

## DAFTAR ISI

	Halaman
HALAMAN PENGESAHAN.....	ii
SURAT PERNYATAAN .....	iii
HALAMAN PERSEMBAHAN .....	iv
KATA PENGANTAR .....	v
INTISARI .....	vi
ABSTRACT.....	vii
BAB I.....	1
PENDAHULUAN .....	1
A. Latar Belakang.....	1
B. Rumusan Masalah .....	8
C. Tujuan Penelitian.....	8
D. Manfaat Penelitian .....	8
E. Tinjauan Pustaka .....	9
1. Evaluasi.....	9
2. Kebijakan .....	12
3. Kemitraan.....	14
4. Implementasi.....	21
5. Pemberdayaan Masyarakat .....	25
BAB II.....	28
METODE PENELITIAN.....	28
A. Jenis Penelitian.....	28
B. Fokus Penelitian.....	29
C. Lokasi Penelitian.....	29
D. Unit Analisis .....	29
E. Teknik Penentuan Informan.....	29

F. Teknik Pengumpulan Data.....	31
G. Teknik Pemeriksaan Keabsahan Data.....	33
H. Teknik Analisis Data.....	34
BAB III .....	36
DESKRIPSI PROGRAM P3KH.....	36
BAB IV .....	40
PEMBAHASAN .....	40
A. Perencanaan Kemitraan dalam Program P3KH .....	40
1. Latar Belakang Kemitraan dalam Program P3KH.....	41
2. Pihak-pihak dalam Kemitraan Program P3KH.....	42
3. Visi dalam Kemitraan Program P3KH.....	43
4. Kesepakatan dalam Kemitraan Program P3KH.....	47
B. Implementasi Kemitraan dalam Program P3KH.....	53
1. Komunikasi dalam Implementasi Program P3KH.....	62
2. Sumberdaya dalam Implementasi Program P3KH .....	63
3. Disposisi dalam Implementasi Program P3KH.....	65
4. Struktur Birokasi dalam Implementasi Program P3KH.....	67
5. Monitoring dan Evaluasi dalam Implementasi Program P3KH .....	68
6. Resolusi Konflik dalam Implementasi Program P3KH .....	70
7. Responsivitas dalam Implementasi Program P3KH .....	71
C. Evaluasi Hasil Kemitraan dalam Program P3KH .....	75
1. Outputs Kemitraan dalam Program P3KH.....	75
2. Outcome Kemitraan dalam Program P3KH.....	81
BAB V .....	95
PENUTUP .....	95
A. KESIMPULAN.....	95
B. SARAN .....	97

DAFTAR PUSTAKA .....	98
----------------------	----

## DAFTAR TABEL

Tabel 1 Daftar Penelitian terdahulu .....	6
Tabel 2 Daftar Responden .....	31
Tabel 3 Output kemitraan dalam program P3KH .....	76
Tabel 4 Data Peserta Program P3KH dua Tahun Terakhir .....	82

## DAFTAR BAGAN

Bagan 1 Tujuan Program P3KH sebagai CSR PT Unilever Indonesia Tbk .....	38
Bagan 2 Work Model Kemitraan dalam Program P3KH.....	42

## DAFTAR GAMBAR

Gambar 1 Rapat Sosialisasi Program P3KH.....	54
Gambar 2 Proses Sortasi Produk Kedelai Hitam .....	60
Gambar 3 Proses Pengiriman Produk Kedelai Hitam ke Pabrik milik PT Unilever Indonesia Tbk.....	61
Gambar 4 Pengukuran Tingkat Kekeringan Produk Kedelai Hitam.....	69
Gambar 5 Kantor Program P3KH di tingkat Koperasi .....	81

## BAB I

### PENDAHULUAN

#### A. Latar Belakang

Gema CSR (*Corporate Social Responsibility*) mulai terasa sekitar tahun 1960an. Gema CSR pada dekade itu diramaikan dengan terbitnya buku legendaris “*Silent Spring*” yang ditulis oleh Rachel Carson, yang merupakan seorang ibu rumah tangga biasa. Isi buku ini mengingatkan kepada masyarakat dunia bahwa betapa mematakannya *pestisida* bagi lingkungan dan kehidupan sekaligus juga menyadarkan bahwa tingkah laku korporasi mesti dicermati sebelum berdampak menuju kehancuran. (Wibisono, 2007: 4). Hal ini menghasilkan kritik untuk mendorong korporasi agar lebih bertanggung jawab atas segala bentuk tindakan yang dilakukannya. Korporasi bukanlah makhluk abstrak yang tidak dapat disentuh namun adalah makhluk yang ada di dalam lingkungan masyarakat sehingga sedikit banyak tentu akan berpengaruh terhadap keberlangsungan kehidupan masyarakat, maka dari itu penting bagi korporasi untuk berperilaku lebih manusiawi.

Konsep dan pemikiran CSR mulai menemui titik temu setelah munculnya buku yang ditulis oleh John Elkington dengan judul “*Cannibals with Forks, the Triple Bottom Line of Twentieth Century Business*”. Buku ini menekankan pentingnya unsur *Triple Bottom Line* atau 3P yaitu *profit, people and planet* di dalam upaya merealisasikan CSR. Konsep 3P memiliki arti bahwa perusahaan sejatinya memang dituntut untuk mengejar *profit* semaksimal mungkin namun dalam mengejanya perusahaan tidak dibenarkan mengabaikan unsur *People and Planet*. Keberlanjutan masyarakat dan lingkungan haruslah senantiasa ditekankan dalam memaksimalkan *profit*. Ketiga unsur 3P inilah yang mengawal CSR hingga Abad ke-21. Berbagai regulasi mulai muncul sebagai upaya realisasi atas konsep 3P John Elkington. Regulasi ini secara tidak langsung juga telah mengintimidasi penerapan CSR di seluruh dunia.

Dewasa ini banyak negara ataupun perusahaan di dunia yang mulai meratifikasi CSR. Negara maupun perusahaan tersebut tergabung dalam organisasi besar dunia diantaranya seperti *Organization for Economic Co-operation and Development (OECD)*, *The Global Compact*, dan *Global Reporting Initiative*. Negara ataupun perusahaan yang tergabung dalam organisasi besar tersebut berkomitmen dan konsisten untuk melaksanakan CSR demi mewujudkan pembangunan yang berkelanjutan. Adapun standard minimal dalam mewujudkan CSR yang dilaksanakan oleh negara maupun perusahaan tersebut diantaranya meliputi *Human Right, Labour, Environment, Anti Corruption, and Partnerships*. Variabel tersebut menjadi acuan negara-negara yang masuk sebagai anggota organisasi di atas dalam melaksanakan CSR.

Indonesia juga turut konsisten dalam merealisasikan CSR. Bentuk konsistensi Indonesia terhadap CSR diwujudkan melalui regulasi pemerintah. Salah satu regulasi yang mengatur CSR di Indonesia yaitu melalui PP No. 47 Tahun 2012, bawasannya “Setiap Perseroan Terbatas yang kegiatan usahanya di bidang dan/atau berkaitan dengan sumber daya alam diwajibkan untuk melaksanakan tanggung jawab sosial dan lingkungan. Kegiatan dalam memenuhi kewajiban tanggung jawab sosial dan lingkungan tersebut harus dianggarkan dan diperhitungkan sebagai biaya Perseroan yang dilaksanakan dengan memperhatikan kepatutan dan kewajiban”. Hal ini menekankan bahwa setiap Perseroan Terbatas (PT) di Indonesia wajib melaksanakan CSR. Konsep CSR juga didasarkan oleh pemikiran bahwa bukan hanya pemerintah melalui penetapan kebijakan publik (*public policy*) tetapi perusahaan juga harus bertanggungjawab terhadap masalah sosial (Sjahdeini, 2007:59).

PT Unilever Indonesia Tbk merupakan suatu Perseroan Terbatas di Indonesia yang menjalankan CSR. PT Unilever Indonesia Tbk merupakan salah satu perusahaan terdepan untuk produk *Home and Personal Care* serta *Foods & Ice Cream* di Indonesia. Rangkaian Produk PT Unilever Indonesia Tbk mencakup merek ternama seperti *Pepsodent, Lux, Lifebuoy, Dove, Sunsilk, Clear, Rexona, Vaseline, Rinso, Molto, Sunlight, Walls, Blue Band, Royco, Bango*,

*dan lain-lain.* Selama ini, tujuan PT Unilever Indonesia Tbk yaitu bekerja untuk menciptakan masa depan yang lebih baik setiap hari; membuat pelanggan merasa nyaman, berpenampilan baik dan lebih menikmati kehidupan melalui brand dan jasa yang memberikan manfaat untuk mereka maupun orang lain; menginspirasi masyarakat untuk melakukan tindakan kecil setiap harinya yang bila digabungkan akan membuat perubahan besar bagi dunia; dan senantiasa mengembangkan cara baru dalam berbisnis yang memungkinkan untuk tumbuh sekaligus mengurangi dampak lingkungan.

Tiga pilar CSR yang dilaksanakan oleh PT Unilever Indonesia Tbk yaitu Program Peningkatan Kesehatan dan Kesejahteraan, Program Lingkungan, dan Program Peningkatan Taraf Hidup. Ketiga program ini telah dijalankan di berbagai wilayah di Indonesia. Salah satu program CSR PT Unilever Indonesia Tbk dalam Peningkatan Taraf hidup adalah program P3KH. Program P3KH adalah Program Pemberdayaan Petani dalam Pengembangan Kedelai Hitam. Program ini mengajak petani untuk menanam kedelai hitam. Adapun jenis kedelai hitam yang ditanam dalam program P3KH adalah kedelai hitam Malika.

Program P3KH diwujudkan PT Unilever Indonesia Tbk dengan membangun sebuah Kemitraan Usaha Pertanian. Berbagai *stakeholder* terlibat dalam Kemitraan milik PT Unilever Indonesia Tbk. Adapun penelitian terdahulu yang pernah dilakukan terkait Program P3KH sebagai CSR PT Unilever Indonesia Tbk yaitu sebagai berikut.

No	Judul Karya Ilmiah	Rumusan Masalah
1.	<p>Respons Petani Kedelai Hitam Malika terhadap Program Kemitraan PT. Unilever di Kecamatan Pituruh Kabupaten Purworejo</p> <p>Disusun oleh: RIA WIDYANINGRUM; Metode Penelitian: Survei; Lokasi Penelitian: Kabupaten Purworejo</p>	<p>Bagaimana tingkat respons petani kedelai hitam Malika terhadap program kemitraan PT. Unilever di Kecamatan Pituruh, Kabupaten Purworejo</p> <p>Apa faktor-faktor yang mempengaruhi respons petani kedelai hitam Mallika terhadap program kemitraan PT. Unilever di Kecamatan Pituruh, Kabupaten Purworejo</p> <p>Bagaimana pengaruh respons petani kedelai hitam Mallika terhadap keberlanjutan program kemitraan PT Unilever di Kecamatan Pituruh, Kabupaten Purworejo</p>
2.	<p>Komitmen terhadap Program Pemberdayaan Petani dalam Pengembangan Kedelai Hitam kerjasama UGM-UNILEVER</p> <p>Disusun Oleh: PURWIDYANTO;metode Penelitian: Deskriptif; Lokasi Penelitian: Kabupaten Bantul</p>	<p>Bagaimana komitmen petani terhadap hubungan kemitraan yang dijalin bersama koperasi, tim pembinaan dan perusahaan dalam program pemberdayaan petani dalam pengembangan kedelai hitam serta kepercayaan sebagai dasar suatu hubungan kerjasama dijalin</p> <p>Faktor-faktor yang membentuk komitmen petani mitra agar tujuan program P3KH dapat dicapai dimasa yang akan datang</p>
3.	<p>Pemberdayaan Petani Kedelai Hitam di Sumbermulyo, Bambanglipuro, Bantul, Melalui Peran Corporate Social Responsibility PT Unilever Indonesia Tbk</p> <p>Disusun oleh: RARA AYENDA; Metode Penelitian: Kualitatif; Lokasi Peneltian: Kabupaten Bantul</p>	<p>Bagaimana pemberdayaan petani kedelai hitam di Desa Sumbermulyo Bantul melalui peran CSR PT. Unilever Indonesia Tbk</p>
4.	<p>Pelaksanaan Program Corporate Social Responsibility PT Unilever Indonesia Tbk</p>	<p>Bagaimana pelaksanaan program Corporate Social Responsiibility PT Unilever Indonesia Tbk pada kegiatan pengembangan petani</p>

	dalam pengembangan Petani kedelai hitam di Kabupaten Bantul	kedelai hitam di Kabupaten Bantul
	Disusun Oleh: REBBRY SILVYA;Metode Penelitian: Kualitatif; Lokasi Penelitian: Kabupaten Bantul	
5.	Implementasi Tanggung Jawab Sosial Perusahaan (Corporate Social Responsibility/CSR) di Pt Unilever Tbk (sebuah Analisis Deskriptif tentang Implementasi CSR di PT. Unilever Tbk di Daerah Istimewa Yogyakarta)	Bagaimana Program CSR di PT Unilever Tbk
	Disusun oleh: SURATNO BASUKI;Metode Penelitian: Kualitatif; Lokasi Penelitian: Seluruh Indonesia	
6	Kebijakan Corporate Social Responsibility oleh Multinational Corporation sebagai International Norm (studi kasus PT Unilever Indonesia, Tbk)	Mengapa perusahaan multinasional (Unilever) mau melakukan CSR dan apa untungnya bagi perusahaan tersebut?
	Disusun Oleh: BODAN WIJANARKO; Metode Penelitian: Deskriptif Kualitatif; Lokasi Penelitian: International	
7	Pola Program-Program Corporate Social Responsibility (CSR) Studi Kasus pada PT. Unilever Indonesia Tbk, PT Sari Husada, PT astra International Tbk, PT	Bagaimana Pola program-program CSR yang diimplementasikan oleh PT. Unilever Indonesia Tbk, PT Sari Husada, PT astra International Tbk, PT Aneka Tambang Tbk



Aneka Tambang Tbk		
Disusun oleh: RADEN RARA NUR DIANA HIDAYATI; Metode Penelitian: Deskriptif Kualitatif; Lokasi Penelitian: Lokasi Perusahaan		
<b>8</b>	<p>Pengaruh Modal Sosial terhadap Adopsi Budidaya Kedelai Hitam Mallika oleh Anggota Kelompok Tani Mitra PT Unilever di Kabupaten Bantul</p> <p>Disusun oleh: DEVI NIRMALAWATI; Metode penelitian: Analisis Deskriptif; Lokasi Penelitian: Kabupaten Bantul</p>	<p>Bagaimana tingkat modal sosial petani dalam adopsi budidaya kedelai hitam Malika yang dilakukan anggota kelompok tani mitra PT Unilever</p> <p>Faktor-faktor apa yang berpengaruh terhadap modal sosial anggota kelompok tani mitra PT Unilever</p> <p>Bagaimana pengaruh modal sosial terhadap adopsi budidaya kedelai hitam malika yang dilakukan anggota kelompok tani mitra PT Unilever</p>

**Tabel 1** Daftar Penelitian terdahulu

Mempertimbangkan penelitian yang pernah dilakukan maka peneliti memutuskan untuk mengambil lokasi dan fokus penelitian yang berbeda. Adapun lokasi yang dipilih oleh peneliti yaitu di Kabupaten Kulon Progo, sedangkan fokus dalam penelitian ini adalah Kemitraan dalam program P3KH sebagai CSR PT Unilever Indonesia Tbk. Kemitraan dalam program P3KH merupakan kemitraan pada usaha pertanian.

Fokus pada kemitraan didasarkan pada fakta dilapangan yang sering menunjukkan permasalahan-permasalahan dalam kemitraan usaha pertanian. Permasalahan ini sering kali menjadi variable pemicu kegagalan kemitraan. (Hadi, 1996) Permasalahan yang sering timbul dalam penerapan model kemitraan usaha pertanian pada umumnya antara lain:

- Perilaku pengusaha yang oportunistik
- Tidak terjaminnya suasana saling mempercayai dari pelaku kemitraan sebagai akibat dari kurang disiplin dalam melaksanakan “aturan main” yang telah disepakati.
- Kurang keterbukaan dalam penentuan tingkat harga, baik untuk harga input maupun produk.
- Lemahnya kelembagaan di tingkat petani (Kelompok tani, KUD, dll) sehingga akan memperlemah akses ke sumber dana, faktor produksi, dan informasi pasar.
- Ketidaktepatan informasi yang diterima pelaku kemitraan.
- Kecilnya skala usaha petani akan menyebabkan (1) petani menjadi “*Risk Averter*” dan bukan “*Profit Maximizer*”; (2) petani menjadi kurang responsive terhadap perubahan teknologi, harga, dan tuntutan pasar: (3) *Kontinuitas supply* tidak terjamin dan disertai dengan beragamnya mutu hasil: (4) petani lebih suka menerapkan strategi usaha jangka sangat pendek dan kurang memperhatikan kelangsungan usaha dalam jangka panjang; (5) petani berpendapat bahwa usaha yang dilakukan itu hanya untuk mempertahankan hidup dan bukan untuk usaha produktif.
- Usaha kecil bidang pertanian di pedesaan pada umumnya tersebar dalam jumlah yang banyak sehingga sering menimbulkan kesulitan dalam mengkoordinasikan usaha-usaha tersebut dalam satu unit usaha yang lebih efisien.
- Koperasi (KUD) sebagai wadah pengusaha kecil dan berfungsi sebagai pelindung UK dalam berhubungan dengan pengusaha besar dan pihak lain masih sering dihadapkan pada masalah keterbatasan dalam kemampuan manajerial, permodalan, dan akses pasar

Berdasarkan latar belakang di atas peneliti tergugah untuk mengetahui jalannya kemitraan dalam program P3KH di Kabupaten Kulon Progo sebagai CSR PT Unilever Indonesia Tbk.

## **B. Rumusan Masalah**

Bagaimana kemitraan dalam Program P3KH di Kabupaten Kulon Progo sebagai CSR PT Unilever Indonesia Tbk?

## **C. Tujuan Penelitian**

Ingin mengetahui jalannya kemitraan dalam Program P3KH di Kabupaten Kulon Progo sebagai CSR PT Unilever Indonesia Tbk.

## **D. Manfaat Penelitian**

1. Bagi Perusahaan, memperoleh pengetahuan mengenai gambaran kemitraan dalam program P3KH di lapangan sehingga dapat menjadi referensi perusahaan untuk meningkatkan kesuksesan kemitraan. Upaya pemahaman akan kemitraan penting dimiliki perusahaan sebagai bahan acuan untuk membangun kemitraan dalam jangka panjang.
2. Bagi pihak-pihak yang bermitra, dapat memperoleh pengetahuan mengenai gambaran kemitraan dalam program P3KH sehingga tercipta kesadaran untuk mewujudkan kesuksesan kemitraan.
3. Bagi Akademisi, dapat memperoleh pengetahuan tentang praktek CSR melalui sebuah kemitraan serta memberikan pengetahuan mengenai strategi-strategi dalam membangun sebuah kemitraan khususnya dalam bidang CSR.

## **E. Tinjauan Pustaka**

Penelitian “*Kemitraan dalam Program P3KH di Kabupaten Kulon Progo sebagai CSR PT Unilever Indonesia Tbk*” adalah penelitian untuk mengetahui jalannya kemitraan. Peneliti menggunakan “pisau analisis” teori institutional untuk mengetahui jalannya kemitraan. Menurut Dacin, Goldstein dan Scott (2002) teori institutional merupakan penjelasan populer dan kuat untuk tindakan individu dan organisasi. Menurut teori institutional, organisasi dipengaruhi oleh tekanan *normative* yang kadang-kadang timbul dari sumber eksternal seperti lingkungan, namun bisa juga timbul dari dalam organisasi itu sendiri. Peneliti menyadari bahwa suatu kemitraan tentu akan dipengaruhi oleh dimensi *internal* ataupun *eksternal*. Tanpa bermaksud membuktikan suatu *hipotesis*, peneliti berusaha mengevaluasi jalannya kemitraan dalam program P3KH.

### **1. Evaluasi**

Agrynis (dikutip dalam Saryadi, 2009) mengatakan bahwa evaluasi digunakan dan memang harus digunakan untuk membentuk *learning organization*. Evaluasi digunakan untuk mendeteksi dan mengoreksi kesalahan sekaligus sebagai dasar pembelajaran bagi organisasi di masa yang akan datang.

Evaluasi sangat penting dilakukan untuk mengurangi kesalahan yang sama dalam keberlanjutan program, dan dapat merekomendasikan program dihentikan apabila tidak tercapai tujuan. Beberapa argument dapat dikemukakan perlunya evaluasi yang dijelaskan Subasono (2005:103):

1. Untuk mengetahui seberapa jauh suatu kebijakan mencapai tujuannya.
2. Mengetahui keberhasilan atau kegagalan suatu kebijakan.
3. Memenuhi aspek akuntabilitas publik
4. Menunjukkan pada stakeholders manfaat suatu kebijakan
5. Agar kebijakan yang akan datang tidak mengulangi kesalahan yang sama.

Sementara Azwar (1996) menyampaikan bahwa evaluasi dapat dilaksanakan pada setiap tahapan pelaksanaan program, menurutnya evaluasi dapat dibedakan atas tiga jenis antara lain:

1. Evaluasi pada tahap awal program (*preliminary evaluation*)

Evaluasi dilakukan pada saat sedang merencanakan program (*formative evaluation*). Tujuan utamanya untuk meyakinkan bahwa rencana telah disusun sesuai dengan masalah yang ditemukan, sehingga program itu dapat menyelesaikan masalah programnya tepat sasaran. Evaluasi dilakukan untuk mengukur kesesuaian program dengan masalah yang sedang dihadapi.

2. Penilaian tahap pelaksanaan program (*implementation evaluation*)

Evaluasi ini dilakukan pada saat program sedang berlangsung (*promotive evaluation*). Tujuannya untuk mengukur apakah program yang sedang dilaksanakan tersebut sesuai dengan rencana atau tidak, atau apakah terjadi penyimpangan-penyimpangan yang dapat merugikan pencapaian target dari program tersebut. Evaluasi ini dapat menghentikan kemungkinan timbulnya resiko kegagalan. Ada dua tahap pada jenis evaluasi ini yaitu pemantauan (*monitoring*) dan penilaian berkala (*periodic evaluation*)

3. Penilaian pada tahap akhir program (*ending evaluation*)

Evaluasi dilakukan pada akhir program (*summative evaluation*), tujuannya adalah untuk mengukur keluaran (*outputs*) dan untuk mengukur dampak (*impact*) yang dihasilkan. Dari kedua jenis ini, evaluasi impact membutuhkan waktu yang lebih lama.

Ada beberapa tahapan yang harus dilewati sehingga evaluasi yang dilakukan terhadap suatu program dapat memberikan gambaran terkait dengan skala keberhasilan ataupun pencapaian dari program yang dievaluasi. Edward A. Schuman (Winarno, 2002: 169) mengemukakan 6 langkah dalam evaluasi kebijakan, yaitu: