

# CARA PEMBINAAN DAN PERKEMBANGAN KOPERASI DI P3RSU

A. Rahman RANGKUTI

## I. PENDAHULUAN

Koperasi harus diberi tempat dan peranan yang proporsional dalam pembangunan dan tata kehidupan perekonomian bangsa. Ketentuan seperti ini diamanatkan secara implisit oleh UUD 1945 pasal 33 ayat (1). Amanat UUD 1945 tentang koperasi ini diperkuat pula antara lain dalam Ketetapan MPR No. IV/MPR/1973 dan Ketentuan MPR No. IV/MPR/1978.

Dalam Project Appraisal Report yang menjadi pedoman utama dalam melaksanakan Proyek Pengembangan Perkebunan Rakyat Sumatera Utara (P3RSU), secara tegas tidak ada disebutkan mengenai pembinaan koperasi. Walau demikian, sesuai dengan amanat UUD 1945 dan Ketetapan MPR di atas, Project Management Unit (PMU) P3RSU telah melakukan pembinaan koperasi secara konseptual.

Patut dikemukakan bahwa konsep operasional pembinaan koperasi di P3RSU, sepenuhnya berpedoman pada ketentuan dalam Ketetapan MPR No. 4/MPR/1978 yang menyebutkan: "Koperasi adalah lembaga ekonomi yang berwatak sosial yaitu sebagai usaha bersama berdasarkan atas asas kekeluargaan. Dalam usaha untuk meningkatkan peranan dan kemampuan koperasi, perlu disempurnakan dan dilaksanakan konsep-konsep operasional yang menitikberatkan pada pembinaan prakarsa dan swakarya, meningkatkan ketrampilan manajemen, pemupukan modal dari anggota koperasi agar koperasi sungguh-sungguh menjadi wahana meningkatkan kesejahteraan rakyat banyak."

Pada tulisan ini dicoba diungkapkan pengalaman kecil dan relatif singkat dari PMU-P3RSU dalam membina koperasi pekebun kecil yang akhir-akhir

sepenuhnya, tulisan ini jauh dari sempurna dan mungkin mengandung aspek yang masih perlu dipertanyakan. Karenanya, tanggapan terhadap tulisan ini sangat dihargakan.

## II. GAMBARAN UMUM MENGENAI P3RSU

### 1. Proyek Terpadu Model UPP dengan Input Lengkap

Sebagaimana telah dikemukakan, P3RSU adalah singkatan dari Proyek Pengembangan Perkebunan Rakyat Sumatera Utara. Lokasi proyek ini terletak di Kabupaten Labuhan Batu Propinsi Sumatera Utara. Tujuan proyek ini adalah untuk meningkatkan taraf hidup dan kehidupan pekebun kecil yang telah ada di lokasi bersangkutan (existing smallholder).

Perlu dikemukakan bahwa sebagian pembiayaan proyek ini bersumber dari Bank Dunia/International Development Association (IDA) yakni sebesar US\$ 5 juta sesuai dengan Perjanjian Kredit antara Pemerintah Republik Indonesia dan Bank Dunia/IDA No. 358-IND. Oleh karena ini, P3RSU dikenal juga dengan nama asing yakni North Sumatra Smallholder Development Project (NSSDP). Sedangkan menurut kriteria Bank Dunia, dari segi investasi per-keluarga petani peserta, proyek ini termasuk klasifikasi medium cost.

P3RSU merupakan jenis proyek terpadu dengan penyediaan input lengkap yang memadai. Dengan kata lain, pada proyek ini pengembangan usaha-tani pekebun dibina secara terpadu dan berkelanjutan, mulai dari proses pembangunan dan pemeliharaan kebun, pengolahan dan pemasaran hasil serta pengorganisasian petani peserta.

Organisasi pelaksana lapang P3RSU yang memiliki ciri tersendiri dibentuk dengan Surat Keputusan Menteri Pertanian dan diberi nama Project Management Unit (PMU) atau dalam bahasa Indonesia disebut Unit Pelaksana Proyek (UPP). UPP ini memiliki wewenang dan tugas mengelola seluruh kegiatan lapang proyek dan bertanggung jawab kepada Direktur Jenderal Perkebunan selaku Ketua Badan Pembina.

P3RSU mulai dilaksanakan pada tahun 1973/1974 dan masa kerjanya akan berakhir pada tahun 1982/1983. Dalam hal ini kiranya patut dicatat bahwa P3RSU adalah proyek terpadu model UPP dengan penyediaan input

## 2. Skim Pertanaman P3RSU

P3RSU memiliki dua jenis Skim Pertanaman yang secara garis besar dapat dijelaskan sebagai berikut ini:

### a. Skim Pertanaman Blok

Pada skim ini lahan (areal tanah) dalam satu blok yang cukup luas disediakan oleh pemerintah. Lahan ini dibagikan secara undian kepada petani peserta masing-masing seluas 2 ha/kepala keluarga (kk) dalam keadaan sudah diolah oleh kontraktor yang dipekerjakan UPP. Selanjutnya seluruh kegiatan pembangunan lahan tersebut mulai dari mengajir (lining), membuat lubang, bertanam, memelihara dan sebagainya dikerjakan oleh petani peserta dengan bimbingan petugas UPP. Petani yang diikutsertakan dalam skim ini adalah petani yang memiliki kebun karet kurang dari 2 ha. Untuk membangun lahan seluas 2 ha tersebut menjadi kebun karet atau kebun kelapa sawit, kepada petani peserta disediakan Paket Pinjaman berupa bibit, pupuk, obat-obatan (agrochemicals), alat pertanian (termasuk perlengkapan panen) dan uang tunai. Paket pinjaman ini disalurkan UPP secara bertahap sesuai dengan keperluan yang sudah ditetapkan hingga tanaman mulai menghasilkan yakni untuk karet sampai tanaman berumur 5 tahun, sedangkan untuk kelapa sawit sampai tanaman berumur 3 tahun. Persyaratan Paket Pinjaman yang disediakan pemerintah ini bersifat lunak dan berjangka panjang yakni sebagai berikut:

- jaminan hanya berupa Surat Keputusan Pinpro yang menunjuk seseorang menjadi petani peserta Pertanaman Blok P3RSU;
- tenggang-waktu pinjaman selama 7 tahun untuk pertanaman karet dan 5 tahun untuk pertanaman kelapa sawit;
- selama tenggang-waktu, bunga pinjaman dibebaskan (subsidi);
- masa pencicilan pinjaman maksimum 15 tahun dihitung setelah berakhirnya masa tenggang-waktu;
- bunga pinjaman 6% untuk pertanaman karet dan 12% untuk pertanaman kelapa sawit.

### b. Skim Peremajaan Karet

Pada skim ini lahan disediakan oleh petani sendiri yakni berupa kebun karet tua atau yang sudah kurang/tidak produktif lagi. Petani yang diikutsertakan dalam skim ini adalah petani yang memiliki kebun karet 2 sampai 10 ha.

edukatif, maka bantuan yang disediakan P3RSU kepada petani peserta hanyalah untuk meremajakan 1 (satu) ha dari kebun karet yang dimiliki petani bersangkutan.

Kepada petani peserta Skim Peremajaan ini disediakan Paket Grant berupa bibit, pupuk, obat-obatan (agrochemicals) dan perlengkapan deres dan uang tunai (insentif) untuk meremajakan kebun karet seluas 1 ha. Paket Grant tersebut disalurkan secara bertahap oleh UPP sesuai dengan keperluan yang sudah ditetapkan hingga tanaman karet berumur 5 tahun (mulai dideres). Karena bersifat grant, bantuan pemerintah kepada petani peserta peremajaan ini adalah cuma-cuma. Dengan istilah lain, bantuan peremajaan ini dapat diklasifikasikan sebagai "beasiswa" bagi petani peserta untuk belajar dan menerapkan teknik budidaya maju dalam peremajaan kebun karet.

Pada skim peremajaan ini semua kegiatan mulai dari land clearing, ber-tanam sampai memelihara tanaman dikerjakan sendiri oleh petani peserta. Sedangkan fungsi UPP antara lain adalah membimbing petani, menyalurkan Paket Grant secara bertahap dengan administrasi yang baik.

### c. Pelaksanaan Skim Pertanaman P3RSU

Sesuai dengan Perjanjian Kredit antara Pemerintah Republik Indonesia dan Bank Dunia/IDA No. 358-IND, target pertanaman P3RSU adalah seluas 9.000 ha untuk 4 tahun tanam. Skim Pertanaman ini mulai dilaksanakan pada tahun 1974/1975 dan selesai tahun 1977/1978 (4 tahun tanam). Skim Pertanaman Blok Karet dilaksanakan di 4 lokasi (unit) dan Blok Kelapa Sawit di satu lokasi (unit). Skim Peremajaan Karet letaknya terpencar hampir pada seluruh Kecamatan di Kabupaten Labuhan Batu kecuali wilayah pantai. Secara lebih terperinci, pelaksanaan Skim Pertanaman P3RSU adalah sebagaimana disajikan pada Tabel 1. Sampai dengan awal Nopember 1981; Pertanaman P3RSU yang telah menghasilkan adalah karet seluas sekitar 4.500 ha dan kelapa sawit seluas 1.000 ha.

Oleh peserta Pertanaman Blok di kelima lokasi (unit) Pertanaman Blok P3RSU telah dibentuk dan dikembangkan masing-masing 1 unit koperasi. Sedangkan oleh peserta Skim Peremajaan P3RSU tidak dibentuk koperasi karena tempat tinggal pesertanya terpencar dan berjauhan. Hanya bagi peserta Skim Peremajaan yang tinggal tidak jauh dengan Unit Pertanaman Blok

Tabel 1. PELAKSANAAN SKIM PERTANAMAN P3RSU TAHUN 1974 S/D TAHUN 1977/1978

Tahun Tanam	Realisasi Skim Pertanaman (ha)			
	Blok Karet	Blok K. Sawit	Peremajaan	Jumlah
1974/1975	371 (*)		96	467
1975/1976	1.671 (*)	400	400	2.471
1976/1977	1.600	400	1.000	3.000
1977/1978	1.758	200	1.204	3.162
<b>Total</b>	<b>5.300</b>	<b>1.000</b>	<b>2.700</b>	<b>9.000</b>

\* Pada tahun 1974/1975 tiap Peserta Pertanaman Blok (2 ha/kk), hanya bertanam 1 ha, sedangkan yang 1 ha lagi ditanam tahun 1975/1976. Jumlah petani peserta Pertanaman Blok P3RSU sebanyak 3.150 kk dan peserta Peremajaan 2.700 kk.

### III. KONSEPSI P3RSU DARI SEGI KELEMBAGAAN

Koperasi adalah salah satu lembaga yang merupakan subsistem yang dibina perkembangannya secara terpadu dengan subsistem lainnya yang ikut berperan dalam keseluruhan konsepsi P3RSU sebagai satu sistem. Untuk melihat posisi dan cara pembinaan koperasi di P3RSU, kiranya perlu diuraikan serba sedikit mengenai konsepsi P3RSU ditinjau dari segi kelembagaan.

#### 1. Peran Beberapa Lembaga dalam Perkembangan Perkebunan Rakyat

Dalam sistem ekonomi produksi modern, sudah lama dikenal adanya berbagai jenis lembaga yang berfungsi aktif dalam mendukung proses produksi "barang" dan atau "jasa" yang dilaksanakan oleh suatu bentuk usaha yang menghasilkan barang dan atau jasa bersangkutan. Lembaga-lembaga dimaksud antara lain adalah:

- Lembaga Penelitian yang menghasilkan "teknologi";
- Lembaga Pendidikan formal dan atau informal yang merupakan "media" alih teknologi;
- Organisasi Produsen barang dan atau jasa bersangkutan;
- Penghasil dan atau Pnyalur sarana produksi yang diperlukan sesuai dengan

- Lembaga Keuangan khususnya Bank;
- Lembaga Distribusi dari barang dan atau jasa bersangkutan;
- Pasar dari barang dan atau jasa bersangkutan.

Di negara-negara sudah maju yang menganut sistem "kekuatan pasar", lembaga-lembaga tersebut saling mendukung terutama atas dorongan *mekanisme pasar* atau hukum penawaran dan permintaan. Saling mendukung ini terjadi secara "wajar" setelah tercipta situasi di mana "bargaining position" antar lembaga-lembaga tersebut relatif tidak jauh berbeda yang diikuti dengan saling ketergantungan yang relatif kuat.

Bagaimana peran dan situasi saling ketergantungan antara lembaga-lembaga tersebut di atas di negara kita khususnya di lingkungan perkebunan rakyat dapat diungkapkan berikut ini.

#### a. Peran Balai Penelitian

Pada umumnya, semua metoda modern yang digunakan dalam proses produksi suatu jenis barang merupakan hasil penelitian para ahli baik karya perorangan maupun melalui suatu Balai Penelitian. Demikian pula halnya adalah sama pada proses produksi komoditi perkebunan.

Penelitian tentang teknik budidaya tanaman perkebunan khususnya karet telah cukup lama dilakukan di Indonesia. Bahkan Balai Penelitian Perkebunan Medan (BPPM) yang dulunya bernama AVROS dan kemudian RISPA pernah dikenal sebagai Balai Penelitian karet terbaik di dunia.

Di masa lalu, Perusahaan-perusahaan Perkebunan Besar adalah yang membangun dan membiayai Balai Penelitian seperti AVROS. Oleh karenanya, Perusahaan Perkebunan sudah lama mendapat pelayanan dan dukungan Balai Penelitian. Dalam hal ini dapat dicatat, bibit karet unggul klon Av 2037 dan GT-1 yang dihasilkan di masa penjajahan Belanda telah lama diusahakan dalam skala besar di Perusahaan Perkebunan Besar. Dengan teknik pertanaman dan pemeliharaan yang baik, kedua klon tersebut dapat mencapai produksi puncak sampai 2.500 kg karet kering/ha/tahun.

Hingga dewasa ini, sebagian besar areal karet rakyat memiliki daya produksi yang rendah yakni antara 300-500 kg karet kering/ha/tahun. Daya produksi yang rendah ini jelas memperlihatkan bahwa pada usaha-tani perkebunan rakyat hasil penelitian teknik-budidaya tanaman karet boleh

### *b. Peran Lembaga Pendidikan Formal dan Informal (Penyuluhan)*

Pada tingkat pertama, daya serap teknologi oleh seseorang akan banyak dipengaruhi pendidikan formal dan informal yang diperoleh orang bersangkutan. Walaupun tidak begitu besar pengaruhnya, tingkat pendidikan rata-rata pekebun kecil di Indonesia yang rendah, merupakan salah satu faktor yang menyebabkan penerapan teknologi di lingkungan perkebunan rakyat tidak berkembang selama ini. Sementara itu, karena berbagai kekurangan dan kelemahan yang ada, lembaga penyuluhan selama ini juga belum berperan dan berfungsi efektif dalam meningkatkan pengetahuan, motivasi dan ketrampilan teknis pekebun kecil. Pendidikan informal atau penyuluhan yang belum efektif ini termasuk salah satu faktor yang cukup dominan sebagai penyebab belum berkembangnya penerapan teknik-budidaya maju di lingkungan perkebunan rakyat.

### *c. Peran Organisasi Petani Pekebun*

Dalam kegiatan usaha-tani padi apalagi dalam bentuk sawah, secara alamiah diperlukan dan berkembang kebersamaan antara petani misalnya dalam bentuk:

- bertanam serempak dan bersama-sama pada areal yang luasnya memadai agar secara bersama para petani dapat mengatasi gangguan hama;
- membuat dan memelihara irigasi sederhana ditanggung dan dikerjakan bersama-sama (contoh: Subak, Ulu Bodar);
- bertanam dan panen padi secara "gotong royong".

Berbeda dengan usaha-tani padi, ciri usaha-tani tanaman perkebunan dapat dikemukakan antara lain sebagai berikut:

- Baik untuk kegiatan pembangunan, pemeliharaan maupun pengutipan hasilnya, kebersamaan antar petani pekebun tidak begitu diperlukan;
- Produksi tanaman perkebunan merupakan komoditi komersial dengan pengertian, petani memproduksi untuk dijual;
- Pasar untuk komoditi perkebunan adalah terbuka, hingga umumnya petani pekebun menjual hasil kebunnya sendiri-sendiri.

Patut pula dikemukakan bahwa kebersamaan antar petani yang relatif kuat di pedesaan hingga dewasa ini adalah dalam hubungan sosial-budaya, sedangkan dalam hubungan ekonomi, kebersamaan antar petani umumnya sangat lemah.

Menurut pengamatan seintas lalu, hal-hal yang dikemukakan di atas

organisasi di lingkungan petani pekebun baik dalam kegiatan produksi maupun pemasaran hasil. Dengan kata lain, peran organisasi petani pekebun nyaris tidak ada dalam perkembangan perkebunan rakyat selama ini.

#### d. Peran Penghasil/Penyalur Sarana Produksi Modern

Seperti telah dikemukakan terdahulu, hasil penelitian berupa metoda modern dalam proses produksi komoditi perkebunan boleh dikatakan tidak dikenal penerapannya pada usaha-tani perkebunan rakyat selama ini. Metoda proses produksi yang diterapkan petani pekebun pada umumnya bersifat "alamiah" dan "tradisional". Ini berarti, petani pekebun selama ini tidak memerlukan sarana produksi modern dalam proses produksi komoditi perkebunan yang diusahakannya. Dengan demikian, permintaan terhadap sarana produksi modern di lingkungan perkebunan rakyat hampir tidak ada selama ini. Oleh karenanya adalah wajar, peran penghasil/penyalur sarana produksi modern dalam perkembangan perkebunan rakyat boleh dikatakan tidak ada ditinjau dari segi mekanisme pasar.

#### e. Peran Lembaga Keuangan

Dalam sistem perekonomian modern lembaga keuangan yang memberi pelayanan dalam proses produksi adalah bank. Ditinjau dari sifatnya yakni petani karet masih merupakan lembaga tradisional dari berbagai aspek dan bank sebagai lembaga modern, maka sukarlah diharapkan terjadinya hubungan timbal-balik yang saling menguntungkan antara bank dan petani karet. Bila dibandingkan sifat-sifat tersebut dapat diuraikan lebih lanjut sebagai berikut:

Petani Karet (Lembaga Tradisional)	Bank (Lembaga Modern)
i. kurang suka dan tidak mengerti birokrasi,	i. harus menjalankan birokrasi,
ii. pendapatan kecil tidak mampu menabung atau membuka deposito,	ii. untuk membuka rekening perlu dana deposito,
iii. tidak memiliki kekayaan untuk agunan,	iii. meminjam uang harus dengan jaminan,
iv. jumlah usaha-taninya banyak tetapi skalanya kecil,	iv. tidak efisien melayani usaha-tani kecil
v. investasi pada pertanian karet	v. belum menyediakan kredit bagi petani

Dengan melihat perbandingan di atas, kiranya tidaklah mengherankan bila hingga waktu ini dengan persyaratan yang berlaku, bank belum dapat berperan dalam pengembangan perkebunan rakyat. Sebaliknya pula dengan keadaannya seperti dikemukakan di atas, para petani karet belum mampu mendekati atau memanfaatkan fungsi bank.

#### f. Peran Lembaga Distribusi

Faktor-faktor yang mempengaruhi aspek distribusi barang antara lain dapat dikemukakan sebagai berikut:

- kegunaan, bentuk dan sifat dari barang bersangkutan;
- jarak lokasi kegiatan produksi dengan tempat pemasaran;
- keadaan prasarana antara lokasi produksi dan pasar;
- keadaan sarana angkutan antara lokasi produksi dan pasar.

Untuk mendapatkan gambaran mengenai aspek distribusi komoditi perkebunan rakyat, diambil contoh komoditi utama yakni karet.

Karet yang dihasilkan petani bukan barang konsumsi, tetapi masih merupakan bahan baku untuk sektor industri. Sementara itu, dari segi bentuk dan sifatnya, komoditi karet bukan "barang lemah" dengan pengertian, bentuk fisik dan sifat kimiawi karet tidak mudah rusak dalam pengangkutan dan penyimpanan. Mengingat kegunaan, bentuk dan sifat komoditi karet ini, maka perhatian pemerintah selama ini terhadap aspek distribusi komoditi karet masih sangat kecil bila dibandingkan dengan aspek distribusi beras.

Areal tanaman karet rakyat umumnya dibangun dan diusahakan secara ekstensif atau dengan pembukaan lahan hutan pada daerah yang kering (bukan daerah rawa-rawa). Cara pengusahaan tanaman karet seperti ini menyebabkan lokasi areal tanaman karet rakyat terpencar-pencar dan sebahagian besar jauh dari pelabuhan yang kebanyakan letaknya di tepi pantai atau muara sungai besar. Karena lokasinya yang seperti ini, dan perhatian pemerintah masih kecil, maka keadaan prasarana ke lokasi-lokasi kebun karet rakyat pada umumnya masih jauh dari memadai. Pada giliran berikutnya, keadaan prasarana yang masih jauh dari memadai ini menyebabkan pula keadaan sarana angkutan dari dan ke lokasi kegiatan produksi karet rakyat masih belum baik.

Masih belum baiknya aspek distribusi karet rakyat akhirnya menjadi beban petani produsen berupa ongkos angkut yang tinggi dan sering tidak lan-

baga atau aspek distribusi belum mendukung perkembangan perkebunan karet rakyat.

### g. Peran Lembaga Pasar

Untuk ini kembali diambil contoh pemasaran karet rakyat. Berbagai sumber informasi menyebutkan bahwa tingkat harga karet yang diterima petani adalah rendah yakni berkisar 40% harga fob. Di samping itu karena kurangnya insentif harga, kebanyakan petani karet lebih senang dan sering menganggap lebih "beruntung" menghasilkan karet mutu rendah untuk dijual.

Organisasi petani karet dalam pemasaran hasil tidak ada. Dengan kata lain, petani menjual karetnya sendiri-sendiri di desa atau pasar terdekat. Sebagai konsekuensi cara penjualan sendiri-sendiri ini, muncul dua mata rantai pemasaran karet rakyat yang pertama namanya cukup terkenal yakni "tengkulak" dan yang kedua adalah agen Pengusaha Pabrik.

Karet merupakan komoditi ekspor, hingga harganya sangat tergantung pada perkembangan pasar dunia. Yang cepat mengetahui harga di pasar dunia adalah pedagang besar, Pengusaha Pabrik dan Eksportir. Yang diketahui petani adalah harga yang ditetapkan tengkulak pada waktu petani bersangkutan menjual karetnya.

Berdasarkan beberapa kenyataan di atas, kiranya mudah tergambar bahwa posisi petani pekebun karet sangat lemah terhadap pasar. Dengan posisi petani yang lemah ini, tidaklah berlebihan untuk mengatakan bahwa peran lembaga pasar sukar diharapkan dapat berfungsi sebagai pendukung perkembangan perkebunan karet rakyat. Bahkan sebaliknya, kenyataan selama ini menunjukkan bahwa lembaga pasar lebih banyak berfungsi sebagai tembok penghalang dalam perkembangan perkebunan rakyat.

## 2. Perlu Kekuatan Pendorong

Seperti telah diungkapkan pada butir 1.a s/d g, semua lembaga yang diperlukan belum mendukung perkembangan proses produksi komoditi perkebunan rakyat. Dalam kaitan ini dapat pula dikatakan bahwa saling ketergantungan antara lembaga produksi komoditi perkebunan rakyat dan lembaga-lembaga pendukung dimaksudkan belum terjalin dengan baik dan wajar.

duksi komoditi perkebunan rakyat selama ini dapat dikatakan sebagai *sapi perahan* terutama oleh lembaga pasar dengan segala liku-likunya.

Dari kenyataan seperti dikemukakan terakhir, tampaknya teori yang menyebutkan bahwa mekanisme pasar dapat mendorong terciptanya keadilan dalam pembagian pendapatan tidak berlaku selama ini di lingkungan perkebunan rakyat. Situasi seperti ini akan terus berlangsung selama bargaining position lembaga produksi komoditi perkebunan rakyat jauh lebih lemah dibandingkan dengan lembaga-lembaga lainnya terutama lembaga pasar.

Untuk lebih mempercepat proses terciptanya situasi saling ketergantungan antara lembaga produksi komoditi perkebunan rakyat dan lembaga-lembaga pendukungnya, jelas diperlukan *kekuatan pendorong*. Dorongan bukan hanya untuk memperkuat posisi lembaga produksi saja, tetapi juga sekaligus dan terpadu terhadap semua lembaga pendukung agar dapat berfungsi dengan baik.

Kekuatan pendorong dimaksud antara lain berupa:

- campur tangan pemerintah dalam bentuk peraturan-peraturan yang diperlukan;
- kemudahan-kemudahan yang disediakan pemerintah terutama untuk petani produsen;
- aparat pemerintah yang ditugaskan untuk itu.

Pemikiran terakhir inilah yang merupakan latar belakang pembentukan lembaga yang bersifat khusus untuk melaksanakan P3RSU dengan nama Project Management Unit (PMU) atau dalam bahasa Indonesia disebut Unit Pelaksana Proyek (UPP).

### 3. Fungsi Kelembagaan UPP di P3RSU

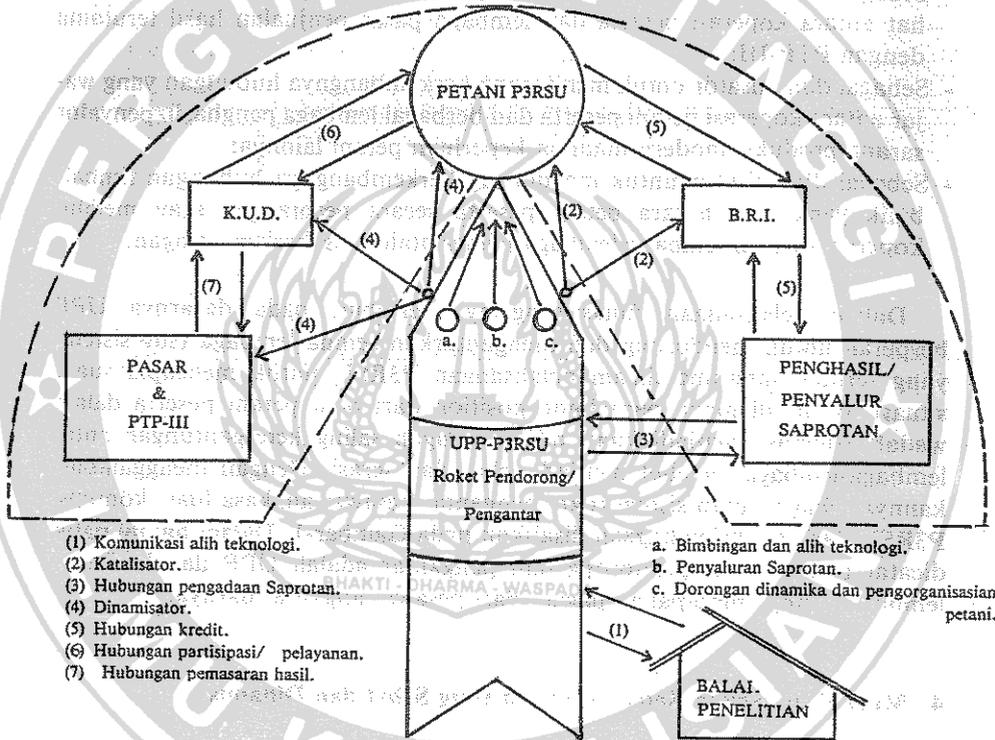
Fungsi pokok UPP sebagai sub sistem dalam keseluruhan sistem P3RSU adalah:

- a. Sebagai media alih teknologi antara Balai Penelitian dan Petani Peserta;
- b. Sebagai aparat pelayanan dalam pengadaan sarana yang diperlukan sesuai dengan teknologi yang diterapkan;
- c. Sebagai dinamisator dan penggerak dalam kegiatan petani peserta membangun kebun diikuti dengan pengembangan organisasi petani peserta terutama dari segi kebersamaan dan manajemen.

Di samping fungsi pokok tersebut, UPP memiliki fungsi penunjang yang an-

Gambar-1:

KONSEPSI P3RSU DARI SEGI KELEMBAGAAN  
(PHASE PEMBANGUNAN)



- (1) Komunikasi alih teknologi.
  - (2) Katalisator.
  - (3) Hubungan pengadaan Saprotan.
  - (4) Dinamisator.
  - (5) Hubungan kredit.
  - (6) Hubungan partisipasi/ pelayanan.
  - (7) Hubungan pemasaran hasil.
- a. Bimbingan dan alih teknologi.
  - b. Penyaluran Saprotan.
  - c. Dorongan dinamika dan pengorganisasian petani.

STABILITAS NASIONAL & LOKAL

Oleh penulis dan Ir. H.S. Dillon, sistem roket ini disebut dengan TEORI ORBIT.

**Catatan:** 1. Selama periode pembangunan, UPP sebagai sub-sistem dalam keseluruhan sistem P3RSU berfungsi:

- a. Mendorong dan mengantarkan petani peserta ke dalam suatu situasi yang cukup kuat posisinya dari segi ekonomi dan sosial dan pengorganisasian;
  - b. Mendorong sub-sistem lain yang ikut terlibat agar berfungsi mendukung timbul saling ketergantungan yang baik dan wajar antar seluruh sub-sistem saling ketergantungan yang baik dan wajar antar seluruh sub-sistem.
2. Bila tugas UPP terlaksana dengan baik, maka lembaga dengan fungsi seperti UPP tidak diperlukan lagi.
3. Setelah berakhir masa kerjanya, seluruh fungsi dan tugas UPP pada dasarnya dialihkan ke KUD.

- Sebagai katalisator untuk mendorong berkembangnya hubungan timbal-balik antara petani peserta secara individu atau melalui koperasi dan Bank Rakyat Indonesia (BRI);
- Sebagai dinamisator untuk mendorong berkembangnya hubungan yang sehat antara koperasi peserta dan lembaga pasar penjualan hasil terutama dengan PTP-III;
- Sebagai dinamisator untuk mendorong berkembangnya hubungan yang wajar antara koperasi petani peserta dan berbagai lembaga penghasil/penyalur sarana produksi modern maupun keperluan petani lainnya;
- Sebagai dinamisator untuk mendorong berkembangnya hubungan timbal-balik yang baik antara petani peserta secara perorangan atau melalui koperasi dengan lembaga-lembaga pemerintah yang berkepentingan.

Dalam pelaksanaan fungsi-fungsinya tersebut, pada dasarnya UPP berperan untuk mendorong dan mengantarkan semua lembaga (sub sistem) yang terlibat langsung dalam pelaksanaan P3RSU untuk mencapai suatu situasi (orbit) di mana bargaining position dari para petani peserta dalam wadah koperasi menjadi kuat, diikuti dengan saling ketergantungan antar lembaga-lembaga tersebut menjadi sehat dan serasi. Dengan menggambar-kannya sebagai suatu sistem roket pengantar pesawat angkasa luar, konsepsi P3RSU dari segi kelembagaan disajikan pada Gambar-1. Dalam hal ini patut dicatat bahwa roket pendorong dan pengantar adalah UPP dan lembaga-lembaga lainnya merupakan bagian dari pesawat angkasa luarnya.

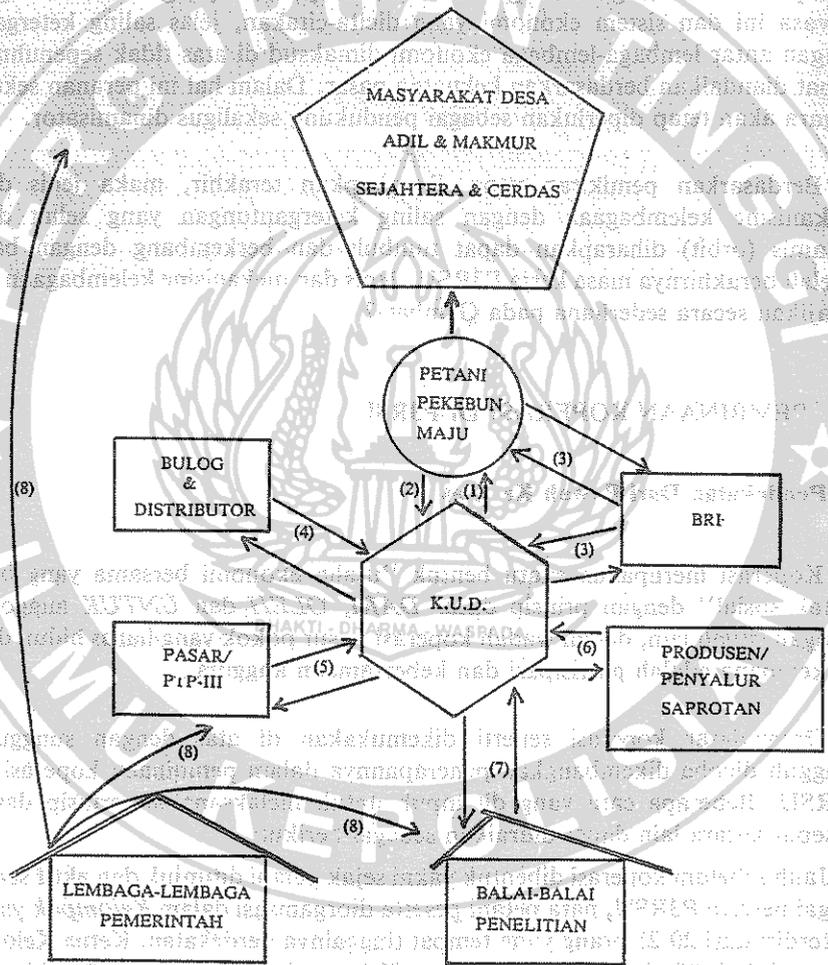
#### 4. Mekanisme Saling Ketergantungan yang Sehat dan Dinamis

Bila KUD telah kuat terutama dari segi kebersamaan, manajemen dan kegiatannya, maka pada dasarnya semua fungsi UPP-P3RSU dapat diambil alih KUD. Bahkan lebih dari sekedar mendukung proses produksi yang dilaksanakan oleh anggota, KUD dapat pula berkembang fungsi dan kegiatannya untuk melayani berbagai segi kehidupan ekonomi petani, baik yang menjadi anggota maupun yang bukan menjadi anggota. Dengan demikian KUD dapat merupakan lembaga sentral dalam mendukung dan melayani proses dan dinamika kehidupan ekonomi petani pekebun dan masyarakat desa bersangkutan.

Berkembangnya KUD jelas akan menimbulkan permintaan akan beraneka ragam barang dan jasa. Bila situasinya seperti ini, maka lembaga-lembaga lain biasanya akan muncul dengan penawaran barang dan atau jasa yang diminta. Dalam hal ini, KUD akan bertindak sebagai perantara dan penampung akan berbagai situasi (orbit)

Gambar-2

MEKANISME KELEMBAGAAN DENGAN SALING KETERGANTUNGAN YANG SEHAT DAN DINAMIS (ORBIT)



Keterangan:

- (1) Pelayanan
- (2) Partisipasi
- (3) Hubungan Kredit
- (4) Hubungan Pengadaan Kebutuhan Pokok
- (5) Hubungan Jual-Beli Komoditi Perkebunan
- (6) Hubungan Pengadaan Saprotan
- (7) Hubungan/Informasi Ilmu/Teknologi
- (8) Monitoring dan Pembinaan.

Situasi seperti dikemukakan di atas jelas baru akan tercapai bila semua faktor yang mendukungnya berfungsi secara baik. Sementara itu, ditinjau dari segi perilaku lembaga-lembaga ekonomi masyarakat yang berlaku hingga dewasa ini dan sistem ekonomi yang dicita-citakan, jelas saling ketergantungan antar lembaga-lembaga ekonomi dimaksud di atas tidak sepenuhnya dapat diandalkan berdasarkan kekuatan pasar. Dalam hal ini peranan sektor negara akan tetap diperlukan sebagai pendukung sekaligus dinamisator.

Berdasarkan pemikiran yang diungkapkan terakhir, maka jenis dan mekanisme kelembagaan dengan saling ketergantungan yang sehat dan dinamis (orbit) diharapkan dapat tumbuh dan berkembang dengan baik setelah berakhirnya masa kerja P3RSU. Jenis dan mekanisme kelembagaan ini disajikan secara sederhana pada Gambar-2.

#### IV. PEMBINAAN KOPERASI DI P3RSU

##### 1. Pendekatan Dari Bawah Ke Atas

Koperasi merupakan suatu bentuk "usaha ekonomi bersama yang berwatak sosial" dengan prinsip dasar *DARI*, *OLEH* dan *UNTUK* anggota. Dengan istilah lain, dalam wadah koperasi unsur pokok yang harus hidup dan berkembang adalah partisipasi dan kebersamaan anggota.

Dasar-dasar koperasi seperti dikemukakan di atas dengan sungguh-sungguh dicoba dikembangkan penerapannya dalam pembinaan koperasi di P3RSU. Beberapa cara yang ditempuh untuk melaksanakan prinsip dasar tersebut antara lain dapat diuraikan sebagai berikut:

- a. Jauh sebelum koperasi dibentuk yakni sejak petani ditunjuk dan aktif sebagai peserta P3RSU, para petani peserta diorganisasi dalam *Kelompok* yang terdiri dari 20-25 orang yang tempat tinggalnya berdekatan. Ketua Kelompok ini dipilih dari dan oleh anggota Kelompok bersangkutan. Pembinaan Kebersamaan anggota melalui Kelompok ini antara lain dilaksanakan dengan cara:
  - menetapkan beberapa kegiatan lapang harus dikerjakan secara bersama oleh anggota Kelompok misalnya lining, blocking, memelihara jalan blok dan drainage;
  - penyaluran sarana produksi dilakukan melalui dan atas bantuan Kelompok;
  - penyuluhan dan komunikasi timbal-balik sering dilakukan petugas la-

- b. Seperti telah dikemukakan pada Bab-II, melalui Skim Pertanaman Blok P3RSU, kebun petani peserta dibangun dengan teknik-budidaya yang baik seluas 2 ha/kk. Dalam kaitan ini perlu dikemukakan bahwa koperasi baru dibentuk dan mulai dibina secara intensif menjelang areal pertanaman para petani peserta mulai menghasilkan. Dengan kata lain, petani peserta yang akan menjadi anggota koperasi dibina kebersamaan dan kehidupannya terlebih dahulu baru wadah koperasi dibentuk dan dikembangkan dari, oleh dan untuk mereka;
- c. Sebelum koperasi dibentuk, Pinpro P3RSU sendiri sering melakukan ceramah-ceramah kepada petani peserta secara massal tentang perkoperasi-an. Ceramah-ceramah tersebut lebih banyak bersifat propaganda atau halusnnya untuk menimbulkan kepercayaan dan motivasi petani peserta akan kegunaan koperasi bagi mereka;
- d. Pembinaan dari bawah secara operasional, terus-menerus dan intensif dilakukan oleh petugas lapang P3RSU sekaligus dalam pelaksanaan bimbingan untuk lebih memantapkan alih teknologi yang telah dan akan dikembangkan.

## 2. Pembinaan Demokrasi Sekaligus Manajemen

Koperasi dikenal pula menganut sistem demokrasi. Dengan istilah lain, koperasi merupakan wadah demokrasi ekonomi yang bertujuan meningkatkan kesejahteraan ekonomi dan sosial anggotanya. Ciri koperasi seperti ini tercermin pada prinsip pengambilan keputusan dalam koperasi yang didasarkan pada satu anggota memiliki satu suara. Sedangkan kedaulatan tertinggi dalam wadah koperasi berada di tangan anggota yang dilembagakan dalam bentuk Rapat Anggota.

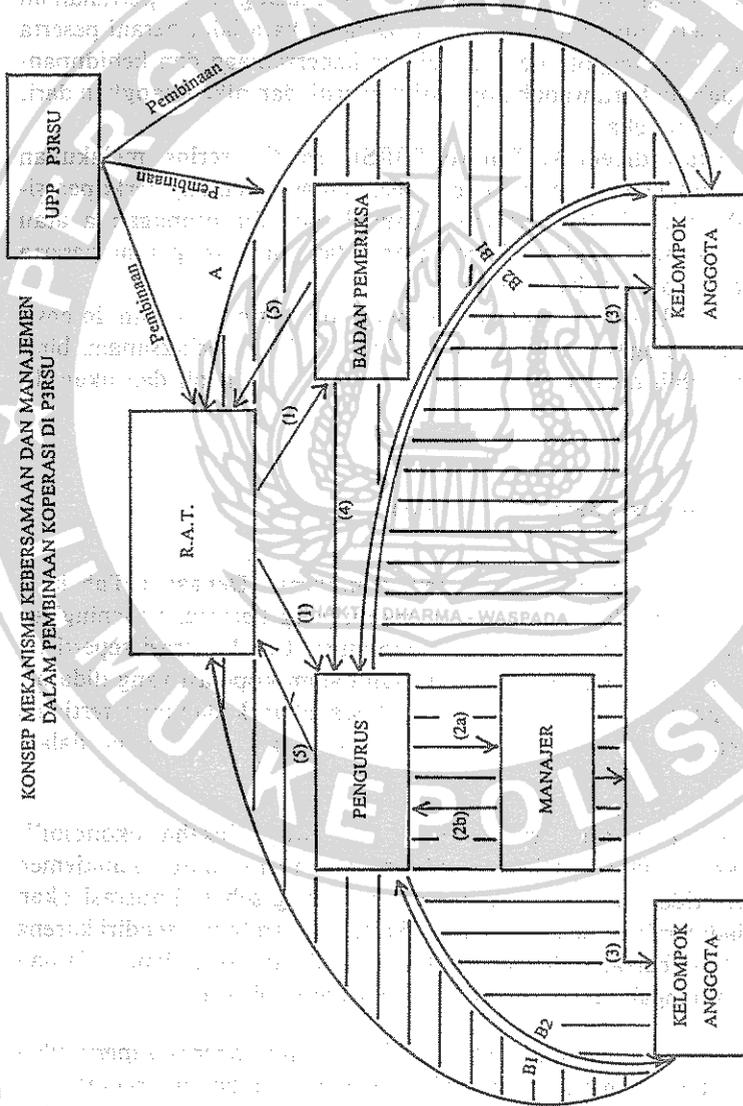
Sementara itu koperasi merupakan pula bentuk "usaha ekonomi". Sebagai organisasi ekonomi, dalam kehidupan koperasi dituntut manajemen yang sehat. Bila tidak berkembang manajemen yang sehat, koperasi akan menjurus menjadi lembaga sosial saja dan akhirnya akan bubar sendiri karena mungkin tidak kuat bersaing dengan lembaga sosial yang telah lama ada dan bersifat tradisi di tengah-tengah masyarakat terutama di pedesaan.

Banyak ahli yang berpendapat bahwa kedua prinsip koperasi seperti dikemukakan di atas hampir-hampir merupakan dilema yang berlaku sehari-hari. Mungkin bentuk dilema seperti inilah yang merupakan salah satu sumber kesukaran dalam mengembangkan koperasi selama ini.

Untuk mengurangi benturan-benturan dan kesimpangsiuran dalam

Bagian-1:

KONSEP MEKANISME KEBERSAMAAN DAN MANAJEMEN  
DALAM PEMBINAAN KOPERASI DI P3RSU



Keterangan:

R.A.T. = Rapat Anggota Tahunan

(1) A.D. & RT/Program Umum/Pemilihan & Pengangkatan.

(2a) Pengangkatan/Kebijakan/Pengendalian.

(2b) Pertanggungjawaban Pelaksanaan Usaha.

(3) Pengelolaan Operasional Usaha

(model manajemen Perusahaan yang serasi).

(4) Pemeriksaan/Kontrol Pelaksanaan Program Umum, dan Keuangan.

(5) Pertanggungjawaban.

A Hak Demokrasi Anggota.

B1 Hak Demokrasi/Sosial/Kontrol dan Usul Anggota.

B2 Pembinaan Kebersamaan Anggota.

koperasi, tampaknya masih diperlukan suatu model pengaturan dan mekanisme pengorganisasian koperasi yang benar-benar efektif.

Di P3RSU dicoba dikembangkan suatu model pembinaan kebersamaan sekaligus manajemen dengan dasar-dasar pengaturan sebagai berikut:

- a. Pembinaan kebersamaan secara menyeluruh yakni dalam ujud "hak demokrasi" dan "keinginan" anggota disalurkan dan dikembangkan melalui Rapat Anggota Tahunan (RAT);
- b. Pembinaan kebersamaan secara insidental dan sehari-hari dalam ujud hak demokrasi, hak kontrol, hal sosial dan hak usul dari anggota disalurkan kepada Pengurus untuk ditanggapi dan diselesaikan Pengurus baik melalui jalur Manajer maupun berupa penjelasan kepada anggota terhadap kasus yang disampaikan;
- c. Antara Pengurus, Manajer dan Kelompok/Anggota berlaku hubungan dengan sifat dan mekanisme yang "mirip" (tidak persis sama) dengan hubungan yang berlaku antara Dewan Komisaris, Direksi dan karyawan di suatu Perusahaan. Dengan demikian, Manajer dalam menjalankan tugas dan tanggung jawabnya lebih banyak berpedoman pada sistem *manajemen perusahaan* karena tugas pokok Manajer adalah menjalankan unit-unit usaha KUD seefisien mungkin sesuai dengan Program Umum dan Kebijaksanaan Pengurus KUD.

Model pembinaan seperti dikemukakan di atas secara skematis disajikan pada Bagan-1.

### 3. Pembinaan Manajemen Secara Operasional

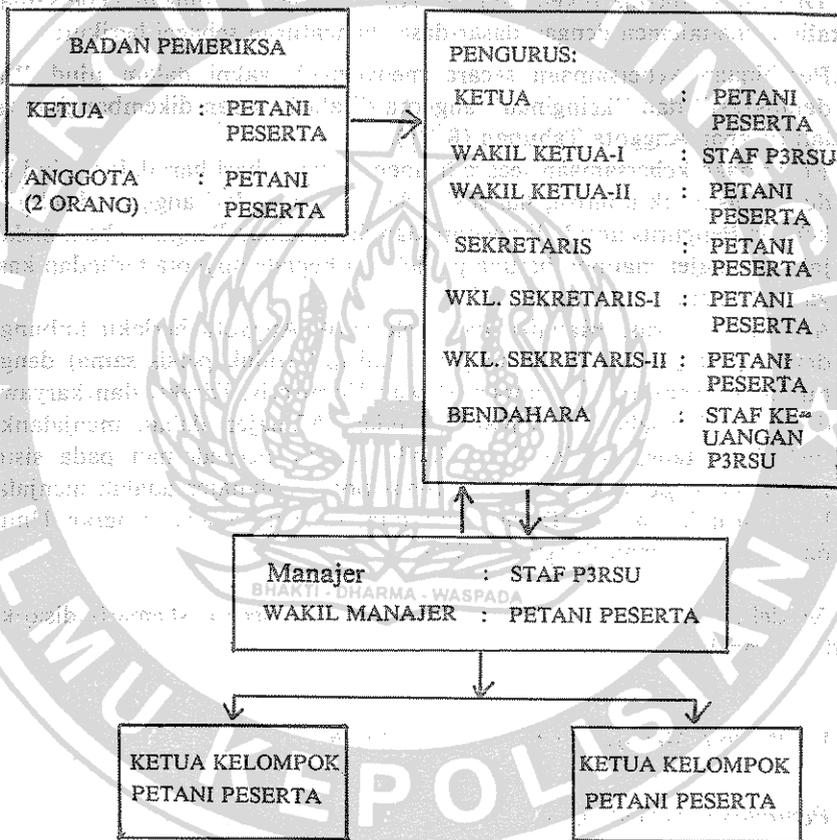
#### a. Pembinaan Kepemimpinan

Pada umumnya, menemukan tokoh yang memiliki kemampuan public leadership yang baik adalah relatif sukar di pedesaan. Biasanya tokoh yang seperti ini akan cepat tergoda untuk ikut urbanisasi ke kota karena di desa sendiri dia merasa tidak akan berkembang. Yang relatif mudah menemukannya di pedesaan adalah religius leader yang kadang-kadang memiliki kharismatik yang sangat menonjol di tengah-tengah masyarakat.

Menurut pengamatan sepintas lalu (perlu diteliti lebih lanjut), di antara public leader dengan kualifikasi relatif rendah yang ada di pedesaan, sukar pula ditemukan seorang yang menonjol dibandingkan dengan yang lainnya. Bahkan sering ditemukan gejala terdapatnya persaingan yang kurang sehat di

Bagan-2

**PENEMPATAN/PENUGASAN STAF P3RSU DALAM KEPENGURUSAN  
UNTUK MEMBINA MANAJEMEN KOPERASI SECARA AKTIF DAN LANGSUNG**



**Catatan:** - Penempatan staf UPP sebagai Wakil Ketua antara lain untuk membina kepemimpinan kolektif di antara Pengurus.

- Penempatan staf UPP sebagai Bendahara adalah dalam rangka membina administrasi keuangan yang sehat dan terbuka. Di samping itu untuk mempercepat penggantiannya bila diperlukan, karena Pinpro diberi mandat penuh oleh RAT untuk melakukan hal tersebut. Hal ini juga dikaitkan dengan jabatan Bendahara yang dapat dikatakan rawan dan sering dihubungi anggota terutama untuk "meminjam". Patut pula dikemukakan, bahwa petani peserta kebanyakan enggan menjadi Bendahara terutama karena kuatir tidak akan dapat menolak permintaan pinjaman anggota karena kebetulan famili, teman akrab, jiran dan sebagainya.

- Staf UPP ditempatkan sebagai Manajer adalah dalam rangka mengembangkan

sistem nilai yang berlaku dalam masyarakat yang feodalistik di masa lalu. Mungkin faktor leadership seperti dikemukakan di atas merupakan pula salah satu sumber kesukaran yang cukup menonjol dalam pengembangan koperasi di pedesaan hingga dewasa ini di berbagai tempat sebagaimana juga telah dialami di P3RSU. Seperti diketahui, untuk memimpin koperasi sebagai wadah ekonomi yang berwatak sosial diperlukan public leader yang baik. Sedangkan menurut pengamatan sepintas lalu (perlu diteliti lebih lanjut), kebanyakan religius leader yang ada di desa sukar diharapkan akan mampu memimpin dengan baik kehidupan dan perkembangan koperasi. Menyadari hal-hal seperti dikemukakan di atas, maka dalam pembinaan kepemimpinan koperasi di P3RSU telah dilakukan "campur tangan" langsung oleh UPP.

Campur tangan yang dilakukan adalah menempatkan staf UPP dalam kepengurusan koperasi untuk langsung membina dari dalam dan terus-menerus kepemimpinan sekaligus manajemen koperasi. Penempatan staf UPP yang diputuskan dalam Rapat Anggota Tahunan adalah seperti tergambar pada Bagan-2.

#### *b. Pembinaan Perencanaan, Administrasi dan Keuangan*

Sebagaimana telah dikemukakan dengan ditematkannya beberapa staf UPP dalam kepengurusan koperasi, maka pembinaan aspek perencanaan administrasi dan keuangan koperasi dilakukan sehari-hari oleh staf UPP bersangkutan. Patut dicatat bahwa untuk memelihara kepercayaan anggota terhadap wadah koperasi, dan sekaligus memantapkan partisipasi dan kebersamaan anggota, di koperasi P3RSU dilaksanakan manajemen terbuka. Dalam kaitan ini, semua kebijaksanaan Pengurus dan laporan keuangan bulanan ditempelkan di papan pengumuman Kantor Koperasi agar dapat dibaca dan diketahui anggota.

#### *c. Pembinaan Modal Koperasi*

Memang harus diakui bahwa tanpa modal tidak akan dapat digerakkan sesuatu kegiatan ekonomi. Namun besarnya modal bukanlah merupakan kriteria yang utama dalam menentukan keberhasilan suatu koperasi. Kriteria utama yang menentukan keberhasilan koperasi tidak lain adalah partisipasi dan kebersamaan anggota. Inilah yang membedakan koperasi dengan bentuk usaha ekonomi lainnya seperti Perseroan Terbatas (PT) dan lain-lain. Seperti

Dasar-dasar pengertian di atas secara konsekuen dicoba diterapkan dalam pembinaan koperasi di P3RSU. Salah satu cara untuk ini, pada tahap permulaan koperasi tidak dibenarkan meminjam dana dari luar. Dengan kata lain, dana yang digunakan koperasi seluruhnya dari anggota dan keuntungan usaha. Hal ini dapat dikembangkan karena petani peserta yang menjadi anggota koperasi telah memperoleh hasil dari kebun yang dibangun melalui P3RSU. Di samping itu usaha untuk memperoleh status badan hukum bagi koperasi di P3RSU tidak dilakukan sungguh-sungguh pada tahap permulaan. Hal ini dengan alasan, dikuatirkan bila koperasi cepat berbadan hukum sedangkan manajemen-nya masih sangat lemah, maka penggunaan fasilitas yang mungkin diperoleh dari pemerintah terutama dalam bentuk dana akan tidak efektif, bahkan dikuatirkan akan menjadi *sumber konflik* di antara anggota terutama Pengurus Koperasi.

## V. PERKEMBANGAN KOPERASI DI P3RSU

Pembinaan koperasi di lingkungan P3RSU oleh UPP sebagaimana telah dikemukakan belum mencapai sasaran sebagaimana yang sungguh-sungguh diharapkan. Namun demikian, arah perkembangan koperasi yang sehat telah terlihat nyata. Perkembangan koperasi di P3RSU dapat dilihat pada uraian berikut ini.

### 1. KUD Perintis P3RSU Aek Nabara

Koperasi ini didirikan pada bulan Mei 1978 oleh petani peserta Pertanaman Blok Kelapa Sawit P3RSU dan menjadi KUD yang berstatus badan hukum pada bulan Juli 1981. Anggotanya sebanyak 500 kk petani kelapa sawit (2 ha/kk).

Usaha yang telah dilaksanakan antara lain:

- Unit penjualan tandan buah segar (tbs) kelapa sawit ke PTP-III;
- Unit pengadaan dan penyaluran sarana produksi;
- Unit angkutan buah sawit;
- Unit Bantuan Penyerbukan (assisted pollination);
- Unit simpan-pinjam.

Pada bulan Oktober 1981, hasil penjualan KUD Perintis P3RSU mencapai 2.000 ton tbs. Ini berarti penghasilan KUD Perintis P3RSU ini dari jasa koperasi berupa potongan Rp. 1,25/kg tbs sebanyak Rp. 2.500.000,00 pada

## 2. KUD P3RSU Londut Jaya

Koperasi ini didirikan oleh petani peserta Pertanaman Blok Karet P3RSU Unit Londut pada bulan April 1979 dan menjadi KUD yang berstatus badan hukum mulai Agustus 1981. Anggota KUD ini berjumlah 718 kk (2 ha kebun karet/kk). Calon anggotanya berjumlah 200 kk. Usaha-usaha yang telah dilaksanakan antara lain:

- Unit penjualan karet secara pelelangan tiap minggu;
- Unit simpan-pinjam;
- Unit pengadaan/penyaluran sarana produksi;
- Unit pengadaan/penyaluran bahan kebutuhan prokok;
- Unit pangan (baru mulai).

Pada bulan Oktober 1981, hasil penjualan karet anggota melalui lelang telah mencapai 200 ton cup-lump. Penghasilan KUD dari unit penjualan karet ini yakni berupa jasa KUD sebesar 2,5% dari harga penjualan telah mendapat sekitar Rp. 800.000,00/bulan. Sementara itu patut dicatat bahwa harga diterima petani melalui lelang selalu lebih dari 70% FOB.

## 3. Koperasi Unit Damuli dan Unit Bandar Gula

Koperasi Petani P3RSU Unit Damuli didirikan oleh anggotanya pada bulan Mei 1979 dan baru tarap diusulkan untuk berstatus badan hukum. Jumlah anggota aktif 557 petani. Perkembangannya tidak begitu jauh berbeda dengan yang dibina di Londut.

Koperasi Petani P3RSU Unit Bandar Gula oleh peserta P3RSU di Unit ini dibentuk pada bulan Juni 1980 dan belum berstatus badan hukum. Jumlah anggota aktif sebanyak 300 kk petani, sedangkan tahun depan akan bertambah menjadi 450 anggota. Koperasi di Unit Bandar Gula ini telah lebih maju dapat bekerja sama dengan PT Perkebunan-III dalam penjualan lateks anggota. Oleh PT Perkebunan-III lateks petani ini diolah menjadi SIR 5 CV yang merupakan mutu SIR tertinggi dewasa ini. Harga yang diterima petani sekitar 75% harga FOB SIR 5 CV. Dari segi organisasi perkembangan koperasi di Unit P3RSU Bandar Gula juga tidak jauh berbeda dengan Unit Londut atau Damuli yang merupakan Unit Karet.

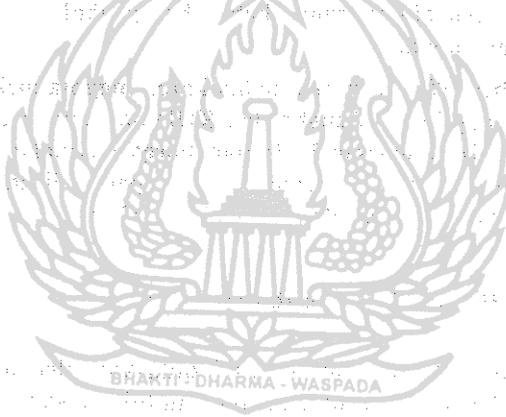
## 4. Koperasi Unit Tanjung Siram

Koperasi di Unit P3RSU Tanjung Siram ini baru didirikan pada bulan September 1981 hingga belum dapat dikemukakan mengenai perkembangan-

## VI. PENUTUP

Apa yang disajikan dalam tulisan ini belum dapat diklasifikasikan sebagai makalah ilmiah karena sumbernya sebagian besar adalah pengalaman dan pengamatan sepintas-lalu dari penulis.

Mungkin banyak hal dalam tulisan yang masih perlu dipertanyakan. Penulis akan sangat berterima kasih bila mendapat tanggapan atau komentar dari pembaca. Semoga koperasi menjadi lembaga ekonomi yang berwatak sosial yang berperan nyata dalam meningkatkan kesejahteraan rakyat banyak.



Ilmu Kepolisian

Ilmu Kepolisian

Ilmu Kepolisian