan koperasi ditetapkan secara jelas batasannya. Menyangkut

kriteria dan indikator koperasi berkualitas, sistem pemeringkatan yang diinginkan, pendekatan penilaian yang bersifat *input*, proses dan *output*, lembaga pemeringkat yang independen dan kredibel. “Koperasi membutuhkan peringkat, karena perlu melihat kemampuannya sendiri. Itu sebabnya pemeringkatan harus dilakukan secara intensif. Untuk menjamin kualitas hasil pemeringkatan oleh lembaga independen, perlu dilakukan sistem akreditasi dari lembaga penilai pemeringkatan koperasi (LPPK). Artinya yang telah memenuhi persyaratan melakukan pemeringkatan koperasi. Keberadaan Dinas Koperasi dan Usaha Kecil Menengah dibentuk berdasarkan Peraturan Daerah Provinsi Kalimantan Selatan Nomor 15 Tahun 2008 tentang Pembentukan Organisasi dan Tata Kerja Perangkat Daerah dan Satuan Polisi Pamong Praja. Dinas Koperasi dulunya dikenal sebagai Departemen Koperasi dan LPK.

Sejak tahun 2003 adanya otonomi daerah maka dari Departemen Koperasi berubah lagi menjadi Dinas Koperasi dan Tenaga Kerja. Keadaan terhadap Dinas Koperasi setiap tahunnya selalu mengalami peningkatan. Tepatnya tahun 2008 Dinas koperasi berubah lagi menjadi Dinas Koperasi dan UKM sampai sekarang.

1. Visi dan Misi

Visi: Terwujudnya Koperasi Berkualitas dan UKM yang Tangguh Untuk Menggerakkan Rakyat dan Meningkatkan Kesejahteraan Masyarakat.

Misi:

- a. Mengembangkan SDM Koperasi dan UKM sebagai kekuatan ekonomi rakyat.
- b. Memberdayakan dan mengembangkan Koperasi dan UKM sebagai kekuatan ekonomi rakyat.
- c. Memfasilitasi perkuatan permodalan bagi Koperasi UKM agar mampu akses terhadap sumber permodalan.
- d. Meningkatkan kemitraan atau kerjasama antara Koperasi UKM dan antara pelaku ekonomi lainnya dalam rangka perluasan pasar.
- e. Mendorong dan membina serta menata usaha kecil atau sektor informal secara lintas sektoral.
- f. Meningkatkan kualitas dan kuantitas tenaga pembina terlatih.

2. Struktur Organisasi

Berikut adalah gambar struktur organisasi Dinas Koperasi dan UMKM Provinsi Kalimantan Selatan:



Gambar 7. Skema Struktur Organisasi Koperasi dan UMKM Provinsi Kalimantan Selatan 2022.

3. Daftar Jumlah Koperasi, Anggota, dan Simpanan Koperasi di Kalimantan Selatan

Berikut adalah kurva Jumlah koperasi diseluruh kabupaten di provinsi Kalimantan Selatan:



Gambar 8. Jumlah Koperasi, Anggaran dan Simpanan di Provinsi Kalimantan Selatan Tahun 2022.

4. Koperasi Plasma

Pengembangan agribisnis kelapa sawit di Indonesia masih memungkinkan dilakukan karena didukung dengan potensi kesesuaian dan ketersediaan lahan, produktivitas yang masih dapat meningkat dan semakin berkembangnya industri hilir. Dengan prospek dan potensi ini, arah pengembangan agribisnis kelapa sawit adalah pemberdayaan di hulu dan di hilir. Menurut data Dinas Perkebunan Kalsel, luas perkebunan sawit di Kalsel saat ini seluas kurang lebih 312.000 hektare, 54.000 hektare di antaranya adalah kebun rakyat. Produksi sawit Kalsel sendiri mencapai

400.000 ton. Perkembangan perkebunan kelapa sawit di Provinsi Kalimantan Selatan begitu pesat, bahkan sekarang ini dinyatakan sudah sembilan daerah dari 13 kabupaten/kota dirambah perkebunan kelapa sawit. Sembilan kabupaten/kota di daerah ini sudah mengembangkannya, yakni, Kotabaru, Tanah Bumbu, Tanah Laut, Tapin, Hulu Sungai Selatan (HSS), Hulu Sungai Tengah (HST), Tabalong, Balangan, dan Barito Kuala.

Kabupaten Barito Kuala dengan ibu kota Marabahan merupakan daerah tingkat II yang sudah lama berdiri sejak tahun 1960. Untuk itulah seiring dengan peningkatan perkembangan di Kabupaten Barito Kuala maka semakin berkembang pula berbagai aktivitas masyarakatnya dalam rangka menunjang proses penghidupan masyarakat itu sendiri, salah satunya melalui program pengembangan perkebunan yang disebut revitalisasi perkebunan (Ditjen Departemen Pertanian, 2007). Komoditi yang dikembangkan dalam program ini adalah kelapa sawit, karet dan kakao serta kegiatan mencakup perluasan, peremajaan dan rehabilitasi tanaman seluas 2 juta Ha. Untuk pelaksanaan program revitalisasi ini telah diterbitkan Peraturan Menteri Pertanian No.33/Permentan/05/06 dan Peraturan Menteri Keuangan No.117/PMK/12/06 serta penunjukan 5 bank pelaksana oleh Menteri Keuangan, yaitu Bank BRI, Bank Mandiri, Bank Bukopin, Bank Sumut serta Bank Negara Indonesia.

Pelaksanaan program revitalisasi perkebunan tersebut salah satunya telah dilakukan dalam bentuk kemitraan inti plasma antara PT. Agri Bumi Sentosa sebagai perusahaan inti dengan perkebunan kelapa sawit KUD Makarti Jaya sebagai plasma. Proyek perkebunan plasma milik KUD Makarti Jaya dengan mitra usaha PT. Agri Bumi Sentosa, meliputi pembangunan areal tanaman kelapa sawit seluas 1.000,00 ha dengan infrastruktur pendukungnya. Lokasi dan batasan areal proyek secara administratif berada pada:

Desa: Sumber Rahayu, Surya Kanta dan Dwipasari.

Kecamatan: Wanaraya.

Kabupaten: Barito Kuala.

Provinsi: Kalimantan Selatan.

Adapun batas-batas lokasi areal proyek perkebunan kelapa sawit plasma tersebut adalah:

- a. Sebelah Utara: Kalimantan Tengah (Kapas) dan Karya Jadi (Batola).
- b. Sebelah Selatan: Desa Kolam Makmur dan Sido Mulyo.
- c. Sebelah Timur: Karya Baru dan Kolam Kanan.
- d. Sebelah Barat: Kalimantan Tengah (Kapas).

Lokasi dapat dicapai dari Banjarmasin dengan melalui jalan darat sejauh 60 km dengan rute Banjarmasin – Anjir Pasar, Anjir Pasar –

Wanaraya. Kondisi jalan menuju lokasi adalah jalan aspal dengan kondisi rusak ringan dengan waktu tempuh 2-2,5 jam. Sesuai dengan tujuan pembangunan perkebunan, tujuan dan sasaran pengembangan agribisnis kelapa sawit, maka strategi pengembangan agribisnis kelapa sawit dapat dijabarkan dalam tabel sebagai berikut:

Tabel 10. Strategi Pengembangan Agribisnis Perkebunan Sawit.

No.	Tujuan	Strategi
1.	Meningkatkan ketahanan pangan masyarakat	Integritas vertikal perkebunan kelapa sawit dan agro industri yang menghasilkan produk turunan jenis pangan, seperti minyak goreng dan mentega. Integritas horizontal perkebunan kelapa sawit dengan peternakan dan atau tanaman pangan.
2.	Menumbuhkembangkan usaha perkebunan di pedesaan	Pemberdayaan masyarakat dalam pengembangan usaha pengolahan minyak sawit. Mendorong penyediaan sarana dan prasarana pengolahan minyak sawit.
3.	Meningkatkan pemanfaatan sumber daya perkebunan	Meningkatkan produksi dan produktivitas kebun kelapa sawit melalui inovasi teknologi. Penyediaan sarana dan prasarana pendukung terutama infrastruktur transportasi di dan ke perkebunan kelapa sawit dan infrastruktur pengolahan. Pengembangan diversifikasi usaha.
		Pemberantasan organisme pengganggu tanaman (OPT) dan perlindungan sumber daya perkebunan kelapa sawit.

4.	Membangun kelembagaan perkebunan yang kokoh dan mandiri	Revitalisasi dan mengembangkan organisasi pelaku usaha pada agribisnis kelapa sawit (kelompok tani, asosiasi petani dan gabungan asosiasi petani kelapa sawit, koperasi petani kelapa sawit). Pengembangan aturan (UU dan aturan pelaksanaannya) untuk diterapkan di agribisnis kelapa sawit melalui harmonisasi regulasi. Pengembangan sumber daya manusia sebagai pelaku yang andal pada agribisnis kelapa sawit.
5.	Meningkatkan kontribusi sub sektor perkebunan dalam perekonomian nasional	Peningkatan produksi dan kualitas tandan buah segar dan minyak kelapa sawit serta produk turunannya. Pengembangan agroindustri yang mengolah minyak dan limbah kelapa sawit. Pengembangan pasar minyak kelapa sawit dan produk turunannya. Perlindungan usaha dan produk minyak sawit dan turunannya di pasar domestik. Menjalin sinergi kebijakan antara lembaga pemerintah dan lembaga legislatif dan antara pemerintah pusat dan daerah untuk menjadikan perkebunan kelapa sawit sebagai motor penggerak ekonomi nasional dan daerah.
6.	Meningkatkan Peran Birokrasi	Peningkatan kualitas, moral dan etos kerja aparat yang bertugas pada pengembangan agribisnis kelapa sawit. Menciptakan lingkungan kerja yang kondusif. Membangun sistem pengawasan yang efektif.

Dalam pelaksanaannya, kegiatan proyek perkebunan plasma milik KUD Makarti Jaya dengan mitra usaha PT. Agri Bumi Sentosa terdiri

atas beberapa kegiatan, yaitu: Bidang Tanaman, Bidang Non Tanaman (Infrastruktur), Sertifikasi, dan Manajemen Fee.

Bidang Tanaman, secara garis besar rencana kerja proyek untuk bidang tanaman meliputi Pembibitan, Pembukaan Lahan, Penanaman Kelapa Sawit dan Pemeliharaan tanaman belummenghasilkan, yang meliputi areal seluas 1.000,00 ha, dengan bobot 81,971% terhadap RKP total. Bidang Non Tanaman (Infrastruktur), rencana kerja proyek untuk bidang Non Tanaman meliputi pembuatan dan peningkatan infrastruktur untuk kebutuhan areal tanaman seluas 1.000,00 ha, dengan bobot fisik sebesar 11,440% terhadap RKP total. Sertifikasi, kegiatan ini meliputi pengurusan sertifikat untuk areal tanaman seluas 1.000,00 ha. Saat ini, 509 lembar sertifikat sudah berada di Notaris/PPAT.

Manajemen Fee, (jasa pengelolaan kebun) sesuai dengan RKP adalah untuk kebutuhan pembangunan kebun seluas 1.000,00 ha. Adapun dampak positif yang diharapkan timbul sebagai akibat adanya kegiatan pembangunan perkebunan kelapa sawit plasma KUD Makarti Jaya dengan mitra PT. Agri Bumi Sentosa antara lain:

a. Pemanfaatan Lahan Marginal

Lahan kritis (marginal) merupakan lahan yang jika ditinjau dari segi kondisi topografi, kesuburan tanah, dan kelas drainase tanahnya tidak menguntungkan untuk dimanfaatkan sebagai lahan pertanian atau bahkan dapat merugikan lingkungan. Dengan kemajuan teknologi, lahan-lahan tersebut dapat dimanfaatkan sebagai lahan pertanian.

b. Pembangunan Sentra Ekonomi Baru

Jika ditinjau dari aspek pengembangan wilayah, pembangunan perkebunan ini akan menimbulkan dampak positif berupa tumbuhnya sentra ekonomi baru di wilayah perkebunan. Kegiatan pembangunan perkebunan menyebabkan timbulnya kegiatan- kegiatan ekonomi yang akan menarik masyarakat pendatang untuk melakukan kegiatan usaha. Dengan makin meningkatnya kegiatan perekonomian maka akan muncul simpul-simpul sentra ekonomi baru di sekitar wilayah perkebunan.

c. Peningkatan Devisa Negara

Jika sebagian dari hasil produksi kelapa sawit berupa CPO di ekspor maka akan diperoleh tambahan pendapatan negara berupa peningkatan devisa. Dampak positif ini bersifat penting mengingat luasnya penyebaran dampak yang akan terjadi.

d. Perluasan Kesempatan Kerja

Adanya kegiatan dalam pembangunan perkebunan kelapa sawit ini akan memberikan dampak positif dengan tumbuhnya lapangan kerja baru

bagi masyarakat pada berbagai tingkat dan jenis keterampilan.

Dengan asumsi kebutuhan tenaga kerja 0,2 orang per hektar tanaman, maka kebutuhan tenaga kerja harian maupun borongan untuk melaksanakan pembangunan perkebunan kelapa sawit plasma seluas 1.000,00 hektar diperlukan 200 orang. Dengan demikian, pembangunan perkebunan ini mempunyai dampak positif berupa perluasan kesempatan kerja bagi masyarakat di sekitar wilayah perkebunan.

Dampak positif ini bersifat penting mengingat banyaknya jumlah masyarakat yang akan memiliki kesempatan kerja. Berikut dampak positifnya:

a. Peningkatan Pendapatan Daerah

Pembangunan perkebunan kelapa sawit tidak terlepas dari kewajiban pembayaran perusahaan kepada pemerintah daerah seperti pajak bumi dan bangunan, pajak pendapatan, dan retribusi. Dengan demikian, pembangunan perkebunan kelapa sawit ini menimbulkan dampak positif terhadap peningkatan pendapatan daerah. Dampak positif ini bersifat penting mengingat luasnya persebaran dampak yang akan terjadi.

b. Pemanfaatan Air

Pembangunan perkebunan kelapa sawit akan meningkatkan pemanfaatan air, mengingat lahan Kabupaten Barito Kuala merupakan dataran relatif rendah serta memiliki sumber air yang melimpah. Tercermin banyaknya sungai dan drainase yang ada, sehingga dapat mengurangi risiko banjir. Dengan demikian pembangunan perkebunan kelapa sawit ini menimbulkan dampak positif terhadap pemanfaatan air. Dampak positif ini bersifat penting mengingat luasnya areal perkebunan yang direncanakan.

c. Lain-lain

Pembangunan perkebunan kelapa sawit ini diharapkan dapat mewujudkan pemerataan pendapatan, mencegah monopoli, dan distribusi sumber daya alam. Dampak positif ini bersifat penting mengingat kegiatan ini diharapkan dapat mengurangi kesenjangan sosial di masyarakat.

Terkait pelaksanaan kegiatan proyek perkebunan plasma milik KUD Makarti Jaya dengan mitra usaha PT. Agri Bumi Sentosa berdasarkan wawancara dengan Bapak Darmono menyatakan banyak keluhan, bahwa pelaksanaan kegiatan proyek tersebut dalam tata kelola perkebunan oleh perusahaan tidak sesuai dengan harapan rencana kerja proyek (RKP). Sehingga dengan tata kelola perkebunan oleh mitra perusahaan yang tidak sesuai dengan standar rencana kerja proyek (RKP) tersebut dampak positif yang diharapkan timbul dalam upaya pengembangan masyarakat lokal tidak dapat dirasakan.

Program kemitraan inti plasma tersebut dalam pelaksanaannya menyimpan banyak kekurangan. Sering kali dengan banyaknya kekurangan dalam pelaksanaannya tersebut maka kecenderungan kondisi tidak menguntungkan ada pada pihak petani. Hal ini sebagaimana diutarakan oleh Darmono bahwa dasar hukum yang melindungi masyarakat petani pekebun telah diatur sedemikian rupa dalam peraturan perundang-undangan, akan tetapi segala sesuatunya akan kembali kepada “Surat Perjanjian kemitraan (SPK) Inti Plasma” dalam bentuk tertulis sesuai dengan peraturan Menteri Pertanian Nomor 26 tahun 2007 tentang Pedoman Perizinan Usaha Perkebunan pasal 23 ayat (2) sebagai syarat formal. Surat Perjanjian kemitraan (SPK) Inti Plasma ini menurutnya dibuat sepihak oleh perusahaan yang cenderung tidak berpihak kepada masyarakat petani pekebun dalam hal ini diwakilkan kepada pihak KUD Makarti Jaya.

5. Peran Koperasi dalam Program Kemitraan Inti Plasma Perkebunan Kelapa Sawit

Dalam pelaksanaan program revitalisasi, petani peserta yang tergabung di dalam koperasi dapat bekerjasama dalam bentuk kemitraan dengan mitra usaha. Mitra usaha dalam pengembangan perkebunan adalah perusahaan besar swasta, BUMN, maupun BUMD yang berbadan hukum dan bergerak di bidang perkebunan yang telah memiliki izin usaha perkebunan (IUP) atau Izin Usaha Industri yang telah dikeluarkan oleh Menteri Pertanian atau Bupati, dan atau Perusahaan yang memiliki Hak Guna Usaha atau dalam Proses. Kemitraan usaha adalah adanya hubungan kerja sama usaha di antara berbagai pihak yang sinergis yang bersifat sukarela dan dilandasi oleh prinsip saling membutuhkan, saling menghidupi, saling memperkuat, dan saling menguntungkan. Pelaksanaan kemitraan dilandasi oleh tanggung jawab moral dan etika bisnis yang sehat, yang sesuai dengan demokrasi ekonomi. Kemitraan hanya dapat berlangsung secara efektif dan berkesinambungan. Kemitraan dijalankan dalam kerangka berpikir pembangunan ekonomi, dan bukan semata-mata konsep sosial yang dilandasi motif belas kasihan atau kedermawaan. Pola kemitraan inti-plasma merupakan hubungan kemitraan antara kelompok mitra dengan perusahaan mitra, yang di dalamnya perusahaan mitra bertindak sebagai inti dan kelompok mitra sebagai plasma. Syarat-syarat untuk kelompok mitra: (1) berperan sebagai plasma, (2) mengelola seluruh usaha budidaya sampai dengan panen, (3) menjual hasil produksi kepada perusahaan mitra, (4) memenuhi kebutuhan perusahaan sesuai dengan persyaratan yang telah disepakati.

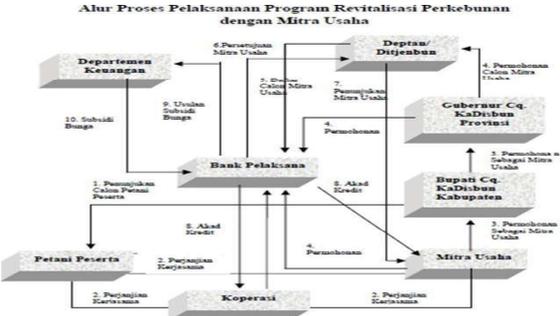
Di sisi lain syarat-syarat perusahaan mitra, yaitu: (1) berperan sebagai perusahaan inti, (2) menampung hasil produksi, (3) membeli hasil produksi, (4) memberi bimbingan teknis dan pembinaan manajemen kepada

kelompok mitra, (5) memberi pelayanan kepada kelompok mitra berupa permodalan/kredit, saprodi, dan teknologi, (6) mempunyai usaha budidaya pertanian/memproduksi kebutuhan perusahaan, (7) menyediakan lahan. Pola kerja sama kemitraan inti plasma dengan kepemilikan lahan oleh petani, pada umumnya dengan pola kerja sama bagi hasil (profit), menyerahkan seluruh lahan kepada perusahaan inti untuk mendapatkan hak guna usaha (HGU) dan sebagai imbalannya, petani mendapatkan pembagian keuntungan 20% dari total keuntungan perusahaan kebun kelapa sawit. Dalam perkembangannya, pola inti plasma mengalami penyempurnaan menjadi pola kemitraan terpadu. Pola ini melibatkan beberapa pihak, yaitu (1) Petani/Kelompok Tani atau usaha kecil, (2) Usaha besar atau menengah sebagai perusahaan inti, dan (3) Bank. Hubungan kerja sama antara kelompok petani/petani dengan perusahaan inti, dibuat seperti halnya hubungan antara Plasma dengan Inti di dalam Pola Perusahaan Inti Rakyat (PIR).

Petani merupakan plasma dan perusahaan besar sebagai inti. Kerja sama kemitraan ini kemudian menjadi terpadu dengan keikutsertaan pihak bank yang memberi bantuan pinjaman bagi pembiayaan usaha petani plasma. Pola kemitraan terpadu memiliki prinsip-prinsip berikut:

- a. Hubungan bisnis antara usaha besar dan usaha kecil yang bermitra memiliki keterkaitan.
- b. Kemitraan atas dasar hubungan bisnis yang menguntungkan.
- c. Adanya unsur pembinaan dan pengembangan oleh usaha besar dan bank untuk usaha kecil.
- d. Adanya komitmen dan rasa kebersamaan antara pihak-pihak yang bermitra.
- e. Hak dan kewajiban masing-masing mitra diatur dalam Nota Kesepakatan Bank dengan usaha besar dan usaha besar dengan usaha kecil, atau bank dengan usaha besar dan usaha kecil.

Berikut ini merupakan Alur Proses Pelaksanaan Program Revitalisasi Perkebunan dengan Mitra Usaha:



Gambar 9. Alur Proses Pelaksanaan Program Perkebunan dengan Mitra Usaha.

Terkait peran koperasi dalam program kemitraan inti plasma perkebunan kelapa sawit yaitu menjadi wadah yang menampung para petani peserta dalam pelaksanaan kemitraan dalam program revitalisasi perkebunan. Dalam pelaksanaan kemitraan, koperasi harus membuat perjanjian kerja sama pembangunan kebun kelapa sawit dengan perusahaan yang ditunjuk sebagai mitra kerja yang bergerak di bidang perkebunan kelapa sawit. Perjanjian kemitraan antara koperasi dengan perusahaan harus diketahui oleh Bupati setempat. Biaya pembangunan kebun kemitraan semuanya ditanggung oleh koperasi, namun perusahaan yang menjadi mitra usaha lah yang mengelola dana tersebut. Untuk memperoleh dana pembangunan kebun kemitraan, koperasi harus mengajukan permohonan pinjaman dana kepada bank dan harus dengan persetujuan dari perusahaan yang menjadi mitra kerja. Dalam melaksanakan pembangunan kebun kemitraan, koperasi mendapatkan subsidi bunga dari pemerintah. Subsidi bunga ini hanya berlaku selama masa pembangunan (maksimal 5 tahun untuk kelapa sawit) dan sewaktu-waktu dapat berubah sesuai dengan ketentuan yang berlaku.

Peran KUD Makarti Jaya bermitra usaha dengan PT. Agri Bumi Sentosa adalah berdasarkan izin berupa Akta Pendirian Koperasi dari Menteri Koperasi dan Pembinaan Pengusaha Kecil Republik Indonesia No. 1409.b/BH/IX/96 pada tanggal 03 Juli 1996 yang ditandatangani oleh KAKANWIL DEPKOP dan Pembinaan Pengusaha Kecil Provinsi Kalimantan Selatan. Sesuai dengan Berita Acara Rapat Anggota Koperasi Pendirian KUD Makarti Jaya yang diwakili oleh susunan pengurus koperasi. Maksud dan tujuan pendirian KUD Makarti Jaya adalah meningkatkan kesejahteraan dan tarah hidup anggota pada khususnya dan masyarakat daerah pada umumnya. Menjadi penggerak ekonomi rakyat serta ikut membangun tatanan perekonomian nasional melalui:

- a. Bidang pertanian dan perkebunan.
- b. Pemasaran hasil produksi perkebunan dan pertanian.
- c. Pengadaan sarana produksi dan jasa angkutan.
- d. Pengadaan kebutuhan bahan primer dan sekunder.
- e. Pengadaan tenaga kerja.
- f. Simpan pinjam.

Koperasi berfungsi sebagai wadah yang menampung para petani peserta. Pada program kemitraan, mitra usaha/perusahaan tidak melakukan kerja sama secara langsung dengan petani peserta, melainkan berkerja sama dengan koperasi. Pada umumnya koperasi bertujuan untuk memajukan kesejahteraan anggotanya. Tapi pada kenyataannya belum semua koperasi

yang melaksanakan program kemitraan dapat meningkatkan kesejahteraan anggotanya. Hal tersebut terjadi karena berbagai faktor, baik internal maupun eksternal koperasi. Faktor internal misalnya lemahnya kualitas sumber daya manusia (pengurus) dalam mengelola koperasi, sedangkan faktor eksternal yaitu masih kurangnya peran pemerintah terutama Dinas Koperasi untuk menyosialisasikan informasi mengenai pengelolaan koperasi untuk para pengurus koperasi.

BAB V

MIGRAN DAN GABUNGAN KELOMPOK TANI (GAPOKTAN) DI KALIMANTAN SELATAN

A. Sejarah Terbentuknya Kelompok Tani

Pembangunan pertanian pada dasarnya ditujukan bagi peningkatan kesejahteraan masyarakat terutama petani. Untuk itu dalam setiap tahapan kegiatan pembangunan pertanian kesejahteraan petani selalu menjadi tujuan. Dalam Rencana Strategis Kementerian Pertanian tahun 2010-2014 peningkatan kesejahteraan petani merupakan salah satu dari empat target utama pembangunan pertanian (Kementan, 2010). Masyarakat miskin di perdesaan yang sebagian besar sebagai petani masih besar. Data BPS (2012) menunjukkan jumlah penduduk miskin di perdesaan yaitu berjumlah 18,48 juta jiwa atau 15,12 persen terhadap total penduduk perdesaan.

Secara khusus perhatian terhadap kesejahteraan petani padi perlu menjadi perhatian, karena berkaitan dengan masa depan usahatani padi dalam kesinambungan produksi padi/beras sebagai makanan pokok masyarakat Indonesia. Masalah-masalah yang dihadapi petani adalah dalam bidang pemasaran, keterampilan, pengetahuan, sumber daya dan motivasi. Dalam hal masalah penyelesaian masalah tersebut diperlukan suatu kelompok tani. Kelompok tani adalah kelembagaan di tingkat petani yang dibentuk secara langsung oleh para petani secara terorganisir dalam usaha bertani. Kementerian pertanian di sini mendefinisikan kelompok tani sebagai kumpulan petani/peternak/pekebun yang dibentuk atas dasar kesamaan kepentingan, kesamaan kondisi lingkungan (sosial, ekonomi, sumber daya) dan keakraban untuk meningkatkan dan mengembangkan usaha para anggotanya.

Kelompok tani yang dibentuk oleh petani dan untuk petani, di sini guna mengatasi masalah yang dialami oleh para petani serta menguatkan

posisi petani, dalam memasarkan suatu produk pertanian. Pada tahun 1968 dan tahun 1979 dibentuklah BIMAS program bimbingan masal yang di mana peran petani menunjukkan hasil yang sangat signifikan. Bahkan di dalam pembentukannya pun menjadi suatu kewajiban bagi para petani untuk membentuk suatu kelompok tani yang pada saat itu bukan kebutuhan para petani. Penyaluran usaha kredit petani program-program pemerintah untuk pertanian yang di mana disalurkan kepada para kelompok tani, karena dinilai ampuh dalam penyaluran dana. Konsekuensinya, semua desa harus membentuk kelompok tani agar mendapatkan fasilitas layanan pemerintah. Semua petani secara tidak langsung menjadi sebagai anggota kelompok tani. Tidak mengherankan banyak dari petani yang tidak mengetahui bahwa mereka termasuk kedalam anggota kelompok apa dan ketua kelompok di dalam kelompok tersebut.

Belakangan ini kelompok tani diperbesar menjadi suatu gabungan kelompok tani yang menjadi satu kawasan administratif (desa) atau yang dikenal dengan sebutan GAPOKTAN (gabungan kelompok tani). Berdasarkan Keputusan Menteri Pertanian No 93/ Kpts/OT.2103/3/1997 tentang pedoman Pembinaan Kelompok Tani-Nelayan “gabungan kelompok tani” adalah merupakan gabungan dari beberapa kelompok tani yang melakukan agribisnis di atas prinsip kebersamaan dan kemitraan sehingga mencapai peningkatan produksi dan pendapatan usaha tani bagi anggotanya dan petani lainnya (Syahyuti, 2007). Oleh karena itu GAPOKTAN adalah sebuah wadah untuk kerjasama antar kelompok tani.

Alasan dibentuknya GAPOKTAN secara sudut pandang ekonomi adalah sebagai upaya dalam menghindari suatu biaya transaksi tinggi yang harus dikeluarkan oleh para anggotanya karena adanya masalah penumpang kepentingan komitmen dan loyalitas yang berbeda, serta faktor eksternal. Meskipun demikian paradigma suatu pembentukan gabungan kelompok tani ini belum tepat dikarenakan pembentukan kelompok tani ini hanya sebatas kelompok formal. Pada tahun 2006 jumlah kelompok tani tercatat 293.568 kelompok dan Gapoktan sebanyak 3000 (Budi dan Aminah, 2009).

Peningkatan kelompok tani dalam pemberdayaan tersebut belum diikuti dengan peningkatan kualitas sehingga masih banyak kelompok tani yang belum mampu mandiri atau masih tetap ditentukan dari atas dalam berbagai hal seperti menentukan jenis suatu komoditas yang diusahakan, penentuan pasar, penentuan suatu mitra usaha, dan menentukan suatu harga komoditas dan sebagainya. Akibatnya, kualitas kelompok tani yang terbentuk tidak sesuai dengan peran aset komunitas masyarakat desa yang partisipatif, sehingga pengembangannya belum signifikan meningkatkan

kapasitas masyarakat itu sendiri untuk menjadi mandiri di dalam upaya peningkatan kesejahteraan.

B. Peran dan Fungsi Gapoktan

Kelompok tani sebagai bagian dari peran dan fungsi dalam suatu pergerakan pemabangunan pertanian di dalam suatu desa tersebut. kelompok tani inilah yang menjadi pelaku utama di dalam suatu pembangunan pertanian di suatu pedesaan. Dalam hal inkelompoktani adalah sebagai wadah untuk membangun suatu pembangunan pertanian seperti peran penyediaan suatu modal, penyediaan informasi, serta pemasaran produk-produk petani kepasar. Peran kelompok tani lebih kepada suatu gambaran mengenai kegiatan-kegiatan di dalam kelompok tani yang dikelola oleh kesepakatan dari setiap anggota kelompok tani.

Kegiatan yang berada di dalam kelompok tani berdasarkan jenis usaha, atau unsur-unsur subsitem agribisnis, seperti di dalam suatu pengadaan sarana produksi, pemasaran, pengolahan dan sebagainya. Pemilihan di dalam suatu kelompok tani ini tergantung kepada suatu kesamaan kepentingan, saling percaya, dan keserasiandi dalam hubungan antarpetani, sehingga bisa menjadi pengikat untuk lebih kuat dalam kelestarian kehidupan berkelompok, di mana tiap anggotanya menjadi lebih merasa memiliki kelompok dan menikmati suatu manfaat di dalam kelompok petani. Peranan di dalam suatu kelompok bisa dimainkan setiap waktu oleh pemimpin anggota maupun anggota di dalam kelompok. Pemimpin kelompok tani di sini memiliki peran yang sangat penting di dalam kelompok yaitu sebagai koordinator kelompok, di mana mereka yang menjelaskan atau menunjukkan hubungan antara berbagai pendapatserta saran, sementara di sisi lain setiap anggota berhak memainkanlebih dari satu peran dalam partisipasi kelompok.

Di lain hal pemimpin kelompok bisa menjadi suatu penggerak di dalam bertindak atau mengambil keputusan dan berusaha untuk merangsang suatu kelompok agar tetap melakukan suatu kegiatan yang sudah ditentukan sebelumnya. Meningkatkan suatu partisipasi kelompok akan memunculkan peningkatan kedinamisan kelompok. Kedinamisan kelompok inilah yang akan membuat peluang sebesar-besarnya kepada anggota kelompok untuk bekerja sama dan berpartisipasi dalam memajukan suatu kelompok yang membuat tujuan yang dibuat tercapai.

Kelompok tani yang dinamis ditandai dengan adanya interaksi di dalam kelompok baik itu keluar maupun kedalam guna mencapai tujuan kelompok. Sebagai suatu organisasi sosial kelompok tani adalah suatu wadah untuk belajar maupun mengajar bagi setiap anggotanya guna mendapatkan pengetahuan,

keterampilan, dan sikap serta bertumbuh dan berkembangnya suatu kemandirian di dalam berusaha tani dengan suatu produktivitas yang meningkat, pendapatan yang bertambah dan kehidupan yang sejahtera. Selain itu kelompok tani ini berfungsi sebagai suatu wahana kerja sama di antara petani dengan kelompok tani dan antarkelompok tani serta dengan pihak lain. Melalui suatu kerja sama ini diharapkan dapat membuat usaha taninya lebih efisien dan lebih mampu dalam menjawab suatu ancaman, tantangan, dan hambatan. Kelompok tani ini juga bisa berfungsi sebagai suatu unit produksi, yang dilaksanakan oleh setiap masing-masing anggota kelompok guna mencapai skala ekonomi yang lebih baik.

Pada saat ini kondisi sebagian besar kelompok tani dari tahun ke tahun dapat dikatakan belum mengalami suatu perkembangan seperti sesuatu yang diharapkan atau hanya berjalan di tempat bahkan sampai menurun. Gambaran dari kelompok tani tersebut seperti status di dalam suatu kelasnya tinggi tetapi di dalam kegiatannya rendah dan sebagian kelompok tani di sini sudah bubar tetapi masih terdaftar. Rendahnya suatu kinerja di dalam kelompok tani antara lain disebabkan oleh kurangnya peran pengurus, anggota kelompok yang kurang jelas, struktur organisasi yang kurang lengkap dan tidak berfungsi, produktivitas usaha tani yang rendah, dan kurangnya pembinaan dari para penyuluh. Selain itu di dalam pembentukan kelompok yang tidak secara partisipatif sehingga membuat tidak memuat potensi dan kepentingan petani, yang seharusnya menjadi modal untuk aksi kebersamaan. Bahkan kelompok tani sering dibentuk ketika ada pemberian modal usaha, pupuk bersubsidi dan bantuan-bantuan lainnya.

Umumnya kelompok tani yang sekarang ini dibentuk dari hasil proyek-proyekan sehingga ketika proyek sudah selesai maka kelompok tani ini pun bubar dan tidak berjalan. Namun adapun kelompok tani yang maju walaupun sudah ditinggalkan oleh proyek maupun bantuan dari pemerintah. Oleh sebab itu, upaya di dalam peningkatan suatu kapasitas kelompok tani melalui berbagai pembinaan yang sangat penting untuk menjadi kelompok petani yang mandiri dan sejahtera. Pembentukan dan penumbuhan suatu kelompok tani mestilah ditempatkan ke dalam konteks yang lebih luas, yaitu ke dalam konteks pengembangan ekonomi dan kemandirian masyarakat yang menuju pembangunan yang berkelanjutan. Kelompok tani hanyalah suatu alat, dan merupakan salah satu opsi kelembagaan yang dipilih, bukan tujuan dan juga bukan keharusan. Oleh karena itu, penggunaan suatu kelompok tani yang semata-mata hanya untuk mendapatkan bantuan ataupun modal dan bukan untuk pengembangan kelompok tani itu sendiri, maka yang terjadi adalah suatu kelompok tani yang hanya nama semata dan tidak ada eksistensi kelompok tani tersebut.

C. Penguatan Gabungan Kelompok Tani (Gapoktan)

Semakin besarnya suatu pembangunan pertanian di masa yang akan datang, terutama di dalam mencapai yang namanya kesejahteraan petani, maka di dalam kelembagaan kelompok tani yang di seluruh pedesaan Indonesia ini harus dibenahi dan diberdayakan, sehingga menjadi berdaya dalam kehidupan usaha taninya. Untuk mencapai hal keberdayaan tersebut, maka program pemberdayaan yang dilakukan harus bisa meningkatkan suatu kemampuan kelompok tani dalam hal memahami kekuatan dan potensi dan kelemahan kelompok, memperhitungkan peluang dan tantangan yang dihadapi, memilih alternatif yang ada dalam menyelesaikan masalah, dan menyelenggarakan suatu kehidupan berkelompok dan bermasyarakat yang serasi dengan lingkungannya.

Pada umumnya potensi suatu kelembagaan kelompok tani di dalam pedesaan sangat besar dalam mendukung dan melaksanakan berbagai program pembangunan pertanian yang akan dilaksanakan karena itulah kelompok tani adalah dasar utama di dalam pembangunan pertanian.

Berdasarkan data yang diperoleh pada tahun 2006 akhir, jumlah kelompok tani mencapai sebesar 293.568 kelompok tani (Syahyutti, 2007). Kelembagaan kelompok tani ini sangat penting untuk sarana kegiatan belajar, bekerja sama, dan pengumpulan modal di dalam mengembangkan usaha tani, jika pemberdayaan kelompok tani ini dilakukan dengan baik. Pentingnya suatu pemberdayaan kelompok tani ini sangat beralasan dikarenakan perhatian pemerintah saat ini sudah kurang semenjak otonomi daerah, di mana ada suatu kecenderungan perhatian pemerintah daerah yang sangat kurang terhadap kelembagaan kelompok tani, bahkan terkesan terabaikan sehingga kelembagaan kelompok tani ini yang sebenarnya adalah aset yang sangat berharga dalam suatu pembangunan pertanian menjadi tidak berfungsi secara optimal. Apalagi saat ini masih banyak kelompok petani yang lupa modal dasar dalam suatu kelompok tani yaitu kekompakan dan tekad untuk mencapai suatu tujuan. Hal inilah yang membuat suatu kelompok pertanian berjalan. Jika tanpa tekad dan kekompakan maka yang terjadi adalah suatu kelompok yang berjalan tidak tahu arah dan tujuan.

Saat ini kebanyakan kelompok tani lebih mementingkan mencari modal yang banyak, baik dengan iuran maupun dari dana pemerintah. Namun jika tanpa tekad dan kekompakan yang terjadi adalah kelompok tersebut hanyalah sebuah nama tanpa ada arti di dalam kelompok tersebut yang membuat kelompok tersebut tidak akan aktif lagi. Oleh sebab itu, kekuatan utama di dalam suatu kelompok bukan suatu modal tetapi suatu tekad dan kekompakan agar kelompok tersebut bisa menjadi lebih maju.

Menurut Kamus Besar Bahasa Indonesia tekad adalah kemauan (kehendak) yang pasti, kebulatan hati, itikad. Dalam mencapai tujuan kelompok, kemauan yang kuat di antara setiap petani untuk berkembang perlu dimunculkan sebagai dasar dalam membangun sebuah kelembagaan petani yang efektif. Selain tekad yang kuat, dibutuhkan pula suatu kekompakan. Kekompakan membutuhkan suatu syarat yang sangat tidak mudah. Salah satu persyaratannya adalah rasa percaya di antara setiap anggota dan kepercayaan anggota kepada pengurus kelompok tani. Untuk mewujudkan suatu kepercayaan di antara anggota dan pengurus diperlukan suatu tanggung jawab dan wibawa yaitu berupa laporan tiap bulan dari pengurus kepada kelompok agar mengikis yang namanya rasa curiga kepada pengurus kelompok tani. Upaya dalam menumbuh kembangkan kelompok tani di Indonesia ini sudah berlangsung sejak zaman dahulu kala yaitu pada zaman Belanda.

Di mana pada zaman Orde Baru, pengembangan kelompok tani ini telah dilakukan dengan intensif yang membuat jumlah dari tahun ke tahun terus meningkat (Unang, 2009). Meskipun kelompok tani ini sudah banyak jumlahnya tetapi masih belum efektif untuk kepentingan para anggotanya. Selama ini efektivitas di dalam kelompok masih tergolong rendah. Hal tersebut disebabkan oleh masih terbatasnya peran kelompok tani, anggota yang tidak jelas, struktur organisasi tidak lengkap, produktivitas rendah dan pembentukan suatu kelembagaan pertanian yang tidak dilakukan dengan cara yang partisipatif sehingga tidak dapat mengumpulkan potensi dan kepentingan petani, yang seharusnya menjadi modal utama dalam membangun kelembagaan petani dalam aksi kolektifnya. Bahkan di beberapa tempat yang terjadi adalah kelompok tani ini dibentuk saat-saat tertentu saja seperti dalam pemberian dana pemerintah, pemberian bantuan pupuk, dan bantuan-bantuan lainnya.

Walaupun keberadaan kelompok tani ini telah memberikan hasil yang sangat signifikan di dalam membantu suatu pencapaian program pembangunan pertanian, namun paradigma di dalam pembangunan kelompok tani ini masih belum tepat. Pembangunan kelompok tani yang dibuat oleh pemerintah cenderung membuat kelompok tani menjadi kelompok formal. Hal ini mengakibatkan kelompok tani yang semula bersifat kelompok sosial (*social group*) menjadi kelompok tugas yang sering disebut Task Group, di sini terlalu banyaknya intervensi dari luar terhadap kelompok tersebut.

Keberadaan suatu kelompok tani ini sangat penting untuk diberdayakan karena potensinya yang besar. Tetapi jika hanya di sini mengandalkan tenaga penyuluh yang hanya sekitar puluhan ribuan sedangkan petani yang puluhan jutaan yang membuat para tenaga penyuluh ini tidak menggapai

para petani dan tidak efektif dalam penyuluhan. Selain penyuluh yang kurang banyak jumlahnya, di sini penyuluh sendiri terbentur dengan kurangnya alat transportasi, sehingga mengakibatkan mobilitas yang kurang. Melihat dari berbagai masalah, sulit untuk berharap terwujudnya suatu kelompok tani yang penuh keterbatasan tersebut. Secara umum ada tiga hal dalam menunjukkan kekuatan suatu kelompok yaitu kemampuan kelompok tersebut dalam mencapai tujuan, kemampuan kelompok dalam mempertahankan kelompoknya agar tetap kompak, kemampuan kelompok untuk berkembang dan berubah sehingga dapat terus meningkatkan suatu kinerja kelompok.

Kelompok yang berhasil adalah mempunyai suatu kuliatas dan pola interkasi yang terintegrasi di dalam kegiatan di atas ini (Hermanto, 2010). Upaya di dalam suatu peningkatan penguatan kelompok tani merupakan suatu hal yang tidak mudah, bahkan di sini perlu memerlukan waktu yang sangat lama dan harus mempunyai finansial yang cukup. Namun demikian di dalam penguatan kelompok tani ini memerlukan suatu kebijakan strategis dalam penguatan pemberdayaan kelompok tani yaitu di antaranya adalah:

1. Menciptakan suatu iklim yang kondusif di dalam lingkungan kelompok tani seperti menumbuhkan rasa kepercayaan kepada setiap kelompoknya.
2. Menumbuhkembangkan suatu kreativitas dan prakarsa anggota kelompok tani agar memanfaatkan peluang usaha, informasi dan akses suatu permodalan yang tersedia.
3. Membantu memperlancar proses dalam mengidentifikasi suatu masalah serta menyusun dan memecahkan masalah yang dihadapi dalam usaha taninya.
4. Meningkatkan kemampuan dalam mengetahui potensi pasar dan peluang usaha serta menganalisis potensi yang dimiliki agar bisa mengembangkan usaha tani yang lebih besar.
5. Meningkatkan kemampuan dalam menganalisis potensi usaha masing-masing anggota agar menjadi satu unit usaha yang mampu menjamin permintaan pasar.
6. Mendorong dan mengadvokasi agar para petani mau dan mampu melaksanakan kegiatan simpan pinjam dalam memfasilitasi pengembangan modal usaha.

Dalam mengimplementasikan strategi tersebut perlu dilakukan upaya agar strategi tersebut bisa berjalan di antaranya adalah:

1. Mendorong dan membimbing petani agar mampu bekerja sama di bidang ekonomi secara kelompok.

2. Menumbuhkembangkan kelompok tani melalui peningkatan akses permodalan bagi petani, peningkatan posisi tawar, pembinaan kepada organisasi kelompok, serta peningkatan efisiensi dan efektivitas usaha tani.
3. Meningkatkan kapasitas SDM petani melalui berbagai kegiatan pendampingan, dan pelatihan yang dirancang secara khusus bagi pengurus dan anggota kelompok tani.

D. Migran dalam Pembentukan Gapoktan

Pada hakikatnya kelompok tani adalah organisasi yang memiliki fungsi sebagai media musyawarah petani. Di samping itu, organisasi ini juga memiliki peran dalam akselerasi kegiatan program pembangunan pertanian. Kelompok tani dibentuk oleh dan untuk petani, guna mengatasi masalah bersama dalam usaha tani (Nuryanti & Swastika, 2016).

Pada saat ini kelompok tani diperbesar menjadi gabungan kelompok tani pada satu wilayah administratif tertentu atau dikenal dengan istilah Gabungan Kelompok Tani (Gapoktan). Berdasarkan Keputusan Menteri Pertanian Nomor 93/Kpts/OT.210/3/1997 tentang pedoman Pembinaan Kelompok Tani-Nelayan. Gabungan Kelompok Tani adalah merupakan gabungan dari beberapa kelompok tani yang melakukan usaha agribisnis di atas prinsip kebersamaan dan kemitraan sehingga mencapai peningkatan produksi dan pendapatan usaha tani bagi anggotanya dan petani lainnya (Hasanah & Hanifah, 2020).



Gambar 10. Kelompok Tani Desa Tajau Mulya Tanah Laut.

Kelembagaan petani dewasa ini telah menjadi alat yang penting untuk menjalankan program baik yang dilakukan oleh pemerintah maupun swadaya dari masyarakat yang bersangkutan. Salah satu potensi masyarakat yang belum secara optimal didayagunakan adalah lembaga-lembaga sosial-

tradisional yang telah mengakar di masyarakat, seperti Kelompok Tani di wilayah sentra produksi sawit, yang didukung oleh Gapoktan di Tingkat Kabupaten dan Provinsi.

Kelompok tani merupakan suatu wadah bagi para petani/peternak untuk berkumpul, bertukar pikiran, dan bekerja sama dalam mengembangkan usaha tani di desa. Kelompok tani di desa Sidomulyo dibentuk berdasarkan surat keputusan Kepala Desa, guna meningkatkan sektor pertanian desa melalui swadaya masyarakat. Di Desa Sidomulyo sendiri terdapat beberapa kelompok tani yang menaungi jenis unit usahanya masing-masing, mulai dari kelapa sawit, pertanian, peternakan, perikanan dan lain-lain. Kelompok tani ini dibuat dan dikembangkan oleh masyarakat sesuai dengan minat dan tujuan bersama dalam mengembangkan usahanya masing-masing.

E. Fungsi Kelompok Tani Sawit sebagai Kelas Belajar

Kelapa Sawit merupakan salah satu komoditas unggulan selain sebagai sumber devisa negara, juga sebagai penyedia lapangan kerja. Namun para pelaku utama di perkebunan sawit ini masih belum mempunyai posisi tawar terbukti harga jual kelapa sawit masih bisa dipermainkan para pedagang besar. Sesuai Permentan No. 67 Tahun 2016 agar posisi tawar pekebun meningkat, pemerintah melakukan pembinaan melalui kelompok tani yang dibentuk dari, oleh dan untuk petani. Salah satu fungsi kelompok tani adalah sebagai kelas belajar, apa saja yang perlu dipahami para pekebun dalam mengelola kelompoknya sebagai kelas belajar. Kelompok pekebun sawit sebagai kelas belajar diarahkan mempunyai kemampuan dalam perencanaan, pelaksanaan dan evaluasi dalam proses belajar.

1. Perencanaan

Perencanaan belajar kelompok dibuat atas dasar kesepakatan bersama antara anggota dan pengurus dengan langkah-langkah sebagai berikut: a) Melakukan penggalan dan merumuskan keperluan belajar terutama dalam menggali masalah dan pemecahan masalah dalam mengelola usaha taninya. Dari hasil penggalan masalah ini didampingi penyuluh, kelompok tani menyepakati materi belajar yang diperlukan untuk meningkatkan pengetahuan, keterampilan dan sikap dalam mengelola kelompok tani dan mengembangkan usaha tani.

Kegiatan ini dilakukan dalam pertemuan kelompok tani secara berkala. Perencanaan belajar dapat dilakukan dengan: a) Merumuskan kondisi dan masalah yang dihadapi petani dalam mengelola dan mengembangkan usaha tani; b) kemudian dituliskan dalam daftar; dan c) dipilih materi yang

diperlukan untuk meningkatkan pengetahuan, keterampilan dan sikap yang dapat digunakan dalam memecahkan masalah usahatani. Selanjutnya dibuat tabel yang memuat: materi, fasilitator/ yang mengajar, peserta, waktu pelaksanaan latihan, tempat dan sumber biaya.

2. Pelaksanaan

Pelaksanaan belajar di kelompok tani dilaksanakan berdasarkan rencana belajar yang sudah disusun setiap tahun. Yang perlu diperhatikan dalam pelaksanaan proses belajar antara lain: a) menjalin kerja sama dengan sumber-sumber informasi yang diperlukan dalam proses belajar; b) berperan aktif dalam proses belajar mengajar; c) menciptakan iklim/ lingkungan belajar yang sesuai dengan kondisi kelompok tani.

3. Evaluasi

Evaluasi dilakukan untuk mengetahui keberhasilan proses pembelajaran di kelompok tani. Evaluasi dilakukan dengan mengamati beberapa anggota kelompok tani peserta belajar yang menerapkan materi belajar dan berhasil. Selain itu juga dilakukan pencatatan penyebab keberhasilan dan penyebab ketidak berhasilan peserta dalam menerapkan materi belajar. Selanjutnya kelompok tani hendaknya juga membuat catatan dalam tabel yang memuat: a) materi belajar; b) waktu belajar; c) jumlah peserta; d) berhasil menerapkan; e) tidak berhasil menerapkan; f) keterangan. Catatan ini dapat digunakan sebagai dasar perencanaan/ pertimbangan kegiatan pembelajaran tahun berikutnya.

Motivasi belajar merupakan faktor yang mendorong seseorang melakukan tindakan dengan cara-cara tertentu sehingga mau melakukan kegiatan belajar. Faktor yang memengaruhi motivasi belajar petani yaitu adanya faktor internal dan faktor eksternal. Faktor internal yaitu motivasi yang timbul karena kesadaran diri tentang pentingnya belajar untuk pengembangan diri. Sedang faktor eksternal yaitu motivasi belajar yang timbul karena pengaruh orang lain atau lingkungan sekitar.

Untuk meningkatkan motivasi belajar bagi petani/pekebun dapat dilakukan dengan: a) mendorong pekebun bergaul dengan petani lain yang senang belajar dan berprestasi; b) mendorong pekebun untuk tidak malu bertanya kepada pekebun lain yang berpengalaman; c) mendorong petani untuk membiasakan belajar baik formal maupun non formal.

4. Mendorong petani mau belajar menggunakan internet.

5. Mencari seorang motivator yang dapat memberikan motivasi dalam belajar untuk mencapai keberhasilan.

BAB VI

CORPORAT CULTURE DALAM ORGANISASI USAHA BERSAMA

A. Pengelolaan Organisasi

Kelembagaan koperasi adalah penting karena menentukan tujuan kegiatan, status, hukum, manajemen, dan sumber daya manusia di dalam koperasi. Oleh karena itu, ketika hendak mendirikan koperasi (dalam hal ini koperasi Sawit) kita harus melihat arah dan tujuan koperasi ekonomi para pendiri (Retnowati, 2009). Organisasi Koperasi Pengorganisasian menghasilkan suatu susunan tugas atau tanggung jawab yang terdiri dari bagian-bagian yang terintegrasikan melalui hubungan antarbagian dalam koperasi. Melalui pengorganisasian terjadilah kerja antarorang, antarkelompok, dan antarbagian. Struktur organisasi koperasi dapat ditinjau dari segi intern organisasi koperasi dan segi ekstern organisasi koperasi (Penilaian et al., 2013)

Struktur Intern Organisasi Koperasi, melibatkan unsur-unsur di dalam organisasi itu sendiri. Struktur organisasi intern mengatur pembagian tugas dan wewenang orang-orang yang bekerja di dalam koperasi dan mendeskripsikan jenis hubungan dan tanggung jawab setiap jabatan. Unsur-unsur dalam organisasi intern koperasi antara lain sebagai berikut:

1. Alat kelengkapan koperasi meliputi rapat anggota, pengurus, dan badan pemeriksa
2. Penasehat
3. Pelaksana, meliputi manajer dan karyawan koperasi
4. Pengawas

Struktur Ekstern Organisasi Koperasi terjadi karena ada pemusatan bagi koperasi sejenis dan berguna untuk memudahkan pembagian tugas

menurut wilayah masing-masing. Pengelolaan Organisasi Koperasi Pengelolaan organisasi koperasi, agar koperasi bisa berjalan dengan baik, koperasi perlu dijalankan secara profesional dan melibatkan unsur-unsur antara lain rapat anggota, pengurus, anggota, dan badan pengawas. Ketiga unsur itu bekerja sama untuk mencapai tujuan koperasi. Agar lebih jelas, tiap-tiap unsur akan dibahas secara singkat, dan diharapkan dapat menjadi pedoman bagi siswa dalam berkoperasi.

1. Rapat Anggota

Rapat Anggota dalam koperasi merupakan ukuran keberhasilan koperasi dari waktu ke waktu. Selain itu karena rapat anggota dihadiri oleh seluruh anggota, rapat ini juga merupakan rapat pemegang kekuasaan tertinggi dalam koperasi. Sejumlah keputusan penting diambil dalam rapat anggota ini antara lain:

- a. Anggaran Dasar
- b. Kebijakan umum di bidang organisasi, manajemen, dan usaha koperasi
- c. Pemilihan, pengangkatan, pemberhentian pengurus, dan pengawas
- d. Rencana kerja, rencana anggaran pendapatan dan belanja koperasi, serta pengesahan laporan keuangan
- e. Pertanggungjawaban pelaksanaan fungsi pengurus
- f. Pembagian sisa hasil usaha, dan
- g. Penggabungan, peleburan, pembagian, dan pembubaran koperasi.

2. Pengurus Koperasi

Tugas dari pengurus koperasi adalah mengurus organisasi dan usaha koperasi sesuai dengan anggaran dasar atau anggaran rumah tangga koperasi, pengurus harus mengetahui seluk-beluk usaha serta memahami organisasi koperasi tersebut. Seorang pengurus harus juga membina hubungan baik dengan koperasi lain sehingga mendapatkan informasi serta pembinaan dalam kemudahan bisnis.

3. Pengawas koperasi

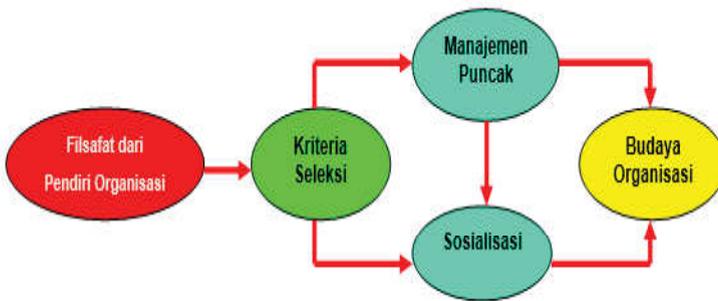
Pengawas koperasi dibentuk dengan maksud dan tujuan sebagai berikut:

- a. Memberikan bimbingan kepada para pengurus dan pengelola koperasi serta mencegah terjadinya penyelewengan.
- b. Menilai hasil kerja pengurus dengan rencana yang sudah ditetapkan.

B. Budaya Korporasi Petani Sawit Mandiri

Robbins (2001: 523-524), menggambarkan bagaimana budaya suatu organisasi dibangun dan dipertahankan. Budaya asli ditunjukkan dari filsafat pendirinya. Selanjutnya budaya ini sangat memengaruhi kriteria yang digunakan dalam mempekerjakan karyawannya. Tindakan dari manajemen puncak menentukan iklim umum dari perilaku baik yang dapat diterima maupun tidak. Bagaimana pun karyawan disosialisasikan, tingkat sukses yang dicapai akan tergantung pada kecocokan nilai-nilai yang dianut oleh karyawan baru dengan nilai-nilai organisasi dalam proses seleksi maupun pada preferensi. Proses terbentuknya budaya organisasi dapat dilihat pada gambar 11.

PROSES TERBENTUKNYA BUDAYA ORGANISASI



Sumber: Stephen P. Robbins. *Organizational Behavior*, 9th Edition, (New Jersey: Prentice-Hall, Inc, 2001), h.596.

Gambar 11. Proses Terbentuknya Budaya Organisasi.

Menurut Robbins (2006:279), ada 7 (tujuh) karakteristik primer yang secara bersama-sama merupakan hakikat dari budaya organisasi yaitu:

1. *Innovation and risk taking*

Inovasi dan pengambilan risiko yaitu, berkaitan dengan sejauh mana para anggota organisasi atau karyawan didorong untuk inovatif dan berani mengambil risiko.

2. *Attention to detail*

Perhatian terhadap hal-hal yang rinci, yaitu berkaitan dengan sejauh mana para anggota organisasi atau karyawan diharapkan mau memperlihatkan kecermatan, analisis dan perhatian terhadap hal-hal yang detail (rinci).

3. *Outcome orientation*

Orientasi hasil, yaitu sejauh mana manajemen fokus pada hasil, bukan pada teknik dan proses yang digunakan untuk mendapatkan hasil tersebut.

4. *People Orientation*

Orientasi individu, yaitu sejauh mana keputusan manajemen memperhitungkan efek hasil kepada orang-orang di dalam organisasi tersebut.

5. *Team Orientation*

Orientasi tim, yaitu berkaitan dengan sejauh mana kegiatan kerja organisasi dilaksanakan dalam tim-tim kerja, bukan pada individu-individu.

6. *Aggressiveness*

Agresivitas, yaitu sejauh mana orang-orang dalam organisasi menunjukkan keagresifan dan kompetitif, bukannya bersantai.

7. *Stability*

Stabilitas, yaitu sejauh mana kegiatan organisasi menekankan dipertahankannya status quo sebagai lawan dari pertumbuhan atau inovasi.

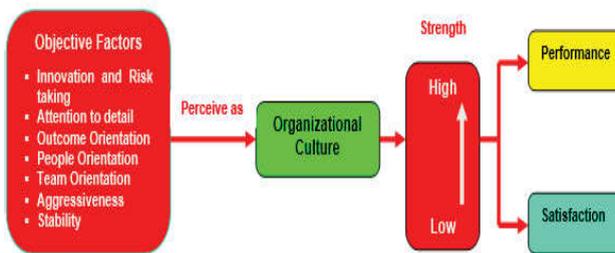
Tiap karakteristik ini berlangsung pada suatu kontinum (suatu kesatuan) dari rendah ke tinggi. Maka dengan menilai organisasi itu berdasarkan 7 (tujuh) karakteristik tersebut, akan diperoleh gambaran majemuk dari budaya organisasi itu. Gambaran ini akan menjadi dasar bagi anggota organisasi untuk memahami organisasi dan bagaimana melakukan sesuatu dan cara bagaimana anggota organisasi didorong untuk berperilaku.

Pabundu (2010:14), menjelaskan budaya memiliki beberapa fungsi di dalam suatu organisasi yaitu sebagai berikut:

1. Sebagai batas pembeda terhadap lingkungan, organisasi maupun kelompok.
2. Sebagai perekat bagi karyawan dalam suatu organisasi sehingga dapat mempunyai rasa memiliki, partisipasi dan rasa tanggung jawab atas kemajuan Koperasi.
3. Mempromosikan stabilitas sistem sosial, sehingga lingkungan kerja menjadi positif, nyaman dan konflik dapat diatur secara efektif.
4. Sebagai mekanisme kontrol dalam memandu dan membentuk sikap serta perilaku karyawan.
5. Sebagai integrator karena adanya sub budaya baru. Dapat mempersatukan kegiatan para anggota Koperasi yang terdiri dari sekumpulan individu yang berasal dari budaya yang berbeda.
6. Membentuk perilaku karyawan, sehingga karyawan dapat memahami bagaimana mencapai tujuan organisasi.
7. Sebagai sarana untuk menyelesaikan masalah-masalah pokok organisasi.
8. Sebagai acuan dalam menyusun perencanaan Koperasi.
9. Sebagai alat komunikasi antara atasan dengan bawahan atau sebaliknya, serta antar anggota organisasi.

Budaya organisasi berguna bagi organisasi dan karyawan. Budaya mendorong terciptanya komitmen organisasi dan meningkatkan konsistensi sikap kerja karyawan. Keadaan seperti ini jelas menguntungkan sebuah organisasi. Budaya menyampaikan kepada karyawan bagaimana pekerjaan dilakukan dan apa saja yang bernilai penting. Robbins (2001:613), berpandangan bahwa budaya organisasi mempengaruhi isi keunggulan bersaing organisasi. Ketika faktor-faktor objektif dipersepsikan sama oleh seluruh karyawan sehingga akan membentuk budaya organisasi. Budaya yang dihasilkan nanti dapat budaya yang kuat dan budaya yang lemah, selanjutnya akan berdampak pada kinerja dan kepuasan karyawan. Seperti yang terlihat pada gambar 12 berikut ini:

PENGARUH BUDAYA ORGANISASI TERHADAP KINERJA DAN KEPUASAN



Sumber: Stephen P. Robbins. *Organizational Behavior*, 9th Edition, (New Jersey: Prentice-Hall, Inc, 2001), h.613.

Gambar 12. Pengaruh Budaya Organisasi dan Kepuasan Kerja.

Berdasarkan hasil penelitian tahun 2022 budaya korporat pada koperasi sawit di Kalimantan memiliki kemampuan yang sangat berperan pada kemajuan koperasi. Hal ini bisa dilihat pada Gambar 13. hasil analisis sebagai berikut:



Gambar 13. *Corporat Culture Koperasi di Kalimantan Selatan.*

Sumber: Hasil Analisis Data Penelitian 2022.

Berdasarkan data analisis diatas karakteristik budaya korporat Stephen P. Robbin melihat komposisi dari 168 sampel *leadership* atau kepemimpinan, *commitmen* atau komitmen yang tinggi dan *prosocial behavior* atau Jiwa Penolong yang memiliki naluri pengaruh yang cukup besar dalam kemajuan koperasi, disusul *Credible* dan *Vision* kemudian diikuti bagian lain di antaranya *stability*, *team orientation*, *aggressiveness*, *innovation and risktaking*, dan *people orientation*.

Dari berbagai hasil wawancara pada pengurus koperasi sawit kita bisa menyimpulkan bahwa koperasi di Kalimantan bisa bertahan sampai hari ini dikarenakan implementasi dari berbagai karakteristik budaya korporat yang diterapkan sangat membantu dalam memajukan dan mengembangkan sistem manajemen dan pengelolaan koperasi sawit yang ada di Kalimantan Selatan.

Koperasi pada hakikatnya suatu bentuk kerja sama dalam lapangan perekonomian. Kerja sama ini diadakan karena adanya kesamaan jenis kebutuhan hidup mereka. Orang-orang ini bersama-sama mengusahakan kebutuhan sehari-hari, kebutuhan yang bertalian dengan perusahaan ataupun rumah tangga mereka. Untuk mencapai tujuan ini diperlukan adanya kerja sama yang akan berlangsung terus (Isa & Hartawan, 2017).

Nilai-nilai budaya korporasi adalah sebagai sesuatu yang menjadi pedoman dan kesepakatan para anggota koperasi yang ada di Desa Sidomulyo dan Desa Tajau Mulya, maka harus senantiasa dilaksanakan oleh para anggota dalam setiap tugas dan fungsinya untuk melayani pelanggan. Pengurus koperasi harus mempunyai upaya-upaya nyata dan dorongan yang kuat dari dalam diri sendiri untuk menyertakan nilai-nilai budaya korporasi dalam koperasi ketika memberikan pelayanan kepada konsumen.

Adapun Penerapan Nilai-Nilai Budaya Korporasi dalam Kelompok usaha Bersama dalam koperasi di Desa Sidomulyo dan Desa Tajau Mulya adalah sebagai berikut:

1. Integritas

Integritas dalam hal ini dapat didefinisikan bertakwa, penuhdedikasi, jujur, selalu menjaga kehormatan dan nama baik, serta taat pada kode etik dan peraturan yang berlaku. Apabila anggota dalam koperasi menunjukkan perasaan senang jika faktor integritas ini menjadi pedoman bersama dalam bekerja, dapat disimpulkan bahwa anggota koperasi menghargai hal-hal atau aspek-aspek yang bersifat moral atau etika. Dengan demikian, hal ini menunjukkan masih adanya moral atau etika yang dihargai oleh anggota koperasi dalam bekerja dan memberikan harapan yang baik.



Gambar 14. Wawancara dengan Pengurus Koperasi.

Pada umumnya orang akan merasa senang melakukan suatu kerja sama dengan orang lain yang memiliki integritas. Demikian juga para pengurus anggota koperasi akan suka bekerja dibawah pimpinan yang memiliki integritas karena pimpinan yang memiliki integritas akan lebih menghargai bawahannya. Makna integritas yang dilakukan oleh seorang pemimpin ini berkaitan dengan etika pemimpin, dengan kata lain dapat diartikan sebagai etika profesi kepemimpinan. Etika profesi kepemimpinan ini mengandung kriteria-kriteria:

- a. Mampu memotivasi dan memberikan teladan kepada anggota koperasi, baik yang berada dalam lingkungan kerja maupun dengan anggota lini bawah, dalam melaksanakan tugas dan fungsinya dengan baik dan sesuai dengan petunjuk maupun aturan yang ada. Berkaitan dengan hal tersebut, koperasi ini memberikan pelayanan jasa kepada masyarakat dalam penyediaan modal. Pemimpin tentu saja memberikan keteladanan bagi bawahan dengan datang tepat waktu dan bekerja secara maksimal dalam melaksanakan tugas. Sedangkan cara memotivasi kepada bawahan dengan memberikan pengarahan-pengarahan yang diperlukan, memberikan *reward* kepada yang berprestasi, alhasil pegawai termotivasi meningkatkan kinerjanya. Setiap tiga bulan sekalidiadakan rapat koordinasi yang nantinya juga ada evaluasi kinerja pegawai sehingga bisa sekaligus memotivasi pegawai bagi yang kinerjanya kurang.

Pemimpin juga berusaha memberikan contoh agar aktif dalam bekerja untuk melayani pelanggan ini sesuai dengan bagian kami. Dengan disiplin waktu tentu saja membuat bawahan memiliki rasa sungkan kalau terlambat datang. Jangan karena atasan tidak disiplin kemudian bawahan nantinya akan ikut-ikutan. Dari beberapa hal dapat dilihat bagaimana pimpinan koperasi memotivasi para bawahannya dengan

cara-cara yang diterapkan oleh pimpinan, yaitu rutin mengadakan rapat koordinasi setiap 3 bulan sekali, merupakan salah satu cara yang efektif dalam memotivasi pengurus koperasi agar melaksanakan tugas dan fungsinya masing-masing. Karena dalam rapat koordinasi tersebut akan mengevaluasi kinerja staf-staf yang ada dalam satu bidang kerja tertentu. Selain itu memberikan keteladanan dalam hal kedisiplinan waktu jam kerja.

- c. Menjaga kehormatan dan nama baik, serta taat pada kode etik dan peraturan yang berlaku. Sehingga dengan adanya perilaku tersebut, maka pemimpin selalu bersikap penuh rasa tanggung jawab dalam melakukan aktivitas kegiatannya. Hal ini dapat dilihat dari pelayanan yang diberikan kepada pelanggan dalam menanggapi keluhan mereka secara langsung agar terselesaikan permasalahannya. Berkaitan dengan hal tersebut, dalam menjaga nama baik koperasi dengan menanggapi keluhan dari masyarakat dengan sesegera mungkin dan secermat mungkin. Misalnya keluhan terkait pemijaman modal pembelian sawit. Masyarakat bisa menilai apakah pegawai koperasi itu santun dalam bersikap. Selain itu juga dalam etika berpakaian juga harus sopan. Untuk menjaga nama baik koperasi ini pun kami selalu menjaga rahasia tidak boleh membocorkan keluar, karena itu berkaitan dengan masalah intern koperasi sendiri. Jadi apa pun permasalahannya cukup dibahas secara intern saja.

Dari berbagai peristiwa dapat dilihat bahwa pengurus koperasi berusaha menjaga kehormatan dan nama baik koperasi dengan bersikap santun, taat pada kode etik dengan menjaga rahasia perusahaan. Selain itu pengurus secara tanggap dalam menghadapi keluhan dari para pelanggan.

Pelaksanaan nilai integritas para pengurus koperasi mempunyai dedikasi yang cukup baik. Mulai dari bentuk disiplin diri dalam komitmen menjalankan tugas, disiplin waktu maupun disiplin dalam mentaati peraturan. Dalam pengamatan penulis, hadir atau tidaknya pemimpin, tidak memengaruhi pegawai koperasi dalam melaksanakan pekerjaannya.

1. Profesionalisme

Faktor profesional sangat dominan pengaruhnya terhadap etos kerja bagi pemberdayaan pegawai koperasi. Selain itu juga dominan pengaruhnya terhadap indikator kemampuan menangani masalah secara internal dan kepuasan masyarakat secara eksternal. Dalam penelitian ini profesional adalah kemampuan riil pegawai dalam melaksanakan tugasnya yaitu kemampuan teknik, kemampuan manusiawi, dan kemampuan konseptual.

Profesional berarti pegawai bekerja secara kompeten. Dalam bekerja karyawan mempunyai pengetahuan dan kemampuan sesuai dengan yang

dibutuhkan oleh pelanggan pada khususnya dan masyarakat pada umumnya. Mereka bekerja sesuai dengan *job description* yang ada dan aturan-aturan yang berlaku. Dari penjelasan di atas berarti dapat diketahui bahwa profesional merupakan kemampuan yang dimiliki dalam menjalankan bidang dan tugasnya. Setiap pegawai harus mempunyai nilai profesionalisme dalam menjalankan setiap tugas yang ada.

Menurut (Mulyasari, 2019) kemampuan dasar pegawai yang dimiliki pegawai antara lain:

a. Kemampuan Manusiawi

Kemampuan manusiawi adalah kemampuan untuk bekerja sama, memahami, dan memotivasi orang lain baik sebagai individu maupun sebagai kelompok. Kemampuan manusiawi merupakan keterampilan yang harus dimiliki oleh pegawai untuk dapat berhubungan dengan orang lain baik dalam maupun luar organisasi.

Kemampuan untuk berhubungan dengan orang lain sangat penting untuk dimiliki oleh pegawai karena fungsi utama koperasi adalah memberikan pelayanan kepada masyarakat, sehingga mau tidak mau setiap pegawai harus berhubungan dengan masyarakat khususnya anggota koperasi. Hubungan yang baik antar pegawai dan anggota koperasi akan menambah integritas koperasi di mata masyarakat. Selain itu kerja sama dan komunikasi yang baik antara pegawai dan anggota koperasi dapat memperlancar pelaksanaan tugas pegawai dan menimbulkan kepuasan pada anggota koperasi. Setiap layanan bersifat satu atap jadi masing-masing bagian tidak dapat bekerja sendiri-sendiri harus ada koordinasi. Dalam menjalinkomunikasi dan hubungan yang baik dengan para anggota koperasi. Anggota koperasi bisa langsung memberikan masukan atau mungkin keluhan jika dirasa perlu dan masih kurang dalam memberikan pelayanan. Bila diperlukan diberikan kebijaksanaan tanpa penambahan pembayaran. Kami berusaha profesional dengan bersikap sabar dan ramah kepada pelanggan.

Pegawai koperasi sawit mandiri mempunyai hubungan yang baik dengan para anggota. Di mana secara tidak langsung hubungan itu akan memengaruhi pendapat anggota tentang koperasi ini. Apabila hubungan yang baik terjadi maka anggota akan merasa nyaman untuk menggunakan pinjaman modal dari koperasi sebaliknya jika yang terjadi adalah hubungan yang tidak baik maka akan mengurangi kredibilitas dan kepercayaan anggota terhadap pelayanan yang diberikan oleh koperasi sawit mandiri.

b. Kemampuan Konseptual

Kemampuan konseptual dalam hal ini adalah kemampuan mental untuk mengoordinir dan mengintegrasikan semua bagian dan ke-

giatan organisasi. Keterampilan konseptual merupakan pengembangan naluri kreatif dan inovatif yang juga harus dimiliki oleh pegawai Koperasi Sawit Mandiri. Dalam melaksanakan pekerjaan setiap pegawai di tiap bagian mempunyai tugasnya masing-masing, di mana pada prinsipnya pekerjaan yang mereka lakukan mengarah pada tujuan yang sama yaitu keberhasilan organisasi. Para pegawai sudah mengetahui apa yang menjadi tugas dan kewajibannya. Karena sudah seperti rutinitas mengambil sampel, melakukan pengecekan pada bagian pengeluaran dan pemasukan, melakukan *monitoring* diperlukan dan seterusnya. Mereka hanya diberi instruksi khusus apa bila memang diperlukan. Namun jika mengalami kesulitan bisa meminta petunjuk langsung kepada atasan seperti proses pengkreditan dan peminjaman modal dan sebagainya.

Ditambahkan pula keterangan di atas dengan pengakuan Bapak Sugiono selaku Manajer kredit, Bagaimanapun juga saya dan beberapa teman lain sudah lama bekerja di sini pak. Jadi *kayaknya* sudah hafal apa-apa yang mesti dikerjakan. Jadi seperti rutinitas sehari-hari. Walaupun kadang jika mengalami masalah kami berusaha menyelesaikan sendiri dulu. Tapi jika belum menemukan solusi ya kami bertanya kepada atasan.

Kemampuan konseptual akan terlihat ketika adanya masalah dan masalah tersebut berkaitan dengan tugas atau *job description* masing-masing dan pegawai tersebut mampu menyelesaikannya. Namun pegawai dan pengurus apabila tidak dapat mengatasi dan hal tersebut di luar wewenang pegawai akan membicarakan dengan atasannya untuk membantu menanganinya.

Pada umumnya, pegawai dan pengurus koperasi baik disadari maupun tidak, sudah mampu mengoordinasikan dan mengintegrasikan semua bagian dan kegiatan pekerjaannya. Hal ini didukung pula oleh masa kerja mereka yang sudah cukup lama. Kemampuan pegawai untuk mengoordinasikan dan mengintegrasikan semua bagian ini penting untuk mewujudkan kerja sama antarpegawai dan pengurus koperasi sawit mandiri yang memang sangat diperlukan dalam menjalankan pekerjaan di koperasi. Koordinasi antarpegawai dengan pimpinan atau antarpegawai sendiri penting untuk mendiskusikan pekerjaan sehingga mampu mengurangi keluhan dari pelanggan dan kendala dalam menjalankan pekerjaannya.

Di Kantor Koperasi Sawit Mandiri, pegawai telah memiliki kemampuan konseptual yang cukup. Hal ini dapat dilihat dari cara mereka dalam melaksanakan pekerjaannya, baik dalam menghadapi anggota maupun

dalam memberikan pelayanan kepada anggota. Namun, perlu juga diperhatikan untuk membina hubungan dan komunikasi yang baik, yang secara tidak langsung akan mendukung kemampuan pegawai untuk berkoordinasi dan berintegritas dengan pegawai bagian lain.

Rasa kecintaan dan tanggung jawab terhadap pekerjaannya akan memengaruhi bagaimana pegawai melakukan pekerjaannya. Tetapi rasa cinta dan tanggung jawab terhadap pekerjaan tidak akan timbul dengan sendirinya. Sehingga diperlukan suatu keterbukaan untuk belajar dan mengembangkan kemampuannya. Pengembangan kemampuan berpikir dan pengembangan wawasan seseorang bisa dilakukan melalui sarana pendidikan atau pelatihan-pelatihan keterampilan yang diikuti, sehingga tingkat pendidikan dan keterampilan yang dimiliki seorang pegawai sangat memengaruhi cara berpikir dalam menyelesaikan pekerjaannya.

Berdasarkan berbagai teori di atas yang dikemas dalam penelitian tentang *Corporat Culture* koperasi sawit di Kalimantan Selatan ditemukan beberapa hal yang paling menonjol dalam setiap kepemimpinan koperasi dalam hal ini terlihat pada Gambar 15. tentang *Leadership Pyramid Organizational* Koperasi Kalimantan Selatan:



Gambar 15. Karakter *Corporat Culture* Koperasi Kalimantan Selatan.

Dari kurva di atas hanya menunjukkan 3 sampel kabupaten di Kalimantan Selatan. Hal ini dikarenakan ketiga kabupaten tersebut mewakili secara keseluruhan dilihat dari kesukuan yang terdiri dari Hulu Sungai Tengah yang mewakili Koperasi Pahuluan, Tanah Laut mewakili koperasi daerah pesisir dan Kabupaten Barito Kuala yang mewakili koperasi bagian hilir.

Dari data di atas bisa dilihat bahwa tingkat *Corporat Culture* pada Hulu Sungai Tengah mencapai 68% dengan tingkat *leadership* (Kepemimpinan), pada Kabupaten Tanah Laut 80% tingkat *Corporat Culture* dilihat dari konsep *prosocial behavior* (jiwa Penolong), dan Kabupaten Barito Kuala

77% *Corporat Culture* terlihat dari *Commitment* (Komitmen) yang dimiliki. Hal ini menunjukkan bahwa kekuatan *Corporat Culture* (budaya korporat) pada lembaga koperasi di Kalimantan Selatan yang paling berpengaruh khususnya di tiga kabupaten tersebut adalah *Commitment*, *Leadership*, dan *Prosocial Behavior*.

BAB VII

LEADERSHIP KOPERASI

SAWIT MANDIRI

A. Pengertian Kepemimpinan

Dewasa ini masalah kepemimpinan semakin menarik perhatian banyak kalangan terutama dalam kajian manajemen kontemporer, sebab kepemimpinan memiliki dimensi yang luas. Kepemimpinan tidak saja berarti pemimpin yang mempengaruhi orang-orang, tetapi juga pemimpin terhadap perubahan dan sumber inspirasi serta motivasi bawahan. Dalam perkembangannya, definisi dan penafsiran terhadap kepemimpinan semakin beragam. Pada dasarnya para ahli memberikan pengertian kepemimpinan dari sudut pandang seni dan ilmu pengetahuan.

Kepemimpinan dapat dipandang dari segi seni, para ahli berpendapat bahwa kepemimpinan merupakan keterampilan intuitif. Oleh sebab itu kepemimpinan sulit diajarkan dan ditularkan kepada orang lain. Di lain pihak, ada yang berpendapat bahwa kepemimpinan sebagai ilmu pengetahuan, oleh sebab itu kepemimpinan dapat ditumbuhkembangkan dan disebarluaskan. Iniberarti bahwa kepemimpinan dapat dipelajari dan diformulasikan sebagai praktik dan dapat ditularkan kepada orang lain melalui pemberian pelatihan. Selain sebagai seni dan sebagai ilmu dapat puladitelaah dari sudut pandang sifat, perilaku, situasi, bahkan belakangan ini kepemimpinan dikaitkan dengan perubahan lingkungan yang disebut dengan kepemimpinan transformasional. Namun apabilaberbicara tentang definisi kepemimpinan, para ahli mengemukakan argumentasi yang berbeda akan tetapi pada hakikatnya menuju pada pemahaman yang sama, antara lain seperti dikemukakan dalam uraian selanjutnya.

Menurut Kotelnikov (2000:1) terdapat tiga jawaban sederhana tentang kepemimpinan (1) jawaban yang mudah, kepemimpinan adalah membuat

orang berpikir untuk melakukan sesuatu, atau bahkan tidak ingin melakukan sesuatu; (2) kepemimpinan dalam organisasi, adalah tindakan melakukan komitmen dengan pekerja dengan memberikan kontribusi yang terbaik untuk tujuan organisasi; dan (3) kompleks dan lebih akurat, kepemimpinan dengan konsekuensi dari fakta bahwa individu atau kelompok orang mulai berperilaku dengan cara tertentu sebagai akibat dari tindakan orang lain. Sedangkan menurut Zaleznik (2004), pemimpin memikirkan sasaran dengan cara yang berbeda kepada para manajer, bersifat aktif dibanding yang reaktif. Seorang pemimpin menggunakan pengaruh di dalam mengubah suasana hati, meningkatkan citra dan harapan-harapan, menetapkan keinginan-keinginan dan menentukan arah bisnis yang diambil, sasaran hasil yang spesifik.

Beberapa definisi di atas dapat dipahami bahwa kepemimpinan meliputi aktivitas memotivasi, memengaruhi, mengarahkan orang lain sehingga terjadi perubahan tingkah laku para pengikut. Oleh karena itu seorang pemimpin harus memiliki kemampuan lebih dalam upaya memengaruhi dan mengarahkan orang lain dalam pencapaian tujuan. Hal yang penting dalam upaya memengaruhi adalah terjadi perubahan sikap para pengikut, baik secara individu maupun kelompok untuk menerima dan melaksanakan gagasan-gagasan guna mencapai tujuan yang telah ditetapkan. Di samping itu para pemimpin melakukan komitmen, memberikan kontribusi yang terbaik terhadap pencapaian tujuan, bersifat aktif, meningkatkan citra dan harapan-harapan, menetapkan keinginan-keinginan pengikut agar proses kepemimpinan bisa berjalan dengan baik.

B. Teori Kepemimpinan

Kepemimpinan yang efektif adalah satu-satunya kepemimpinan yang akan bertahan. Hal ini disebabkan karena kepemimpinan memiliki dua sisi yaitu karakter dan kompetensi. Dari sisi teori kepemimpinan, pada dasarnya teori-teori kepemimpinan mencoba menerangkan dua hal yaitu, faktor-faktor yang terlibat dalam pemunculan kepemimpinan dan sifat dasar dari kepemimpinan. Penelitian tentang dua masalah ini lebih memuaskan dari pada teorinya itu sendiri. Namun bagaimana pun teori-teori kepemimpinan cukup menarik, karena teori banyak membantu dalam mendefinisikan dan menentukan masalah- masalah penelitian.

1. Teori Manusia Agung (*Great Man Theory*). Kippenberger, (2002;15) mengemukakan bahwa teori ini muncul karena adanya sedikit pengecualian, di mana negara-negara pada awal abad kedua puluh diperintah oleh kelas penguasa, yang dilahirkan ke dalam kelas bangsawan, yang sepenuhnya sesuai dengan zamannya, dengan asumsi

bahwa orang-orang besar di masa lalu telah lahir untuk peran. Asumsi ini dibentuk sebagai dasar dari apa yang dikenal dengan *Great Man Theory* yang menganut pandangan bahwa “hanya sejumlah orang secara unik dikaruniai kemampuan dan sifat-sifat tertentu yang memungkinkan untuk menjadi pemimpin, dan ciri-ciri ini hanya bisa diwariskan, tidak berkembang, dipelajari, atau diperoleh”, (Kippenberger, 2002;15). Pendapat yang sama dikemukakan Hiriyapa (2010;216) Teori *Greatman* kepemimpinan menegaskan bahwa pemimpin dilahirkan dan bukan dibuat. Hal ini terutama berlaku untuk pemimpin besar yang merupakan pemimpin alami. Kepemimpinan membutuhkan kualitas tertentu seperti memerintah, kepribadian keberanian pesona, persuasi intelijen, dan agresivitas. Orang percaya bahwa kepemimpinan tidak dapat dipelajari, sebagai contoh sebuah pola dasar pandangan Manusia Agung: Ini adalah sebuah fakta bahwa beberapa orang memiliki sebuah keunggulan alami yang berpengaruh dan mendominasi zaman mereka, dan tanda-tanda tersebut jelas-jelas untuk kepemimpinan.

2. Teori Sifat. Hiriyapa (2010; 211) mengemukakan bahwa istilah ‘Sifat’ mengacu pada berbagai atribut individu yang memprediksi apakah seseorang akan mencapai posisi kepemimpinan yang efektif. Demikian pula pendapat Bass (dalam Clark, Donald, 2001;9) bahwa beberapa ciri kepribadian dapat menyebabkan orang secara alami berperandalam kepemimpinan. Teori ini mengacu pada pandangan sifat-sifat, watak-watak dan karakter yang dimiliki oleh seorang individu. Teori ini menyatakan bahwa efektivitas kepemimpinan tergantung pada karakter pemimpinnya. Sifat-sifat yang dimiliki antara lain kepribadian, keunggulan fisik, dan kemampuan sosial. Sifat merupakan bawaan yang memengaruhi segala tingkah laku, perbuatan serta tindakan dalam mengambil suatu keputusan. Dengan demikian penganut teori ini memandang pentingnya sifat manusia dalam kepemimpinan meliputi kemampuan intelektual, kematangan pribadi, pendidikan, status sosial ekonomi, *human relation*, motivasi intrinsik, dorongan untuk maju.

Teori ini didasarkan pada asumsi-asumsi dasar yaitu:

- a. Setiap individu memiliki watak atau sifat yang melekat pada dirinya.
- b. Setiap individu tersebut dapat memengaruhi *image* orang lain atas individu tersebut.
- c. Keberhasilan seorang pemimpin ditentukan oleh sifat, perangai, ciri yang dimiliki oleh pemimpin tersebut

3. Teori Kepemimpinan Motivasional oleh House

Fungsi motivasi menurut teori ini untuk meningkatkan asosiasi antara cara-cara tertentu yang bernilai positif dalam mencapai tujuan dengan tingkahlaku yang diharapkan dan meningkatkan penghargaan bawahan akan pekerjaan yang mengarah pada tujuan. (Mustofadidjaja, hal 20). [http:// aparaturnegara.bappenas.co.id](http://aparaturnegara.bappenas.co.id)

4. Teori Perilaku Kepemimpinan

Menurut teori ini terdapat perilaku yang membedakan pemimpin dari yang bukan pemimpin (Mustofadidjaja, hal 21). Adair (dalam Hiriyapa, 2010;213) mengemukakan bahwa teori ini didasarkan pada perilaku yang sesuai dengan situasi tertentu, dan efektivitas kepemimpinan terletak pada apa yang dilakukan pemimpin untuk memenuhi kebutuhan tugas, kelompok dan mengoordinasikan pekerjaan orang-orang dalam kelompok. Jika suatu penelitian berhasil menemukan perilaku khas yang menunjukkan keberhasilan seorang pemimpin, maka implikasinya ialah seseorang pada dasarnya dapat dididik dan dilatih untuk menjadi seorang pemimpin yang efektif. Teori ini sekaligus menjawab pendapat, pemimpin itu ada bukan hanya dilahirkan untuk menjadi pemimpin tetapi juga dapat muncul sebagai hasil dari suatu proses pembelajaran.

5. Teori Kepemimpinan Situasional

Teori ini menganjurkan kepada para pemimpin memahami perilakunya sendiri, perilaku bawahan, dan situasi sebelum menggunakan gaya kepemimpinan tertentu (Hiriyapa, 2010; 215). Pendekatan ini memerlukan pemimpin untuk memiliki keterampilan diagnostik dalam perilaku manusia. Pemimpin dapat menggunakan pendekatan situasional sebagai berikut: belajar terus menerus, berorientasi layanan, positif, percaya pada orang, menjalani kehidupan yang seimbang, memandang hidup sebagai petualangan, sinergis (katalis), sehat jasmani, rohani, dan mental, kepribadian jaminan mutu, interpersonal (hubungan dengan orang lain) yaitu kepercayaan, pemberdayaan.

6. Teori Kepemimpinan Transformasional dan Kepemimpinan Transaksional

Kedua pola kepemimpinan tersebut berdasarkan pendapat seorang ilmuwan di bidang politik yang bernama James McGregor Burns (1978) dalam bukunya yang berjudul *Leadership*. Selanjutnya Bass meneliti dan mengkaji lebih dalam mengenai kedua pola kepemimpinan dan kemudian mengumumkan secara resmi sebagai teori. (Mustofadidjaja, hal 22). Menurut Bass (Clark, Donald, 2001; 10) orang dapat memilih untuk menjadi pemimpin melalui belajarketerampilan kepemimpinan. Ketika seseorang memutuskan apakah ia menghormati seorang pemimpin,

ia tidak berpikir tentang atribut pemimpin yang bersangkutan, akan tetapi melalui pengamatan apa yang dilakukan sehingga ia dapat mengetahui keberadaan pemimpin tersebut.

C. Model Kepemimpinan

Model kepemimpinan dalam organisasi sangat dibutuhkan dalam mengorganisir dan mengelola. Beberapa temuan model kepemimpinan yang dikemas dalam teori dan konsep kepemimpinan masa kini yang ada di koperasi Sawit Mandiri Tajau Mulya di antaranya:

1. Model Transformasional

Kepemimpinan dengan model transformasional ini terlihat berdasarkan hasil wawancara dan observasi yaitu (a) Model kepemimpinan ini menekankan pada beberapa faktor antara lain perhatian (*attention*), komunikasi (*communication*), kepercayaan (*trust*), rasa hormat (*respect*) dan risiko (*risk*). Pemimpin dengan perhatian akan mengupayakan kepuasan batin bagi pemeliharaan dan pengembangan kelompok untuk kelangsungan organisasi. Seorang pemimpin perlu dan harus selalu bersikap penuh perhatian terhadap bawahannya. Pemimpin harus memberi semangat, membesarkan hati, dan memengaruhi bawahan untuk rajin bekerja dan menunjukkan prestasi terhadap organisasi. Pemimpin juga harus memberikan penghargaan, pujian, hadiah kepada bawahannya yang memiliki prestasi yang baik.

Pemimpin harus memiliki sikap komunikasi yang baik, komunikasi yang baik sangatlah penting dimiliki oleh seorang pemimpin karena berkaitan dengan tugasnya untuk memengaruhi, membimbing, mengarahkan, mendorong anggota untuk melakukan aktivitas tertentu guna mencapai tujuan yang telah ditetapkan serta mencapai efektivitas dalam kepemimpinan, perencanaan, pengendalian, koordinasi, latihan, manajemen konflik serta proses-proses organisasi.

Pentingnya komunikasi kepemimpinan dalam organisasi menimbulkan pemahaman. Pemahaman dalam berkomunikasi ialah kemampuan memahami pesan secara cermat sebagaimana dimaksudkan oleh komunikator. Dalam hal ini komunikasi dikatakan efektif apabila mampu memahami secara tepat. Sedang komunikator dikatakan efektif apabila berhasil menyampaikan pesan secara cermat. Kepercayaan pemimpin memberikan kemampuan untuk berintegritas, teladang adil dan konsisten. Kepercayaan merupakan modal dasar bagi pemimpin untuk membangun organisasi dalam koperasi sawit makmur sebagai organisasi usaha bersama.

(b) Model kepemimpinan transformasional memiliki sifat dan perilaku yaitu *Credible*, artinya mempunyai sifat konsisten dan komitmen yang tinggi

apa yang diucapkannya dengan yang diperbuat. *Creation Opportunities*, artinya menciptakan peluang bagi orang lain untuk meningkatkan pengetahuan dan keterampilan. *Caring*, artinya menunjukkan kepedulian kepada orang lain sehingga membuat bawahan merasa diakui menjadi bagian dari organisasi. *Communication*, artinya mempunyai keterampilan komunikasi yang baik dengan orang lain. Dari sikap ini pemimpin dalam organisasi koperasi akan dihormati dan menjadi panutan untuk bawahan. Perilaku merupakan cerminan sikap sehingga bisa menjadi contoh untuk keberlangsungan organisasi koperasi.

2. Model Transaksional

Kepemimpinan dengan model transaksional ini terlihat berdasarkan hasil wawancara dan observasi yaitu kepemimpinan ini menganggap individu tidak termotivasi untuk melakukan tugas-tugas mereka. Oleh karena itu, untuk mengelola organisasi, pemimpin menggunakan hadiah dan hukuman sebagai alat untuk mendorong kepatuhan dari bawahan. Pemimpin juga mengembangkan struktur, instruksi dan pengawasan untuk mendorong bawahan untuk melaksanakan tugas dan pekerjaan. Bawahan akan melakukan tugas mereka hanya jika ada imbalan. Untuk itu, pemimpin menawarkan kompensasi agar mereka mau melaksanakan tugas. Pemimpin juga akan menggunakan hukuman untuk membuat bawahan jera dan tidak mengulangi kesalahan.

Beberapa karakter kepemimpinan transaksional yang dilakukan di antaranya (a) Penghargaan dan hukuman adalah motivasi bagi bawahan dalam melaksanakan tugas dan patuh. Itu adalah alasan utama bawahan untuk berbuat yang terbaik dan menghindari kesalahan; (b) Standar dan tolok ukur untuk kinerja yang baik dinyatakan secara jelas. Kreativitas dan inovasi bukan fokus utama. Melainkan, yang terpenting adalah melaksanakan tugas sesuai dengan standar yang diberikan pemimpin; (c) Misi organisasi usaha bersama, sistem, aturan, instruksi dan struktur rantai komando menjadi pusat untuk mengorganisasikan koperasi. Kekuatan pemimpin terletak pada otoritas dan tanggung jawab formal dalam organisasi koperasi; (d) Pemimpin transaksional tidak berusaha mengubah status quo, melainkan menjalankan koperasi sesuai dengan aturan dan sistem yang ada. Mereka sangat tahan terhadap perubahan; (e) Pemimpin mengawasi kinerja bawahan dan memastikan mereka bekerja sesuai dengan tujuan, standar dan target yang ingin dicapai.

Dari model ini bisa dilihat arah lebih jelas. Pemimpin menghubungkan misi dan tujuan organisasi dengan aturan dan prosedur standar serta target masing-masing bawahan. Mereka menetapkan tujuan yang spesifik, terukur, dapat dicapai, realistis, dan tepat waktu. Untuk mencapai hasil yang

diinginkan, mereka menggunakan imbalan dan hukuman. Selain itu hasil tepat waktu. Gaya kepemimpinan ini memungkinkan untuk mencapai tujuan jangka pendek secara cepat. Adanya, motivasi penghargaan dan hukuman memungkinkan bawahan untuk bekerja sebaik dan secepat mungkin, sehingga memungkinkan mereka untuk mendapat nilai yang baik. Sehingga hasil konsisten, pemimpin mempertahankan prosedur dan protokol yang sudah ada. Pemimpin secara aktif mengawasi pekerjaan bawahan mereka apakah telah memenuhi standar atau tidak. Mereka juga mengambil tindakan korektif untuk mencegah kesalahan yang lebih besar. Jika seorang bawahan melakukan apa yang pimpinan harapkan, mereka mendapat hadiah. Jika tidak, hukuman akan menyusul.

3. Model Karismatik

Kepemimpinan dengan model karismatik ini terlihat berdasarkan hasil wawancara dan observasi yaitu pemimpin mampu menggunakan keistimewaan atau kelebihan sifat kepribadian dalam memengaruhi pikiran, perasaan dan tingkah laku orang lain, sehingga dalam suasana batin mengagumi dan mengagungkan pemimpin bersedia berbuat sesuatu yang dikehendaki oleh pemimpin. Pada kepemimpinan ini terlihat dengan karakter sebagai berikut: (a) *Visioner*, pemimpin dalam hal ini pemimpin koperasi sawit makmur memikirkan dan merencanakan masa depan keberlanjutan koperasi, (b) kreatif, kepemimpinan koperasi saat ini selalu berpikir di luar nalar, dan menerima tantangan serta melihat berbagai peluang dalam pengembangan kemajuan koperasi. (c) Kepercayaan yang kuat dan jarang mengungkapkan keraguan diri. Pimpinan koperasi saat ini memiliki kepribadian yang kuat, selalu memancarkan kepercayaan diri, memiliki rasa diri. (d) selain itu jiwa kepemimpinan koperasi berusaha memiliki sifat kerendahan hati (*Humility*). Pemimpin peka terhadap lingkungan dan kebutuhan anggota dan yang paling terpenting adalah berhati-hati agar tidak menimbulkan ketidaknyamanan atau melukai hati para anggota koperasi

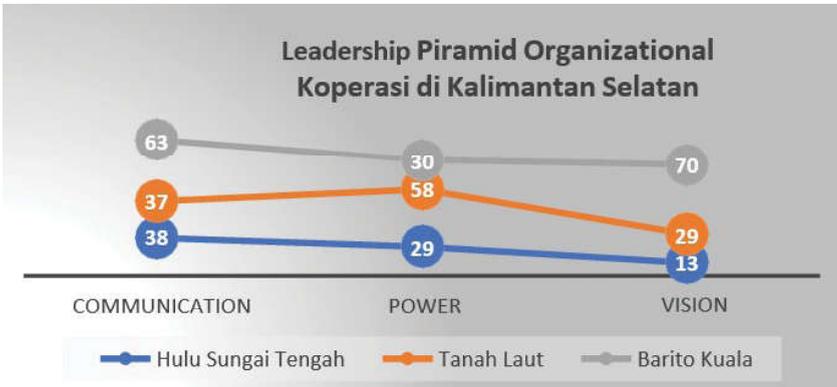
Lebih lanjut (Wijono, 2018) Terdapat 3 (tiga) aspek dalam Kepemimpinan Transformasional, yakni:

- a. *Vision* adalah kemampuan diri untuk menggambarkan, menjelaskan dan meyakinkan bawahan tentang kondisi masa depan yang diinginkannya sekaligus mewujudkannya. Pada kepemimpinan koperasi sawit Makmur Tajau Mulya selalu memberikan motivasi setiap melaksanakan kegiatan pekerjaan. Mulai dari memimpin rapat, sebelum bekerja, sampai pada pelaksanaan kegiatan. Pemimpin pada koperasi ini terlihat dalam merumuskan ide, rencana, atau mimpi yang membantu membentuk masa depan dan kemampuan untuk membujuk kolega dan rekan untuk

berbagi mimpi. Banyak hal yang menjadi contoh yang diperlihatkan oleh kepemimpinan koperasi sawit Makmur dalam hal mewujudkan visi. Dari vision ini menjadi salah satu factor suksesnya organisasi usaha bersama dalam hal ini Koperasi Sawit Makmur yang ada di Desa Tajau Mulya.

- b. *Power* adalah memiliki pengaruh, kendali dan kuasa terhadap orang lain atau kelompok sehingga mendapatkan dukungan yang kuat untuk mencapai tujuannya. Berdasarkan hasil wawancara kepada pimpinan koperasi, salah satu yang menjadi kunci dalam memimpin organisasi adalah pemimpin harus memiliki *power*. *Power* ini memberikan pengaruh yang kuat, selain itu ada kendali yang dimiliki, sehingga bisa mengarahkan bawahan. *Power* yang dimiliki pemimpin Sawit Makmur didominasi oleh kekuatan *person*. Hal ini terlihat saat pemimpin memberikan tugas kepada anggota bawahan. Selain itu sikap tegas dan disiplin juga sangat memengaruhi keberhasilan Sawit Makmur. Dari Sikap *Power* ini yang dimiliki pemimpin koperasi menjadi kunci pendukung keberhasilan Koperasi Sawit Makmur sebagai Organisasi Usaha Bersama.
- c. *Self Confidence* adalah kepercayaan diri untuk bertindak yang bersumber dari pengalaman atas hal-hal yang terjadi pada kehidupannya. Kepemimpinan dengan rasa kepercayaan akan memberikan ruang untuk bereksperimen dan menemukan konsep dalam memecahkan masalah, ini yang ditemukan dalam kepemimpinan koperasi Sawit Makmur. Bahwa kepemimpinan dengan memberikan kepercayaan kepada pemimpin akan menyelesaikan persoalan baik dari kelembagaan, masalah internal lembaga, maupun masalah eksternal yang dihadapi koperasi ini. Kepercayaan adalah suatu keniscayaan bagi pemimpin, melaksanakan tugas dengan tanggung jawab akan memiliki nilai kepuasan tersendiri bagi pemimpin, sehingga apa yang dicapai hari ini oleh koperasi Sawit Makmur Tajau Mulya adalah bentuk *self Confidence* pemimpin.

Berdasarkan berbagai teori di atas yang dikemas dalam penelitian tentang kepemimpinan koperasi sawit di Kalimantan Selatan ditemukan beberapa hal yang paling menonjol dalam setiap kepemimpinan koperasi dalam hal ini terlihat pada Gambar 16. tentang *Leadership Pyramid Organizational* Koperasi Kalimantan Selatan.



Gambar 16. Leadership Pyramid Organizational Koperasi Kalimantan Selatan.

Sumber: Olah Analisis Data.

Dari kurva di atas hanya menunjukkan 3 sampel kabupaten di Kalimantan Selatan. Hal ini dikarenakan ketiga kabupaten tersebut mewakili secara keseluruhan dilihat dari kesukuan yang terdiri dari Hulu Sungai Tengah yang mewakili Koperasi Pahuluan, Tanah Laut mewakili koperasi daerah pesisir dan Kabupaten Barito Kuala yang mewakili koperasi bagian hilir.

Dari data di atas bisa dilihat bahwa tingkat kepemimpinan pada Hulu Sungai Tengah mencapai 38% dengan tingkat *communication* (Komunikasi), pada Kabupaten Tanah Laut 58% tingkat kepemimpinan dilihat dari konsep *Power* (Kekuatan), dan Kabupaten Barito Kuala 70% Kepemimpinan terlihat dari *Vision* (Visi) yang dimiliki. Hal ini menunjukkan bahwa kekuatan *Leadership* (kepemimpinan) yang paling berpengaruh di Kalimantan Selatan khususnya di tiga kabupaten tersebut adalah *Communication*, *Vision*, dan *Power*.

BAB VIII

MODEL PIRAMID

ORGANIZATION CULTURE

Menurut Trice dan Bayer dalam Fachreza, Said Musnadi, dan M. Shabri Abd Majid (2018), *organization culture* ternyata semakin marak berkembang sejalan dengan meningkatnya dinamika iklim dalam organisasi. Dengan demikian konsep budaya organisasi dikembangkan dengan berbagai versi mengingat istilah budaya dipinjam dari disiplin ilmuwan tropologi dan sosiologi, sesuai dengan makna budaya yang mengandung konotasi kebangsaan, ditambahkan lagi implikasinya begitu luas sehingga dapat dilihat beragam sudut pandang. Namun dalam proses adaptasi, kebanyakan berpendapat bahwa inti budaya adalah sistem nilai yang dianut secara bersama-sama.

Model *Piramid Organization culture* menurut Stephen Robbins dalam Wibowo (2010, p.17), adalah sebuah persepsi umum yang dipegang oleh anggota organisasi, suatu sistem tentang keberartian bersama. Sedangkan menurut Mangkunegara (2009, p.114) yang menyatakan bahwa budaya organisasi adalah seperangkat asumsi atau sistem keyakinan, nilai-nilai, dan norma yang dikembangkan dalam organisasi yang dijadikan pedoman tingkah laku bagi anggota-anggotanya untuk mengatasi masalah adaptasi eksternal dan internal.

Menurut Denison dalam Mangkunegara (2009, p.115) elemen budaya organisasi, antara lain: Nilai-nilai, keyakinan dan prinsip-prinsip dasar, dan praktik-praktik manajemen serta perilaku. Schein dalam Mangkunegara (2009, p.115) yaitu: pola asumsi dasar bersama, nilai dan cara untuk melihat, berpikir dan merasakan, dan artefak. Terlepas dari adanya perbedaan seberapa banyak elemen budaya organisasi dari setiap ahli, secara umum elemen budaya organisasi terdiri dari dua elemen pokok, yaitu elemen yang bersifat idealistik dan elemen yang bersifat *behavioural*.

A. Elemen Idealistik

Elemen idealistik umumnya tidak tertulis, bagi organisasi yang masih kecil melekat pada diri pemilik dalam bentuk doktrin, falsafah hidup, atau nilai-nilai individual pendiri atau pemilik organisasi dan menjadi pedoman untuk menentukan arah tujuan menjalankan kehidupan sehari-hari organisasi. Elemen idealistik ini biasanya dinyatakan secara formal dalam bentuk pernyataan visi atau misi organisasi, tujuannya tidak lain agar ideologi organisasi tetap lestari. Sedangkan menurut Schein dalam Mangkunga (2009, p.115), elemen idealistik tidak hanya terdiri dari nilai-nilai organisasi tetapi masih ada komponen yang lebih esensial yakni asumsi dasar yang bersifat diterima apa adanya dan dilakukan di luar kesadaran, asumsi dasar tidak pernah dipersoalkan atau diperdebatkan keabsahannya.

B. Elemen Behavioural

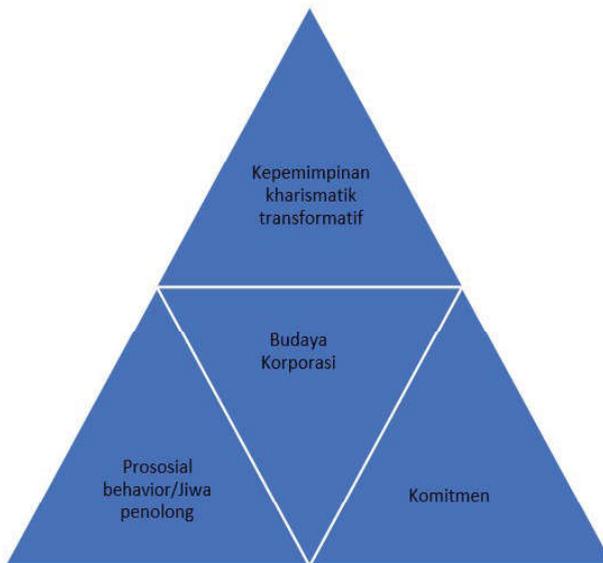
Elemen behavioural adalah elemen yang kasat mata, muncul ke permukaan dalam bentuk perilaku sehari-hari para anggotanya, logo atau jargon, cara berkomunikasi, cara berpakaian, atau cara bertindak yang bisa dipahami oleh orang luar organisasi dan bentuk-bentuk lain seperti desain dan arsitektur instansi. Bagi orang luar organisasi, elemen ini sering dianggap sebagai representasi dari budaya sebuah organisasi sebab elemen ini mudah diamati, dipahami dan diinterpretasikan, meski interpretasinya kadang-kadang tidak sama dengan interpretasi orang-orang yang terlibat langsung dalam organisasi

Menurut Robbins dan Judge (2012, p.512) memberikan tujuh karakteristik budaya organisasi sebagai berikut:

1. Inovasi dan Keberanian Mengambil Risiko (*Innovation and Risk Taking*), yaitu sejauh mana para anggota organisasi didorong untuk bersikap inovatif dan berani mengambil risiko.
2. Perhatian Terhadap Detail (*Attention To Detail*), yaitu sejauh mana anggota organisasi diharapkan untuk memperlihatkan kecermatan, analisis dan perhatian terhadap detail.
3. Berorientasi Pada Hasil (*Outcome Orientation*), yaitu sejauh mana manajemen berfokus kepada hasil dibandingkan dengan perhatian terhadap proses yang digunakan untuk meraih hasil tersebut.
4. Berorientasi Kepada Manusia (*People Orientation*), yaitu sejauh mana keputusan yang dibuat oleh manajemen memperhitungkan efek terhadap anggota-anggota organisasi.
5. Berorientasi Kepada Kelompok (*Team Orientation*), yaitu sejauh mana pekerjaan secara kelompok lebih ditekankan dibandingkan dengan pekerjaan secara individu.

6. Agresivitas (*Aggressiveness*), yaitu sejauh mana anggota-anggota organisasi berperilaku secara agresif dan kompetitif dibandingkan dengan berperilaku secara tenang.
7. Stabilitas (*Stability*), yaitu sejauh mana organisasi menekankan status sebagai kontras dari pertumbuhan.

Dalam Model *Piramid Organization Culture* di temukan Relasi antara budaya korporasi dan dua penyangga budaya korporasi yaitu “komitmen” dan “jiwa penolong” dan kepemimpinan kharismatik transformatif dapat dilihat dalam Gambar 17. Berikut.



Gambar 17. Model *Piramid Organization Culture*.

Dari gambar di atas terlihat bahwa pelaksanaan budaya korporasi memerlukan adanya atmosfer yang dapat menguatkan para pengurus dan anggota koperasi untuk tetap berperilaku sesuai dengan budaya korporasi koperasi. Atmosfir ini akan terbangun melalui dua hal. Pertama adanya dua sikap yang dimiliki oleh pengurus dan anggota koperasi yaitu “komitmen” dalam pengembangan koperasi serta sesuai dengan watak koperasi yang berupaya untuk meningkatkan kesejahteraan seluruh anggota koperasi, maka pengurus koperasi dan anggota koperasi juga harus memiliki *Prososial Behavioural* (jiwa penolong)

DAFTAR PUSTAKA

- Ariani Mewa, Basuno Edi, Purwantini Bastuti Tri dan Yusdja Yusmichad. 1 Mei 2004. Analisis peluang peningkatan kesempatan kerja dan pendapatan petani melalui pengelolaan usaha tani bersama. Pusat Sosial Ekonomi dan Kebijakan Pertanian Badan Penelitian dan Pengembangan Pertanian Kementerian Pertanian. *Jurnal Agro Ekonomi* Vol. 22 No. 1 2014.
- Bandura, A. (1998). Health promotion from the perspective of social cognitive theory. *Psychology and health*, 13(4), 623-649.
- Bandura, A. (2006). Toward a psychology of human agency. *Perspectives on psychological science*, 1(2), 164-180.
- Budimanta, Arif. 2004. *Corporate Sosial Responsibility*. Jakarta: Indonesia Center for Sustainable Development (ICSD) Tanaya, Jimmy. 2004. Tanggung Jawab Sosial Korporasi. Surakarta: BWI.
- Denzin, Norman K. dan Lincoln, Yvonna S. 2009, *Hand book of Qualitative Research*, Terjemahan Dariyatno, dkk, Yogyakarta: Pustaka Pelajar, hal. 2
- Dinas Hutbun Barito Kuala, 2014*
- Direktorat Jenderal Perkebunan. 2015. Statistik Perkebunan Indonesia Komoditas Kelapa Sawit 2014-2016. Jakarta, Direktur Jenderal Perkebunan: 69.
- Etzioni, A. (1985). *Organisasi-organisasi Modern*. Jakarta: Universitas Indonesia.
- Fontana, Andrea dan Frey, James H., 2009. Wawancara Seni Ilmu Pengetahuan dalam Denzin, Norman K., dan Lincoln Yvonna S., *Hand Book of Qualitative Research*, terjemahan Dariyatno, dkk, Yogyakarta: Pustaka Pelajar
- Hasanah, H., & Hanifah, A. (2020). Implementasi Model Pengembangan Pengelolaan Koperasi Simpan Pinjam (Ksp). *Jurnal Muhammadiyah Manajemen Bisnis*, 1(1), 37. <https://doi.org/10.24853/jmmb.1.1.37-46>
- Hikmat, Harry. 2004. *Strategi Pemberdayaan Masyarakat*. Bandung
- Holstein, J. A., & Gubrium, J. F. (1994). *Phenomenology, ethnomethodology, and interpretive practice*.
- Humaira Suharto, Edi. 2005. *Membangun Masyarakat Memberdayakan Rakyat*. Bandung: Mitra Anda.

- I., J., & G.C., S. (2016). Mewujudkan petani kecil sawit mandiri yang lebih produktif dan berkelanjutan di Indonesia: Pandangan dari pengembangan tipologi petani kecil. *Mewujudkan Petani Kecil Sawit Mandiri Yang Lebih Produktif Dan Berkelanjutan Di Indonesia: Pandangan Dari Pengembangan Tipologi Petani Kecil*. <https://doi.org/10.17528/cifor/006334>
- Isa, I. G. T., & Hartawan, G. P. (2017). Perancangan Aplikasi Koperasi Simpan Pinjam Berbasis Web (Studi. *Jurnal Ilmiah Ilmu Ekonomi*, 5(10), 139–151.
- Ife, J. W., & Smith, M. (1995). *Community development: Creating community alternatives-vision, analysis and practice* (Vol. 182). Melbourne: longman.
- Koentjaningrat. 1997. *Metode-Metode Penelitian Masyarakat*. Jakarta : Gramedia
- Miles, M. B., & Huberman, A. M. (1984). Qualitative data analysis: A sourcebook of new methods. *In Qualitative data analysis:a sourcebook of new methods*. Sage publications.
- Molenaar JW, Persch-Orth M, Lord S, Taylor C dan Harms J. 2013. *Diagnostic Study on Indonesian Palm Oil Smallholders: Developing a better understanding of their performance andpotential*, International Finance Corporation: 96.
- Moustakas, C. (1994). *Phenomenological research methods*. Sage. Mulyasari, I. (2019). Pengaruh Kecerdasan Emosional Dan Kompetensi Terhadap Kinerja Pegawai. *Journal ofManagement Review*, 2(2), 190. <https://doi.org/10.25157/jmr.v2i2.1786>
- Neuman, W. Lawrence, 2013, *Metodologi Penelitian Sosial: Pendekatan Kualitatif dan Kuantitatif*, Terjemahan Edina T.Sofia, Jakarta: Indeks
- Nuryanti, S., & Swastika, D. K. S. (2016). Peran Kelompok Tani dalam Penerapan Teknologi Pertanian. *Forum Penelitian Agro Ekonomi*, 29(2), 115. <https://doi.org/10.21082/fae.v29n2.2011.115-128>
- Penilaian, S., Pada, P., Belajar, H., & Salatiga, N. (2013). *EconomicEducation Analysis Journal*. 2(1), 18-23.
- Perkins, D. D., & Zimmerman, M. A. (1995). Empowerment theory, research, and application. *American journal of community psychology*, 23(5), 569-579.
- Peterson, N. A., & Zimmerman, M. A. (2004). Beyond the individual: Toward a nomological network of organizational empowerment. *American journal of community psychology*, 34(1-2), 129-145.

- Prijono, O. S., & Pranarka, A. M. W. (1996). *Pemberdayaan: Konsep, Kebijakan, dan Implementasi*. Centre for Strategic and International Studies.
- Rappaport, J. (1981). In praise of paradox: A social policy of empowerment over prevention. *American Journal of Community Psychology*, 9, 1-25. *Rappaport 19 American Journal of Community Psychology 1981*.
- Rachmat Muchjidin dan Tjetjep Nurasa. 29 Agustus 2013. Nilai tukar petani padi di beberapa sentra produksi padi di Indonesia. Pusat Sosial Ekonomi dan Kebijakan Pertanian Badan Penelitian dan Pengembangan Pertanian Kementerian Pertanian. *Jurnal Agro Ekonomi* Vol. 31 No. 02 2013
- Reksohadiprodjo, S. dan Handoko, H. (2001). *Organisasi Perusahaan Teori Struktur dan Perilaku*. Yogyakarta: BPFE.
- Retnowati, D. (2009). Strategi pengembangan kelembagaan dan koperasi melalui sistem demokrasi di Indonesia. *Prosiding Seminar Nasional Informatika*, 2009 (semnasIF), 26-32.
- Regaty, H. A. (2017). Keberhasilan Kelompok Tani Sekar Mulyo dalam Memengaruhi Kebijakan Pemerintah Kota Batu Tahun 2009-2016. *Jurnal Politik*, 3(1), 89-107.
- Robbins, P.S. (1994). *Teori Organisasi Struktur, Desain dan Aplikasi*. Jakarta.
- Rudito, Bambang dkk. 2003. *Akses Peran Masyarakat "Lebih Jauh Memahami Community Development"*. Jakarta: ICSD.
- Saptana. September 2011. Konsep efisiensi usaha tani pangan dan Implikasinya bagi peningkatan produktivitas. Pusat Sosial Ekonomi dan Kebijakan Pertanian Badan Penelitian dan Pengembangan Pertanian Kementerian Pertanian. *Forum AgroEkonomi* Vol. 30 No. 2 2012
- Sekarningsih, Renny 1991. *Pengantar Pekerjaan Sosial*. Bandung: UNPAD.
- Schutz, A. (2013). Life forms and meaning structures. In *Collected papers VI. Literary reality and relationships* (pp. 37-115). Springer, Dordrecht.
- Spradley, J. P., Elizabeth, M. Z., & Amirudin. (1997). *Metode Etnografi*. Tiara Wacana Yogya.
- Spradley, P. James. 1997. *Metode Etnografi*. Yogyakarta: TiaraWacana.
- Soetomo. 2006. *Strategi-Strategi Pembangunan*. Yogyakarta: Pustaka Pelajar.
- Subihan. 2013. *Pertanian Lahan Gambut Potensi dan Kendala*. Yogyakarta: Kanisius.
- Suharto, Edi. 2010. *Membangun Masyarakat Memberdayakan Masyarakat*

“Kajian Strategis Pembangunan Kesejahteraan Sosial dan Pekerjaan Sosial. Bandung: Refika Aditama.

- Suharto, Edi. 1997. *Pembangunan Kebijakan dan Pekerjaan Sosial Spektrum Pemikiran*. Bandung : STKS
- Sumaryadi, I. N. (2005). *Perencanaan Pembangunan Daerah Otonom dan Pemberdayaan Masyarakat*. Citra Utama.
- Sumodiningrat, G. (2000). *Visi dan Misi Pembangunan Pertanian Berbasis Pemberdayaan*. Yogyakarta: IDEA.
- Sumodiningrat, G. (2001). *Kepemimpinan dan Pemberdayaan Ekonomi Rakyat*. Universitas Gadjah Mada.
- Sumpeno, W. (2009). *Menjadi Fasilitator Genius: Kiat-Kiat dalam Mendampingi Masyarakat*. Pustaka Pelajar.
- Supriadi, W. (t.t.). *Perkebunan kelapa sawit dan kesejahteraan masyarakat di Kabupaten Tanah Laut*. Diakses pada 07Oktober 2021 dari <http://download.portalgaruda.org/article.php?article=112718&val=2319>.
- Susanto, Y. (2017). *Peran Kepemimpinan dalam Pengelolaan Koperasi*. United States Department of Agriculture (USDA). (2016). Indeks mundi, agricultural statistic. Washington D.C.: USDA.
- Vygotsky, L. S. (1978). Socio-cultural theory. *Mind in society*. *Wet International (WI)*. (2008). *Indeks mundi, agricultural statistic*. Jakarta
- Wahyudiyana, Singgih. 2001. Strategi pendampingan dalam pemberdayaan komunitas petani: Kajian terhadap pemberdayaan komunitas petani melalui kegiatan pendampingan sosial yang dilaksanakan sekretariat Bina Desa/INDHRRRA Jakarta: Studi kasus pendampingan sosial komunitas petani di desa.
- Zimmerman, M. A. (1995). Psychological empowerment: Issues and illustrations. *American journal of community psychology*, 23(5), 581-599.
- Zimmerman, M. A. (2000). Empowerment theory. *In Handbook of community psychology* (pp. 43-63). Springer, Boston, MA.
- Zimmerman, M. A., & Warschausky, S. (1998). Empowerment theory for rehabilitation research: Conceptual and methodological issues. *Rehabilitation psychology*, 43(1), 3.

PROFIL PENULIS



Dr. Yusuf Hidayat, S.Sos., M.Si., Lahir di Ciamis, 20 Mei 1976. Pendidikan Dasar ditempuh pada MI Handapherang Ciamis Tahun 1989. Pada Tahun 1992 lulus MTs Darussalam Ciamis dan melanjutkan di MAPK Darussalam sehingga lulus pada tahun 1995. Program Sarjana ditempuh pada Program Studi Sosiologi UNAIR dan lulus pada tahun 2001. Tahun 2006 berhasil lulus pada program Magister Ilmu-Ilmu Sosial di Universitas Airlangga. Gelar Doktor Sosiologi diperoleh penulisdari Program Doktor sosiologi UGM pada tahun 2015. Penulis pernah bekerja pada Konsultan Data Persada Surabaya pada Tahun 2001, kemudian berkiparah pada Pusat Studi Demokrasi dan HAM Surabaya dan sekarang bekerja sebagai Dosen Pada Program Studi Pendidikan Sosiologi, Magister Studi Pembangunan dan menjadi Koordinator Program Doktor Studi Pembangunan Universitas Lambung Mangkurat. Bidang Kajian yang digeluti adalah pada kajian-kajian tentang Sosiologi Ekonomi, Sosiologi Politik serta Studi Pembangunan dan Pemberdayaan Masyarakat.



Rahmat Nur, S.Pd.,M.Pd., Lahir di Sinjai, 13 November 1991, Anak dari pasangan Usman, S dan Nurdiana. Lulus di SD Negeri 63 Cilallang Tahun 2003, Pada tahun 2006 lulus di SMP Negeri 4 Bulukumpa, kemudian pada tahun 2009 Lulus di SMA Negeri 1 Sinjai Timur. Pada tahun 2013 menyelesaikan studi Sarjana (S-1) pada Program Studi Pendidikan sosiologi FKIP Unismuh Makassar dan Tahun 2017 menyelesaikan Studi Program Magister (S-2) di Program Studi Ilmu Pengetahuan Sosial Kekhususan Pendidikan Sosiologi Universitas Negeri Makassar. Saat ini adalah Dosen Tetap Program Studi Pendidikan Sosiologi FKIP Universitas Lambung Mangkurat.

