

# PENGUATAN ASPEK KELEMBAGAAN PROGRAM REVITALISASI PERKEBUNAN PEREMAJAAN PERKEBUNAN KELAPA SAWIT PLASMA

## *Strengthening Institutional Aspects of Plantation Revitalisation Programme for Replanting of Smallholder Oil Palm Plantation*

Andriati<sup>1</sup> dan I Gusti Putu Wigena<sup>2</sup>

<sup>1</sup>Balai Besar Pengkajian dan Pengembangan Teknologi Pertanian, <sup>2</sup> Balai Penelitian Tanah Bogor

### ABSTRACTS

At present, most of smallholders' oil palm plantation surpasses their economical age. The smallholding oil palm plantation needs replanting, but it was constrained by institutional, technical, financial, and socio-economic aspects. The research was carried out at Sei Pagar, Kampar District, Riau Province from January-December 2007 using an Analytical Hierarchy Process (AHP) approach. Data collection was conducted through a Focus Group Discussion (FGD) method of 14 selected respondents. The data was analyzed using the software of Criterium Decision Plus (CDP). The results show that that natural resources conservation, human resources skill, and local government policies are the influencing factors for implementing of the replanting program. The key actors that need roles improvement are farmers' groups (POKTAN), local government (PEMDA), and non government organization (NGO). Increasing their roles should go along with farmers' and local government's incomes improvement and job creation. Smallholding oil palm plantation management should be based on establishment of farmers' groups and federation of farmers' groups (GAPOKTAN). Based on the stakeholders' role and link, Smallholders' Self-Reliance Initiative (PRIMATAMA) is an alternative approach in accordance with actual conditions.

**Key words :** *smallholders' oil palm plantation, analytical hierarchy process (AHP), criterium decision plus (CDP)*

### ABSTRAK

Saat ini, sebagian besar kelapa sawit plasma sudah melewati umur ekonomis dan diperlukan peremajaan dengan kendala seperti aspek kelembagaan, teknis, finansial, dan sosial ekonomi. Untuk itu, dilakukan penelitian lapang yang bertujuan untuk mempelajari aspek kelembagaan melalui penguatan peranan dan keterkaitan pemangku kepentingan dalam Program Revitalisasi Perkebunan untuk peremajaan kebun kelapa sawit plasma. Penelitian dilakukan di Sei Pagar, Kabupaten Kampar, Provinsi Riau dari bulan Januari-Desember 2007 dengan pendekatan Analytical Hierarchy Process (AHP). Pengumpulan data dilakukan dengan metode Focus Group Discussion (FGD) dari 14 responden yang diambil secara purposif (*purposive sampling*). Data yang terkumpul dianalisis dengan perangkat lunak program Criterium Decision Plus (CDP). Hasil penelitian menunjukkan bahwa kelestarian sumber daya alam (SDA), keterampilan

PENGUATAN ASPEK KELEMBAGAAN PROGRAM REVITALISASI PERKEBUNAN PEREMAJAAN  
PERKEBUNAN KELAPA SAWIT PLASMA Andriati dan Gusti Putu Wigena

sumber daya manusia (SDM), dan kebijakan pemerintah sebagai faktor utama yang harus dipertimbangkan dalam implementasi program tersebut. Aktor kunci yang perlu ditingkatkan peranannya adalah kelompok tani (Poktan), pemerintah daerah (PEMDA), dan lembaga swadaya masyarakat (LSM). Peningkatan peranan aktor tersebut harus diiringi dengan peningkatan pendapatan petani, pendapatan asli daerah (PAD), dan penciptaan lapangan kerja sebagai tujuan dari alur kelembagaan yang dibangun. Pengelolaan perkebunan kelapa sawit plasma yang berpijak pada peningkatan peranan petani melalui pembentukan Poktan atau gabungan kelompok tani (Gapoktan) sebagai alternatif yang berpeluang tertinggi untuk keberhasilan perkebunan kelapa sawit plasma. Berdasarkan peran dan keterkaitan stakeholders, alur kelembagaan model Perintisan Kemandirian Petani Plasma (PRIMATAMA) merupakan alternatif yang cukup sesuai dengan kondisi di lapangan.

**Kata kunci :** *kebun kelapa sawit plasma, analytical hierarchy process (AHP), criterium decision plus (CDP)*

## PENDAHULUAN

Kelapa sawit merupakan salah satu komoditas andalan subsektor perkebunan yang menarik perhatian serius pemerintah, pihak investor serta petani terutama sejak dekade 1990-an. Hal ini tercermin dari perkembangan luas areal tanam kelapa sawit pada tahun 2007 mencapai 6,78 juta hektar dengan produksi *Crude Palm Oil (CPO)* sebanyak 17,37 juta ton. Pengembangan komoditas ini dilakukan oleh Perkebunan Besar Swasta Nasional (PBSN) seluas 3,53 juta hektar, Perkebunan Rakyat (PR) seluas 2,57 juta hektar dan Perkebunan Besar Negara (PBN) seluas 0,7 juta hektar (Deptan, 2008). Pada tahun 2009, perkebunan kelapa sawit terus berkembang sampai mencapai luasan tanam 7.508.023 hektar dan produksi CPO sebanyak 18.640.881 ton (Rountable Indonesia, 2011)

Perkebunan kelapa sawit plasma merupakan perkebunan rakyat yang dalam pengembangannya diintegrasikan kepada PBSN maupun PBN karena keterampilan petani belum memadai, sedangkan dana ditalangi oleh pemerintah melalui perbankan dalam bentuk kredit. Program ini dimulai sejak tahun 1977 dengan dikeluarkannya pola Perkebunan Inti Rakyat (PIR). Tahun 1986, pembangunan subsektor perkebunan diintegrasikan dengan program transmigrasi dengan direalisasikannya pola PIR-Transmigrasi dalam upaya meningkatkan pendapatan dan kesejahteraan petani transmigrasi. Implementasi program tersebut dalam bentuk Kemitraan Inti-Plasma dimana perusahaan inti mempunyai peran ganda yaitu sebagai pelaksana dan sebagai inti (Ditjenbun, 1992).

Untuk menjamin pelaksanaan tugas yang dibebankan kepada perusahaan inti berjalan dengan lancar, dibuat perjanjian antara perusahaan inti, petani plasma, dan bank yang disebut sistem *clearing*. Dalam perjanjian ini,

perusahaan inti membuat perjanjian kerja sama produksi dengan petani plasma. Selain itu, juga membuat perjanjian kerja sama untuk mendapatkan kredit pembelian dari bank dan pelunasan kredit petani plasma ke bank. Petani plasma membuat ikatan akad kredit dengan pihak bank dalam rangka konversi (Ditjenbun, 1992).

Dalam perkembangannya, perkebunan kelapa sawit plasma menunjukkan keberhasilan dalam meningkatkan pendapatan dan kesejahteraan petani. Namun demikian, pada periode 2000-2010, di beberapa lokasi usia tanaman sudah melampaui umur ekonomis sehingga perlu dilakukan peremajaan. Kondisi ini direspon pemerintah dengan diterbitkannya Program Revitalisasi Perkebunan (kelapa sawit, karet, dan kakao) pada tahun 2007. Untuk komoditas kelapa sawit, luas kebun sasaran sekitar 1 550 000 hektar dengan rincian perluasan areal untuk tanaman baru 1.375.000 hektar, peremajaan tanaman tua 125.000 hektar dan rehabilitasi tanaman seluas 50.000 hektar (Ditjenbun, 2007).

Implementasi dari Program Revitalisasi Perkebunan tersebut nampaknya memerlukan berbagai peningkatan kapasitas kinerja seluruh pemangku kepentingan (*stakeholders*) yang terlibat dalam pengembangan perkebunan kelapa sawit. Hal ini disebabkan oleh (1) semakin banyaknya pemangku kepentingan yang terlibat dalam pengelolaan perkebunan kelapa sawit, terutama di era Otonomi Daerah sehingga permasalahannya menjadi semakin kompleks, dan (2) belajar dari pola kemitraan sebelumnya, masih ada kelemahan-kelemahan dan kendala dari interaksi semua pemangku kepentingan yang terlibat sehingga menghambat laju perkembangan perkebunan kelapa sawit di Indonesia. Terkait dengan peremajaan perkebunan kelapa sawit, kendala yang dihadapi dapat dikelompokkan menjadi (1) kendala teknis, (2) kendala finansial, (3) kendala kelembagaan, dan (4) kendala sosial ekonomi (Rountable Indonesia, 2011).

Pada aspek kendala teknis, permasalahannya adalah luas kebun kelapa sawit yang perlu segera diremajakan, sementara dana terbatas, dan kondisi prasarana dan sarana di lokasi perkebunan sudah dalam kondisi kurang baik. Pada aspek finansial, permasalahannya antara lain (1) kondisi *break even point* (BEP) kebun kelapa sawit baru bisa dicapai pada umur tanaman relatif lama sekitar 8-10 tahun dengan investasi untuk tanaman saja sebesar Rp 36 juta/ha, dan (2) dana pendampingan dari petani plasma berupa iuran dana peremajaan tanaman perkebunan (Idapertabun) sangat minim sekitar Rp 8-10 juta/2 ha. Kelemahan dalam aspek kelembagaan nampaknya memberikan dampak paling serius sampai menimbulkan persepsi yang berlawanan antara pihak mitra (inti) dengan petani plasma. Petani plasma mempunyai persepsi kurang baik terhadap inti antara lain: (1) inti tidak serius membangun kebun plasma sehingga kualitasnya dibawah GAP, (2) transparansi informasi pengelolaan kebun plasma inti belum dijalankan sehingga merugikan petani plasma dalam hal tingkat harga TBS yang diterima petani, penentuan rendemen

TBS secara sepihak oleh inti, pungutan untuk operasional PKS dan pemerintah daerah, dan inti tidak memberi peluang kepada petani untuk bisa mandiri. Sementara pihak inti berpersepsi bahwa petani tidak loyal terhadap inti dan menjual hasil TBS tidak 100 persen ke inti, petani kurang mematuhi pemeliharaan kebun yang menyebabkan produktivitas kelapa sawit rendah dan petani tidak bisa membayar cicilan ke bank sehingga tunggakan petani menjadi beban pihak inti selaku *avalist*. Perubahan pola hidup petani yang konsumtif merupakan kendala dari aspek sosial ekonomi yang menyebabkan banyaknya kasus penggadaian sertifikat kebun ke pihak selain bank dan mempersulit untuk menjadi peserta Program Revitalisasi Perkebunan.

Kondisi tersebut kuat mengindikasikan diperlukannya usaha untuk memperkuat aspek kelembagaan dalam implementasi Program Revitalisasi Perkebunan dalam rangka memenuhi semua keinginan pemangku kepentingan dan mengaitkan kewenangan dan peranan masing-masing dalam mekanisme kerja yang harmonis. Tulisan ini menguraikan alternatif kelembagaan untuk meningkatkan kinerja pengelolaan kebun kelapa sawit plasma terutama untuk menggambarkan peranan dan keterkaitan masing-masing pemangku kepentingan.

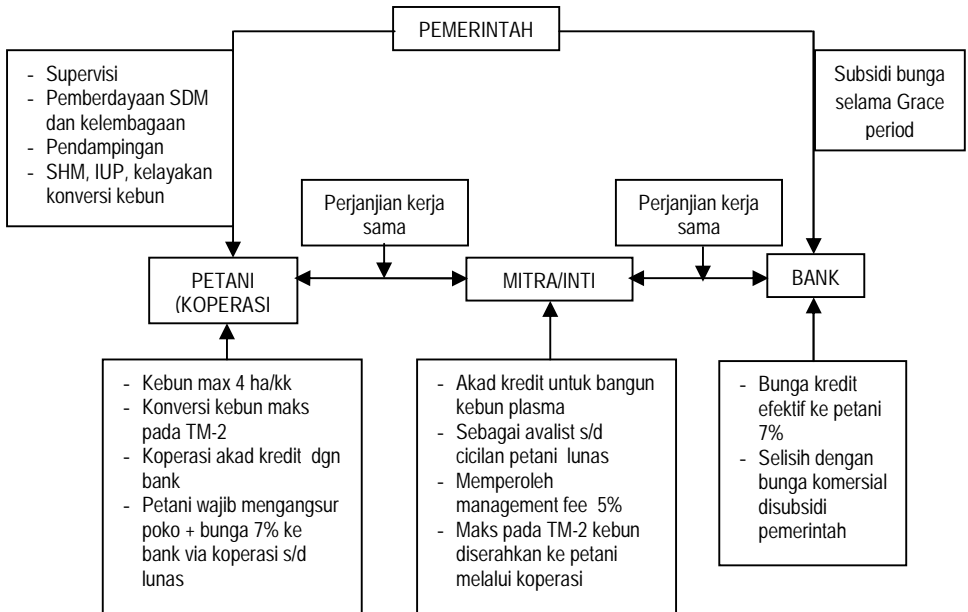
## METODOLOGI PENELITIAN

### Kerangka Pemikiran

Program Revitalisasi Perkebunan adalah upaya percepatan pengembangan perkebunan rakyat melalui perluasan, peremajaan, dan rehabilitasi tanaman perkebunan yang didukung kredit investasi perbankan dan subsidi bunga oleh pemerintah dengan atau tanpa melibatkan perusahaan dibidang usaha perkebunan sebagai mitra pengembangan dalam pembangunan kebun, pengolahan, dan pemasaran hasil. Untuk komoditas kelapa sawit, luas kebun sasaran sekitar 1.550.000 hektar dengan rincian perluasan areal untuk tanaman baru 1.375.000 hektar, peremajaan tanaman tua 125.000 hektar dan rehabilitasi tanaman seluas 50.000 hektar. Program tersebut mengeluarkan paket alur kewenangan dan peranan pemangku kepentingan yang terlibat dalam pengelolaan kebun kelapa sawit plasma sebagai pedoman pelaksanaan pihak-pihak pengelola (Gambar 1).

Pada era Otonomi Daerah, jajaran pemerintah, baik pemerintah pusat (Departemen Keuangan, Direktorat Jenderal Perkebunan) maupun pemerintah daerah (Dinas Perkebunan Provinsi dan Dinas Perkebunan Kabupaten) memegang peranan penting pada proses penyaluran kredit maupun pada operasional perkebunan. Departemen Keuangan menentukan layak tidaknya mitra memperoleh subsidi bunga setelah Direktorat Jenderal Perkebunan memutuskan calon mitra layak diterima sebagai mitra. Di tingkat pemerintah daerah, Dinas Perkebunan Provinsi dan Dinas Perkebunan Kabupaten punya

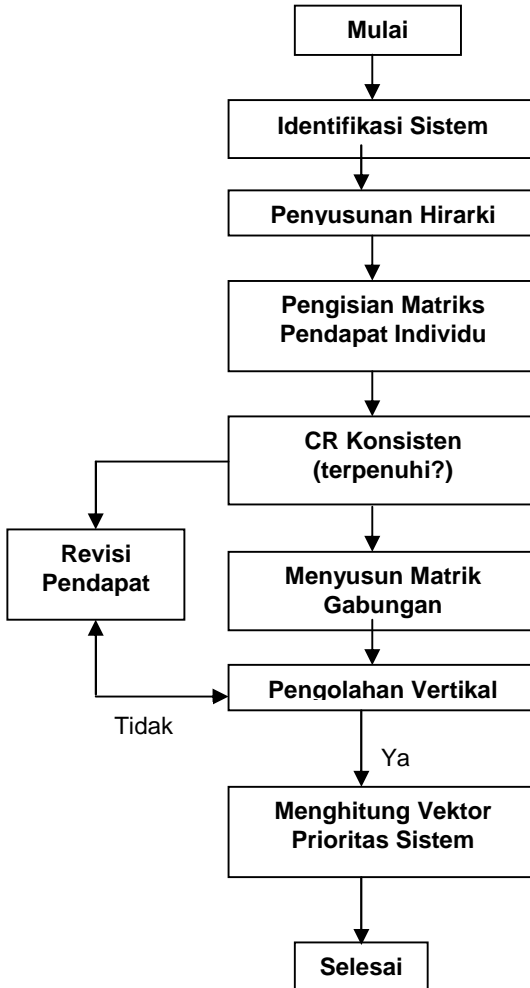
kewenangan untuk menentukan kelayakan calon mitra dan calon petani plasma (koperasi). Pada tingkat pelaksanaan, petani (koperasi) melakukan perjanjian kerja sama dengan mitra dan bank, demikian juga mitra melakukan perjanjian kerja sama dengan bank.



Gambar 1. Alur Kewenangan dan Peranan Pemangku Kepentingan dalam Program Revitalisasi Perkebunan (Ditjenbun, 2007; Rountable Indonesia, 2011)

*Analytical Hierarchy Process (AHP)* dengan perangkat lunak *Program Criterium Decission Plus (CDP)* merupakan salah satu pendekatan dan alat analisis untuk membantu memecahkan masalah yang sifatnya kompleks. Dikembangkan oleh Thomas L. Saaty pada dekade 1970-an dengan tujuan untuk memecahkan persoalan yang kompleks dalam suatu kerangka berpikir yang terorganisir sehingga memungkinkan untuk dapat diekspresikan dalam mengambil keputusan yang efektif terhadap persoalan tersebut. Prinsip kerja AHP adalah penyederhanaan persoalan kompleks yang tidak terstruktur dan dinamik menjadi bagian-bagian serta menata dalam suatu hierarki. Kemudian tingkat kepentingan setiap variabel diberi nilai numerik secara subyektif tentang arti penting variabel tersebut secara relatif dibandingkan dengan variabel lainnya (IPPM, 1991). Marimin (2004) menyatakan bahwa prinsip kerja AHP adalah penyederhanaan persoalan kompleks yang tidak terstruktur, strategik dan dinamik yang diawali dengan perumusan masalah yaitu menata persoalan yang kompleks dalam suatu hirarki yang dimulai dengan goal/sasaran, lalu kriteria

level pertama, subkriteria dan akhirnya alternatif. Ma'arif dan Tanjung (2003) menyatakan bahwa struktur hirarki AHP terdiri dari 5 tingkatan yang dimulai dari fokus, faktor, aktor, tujuan, dan alternatif strategi. Dalam penyelesaian masalah menggunakan AHP, terdapat beberapa tahapan yang harus dikerjakan sehingga diperoleh hasil yang efektif dan efisien (Gambar 2).



Gambar 2. Tahapan-Tahapan dalam Pendekatan Menggunakan AHP (Saaty, 1993)

Identifikasi sistem merupakan proses untuk memahami permasalahan yang akan diselesaikan dengan menentukan tujuan yang ingin dicapai, kriteria

yang akan diusahakan untuk menentukan alternatif yang akan dipilih. Menyusun hirarki dengan melakukan abstraksi struktur suatu sistem dengan mempelajari fungsi interaksi antarkomponen dan juga dampaknya pada sistem. Abstraksi struktur ini mempunyai bentuk yang saling berkaitan, tersusun dari puncak atau besaran utama, turun ke sub-sub tujuan, lalu ke pelaku yang memberi dorongan, turun ke tujuan pelaku dan akhirnya strategi alternatif.

Langkah selanjutnya adalah penentuan tingkat kepentingan dari tingkat faktor sampai alternatif secara intuitif, yaitu dengan melakukan perbandingan berpasangan (*pairwise comparisons*) dengan membandingkan setiap elemen dengan elemen lainnya pada setiap tingkatan hirarki sehingga diperoleh nilai tingkat kepentingan 2 elemen dalam bentuk pendapat kualitatif. Untuk mengkuantifikasi pendapat gabungan tersebut, digunakan skala dasar penilaian tingkat kepentingan yang bernilai 1-9, dimana nilai 1 berarti 2 elemen yang dibandingkan sama pentingnya, dan 9 berarti 1 elemen yang dibandingkan ekstrim penting dibandingkan dengan elemen lainnya (Tabel 1).

Tabel 1. Skala Dasar Penilaian Tingkat Kepentingan dalam AHP

Tingkat kepentingan	Definisi
1	Elemen 1 sama pentingnya dibanding elemen lainnya
3	Elemen 1 moderat pentingnya dibanding elemen lainnya
5	Elemen 1 kuat pentingnya dibanding elemen lainnya
7	Elemen 1 sangat kuat pentingnya dibanding elemen lainnya
9	Elemen 1 ekstrim kuat pentingnya dibanding elemen lainnya
2,4,6,8	Tingkat kepentingan elemen 1 di antara 2 penilaian berdekatan

Sumber: Saaty (1993)

Penilaian kepentingan relatif 2 elemen berlaku aksioma berbanding terbalik, artinya jika elemen ke  $i$  dinilai 3 kali lebih penting dari pada elemen  $j$ , maka elemen  $j$  nilainya  $1/3$  pentingnya terhadap elemen  $i$ . Banyaknya penilaian dalam penyusunan matriks ini adalah  $n(n-1)/2$  karena matriknya berbanding terbalik dan elemen-elemen diagonal sama dengan 1. Hasil perbandingan berpasangan disusun dalam bentuk matriks pendapat inividu agar dapat diolah untuk menentukan bobot yaitu dengan mencari nilai *eigen* (*eigen factor*). Jawaban dapat diketahui dengan mengalikan matrik nilai eigen dari alternatif dengan bobot kriteria.

Tahap berikutnya adalah menentukan prioritas relatif dari setiap kriteria dan alternatif dengan indeks konsistensi (*consistency index, CI*), dimana  $CI$  dinyatakan baik jika nilai rasio konsistensi (*consistency ratio, CR*)  $< 0,1$ . Nilai  $CR$  dihitung dengan rumus:  $CR = CI/RI$ , dimana  $RI$  (*Random Index*) adalah nilai dari Tabel yang dikeluarkan oleh *Oarkridge Laboratory*. Setelah nilai konsistensi ratio

dipenuhi, langkah selanjutnya adalah penyusunan matriks gabungan karena AHP diaplikasikan untuk mengolah data berupa pendapat dari responden yang multidisipliner. Proses ini dilakukan dengan menggunakan rata-rata geomterik sebagai berikut:

$$\bar{X}_G = \sqrt[n]{\pi^n \cdot Xi}$$
$$i = 1$$

dimana:  $\bar{X}_G$  = Rata-rata geometrik;

n = Jumlah responden

Xi = Penilaian oleh responden ke i

### **Waktu dan Lokasi Penelitian**

Penelitian dilakukan mulai bulan Januari - Desember 2007 dengan mengambil lokasi di salah satu sentra pengembangan kelapa sawit plasma di Kabupaten Kampar yaitu perkebunan PIR-Trans PTPN V Sei Pagar. Lokasi penelitian meliputi empat desa yaitu Desa Hangtuh dan Sialang Kubang termasuk Kecamatan Perhentian Raja, Desa Sei Simpang Dua termasuk Kecamatan Kampar Kiri Hilir dan Desa Mayang Pongke termasuk Kecamatan Kampar Kiri Hulu. Lokasi ini dipilih dengan pertimbangan yaitu:

1. Secara geografis, lokasi penelitian termasuk areal strategis yang terletak pada kawasan *Indonesia, Malaysia, Singapura-Growth Triangle (IMS-GT)* sehingga memiliki keunggulan dalam pemasaran produksi hasil olahan kelapa sawit seperti CPO dan produk lainnya.
2. Kebun kelapa sawit rakyat tersebar relatif luas yaitu sekitar 703.508 hektar atau sekitar 47,3 persen dari total areal perkebunan kelapa sawit di Provinsi Riau. Dari luasan tersebut, umur kelapa sawit di lokasi penelitian pada kisaran 24-25 tahun, sehingga perlu dilakukan peremajaan dalam waktu yang singkat.

### **Jenis dan Sumber Data**

Untuk mencapai tujuan dari penelitian ini dibutuhkan data sekunder yang meliputi aspek fisik sumber daya lahan, ekonomi dan sosial yang bersumber dari PTPN V, instansi terkait di tingkat kabupaten dan provinsi, dan LSM. Selain itu, juga dilakukan perekaman data primer dari partisipan yang terlibat dalam pengelolaan perkebunan kelapa sawit plasma di lokasi penelitian. Penentuan partisipan dilakukan dengan *purposive sampling* dari 14 pakar perkebunan kelapa sawit plasma seperti: staf PTPN V di Pekanbaru dan di Sei Pagar, instansi terkait (Bappeda, Bapedalda, Dinas Pertanian, Dinas Perkebunan, Dinas Koperasi, Dinas Kehutanan), ketua kelompok tani maju,



Ketua KUD dan LSM. Pengisian kuesioner dilakukan dengan *Focus Group Discussion (FGD)*. Metode FGD dipilih dengan pertimbangan bahwa FGD merupakan diskusi kelompok dari sejumlah individu yang memiliki pemahaman yang hampir sama terhadap topik diskusi dan memfokuskan pada interaksi dalam kelompok berdasarkan pertanyaan yang diajukan moderator (Hartrisari, 2007). Dengan demikian, nilai-nilai yang diperoleh dari setiap pertanyaan yang diajukan lebih seragam sehingga membantu dalam pembobotan terhadap variabel-variabel yang sudah ditetapkan.

## **Analisis Data**

Pendekatan AHP menggunakan analisis perangkat lunak *Program Criterium Decision Plus (CDP)* dari data yang sudah terkumpul. Hasil analisis bisa memberikan gambaran kewenangan dan peranan setiap pemangku kepentingan dalam keterkaitan kelembagaan yang dibangun.

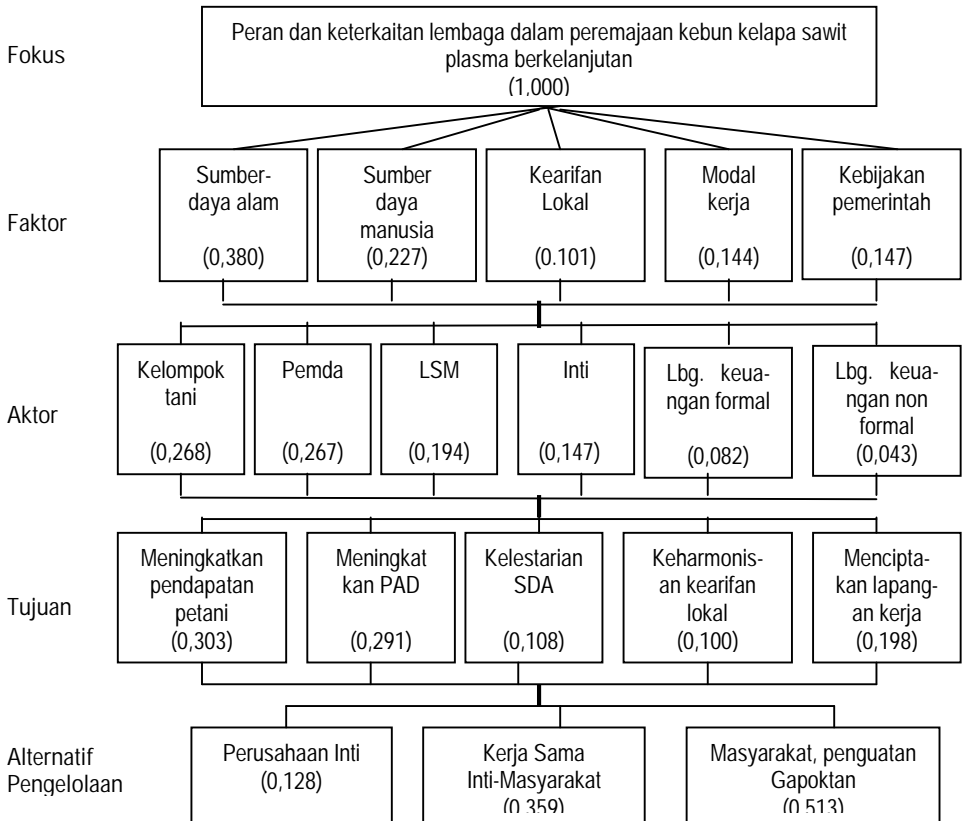
## **HASIL DAN PEMBAHASAN**

Hirarki peranan dan keterkaitan alur kelembagaan peremajaan perkebunan kelapa sawit plasma yang dibangun terdiri dari 5 level, dimulai dari fokus, faktor, aktor, tujuan dan alternatif solusi. Hasil analisis dengan *Program Criterium Decision Plus (CDP)* terhadap hirarki yang sudah ditetapkan disajikan pada Gambar 3. Peranan dan keterkaitan lembaga dalam skim kredit kebun kelapa sawit plasma menjadi fokus analisis dalam hirarki yang dibangun. Pada level 2, terdapat 5 faktor yang menjadi pertimbangan untuk mencapai tujuan tersebut yaitu sumber daya alam (SDA), sumber daya manusia (SDM), kearifan lokal, modal kerja, dan kebijakan pemerintah. Pada level 3, teridentifikasi 6 aktor yang berperan yaitu kelompok tani (Poktan), pemerintah daerah (Pemda), Lembaga Swadaya Masyarakat (LSM), perusahaan inti, lembaga keuangan formal dan lembaga keuangan nonformal.

Pada level 4, terumuskan 5 tujuan yang ingin dicapai yaitu peningkatan pendapatan petani, peningkatan Pendapatan Asli Daerah (PAD), kelestarian sumber daya alam, keharmonisan kearifan lokal, dan penciptaan lapangan kerja. Pada hirarki terakhir yang berupa alternatif pengelolaan, terdapat 3 alternatif sebagai solusi untuk mencapai tujuan yaitu pengelolaan oleh perusahaan inti dalam hal ini PTPN V, pengelolaan kerja sama antara perusahaan inti dengan masyarakat (petani plasma), dan pengelolaan oleh masyarakat dengan memperkuat kelompok tani melalui pembentukan gabungan kelompok tani (Gapoktan).

Analisis yang lebih rinci pada level faktor menunjukkan bahwa faktor sumber daya alam (SDA) memegang peranan yang paling dominan untuk mencapai kondisi perkebunan kelapa sawit plasma berkelanjutan dengan

kontribusi bobot sebesar 38 persen, diikuti oleh faktor sumber daya manusia (SDM) dengan kontribusi bobot sebesar 23 persen, bobot modal kerja dan kebijakan pemerintah hampir sama masing-masing sekitar 14 persen, sedangkan faktor kearifan lokal menunjukkan nilai bobot terendah sebesar 10 persen.



Gambar 3. Alternatif Pengelolaan, Tujuan dan Kontribusi Faktor, dan Aktor Alur Kelembagaan Kebun Kelapa Sawit Plasma Di Sei Pagar.

Hasil ini mengindikasikan bahwa produktivitas dan kelestarian sumber daya alam harus menjadi pertimbangan utama untuk mencapai kondisi kebun plasma kelapa sawit agar bisa mencapai kondisi berkelanjutan. Hal ini sesuai dengan yang dilaporkan oleh Sepang (2008) pada pemilihan strategi untuk meningkatkan produksi gondorukem di Perum Perhutani. Dalam penelitian ini diperoleh bahwa untuk meningkatkan dan mempertahankan produksi gondorukem pada vegetasi hutan produksi, kualitas sumber daya alam (SDA)

dan sumber daya manusia (SDM) harus menjadi faktor yang menjadi fokus pertimbangan bagi pengambil kebijakan. Sementara Andayani (2010) melaporkan bahwa sumber daya manusia (SDM) harus menjadi faktor yang utama untuk pengembangan komoditas unggulan utama hortikultura di kawasan Agropolitan Ciwidey, Kabupaten Bandung. Kondisi tersebut memang masuk akal karena sifat kelapa sawit mampu memproduksi TBS dalam jumlah yang banyak tetapi juga memerlukan unsur hara yang banyak. Sementara itu, lokasi pengembangan kelapa sawit di Indonesia sebagian besar pada tanah-tanah lahan marginal yaitu pada tanah kering masam sekitar 66 persen dan sisanya tanah gambut dengan potensi termasuk kategori kesesuaian lahan kelas S2 (cukup sesuai) atau S3 (sesuai bersyarat) (Koedadiri *et al.*, 2005).

Sumber daya manusia menempati urutan kedua diikuti oleh kebijakan pemerintah. Hal ini juga masuk akal karena dalam era globalisasi, manusia (petani) memegang peranan penting dalam aplikasi pengelolaan perkebunan kelapa sawit. Keberhasilan inovasi dan adopsi teknologi pengelolaan perkebunan yang terus berkembang melalui arus perubahan informasi teknologi. Sumber daya manusia yang memiliki pengetahuan dan keterampilan memadai akan merespon dengan cepat inovasi teknologi yang berujung pada peningkatan produktivitas tanaman dan kualitas produksi. Hal ini senada dengan sasaran pembangunan Daerah Provinsi Riau melalui Lima Pilar Utama dimana Pilar Kedua adalah pembinaan dan pengembangan sumber daya manusia (Syahza, 2008).

Rendahnya kontribusi modal kerja menjadi menarik karena kenyataannya pengembangan kelapa sawit membutuhkan modal yang besar berkaitan dengan skala usaha ekonomi yang dicapai pada areal tanam yang luas. Hal ini disebabkan oleh akses petani untuk memperoleh modal kerja sudah dijamin oleh lembaga keuangan formal seperti bank pemerintah ataupun bank swasta nasional. Masalahnya adalah penyaluran modal kerja tersebut harus didukung oleh kebijakan pemerintah agar tercapai kondisi yang efisien dalam penyaluran modal kerja dan memberikan manfaat semaksimal mungkin. Tingginya kontribusi pendanaan dari lembaga keuangan merupakan salah satu kunci sukses yang menentukan dalam pengembangan perkebunan kelapa sawit di masa yang lalu (Kartasasmita, 2005). Salah satu paket pemerintah dalam penyediaan modal bagi petani kelapa sawit adalah penyediaan kredit dengan subsidi bunga untuk revitalisasi perkebunan sehingga petani hanya membayar 10 persen per tahun sejak tahun 2006 (sisa bunganya ditanggung pemerintah (Ditjenbun, 2006). Peneliti lainnya (Kurniawan, 2004) memperoleh hasil yang mirip dengan hasil penelitian ini dimana untuk mencapai produksi bersih pada industri pengolahan kelapa sawit, faktor biofisik terutama sumber daya alam menempati prioritas utama dengan bobot 27 persen. Aspek ekonomi menempati prioritas kedua dengan bobot 21 persen, diikuti oleh aspek teknologi dan kebijakan pemerintah masing-masing dengan bobot 18 persen dan 13 persen.

Hasil analisis pada level aktor memperlihatkan adanya dukungan aktor terhadap kontribusi faktor dimana kelompok tani dan pemerintah daerah mendominasi masing-masing sebesar 27 persen, diikuti oleh LSM sebesar 19 persen serta perusahaan inti 15 persen. Perilaku petani dalam mengelola lahan perkebunan kelapa sawit sangat menentukan dalam mencapai kondisi berkelanjutan. Kebijakan pemerintah harus mampu menggalakkan petani dalam mengelola kebunnya agar produktivitas lahan terjaga. Paket kebijakan pemerintah dalam pengadaan dan penyaluran sarana produksi, penyuluhan perkebunan, adopsi teknologi anjuran seyogyanya dikemas dalam rumusan yang sederhana dan berpihak kepada petani. Pahlevi (2005) melaporkan bahwa peranan petani yang tergabung dalam wadah organisasi kelompok tani menjadi aktor penting dan memegang peranan yang utama dalam pengembangan agribisnis nenas melalui strategi penguatan permodalan di Kabupaten Karimun, Kepulauan Riau.

Berkaitan dengan nuansa otonomi daerah, pemerintah daerah semakin memegang peranan penting dalam pemberdayaan masyarakat, pengembangan dan pengelolaan sumber daya alam termasuk perkebunan kelapa sawit ataupun kegiatan lainnya. Hasil penelitian Neltamura (2008) menunjukkan bahwa pemerintah daerah menjadi aktor utama dalam strategi pengembangan UMKM dalam era Otonomi Daerah di kota Padang, Sumatera Barat. Sementara Syahyuti (2007) menyebutkan bahwa dalam pengembangan kelembagaan pedesaan termasuk Gapoktan sedikitnya ada 3 aspek yang perlu diperhatikan yaitu (1) konteks otonomi daerah, (2) pengembangan kelembagaan sebagai sebuah bentuk pemberdayaan dan (3) kelembagaan sebagai jalan untuk mencapai kemandirian lokal. Peranan pemerintah daerah menjadi semakin penting dilihat dari aspek otonomi daerah karena sedikitnya ada 3 tiga peranan yaitu (a) untuk memaksimalkan nilai, (b) sebagai lembaga yang memberi peluang kepada akses masyarakat terhadap pemerintah dan (c) sebagai kompetitor terhadap lembaga lain sehingga kondisi efisien dapat dicapai.

Merespon kondisi tersebut dan kaitannya dengan era otonomi daerah, perlu dipertimbangkan lagi model keterkaitan antara instansi terkait dengan *stakeholders* lainnya agar petani memperoleh bimbingan yang lebih intensif. Hal ini dimungkinkan oleh semakin besarnya peranan pemerintah daerah dalam membangun daerahnya masing-masing, dimana sektor perkebunan kelapa sawit mempunyai kontribusi besar terhadap sumbangan PAD. Berkaitan dengan masalah ini, Husien dan Hanafi (2005) menyebutkan peranan Pemerintah Daerah Provinsi Riau dalam pengembangan kelapa sawit adalah (a) penyediaan lahan melalui penataan ruang yang berlaku untuk mengurangi konflik, (b) memberikan bantuan modal kerja, dan (c) memfasilitasi pendirian pabrik kelapa sawit untuk menampung produksi TBS petani.

Lembaga Sosial Masyarakat (LSM) memberikan kontribusi cukup tinggi dan melebihi perusahaan inti. Hal ini berhubungan dengan nuansa otonomi daerah dimana pemerintah memberikan kewenangan yang lebih luas terhadap

lembaga-lembaga daerah dalam mengelola sumber daya alam termasuk LSM. Selain itu, belajar dari masa lalu, perusahaan Inti yang memiliki kewenangan luas dalam mengelola sumber daya alam masih terkendala dengan belum terakumulasinya kepentingan-kepentingan petani dan masyarakat lokal secara proporsional. Dengan semakin terakumulasinya kepentingan petani pekebun dan masyarakat lokal diharapkan menurunnya konflik sosial dan terjaganya kearifan lokal yang berkaitan dengan pengelolaan kebun sawit.

Pada level tujuan terlihat peningkatan pendapatan petani dan Pendapatan Asli Daerah (PAD) menjadi penting karena kontribusi bobot keduanya dominan sebesar 30 dan 29 persen; diikuti oleh penciptaan lapangan kerja sebesar 20 persen. Hasil ini sejalan dengan semakin meningkatnya peranan dan kontribusi petani maupun Pemerintah Daerah dalam pengelolaan perkebunan kelapa sawit. Namun demikian, dengan status penguasaan lahan milik sendiri, persaingan pemasaran TBS petani makin ketat antara PKS inti dan non-inti serta keterampilan petani yang semakin meningkat dalam pengelolaan kebun kelapa sawit maka orientasi peningkatan pendapatan petani nampaknya menjadi pertimbangan yang utama untuk dipenuhi. Pengembangan kelapa sawit telah terbukti mampu meningkatkan pendapatan petani di Provinsi Riau lebih tinggi dibandingkan dengan komoditas perkebunan lainnya (Syahza, 2008). Hal senada juga dilaporkan oleh Hidayat (2008) bahwa dalam analisis kelembagaan pengelolaan Dana Alokasi Khusus Dana Reboisasi di Kabupaten Siak diketahui status kepemilikan dan luas lahan menjadi salah satu kunci utama agar dana tersebut bisa bergulir dengan baik dan lancar sehingga bisa memberikan manfaat bagi semua *stakeholders*.

Kegiatan perkebunan kelapa sawit juga mampu memberikan peluang peningkatan kesempatan kerja bagi masyarakat sekitar kebun yang terlihat dari kontribusinya bobot sebesar 20 persen. Ini penting karena masyarakat sekitar kebun akan ikut merasa dilibatkan dan diperhatikan jika mereka memperoleh kesempatan kerja baik pada pengelolaan kebun maupun sebagai buruh industri di PKS. Selain itu, kehadiran perkebunan kelapa sawit juga membuka peluang berusaha di bidang jasa transportasi, perdagangan kebutuhan rumah tangga dan jasa servis motor sebagai efek domino dari perkebunan kelapa sawit.

Dengan memperhatikan kontribusi faktor dan aktor serta tujuan yang ingin dicapai, alternatif pengelolaan yang paling memungkinkan adalah pengelolaan perkebunan oleh petani yang tergabung dalam Gabungan Kelompok Tani (Gapoktan) dengan kontribusi sebesar 51 persen. Alternatif yang kedua adalah pengelolaan perkebunan sawit sistem kemitraan petani dengan perusahaan Inti dengan kontribusi 36 persen, dan terkecil kontribusinya adalah pengelolaan kebun sawit oleh perusahaan inti dengan kontribusi sebesar 13 persen.

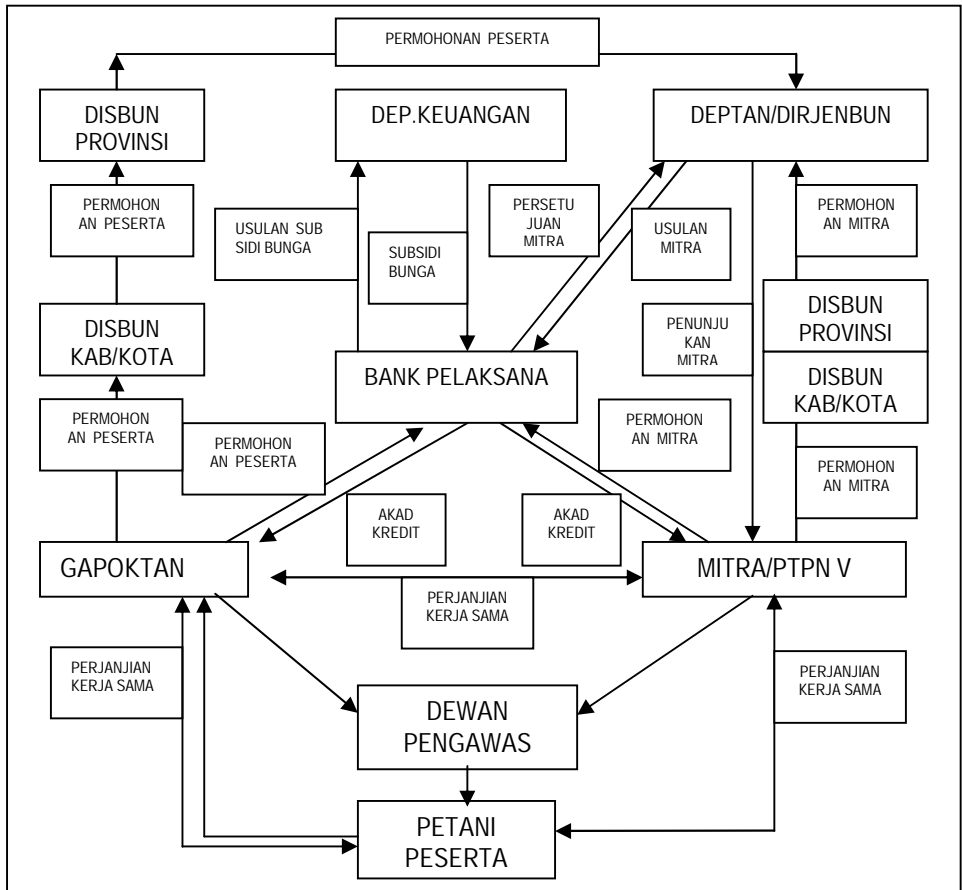
Alternatif pengelolaan kemitraan petani dengan perusahaan inti memberi kontribusi bobot cukup tinggi yaitu 36 persen, sedangkan pengelolaan oleh perusahaan Inti kontribusinya paling kecil. Hal ini berkaitan dengan

benturan kepentingan perusahaan inti dengan kepentingan petani yang selama ini lebih memihak kepada kepentingan perusahaan Inti baik dari aspek teknis maupun ekonomi. Aspek teknis antara lain konversi kebun yang kurang lancar dengan alasan kebun belum memenuhi persyaratan teknis. Aspek ekonomi yang menonjol adalah penentuan harga TBS yang didominasi oleh perusahaan inti, walaupun sudah terbentuk tim penentu harga TBS. Isu rendemen TBS sebagai komponen penentu harga TBS dimonopoli oleh perusahaan Inti sehingga petani menerima harga rendah. Kondisi ini memicu petani untuk merubah pengelolaan kebun sawit menuju ke penguatan kelompok tani melalui pembentukan gabungan kelompok tani (Gapoktan). Secara nasional, pemerintah mengeluarkan kebijakan untuk memperkuat lembaga petani di perdesaan yaitu gabungan kelompok tani (Gapoktan) yang tertuang dalam dalam Program Revitalisasi Pertanian. Penguatan ini sangat berkaitan dengan peranan Gapoktan tidak hanya terpaut pada peningkatan produksi komoditas namun diharapkan dapat menjadi *agent of education* bagi petani untuk meningkatkan keterampilan dan pengetahuan dalam berusaha dan bermasyarakat. Selain itu, gerakan ini juga diharapkan sebagai gerakan untuk membangun modal sosial (*social capital*) yang sangat dipentingkan untuk memulihkan kohesivitas sosial bangsa (Baga, 2005)

Hal-hal tersebut menimbulkan pemikiran untuk mencari solusi pengelolaan perkebunan kelapa sawit plasma yang lebih baik. Paradigma yang berkembang saat ini adalah pembangunan kemandirian lokal dalam bentuk pemberdayaan petani plasma melalui wadah koperasi kelompok tani. Lebih lanjut, paradigma kemandirian lokal memiliki ciri-ciri: (a) pembangunan berorientasi ke pemenuhan kebutuhan nyata masyarakat setempat (*community oriented*), (b) pembangunan yang berlandaskan kepada kondisi sumber daya masyarakat lokal (*community based*), (c) pengelolaan pembangunan oleh masyarakat lokal (*community managed*), dan (d) pendekatan pembangunan dengan pemberdayaan sumber daya manusia (*empower*); keadilan (*equity*); produktivitas (*productivity*), serta berkesinambungan (*sustainability*) (Hasibuan, 2005).

Estimasi kelembagaan dalam skim kredit peremajaan perkebunan kelapa sawit plasma berkelanjutan di lokasi penelitian didasarkan pada hasil analisis AHP, perkembangan kondisi lapang saat ini dan program pemerintah yang dituangkan dalam Revitalisasi Perkebunan 2007. Model kelembagaan dituangkan dalam alur skim kredit Perintisan Kemandirian Petani Plasma (PRIMATAMA) (Gambar 4). Terdapat 5 pihak yang terkait dalam alur kelembagaan pengelolaan perkebunan kelapa sawit plasma yang mencakup petani, mitra usaha, lembaga keuangan, pemerintah yang diwakili oleh Departemen Pertanian dan Departemen Keuangan. Diawali dengan minat petani plasma menjadi petani peserta kebun kelapa sawit melalui pembentukan lembaga pertanian di tingkat perdesaan yaitu gabungan kelompok tani (Gapoktan), mengajukan permohonan sebagai petani peserta skim PRITAMA ke

Bupati/Walikota melalui Dinas Perkebunan Kabupaten/kota. Selanjutnya permohonan tersebut diteruskan ke Gubernur melalui Dinas Perkebunan Provinsi dan akhirnya disampaikan ke Departemen Pertanian melalui Direktorat Jenderal Perkebunan. Permohonan itu ditembuskan kepada Bank Pelaksana. Proses ini diakhiri dengan persetujuan petani plasma sebagai petani peserta skim PRITAMA oleh Bapak Bupati/Walikota setelah mendapat persetujuan dari Dirjenbun.



Gambar 4. Alur Kelembagaan Peremajaan Kebun Kelapa Sawit Plasma Model PRIMATAMA

Paralel dengan Gapoktan, calon Mitra (dalam hal ini PTPN V) mengajukan permohonan sebagai calon mitra usaha kepada bupati/walikota

melalui Dinas Perkebunan Kabupaten, yang diteruskan kepada Gubernur melalui Dinas Perkebunan Provinsi dan akhirnya disampaikan ke Departemen Pertanian melalui Direktorat Jenderal Perkebunan. Permohonan calon Mitra usaha ditembuskan kepada Bank Pelaksana. Dirjenbun membuat daftar usulan calon mitra usaha pengelolaan perkebunan kelapa sawit plasma dan diusulkan kepada Bank Pelaksana. Proses ini diakhiri dengan penunjukkan mitra usaha oleh Dirjenbun setelah mendapat persetujuan mitra usaha oleh Bank Pelaksana.

Terdapat 3 masalah yang harus disepakati oleh Bank Pelaksana yaitu persetujuan mitra usaha dengan Direktorat Jenderal Perkebunan dan mengajukan usulan subsidi bunga ke Departemen Keuangan sebagai jasa dalam ikut membantu perekonomian rakyat. Setelah mendapat persetujuan subsidi bunga dari Departemen Keuangan, kemudian melakukan akad kredit dengan mitra usaha dan koperasi petani diikuti dengan realisasi kredit untuk peremajaan kelapa sawit petani plasma. Pada pihak petani plasma, Gapoktan dan mitra usaha melakukan perjanjian kerja sama terutama mekanisme pelaksanaan kegiatan perkebunan kelapa sawit sebagai ikatan kerja sama. Dari faktor yang menjadi pertimbangan utama, kelestarian sumber daya alam harus bisa dipertahankan karena perannya dominan untuk mencapai kondisi perkebunan kelapa sawit plasma berkelanjutan yaitu sekitar 38 persen. Pada level hirarki berikutnya, peranan petani plasma dan pemerintah daerah harus lebih diintegrasikan melalui peningkatan kapasitas kinerja kelompok tani dan pembinaan yang terpadu dan sinergis dinas terkait mengingat berkaitan dengan peranan keduanya yang dominan masing-masing sebesar 27 persen. Terpenuhinya peranan faktor dan aktor tersebut diharapkan kondisi perkebunan kelapa sawit plasma berkelanjutan mampu memenuhi tujuan yang telah ditetapkan yaitu meningkatkan pendapatan petani dan pendapatan asli daerah (PAD).

Mitra usaha (dalam hal ini PTPN V) sebagai badan usaha komersial harus memiliki beberapa persyaratan sehingga layak diberi hak dan kewajiban serta tanggung jawab dalam pengelolaan perkebunan kelapa sawit plasma. Salah satu tanggung jawab yang dibebankan kepada mitra usaha adalah sebagai penjamin atau *avalist* dari kredit yang diberikan oleh Bank Pelaksana. Beberapa persyaratan yang harus dipenuhi oleh mitra usaha antara lain memiliki 5 M yaitu (a) *money*, memiliki modal/*asset* yang cukup, (b) *Man*, memiliki sumber daya manusia yang andal, (c) *method*, telah berpengalaman dan mempunyai beragam metodologi yang secara teknis bisa diaplikasikan dan diterima petani peserta, (d) *material*, memiliki perangkat lunak dan keras yang andal untuk melaksanakan kegiatan di perkebunan, dan (e) *market*, mempunyai akses pemasaran TBS yang luas baik jaringan pemasaran domestik maupun internasional (Hersuroso, 2005).

Untuk memperoleh jaminan ketaatan terhadap kesepakatan kerja sama antara petani dan mitra, pihak mitra mewajibkan kepada petani untuk menyerahkan sertifikat tanah sebagai agunan kepada mitra (*avalis*) yang



kemudian disimpan oleh Bank Pelaksana. Disamping itu, pihak koperasi petani dan mitra usaha juga membentuk Dewan Pengawas (DP) yang ketua dan anggotanya berasal dari perwakilan Gapoktan dan mitra usaha. Dewan ini bertugas mengawasi jalannya pembangunan dan pengelolaan kebun kelapa sawit untuk meminimalkan bias dalam pelaksanaan kegiatan. Hal ini penting karena adanya masalah krusial dan sekaligus tantangan dimana pola pikir dan perilaku petani dalam mengalokasikan modal dan sarana produksi lainnya sering tidak sesuai dengan anjuran pihak pembina. Dengan semakin meningkatnya pendapatan petani, mereka berusaha memenuhi kebutuhan rumah tangga petani yang semakin beragam dari pola makan, pakaian dan transportasi. Kondisi ini merubah alokasi penghasilan rumah tangga dari investasi ke kebun menuju ke pemenuhan pola hidup konsumtif.

Tabel 2. Karakteristik Kerja Sama Pihak Terkait pada Skim PIR-TRANS, Revitalisasi Pertanian dan PRIMATAMA

Variabel	Jenis skim		
	PIR-TRANS	Revitalisasi Pertanian	PRIMATAMA
Fungsi bank	- Penyalur ( <i>Channeling</i> )	- Pelaksana ( <i>Executing</i> )	- Pelaksana ( <i>Executing</i> )
Kerja Sama petani-mitra	- Konversi kebun - KUD sebagai wadah organisasi kelompok tani dan menjembatani antara mitra dengan petani - Sertifikat diambil petani setelah cicilan lunas - Mitra sebagai pembina teknis petani plasma - Tidak ada sanksi bagi petani yang tidak memenuhi kewajiban menjual TBS ke PKS mitra, jual kebun ke pihak lain atau sebagai agunan	- Konversi kebun - KUD sebagai wadah organisasi kelompok tani dan menjembatani antara mitra dengan petani - Sertifikat tidak diambil petani setelah cicilan lunas - Mitra sebagai pembina teknis petani plasma - Sanksi bagi petani yang tidak memenuhi kewajiban menjual TBS ke PKS mitra, menjual kebun ke pihak lain atau sebagai agunan pinjaman.	- Konversi kebun - KUD sebagai wadah organisasi kelompok tani dan menjembatani antara mitra dengan petani - Sertifikat tidak diambil petani setelah cicilan lunas - Mitra sebagai pembina teknis petani plasma - Sanksi bagi petani yang tidak memenuhi kewajiban menjual TBS ke PKS mitra, menjual kebun ke pihak lain atau sebagai agunan pinjaman.
Dewan Pengawas	- Tidak ada Dewan Pengawas pelaksanaan binaan teknis dari mitra	- Tidak ada Dewan Pengawas pelaksanaan binaan teknis dari mitra	- Terdapat Dewan Pengawas pelaksanaan binaan teknis dari mitra
Subsidi bunga	- Tidak ada subsidi bunga bagi Bank Pelaksana	- Ada subsidi bunga bagi Bank Pelaksana	- Ada subsidi bunga bagi Bank Pelaksana

Skim PRIMATAMA merupakan modifikasi dari skim PIR-TRANS dan Revitalisasi Pertanian (Tabel 2). Perbedaan Skim PIR-TRANS dengan skim PRIMATAMA antara lain pada fungsi lembaga pendana (bank), pada perjanjian

kerja sama antara petani plasma dengan mitra, adanya Dewan Pengawas dan subsidi bunga bagi bank pelaksana. Fungsi bank pelaksana pada skim PIR-TRANS adalah sebagai bank penyalur (*Channeling*) yang hanya menyalurkan kredit dari bank pusat untuk perusahaan inti dan petani. Pada skim PRIMATAMA fungsi bank sebagai pelaksana (*Executing*) yaitu memberikan kredit dari dana bank bersangkutan untuk perusahaan inti dan petani plasma.

Dewan Pengawas merupakan komponen organisasi dalam skim PRIMATAMA yang tidak ada pada skim PIR-TRANS. Anggota Dewan Pengawas terdiri dari perwakilan petani plasma dan perusahaan inti dengan fungsi utama melakukan pengawasan terhadap pelaksanaan perjanjian kerja sama antara perusahaan inti dan petani plasma yang telah disepakati. Dewan inilah yang membuat kriteria sebagai acuan dalam menentukan pelanggaran yang dilakukan baik oleh perusahaan inti maupun petani plasma. Hal ini bercermin dari pengalaman selama satu periode dimana pelanggaran terhadap perjanjian kerja sama dapat dilakukan baik oleh perusahaan inti maupun petani plasma, tetapi tidak ada sanksi yang dikenakan. Masih terkait dengan perjanjian kerja sama, pada skim PRIMATAMA sertifikat petani ditahan terus oleh pihak bank untuk meneguhkan keterikatan kedua belah pihak dan juga sebagai jaminan bagi perusahaan inti agar petani menjadi lebih mentaati perjanjian yang telah disepakati.

Aplikasi skim PRIMATAMA memberikan manfaat kepada semua pihak yang terlibat baik manfaat nyata (*tangible*) maupun manfaat tidak nyata (*intangible*) (Tabel 3). Pengembangan perkebunan kelapa sawit sudah terbukti nyata meningkatkan pendapatan dan kesejahteraan petani sebagai manfaat nyata (*tangible*) selain jaminan harga dan pasar yang sudah pasti. Sementara keterampilan dalam mengelola kebun dan produktivitas kebun yang lestari mendukung peningkatan pendapatan petani. Hal ini sesuai dengan yang dilaporkan oleh Sumantri (2010) bahwa petani memperoleh manfaat nyata (*tangible*) dari kegiatan strategi kemitraan agribisnis Stroberi di Asosiasi Agribisnis dan Wisata (ASGITA) Kecamatan Rancabali, Kabupaten Bandung berupa peningkatan pendapatan, jaminan pembelian hasil panen, dan penerapan prinsip keadilan dalam jual beli produk.

Bagi mitra (PTPN V), memperoleh lahan untuk pembangunan kebun inti adalah manfaat nyata (*tangible*) yang diperoleh dari pemerintah daerah sebagai jasa pemberdayaan petani, sedangkan jaminan pembelian TBS dari petani diperoleh melalui perjanjian kerja sama dengan kelompok tani. Sebagai badan usaha milik negara, turut berpartisipasi dalam pemberdayaan petani dan bisa melaksanakan kewajiban sosial dalam program *Cooperate Social Responsibility (CSR)* adalah manfaat tidak nyata (*intangible*) yang diperoleh dari aplikasi skim kredit PRIMATAMA. Hal ini sesuai dengan kebijakan Menteri Pertanian yang tertuang dalam Surat Keputusan Menteri Pertanian No.: 05/MBU/2007 tanggal 24 April 2007 tentang pemberdayaan masyarakat dengan menyisihkan keuntungan perusahaan sebesar 2,5 persen. Dana ini dialokasikan

untuk memperbaiki fasilitas umum desa (peribadatan, sekolah, jalan, kantor desa, puskesmas) dan kegiatan pendidikan.

Manfaat nyata yang diperoleh bank pelaksana (*executing bank*) adalah subsidi bunga yang diberikan pemerintah atas jasa ikut memberdayakan petani dan jaminan pengembalian kredit melalui agunan berupa sertifikat tanah petani plasma. Seperti halnya mitra, manfaat tidak nyata yang diperoleh bank pelaksana berupa partisipasi dalam pemberdayaan masyarakat dan operasionalisasi dari CSR. Bagi Pemerintah Daerah, manfaat nyata yang diperoleh adalah meningkatnya Pendapatan Asli Daerah (PAD), penyerapan tenaga kerja dan penurunan pengangguran khususnya di sektor pertanian. Manfaat tidak nyata yang diperoleh Pemda antara lain petani berkembang dengan meningkatnya keterampilan dalam mengelola lahan, lahan terlantar berkurang, serta terbukanya peluang kerja diluar usahatani perkebunan seperti: transportasi, reparasi sepeda motor/mobil, tukang ojek, tukang rumah sebagai efek domino dari pengembangan perkebunan kelapa sawit.

Tabel 3. Manfaat Nyata (*tangible*) dan Manfaat Tidak Nyata (*intangible*) yang Diperoleh Stakeholders pada Aplikasi Skim Kredit PRIMATAMA

Manfaat	Stakeholders			
	Petani	Mitra (PTPN V)	Bank Pelaksana	Pemerintah Daerah
Manfaat nyata ( <i>tangible</i> ):	-Pendapatan meningkat -Kesejahteraan meningkat -Jaminan pasar dan harga TBS	-Mengelola kebun Inti -Jaminan pembelian TBS	-subsidi bunga -Jaminan pengembalian kredit	-PAD meningkat -Penyerapan tenaga kerja meningkat -Pengangguran menurun
Manfaat tidak nyata ( <i>intangible</i> )	-Keterampilan berkebun meningkat -Produktivitas lahan lestari	-Berpatisipasi dalam pemberdayaan petani -Tanggungjawab Corporate Social Responsibility (CSR) terlaksana	-Berpatisipasi dalam pemberdayaan petani -Tanggungjawab CSR terlaksana	-Petani terberdayakan -Lahan terlantar berkurang -Peluang pekerjaan di luar usahatani terbuka

## KESIMPULAN

Pada level faktor, kelestarian sumber daya alam (SDA), pengetahuan dan keterampilan sumber daya manusia (SDM) dan kebijakan pemerintah merupakan faktor yang harus dijadikan fokus pertimbangan dalam merancang kelembagaan pada skim kredit peremajaan perkebunan kelapa sawit plasma berkelanjutan.

**PENGUATAN ASPEK KELEMBAGAAN PROGRAM REVITALISASI PERKEBUNAN PEREMAJAAN PERKEBUNAN KELAPA SAWIT PLASMA** *Andriati dan Gusti Putu Wigena*

Pada level aktor dari hirarki yang dibangun, peningkatan peranan kelompok tani (Poktan), peranan Pemerintah Daerah (Pemda) melalui Instansi Terkait dan lembaga swadaya masyarakat (LSM) adalah *stakeholders* yang berperanan penting dalam merekayasa model kelembagaan skim kredit peremajaan perkebunan kelapa sawit plasma berkelanjutan.

Seiring dengan peningkatan peranan Poktan, Pemda dan LSM, pendapatan petani, Pendapatan Asli Daerah (PAD), dan kesempatan kerja merupakan tujuan yang harus terpenuhi dalam merancang model kelembagaan skim kredit peremajaan perkebunan kelapa sawit plasma berkelanjutan. Hal ini sesuai dengan perkembangan nuansa Otonomi Daerah yang memberikan peluang semakin luas bagi Pemda dalam pengelolaan sumber daya alam.

Pengelolaan perkebunan kelapa sawit plasma yang berpijak pada peningkatan peranan petani melalui pembentukan Poktan dan gabungan kelompok tani (Gapoktan) merupakan alternatif yang memberikan peluang keberhasilan tertinggi. Walaupun demikian, kemitraan dengan Perusahaan Besar Nasional/Swasta juga diperlukan agar bisa mengakses modal kerja melalui sistem *avalist*.

Berdasarkan peran dan keterkaitan semua pihak yang terlibat (petani, institusi Pemda, LSM, lembaga keuangan), alur peranan dan keterkaitan kelembagaan Perintisan Kemandirian Petani Plasma (PRIMATAMA) merupakan alternatif yang cukup sesuai dengan kondisi yang berkembang di lapangan. Model skim kredit ini berfokus pada pemberdayaan kelompok tani, pemerintah daerah dan Lembaga Swadaya Masyarakat dalam pengelolaan sumber daya lahan, sumber daya manusia dan modal yang diperoleh dari lembaga keuangan (bank) untuk mencapai kondisi kebun kelapa sawit plasma berkelanjutan.

Implementasi alur peranan dan keterkaitan kelembagaan PRIMATAMA berdampak terhadap manfaat nyata (*tangible*) maupun manfaat tidak nyata (*intangible*) bagi petani, mitra, bank pelaksana dan pemerintah daerah sesuai dengan peranannya masing-masing.

## DAFTAR PUSTAKA

- Andayani, A. 2010. Analisis Pengembangan Komoditas Unggulan Utama Hortikultura di Kawasan Agropolitan Ciwidey, Kabupaten Bandung. Tesis. Program Studi Manajemen dan Bisnis. Sekolah Pascasarjana. Institut Pertanian Bogor.
- Baga, L. M. 2005. Penguatan Kelembagaan Koperasi Petani untuk Revitalisasi Pertanian. Makalah disampaikan pada Seminar Revitalisasi Pertanian untuk Kesejahteraan Bangsa. 19 Juni 2005. Masyarakat Ilmuwan dan Teknologi Indonesia (MITI). Jakarta. <http://www.miti.or.id>. 27 Nopember 2008.
- Departemen Pertanian. 2008. Komitmen Pemerintah Membangun Perkebunan Kelapa Sawit Berkelanjutan. <http://www.indonesia.go.id>. 20 Agustus 2008.

- Direktorat Jenderal Perkebunan. 1992. Perusahaan Inti Rakyat Perkebunan. Pelaksanaan dan Pelatihan. Direktorat Jenderal Perkebunan. Jakarta.
- Direktorat Jenderal Perkebunan. 2006. Rencana Kegiatan Pembangunan Perkebunan Tahun 2007. Departemen Pertanian. Jakarta.
- Direktorat Jenderal Perkebunan. 2007. Pedoman Umum Program Revitalisasi Perkebunan (kelapa sawit, karet, dan kakao). Departemen Pertanian. Jakarta.
- Hartrisari. 2007. Sistem Dinamik. Konsep Sistem dan Pemodelan untuk Industri dan Lingkungan. Institut Pertanian Bogor. SEAMEO BIOTROP. Bogor
- Hasibuan A. 2005. Prospek Pengembangan PIR Kelapa Sawit dan Peranan Koperasi dalam Ekonomi Kerakyatan Di Masa Mendatang. Prosiding Seminar Nasional Perkebunan Kelapa Sawit Rakyat: Pemberdayaan Perkebunan Kelapa Sawit Rakyat sebagai Upaya Penguatan Ekonomi Kerakyatan. Pekan Baru, 15-16 April 2005. Pusat Penelitian Kelapa Sawit. Medan. Hal. 119 -125.
- Hersuroso, H.I. 2005. Upaya Peningkatan Kesejahteraan Petani Sekitar Perkebunan Besar Melalui Program Pengembangan Masyarakat. Prosiding Seminar Nasional Perkebunan Kelapa Sawit Rakyat: Pemberdayaan Perkebunan Kelapa Sawit Rakyat sebagai Upaya Penguatan Ekonomi Kerakyatan. Pekan Baru, 15-16 April 2005. Pusat Penelitian Kelapa Sawit. Medan. Hal. 93 -107.
- Hidayat, B. 2008. Analisis Kelembagaan Pengelolaan Dana Alokasi Khusus Dana Reboasasi (DAK-DR) di Kabupaten Siak. Tesis. Program Studi Manajemen dan Bisnis. Sekolah Pascasarjana. Institut Pertanian Bogor.
- Husien, H dan Hanafi. 2005. Peranan Pemerintah Daerah Dalam Pengembangan Perkebunan Kelapa Sawit Rakyat. Prosiding Seminar Nasional Perkebunan Kelapa Sawit Rakyat: Pemberdayaan Perkebunan Kelapa Sawit Rakyat sebagai Upaya Penguatan Ekonomi Kerakyatan. Pekan Baru, 15-16 April 2005. Pusat Penelitian Kelapa Sawit. Medan. Hal. 154-162.
- Institut Pendidikan dan Pembinaan Managemen. 1991. Pengambilan Keputusan Bagi Para Pemimpin: Proses Hirarki Analitik untuk Pengambilan Keputusan Dalam Situasi yang Komplek. Cetakan Pertama. L. Setiono (Penerjemah); I.K. Peniwati (Editor). Terjemahan dari: Decision Making for Leaders: The Analytical Hierarchy Process for Decision in Complex World. P.T. Dharma Aksara Perkasa. Jakarta
- Kartasasmita, S. 2005. Otonomi Daerah Dalam Pengembangan Perkebunan Di Indonesia. Prosiding Seminar Nasional Perkebunan Kelapa Sawit Rakyat: Pemberdayaan Perkebunan Kelapa Sawit Rakyat sebagai Upaya Penguatan Ekonomi Kerakyatan. Pekan Baru, 15-16 April 2005. Pusat Penelitian Kelapa Sawit. Medan. Hal. 35-45.
- Koedadiri, A.D., W. Darnosarkoro dan E.S Sutarta. 2005. Potensi dan Pengelolaan Tanah Ultisol pada Beberapa Wilayah Perkebunan Kelapa Sawit di Indonesia. *Dalam* W. Darnosarkoro, E.S. Sutarta dan Winarna (Eds.). Lahan dan Pemupukan Kelapa Sawit. Pusat Penelitian Kelapa Sawit. Hal. 1 - 24.
- Kurniawan, F. 2004. Penentuan Prioritas Penerapan Produksi Bersih Pada Industri Pengolahan Kelapa Sawit (studi Kasus di PT. Perkebunan Nusantara V Sungai Galuh-Riau). Tesis. Program Pasacsarjana. Institut Pertanian Bogor. Bogor.

- Ma'arif, S dan H. Tanjung. 2003. Teknik-Teknik Kuantitatif untuk Manajemen. PT. Grasindo. Jakarta.
- Marimin. 2004. Teknik dan Aplikasi Pengambilan Keputusan Kriteria Majemuk. PT. Gramedia Widiasarana Indonesia. Jakarta.
- Neltamura, I.I. 2008. Kajian Strategi Pengembangan UMKM dalam Era Otonomi Daerah (Studi Kasus Kota Padang). Tesis. Program Studi Manajemen dan Bisnis. Sekolah Pascasarjana. Institut Pertanian Bogor.
- Pahlevi, M.R. 2005. Pengembangan Agribisnis Nenas melalui Strategi Penguatan Permodalan di Kabupaten Karimun, Kepulauan Riau. Tesis. Program Studi Magister Manajemen Agribisnis. Sekolah Pascasarjana. Institut Pertanian Bogor.
- Rountable Indonesia. 2011. Replanting Strategy for Sustainable Palm Oil Industry. <http://www.rountableindonesia.net>. 28 Desember 2011.
- Saaty, T.L. 1993. Pengambilan Keputusan Bagi Para Pemimpin. Proses Hirarki Analitik untuk Pengambilan Keputusan Dalam Situasi yang Kompleks. K. Peniwati (Eds.). Diterjemahkan oleh L. Setiono. Terjemahan dari Decision Making for Leaders. The Analytical Hierarchy Analysis for decisions in Complex World. PT. Pustaka Binama Pressindo. Jakarta.
- Sepang, T.A. 2008. Analisa Industri dan Pemilihan Strategi untuk meningkatkan Produksi Gondorukem Perusahaan Umum Perhutani. Tesis. Program Studi Manajemen dan Bisnis. Sekolah Pascasarjana. Institut Pertanian Bogor.
- Sumantri, C.T. 2010. Strategi Kemitraan Agribisnis Stroberi di Asosiasi Agribisnis dan Wisata (ASGITA) Kecamatan Rancabali, Kabupaten Bandung. Tesis. Program Studi Manajemen dan Bisnis. Sekolah Pascasarjana. Institut Pertanian Bogor.
- Syahyuti. 2007. Kebijakan Pengembangan Gabungan Kelompok Tani (GAPOKTAN) Sebagai Kelembagaan Ekonomi Di Perdesaan. <http://www.pse.litbang.deptan.go.id>. 15 Desember 2008.
- Syahza, A. 2008. Pengaruh Pembangunan Perkebunan Kelapa Sawit Terhadap Ekonomi Regional Daerah Riau. [http://www.bung\\_hatta.go.id](http://www.bung_hatta.go.id). 2 Desember 2008.