

STRATEGI PENGEMBANGAN POLA KEMITRAAN ANTARA PTPN XII KEBUN KALISANEN DENGAN MITRA DAN MITRA DENGAN PETANI

THE DEVELOPMENT STRATEGY OF THE PARTNERSHIP PATTERN BETWEEN PTPN XII KALISANEN PLANTATION WITH PARTNER AND PARTNER WITH FARMER

Kristina Br. Sitinjak¹⁾, Soetriono²⁾, & Ati Kusmiati²⁾

- 1) Mahasiswa Program Studi Agribisnis Fakultas Pertanian Universitas Jember
 2) Dosen Program Studi Agribisnis Fakultas Pertanian Universitas Jember
 email : kristina18sitinjak@gmail.com
triono.faperta@unej.ac.id

Abstrak

Kebun Kalisanen merupakan salah satu unit yang dikelola oleh PTPN XII yang melakukan usaha dibidang agribisnis serta optimalisasi pemanfaatan sumber daya. Sumber daya yang dioptimalkan oleh Kebun Kalisanen yaitu pendayagunaan aset tetap perusahaan berupa lahan perkebunan dengan cara dimitrakan kepada mitra dalam bentuk kerjasama. Penelitian ini bertujuan untuk mengetahui: 1) pola kerjasama yang terjalin antara mitra dengan PTPN XII Kebun Kalisanen dan mitra dengan petani, 2) mengetahui pendapatan yang diperoleh petani dengan PTPN XII Kebun Kalisanen dalam pola kemitraan yang terjalin, 3) mengetahui strategi pengembangan pola kerjasama yang terjalin antara mitra dengan PTPN XII Kebun Kalisanen. Metode yang digunakan untuk pengambilan sampel adalah *quota sampling* dan *expert judgment sampling*. Metode analisis data yang digunakan untuk memperoleh tujuan rumusan masalah pertama adalah menggunakan analisis deskriptif, untuk memperoleh hipotesis masalah kedua adalah menggunakan analisis pendapatan, dan untuk memperoleh tujuan rumusan masalah ketiga adalah menggunakan analisis hierarki proses. Hasil penelitian menunjukkan: 1) kemitraan yang terjalin oleh PTPN XII Kebun Kalisanen dengan mitra termasuk dalam pola kemitraan kerjasama usaha, sedangkan kerjasama antara mitra dengan petani disebut dengan pola kemitraan kerjasama operasional, 2) pendapatan yang diterima mitra dengan petani luasan lahan satu hektar dalam periode satu kali musim tanam yaitu sebesar Rp 9.529.779. Usahatani jagung yang diusahakan mitra dengan petani dikatakan menguntungkan karena selisih antara total penerimaan dengan total pengeluaran bernilai positif, 3) kriteria yang menjadi prioritas pada strategi pengembangan kemitraan yang terjalin antara mitra dengan PTPN XII Kebun Kalisanen yaitu kriteria lahan sedangkan alternatif yang menjadi prioritas yaitu melanjutkan kegiatan Kerja Sama Usaha lahan.

Kata kunci : Pola Kerjasama, Pendapatan, Analisis Hirarki Proses

PENDAHULUAN

PTPN XII adalah Perseroan Terbatas yang tersebar di seluruh wilayah Jawa Timur yang terbagi menjadi 3 wilayah dan 34 unit usaha kebun. Kebun Kalisanen merupakan salah satu unit yang dikelola oleh PTPN XII yang melakukan usaha dibidang agribisnis serta optimalisasi

pemanfaatan sumber daya. Sumber daya yang dioptimalkan oleh Kebun Kalisanen yaitu pendayagunaan aset tetap perusahaan berupa lahan perkebunan dengan cara dimitrakan kepada mitra dalam bentuk kerjasama. Badan usaha yang melakukan kerjasama di lahan Kebun Kalisanen disebut mitra,

sedangkan Kebun Kalisanen disebut perusahaan mitra. Kebun Kalisanen dalam memitrakan lahan tidak ikut campur dalam menangani kegiatan usahatani mitra dan tidak memberikan pendampingan ataupun bantuan pada mitra. Kebun Kalisanen dalam memitrakan lahannya terdapat kegiatan sistem bagi hasil dalam kerjasama. Mitra dalam kegiatan kerjasama tidak hanya membayar sewa lahan melainkan melakukan sistem bagi hasil dari kegiatan usahatani yang dilakukan. Mitra selama melakukan kegiatan kerjasama dengan pihak perkebunan harus mengikuti isi perjanjian yang telah ditetapkan begitu juga dengan pihak perkebunan, tetapi pada kenyataannya ada mitra yang melanggar perjanjian dimana komoditas yang ditanam sangat dekat jaraknya dengan tanaman utama dan membangun sumur dikawasan areal lahan perkebunan yang digunakan untuk berusaha tani. Mitra yang telah bekerja sama dengan pihak Kebun Kalisanen tidak semuanya melanjutkan kegiatan kerjasama setelah kegiatan usahatani berakhir. Alasan mitra tidak melanjutkan kegiatan kerjasama yaitu modal yang dikeluarkan tidak mampu menutupi seluruh hasil kegiatan usahatani, tidak adanya lahan yang dimitrakan oleh pihak Kebun Kalisanen.

Berdasarkan latar belakang tersebut, penelitian ini dilakukan untuk mengetahui: 1) pola kerjasama yang terjalin antara mitra dengan PTPN XII Kebun Kalisanen dan mitra dengan petani, 2) pendapatan yang diperoleh petani dengan PTPN XII Kebun Kalisanen dalam pola kemitraan yang terjalin, 3) strategi pengembangan pola kerjasama yang terjalin antara mitra dengan PTPN XII Kebun Kalisanen.

METODE PENELITIAN

Metode penentuan daerah penelitian dilakukan dengan sengaja (*purposive method*). Daerah penelitian yang dipilih yaitu PTPN XII Kebun Kalisanen. Metode penelitian menggunakan studi kasus dan analitik. Menurut Raco (2010:49), metode studi kasus adalah metode penelitian yang hendak mendalami suatu kasus yang menarik untuk diteliti karena ada corak khas pada kasus yang memiliki arti pada orang lain, minimal bagi peneliti. Studi analitik ditujukan untuk menguji hipotesis mengenai pendapatan yang diperoleh petani mitra dengan PTPN XII Kebun Kalisanen. Metode penentuan sampel dengan menggunakan *quota sampling* untuk permasalahan kedua dan *expert judgment sampling* untuk permasalahan ketiga.

Untuk menjawab permasalahan pertama, maka dilakukan dengan analisis deskriptif. Analisis deskriptif digunakan untuk membuat deskripsi, gambaran secara sistematis, faktual, dan akurat sesuai dengan fenomena yang ada di daerah penelitian. Analisis ini berfungsi untuk mendeskripsikan sistem hubungan kerjasama yang dilakukan oleh PTPN XII Kebun Kalisanen dengan mitra dan mitra dengan petani. Hasil analisis sesuai dengan sumber data di lapang yakni berupa data primer yang diperoleh dengan wawancara

Selanjutnya untuk mengetahui pendapatan mitra dengan petani dilakukan dengan analisis pendapatan dengan cara total penerimaan dikurangi dengan total biaya produksi. Berikut formulasinya (Soetriono, 2017:73):

$$\pi = TR - TC$$

Keterangan

π = pendapatan (Rp);

TR = total penerimaan (Rp);

TC = total biaya (Rp)

Sebelumnya, perlu diketahui total penerimaan yang diperoleh mitra dengan petani yaitu dengan mengalikan antara produksi dan harga jagung, dengan mengalikan antara jumlah serasah dengan jumlah laring, dengan formulasi sebagai berikut:

$$TR = P \times Q$$

Keterangan

TR = total penerimaan (Rp);

P = harga jagung (Rp/kwintal) dan harga serasah jagung (Rp/laring);

Q = jumlah jagung yang dijual (kwintal) dan jumlah serasah (laring)

Total biaya dapat diperoleh dengan menjumlahkan total biaya tetap dan total biaya variabel dengan formulasi sebagai berikut:

$$TC = TFC + TVC$$

Keterangan

TC = total biaya (Rp);

TFC = total biayavariabel (Rp);

TVC = total biaya tetap (Rp)

Kriteria pengambilan keputusan :

1. $TR > TC$, maka pendapatan usahatani mitra dengan petani adalah menguntungkan.
2. $TR = TC$, maka pendapatan usahatani mitra dengan petani adalah mengalami impas usaha (tidak untung dan tidak rugi).
3. $TR < TC$, maka pendapatan usahatani mitra dengan petani adalah tidak menguntungkan.

Aturan pengembangan kegiatan kemitraan yang dilakukan oleh PTPN

Tabel 1 Skala Perbandingan Berpasangan *Analytic Hierarchy Process* (AHP)

| Intensitas Kepentingan | Definisi |
|------------------------|--|
| 1 | Kedua elemen sama pentingnya |
| 3 | Elemen yang satu sedikit lebih penting dari pada elemen yang lainnya |
| 5 | Elemen yang satu lebih penting daripada yang lainnya |
| 7 | Satu elemen jelas lebih penting dari elemen lainnya |
| 9 | Satu elemen mutlak lebih penting dari elemen lainnya |
| 2,4,6,8 | Nilai – nilai diantara dua pertimbangan yang berdekatan |

XII Kebun Kalisanen dengan mitra dianalisis menggunakan *Analytic Hierarchy Process* (AHP). Langkah-langkah dalam metode *Analytic Hierarchy Process* (AHP) adalah sebagai berikut (Ngatawi & Setyaningsih, 2011:8):

1. Membuat struktur hierarki.
2. Membuat matriks perbandingan berpasangan.

3. Menormalkan setiap kolom

$$a_{ij} = \frac{a_{ij}}{\sum_{ma} a_{ij}}$$

4. Menjumlahkan nilai pada setiap kolom ke-i

$$a_{ij} = \sum_i a_{ij}$$

5. Menentukan bobot prioritas setiap kriteria ke-i

$$w_i = \frac{a_i}{n}$$

6. Menghitung nilai lamda max (*eigen value*)

$$\lambda_{max} = \frac{\sum a}{n}$$

7. Menghitung *consistency index* (CI)

$$CI = \frac{\lambda_{max} - n}{n - 1}$$

8. Menghitung nilai *consistency ratio* (CR)

$$CR = \frac{CI}{RI}$$

Matriks perbandingan dinyatakan konsisten apabila nilai (CR) $\leq 10\%$.

| | |
|-----------|---|
| Kebalikan | Jika untuk aktivitas i mendapat satu angka dibandingkan dengan aktivitas j , maka j mempunyai nilai kebalikannya dibanding dengan i |
| Rasional | Perbandingan skala |

Sumber : Saaty, 2000

Tabel 2 Nilai Indeks Random (RI)

| | | | | | | | | | | | | | | | |
|----|---|---|------|-----|------|------|------|------|------|------|------|------|------|------|------|
| N | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 | 7 | 8 | 9 | 10 | 11 | 12 | 13 | 14 | 15 |
| RI | 0 | 0 | 0.58 | 0.9 | 1.12 | 1.24 | 1.32 | 1.41 | 1.45 | 1.49 | 1.51 | 1.48 | 1.56 | 1.57 | 1.59 |

Sumber : Saaty, 2000

HASIL DAN PEMBAHASAN

Pola Kemitraan yang Terjalin Antara PTPN XII Kebun Kalisanen dengan Mitra dan Mitra dengan Petani

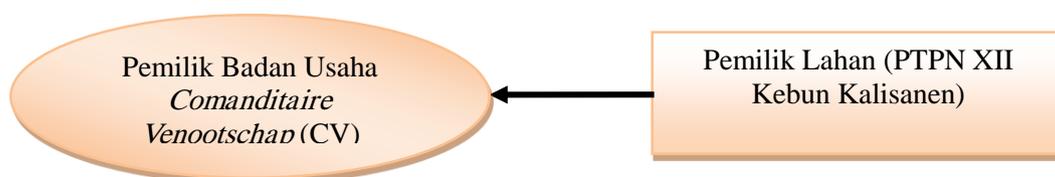
1. Pola Kemitraan yang Terjalin antara PTPN XII Kebun Kalisanen dengan Mitra

Kemitraan merupakan suatu bentuk kerjasama yang dilakukan antara dua belah pihak atau lebih guna memperoleh keuntungan bersama dalam jangka waktu tertentu. Kerjasama yang terjalin oleh PTPN XII Kebun Kalisanen dengan mitra termasuk dalam bentuk kemitraan kerjasama usaha. Menurut Peraturan Menteri BUMN (2014), kerjasama usaha adalah bentuk kerjasama yang dilakukan Badan Usaha Milik Negara (BUMN) dengan pihak luar dengan prinsip bagi hasil yang saling menguntungkan antara BUMN dengan mitra kerjasama dimana BUMN tidak ikut terlibat dalam manajemen pengelolaan.

PTPN XII Kebun Kalisanen melaksanakan kerjasama dengan petani mitra sejak tahun 2007. Alasan PTPN XII Kebun Kalisanen melakukan

kerjasama dengan mitra adalah untuk melakukan kegiatan investasi dalam jangka pendek dengan tujuan hasil dari kegiatan investasi. Kegiatan investasi jangka pendek yang dilakukan oleh pihak PTPN XII Kebun Kalisanen berupa memberdayakan lahan Hak Guna Usaha (HGU). Lahan Hak Guna Usaha (HGU) yang dimitrakan kepada mitra yaitu lahan kosong dan lahan yang telah ditanami tanaman karet dengan kondisi tajuk antar tanaman karet belum saling menutup.

Kerjasama antara PTPN XII Kebun Kalisanen dengan mitra dijalankan dalam sebuah kesepakatan melalui surat perjanjian kerjasama yang ditandatangani oleh kedua belah pihak dan terdiri dari beberapa peraturan yang terkait hak dan kewajiban, baik dari pihak kebun maupun dari mitra. Pemilik badan usaha yaitu *Comanditaire Venootschap* atau perusahaan yang memiliki izin badan usaha yang dapat bermitra dengan PTPN XII Kebun Kalisanen sedangkan petani yang tidak memiliki izin badan usaha tidak dapat melakukan kegiatan mitra.



Gambar 1 Pola Kemitraan antara PTPN XII Kebun Kalisanen dengan Mitra *Comanditaire Venootschap* (CV)

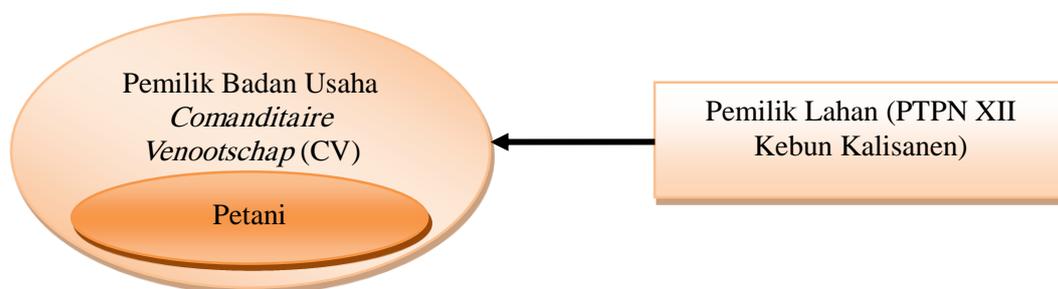
2. Pola Kemitraan yang Terjalin antara Mitra dengan Petani

Kerjasama yang terjalin antara pemilik badan usaha *Comanditaire Venootschap* atau mitra dengan petani disebut pola kemitraan kerjasama operasional. Menurut Peraturan Komisi Pengawas Persaingan Usaha (2015), ada beberapa hal yang harus diperhatikan dalam melakukan kemitraan kerjasama operasional yaitu setiap perusahaan mitra menyediakan biaya, modal, manajemen, dan pengadaan sarana produksi untuk mengusahakan atau membudidayakan suatu komoditi sedangkan usaha mikro dan usaha kecil menyediakan lahan, sarana, dan tenaga kerja. Pola kerjasama operasional lebih menekankan pada bentuk bagi hasil. Pemilik badan usaha *Comanditaire Venootschap* atau mitra yang telah bekerjasama dengan PTPN XII Kebun Kalisanen tidak sepenuhnya mengelolah lahan yang telah dimitrakan. Ada beberapa pemilik badan usaha *Comanditaire Venootschap* atau mitra yang mengajak petani lain yang membutuhkan lahan untuk bergabung bersama badan usahanya. Mitra dan petani-petani tersebut berasal dari lingkungan sekitar pemilik badan usaha. Petani yang bergabung dengan para pemilik badan usaha *Comanditaire Venootschap* atau mitra biasanya tidak memiliki perjanjian kerjasama secara

tertulis yang memuat hak dan kewajiban dari masing-masing pihak yang bermitra. Perjanjian kerjasama dilakukan secara lisan yang meliputi sistem pembayaran, peraturan-peraturan yang harus ditaati dan pemberian bantuan.

Petani yang bergabung dengan pemilik badan usaha *Comanditaire Venootschap* atau mitra biasanya mendapatkan bantuan. Bantuan yang sering diperoleh petani yaitu (a) membantu akses permodalan berupa pemijaman bibit, pupuk, pestisida, uang Kerja Sama Usaha (KSU) lahan dengan pengembalian peminjaman biasanya dilakukan pada akhir kegiatan usahatani, (b) membantu pemasaran berupa akses pasar dimana ada pemilik badan usaha *Comanditaire Venootschap* atau mitra langsung membeli hasil panen petani dan ada yang bantu memasarkan hasil panen, dan

(c) teknologi berupa pemilik badan usaha *Comanditaire Venootschap* atau mitra mengajak para petani menggunakan traktor dalam mengolah tanah agar hasil usahatani maksimal. Petani yang bekerjasama pemilik badan usaha *Comanditaire Venootschap* atau mitra tidak melakukan kegiatan bagi hasil selama kegiatan kerjasama. Berikut skema kerjasama antara PTPN XII Kebun Kalisanen dengan *Comanditaire Venootschap* atau mitra.



Gambar 2 Pola Kemitraan antara Mitra *Comanditaire Venootschap* (CV) dengan Petani

Berdasarkan hasil wawancara terdapat beberapa langkah yang wajib dilakukan dan diketahui petani sebelum bermitra, yaitu :

1) Pengajuan Kerjasama

Calon mitra harus terlebih dahulu mengajukan surat pengajuan kegiatan kerjasama kepada kebun yang berisikan jenis tanaman yang akan diusahakan, bentuk kegiatan kerjasama, jangka waktu pemanfaatan lahan, besarnya nilai kompensasi yang akan diperoleh kebun. Surat pengajuan kegiatan kerjasama juga harus dilampiri surat pernyataan tidak menggunakan pupuk bersubsidi.

2) Verifikasi

Verifikasi merupakan penilaian awal yang dilakukan oleh kebun atas pengajuan kegiatan kerjasama yang diantaranya adalah, (a) kelayakan nilai kompensasi, (b) kelayakan lahan yang akan dikerjasamakan kepada calon mitra, (c) Keamanan lingkungan, (d) profil calon mitra, (e) bonaviditas calon mitra, dan (f) analisis usaha kegiatan kerjasama.

3) Sarana Produksi

Sarana produksi yang dimaksud adalah fungisida, insektisida, dan pestisida yang digunakan harus sesuai dengan yang direkomendasikan oleh komisi pestisida dikarenakan mengingat usahatani yang dilaksanakan di atas lahan Hak Guna Usaha (HGU) PTPN XII Kebun Kalisanen..

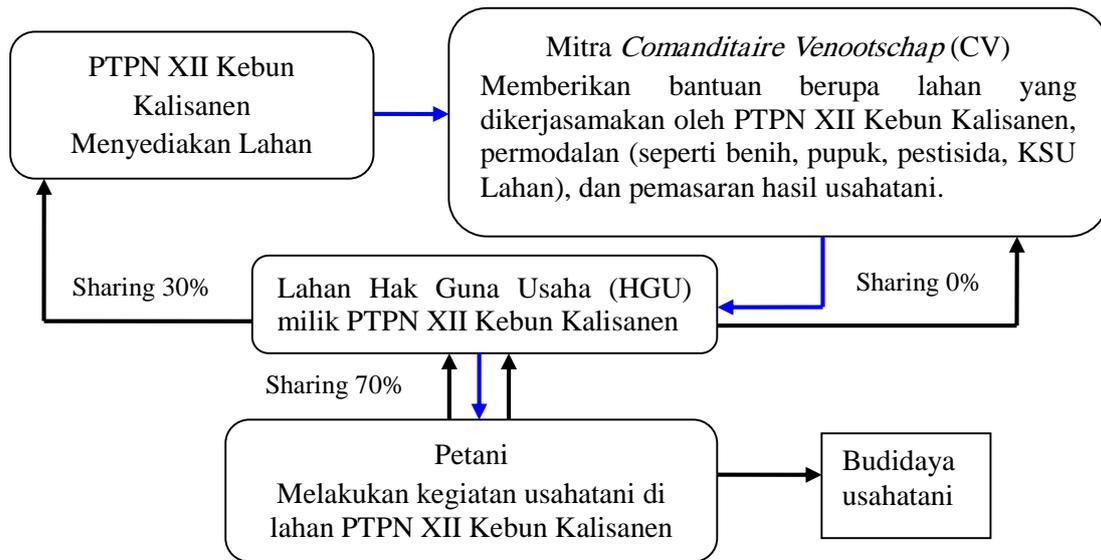
4) Sistem Jaminan Pendapatan

Dasar pembayaran nilai kompensasi kegiatan kerjasama adalah luas areal definitif yang telah diukur bersama mitra dan dituangkan dalam berita acara dan dibayar dimuka langsung setelah dikurangi nilai pajak penghasilan (PPh) yang harus disetor oleh Kebun.

5) Bagi Hasil

Bagi hasil yang terdiri atas dua bagian yaitu, pertama PTPN XII Kebun Kalisanen, mitra *Comanditaire Venootschap* (CV), dan petani. PTPN XII Kebun Kalisanen memperoleh proposi bagi hasil produksi sebesar 30% melalui mitra *Comanditaire Venootschap* (CV) sedangkan petani sebesar 70%. Pihak kebun akan menurunkan mandor pada saat panen dengan tujuan untuk mencatat hasil panen yang diperoleh petani. Jumlah tersebut nantinya akan dibagi namun tidak berupa natura melainkan berupa uang. Mitra *Comanditaire Venootschap* (CV) dapat menjual seluruh hasil usahatani secara bebas, tetapi khusus produksi yang melebihi BEP harga telah ditentukan oleh pihak kebun.

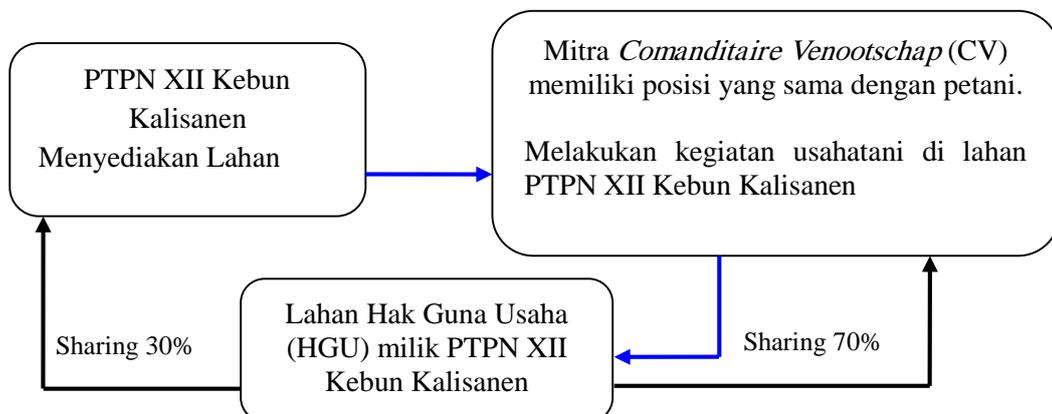
Comanditaire Venootschap (CV) tidak memperoleh proporsi bagi hasil produksi dalam kegiatan kemitraan yang terjalin. Mitra *Comanditaire Venootschap* memperoleh keuntungan dari harga Kerja Sama Usaha (KSU) lahan dan dari peminjaman modal yang diberikan kepada petani. Berikut merupakan skema *sharing* hasil antara PTPN XII, mitra *Comanditaire Venootschap* (CV), dan petani.



Gambar 3 *Sharing* Hasil Antara PTPN XII, mitra *Comanditaire Venootschap* (CV), dan petani

Bagi hasil bagian kedua yaitu antara PTPN XII Kebun Kalisanen dan mitra *Comanditaire Venootschap* (CV). PTPN XII Kebun Kalisanen sebagai pemilik lahan memperoleh proporsi bagi hasil produksi sebesar 30% sedangkan mitra *Comanditaire Venootschap* (CV) memperoleh proporsi bagi hasil sebesar 70%.

Mitra *Comanditaire Venootschap* (CV) pada bagian ini memiliki posisi yang sama seperti petani yaitu melakukan kegiatan budidaya usahatani. Cara perhitungan bagi hasil antara PTPN XII Kebun Kalisanen dengan mitra *Comanditaire Venootschap* (CV) sama seperti petani. Berikut skema bagi hasil yang dilakukan antara PTPN XII Kebun Kalisanen dengan mitra *Comanditaire Venootschap* (CV).



Gambar 4 *Sharing* Hasil Antara PTPN XII dengan mitra *Comanditaire Venootschap* (CV)

6) Masa Berlakunya Kemitraan

Masa berlakunya kerjasama ditetapkan untuk jangka waktu satu musim tanam, terhitung sejak ditandatanganinya perjanjian sampai dengan satu minggu setelah panen.

7) Pengawasan Kegiatan Mitra

Selama pelaksanaan kegiatan kerjasama berlangsung kebun akan mengikuti atau memonitor mulai dari awal sampai dengan akhir kegiatan tersebut guna mengetahui biaya operasional mitra apakah sesuai kewajaran dengan analisa usahatani yang dibuat atas kesepakatan antara pihak mitra dengan kebun.

8) Berita Acara Penyelesaian Kemitraan

Berita acara merupakan kesepakatan berakhirnya kemitraan yang dibuat dan dilaporkan ke direksi PTPN XII setelah selesai pekerjaan. Berita acara berisi evaluasi hasil panen yang diantaranya adalah produksi, bagi hasil, dan tindak lanjut rencana kemitraan berikutnya.

a. Pernyataan dan Jaminan

PTPN XII Kebun Kalisanen memberikan jaminan bahwa lahan yang dikerjasama usahakan kepada petani mitra merupakan sepenuhnya milik PTPN XII Kebun Kalisanen. Petani mitra memberikan jaminan berupa pihak pertama tidak ikut campur terhadap semua kerugian yang diderita. Petani mitra juga menjamin sepenuhnya tidak akan mempergunakan lahan kerjasama usaha selain dari pada yang telah disepakati bersama.

b. Hak dan Kewajiban

i. Hak, tugas dan kewajiban pihak pertama PTPN XII Kebun Kalisanen

PTPN XII Kebun Kalisanen berkewajiban untuk menyediakan area lahan kerjasama usaha serta memberikan

gambaran kondisi lahan. PTPN XII Kebun Kalisanen berhak menerima kompensasi kerjasama usaha yang dibayarkan oleh mitra. PTPN XII Kebun Kalisanen berhak menerima kembali lahan Hak Guna Usaha (HGU) yang dikerjasamakan dalam keadaan terpelihara baik dan tidak dalam keadaan sengketa, berhak melakukan pemutusan kerjasama secara sepihak apabila pihak mitra melakukan wanprestasi atas sebagian atau seluruh kewajiban dalam perjanjian kerjasama, berhak mengetahui segala proses panen sampai dengan penimbangan hasil panen, berhak melakukan inspeksi mendadak terhadap area lahan kerjasama usaha serta berhak mengontrol jumlah penggunaan pupuk non subsidi yang digunakan oleh para petani mitra dalam usahatani.

ii. Hak, tugas dan kewajiban pihak kedua mitra

Mitra berkewajiban untuk mempelajari area lahan kerjasama usaha sebelum melakukan kegiatan usahatani, berkewajiban memelihara area lahan kerja sama usaha, berkewajiban mengembalikan area lahan kerjasama usaha setelah berakhirnya perjanjian kerjasama dalam keadaan terpelihara baik dan tidak dalam sengketa dengan pihak manapun, berkewajiban membayar kompensasi kerjasama usaha secara tunai kepada PTPN XII Kebun Kalisanen, berkewajiban membayar pembagian sisa hasil usaha sebanyak 30% kepada PTPN XII Kebun Kalisanen apabila produksi mencapai lebih besar dari *Break Event Point* (BEP). Mitra tidak diperkenankan melakukan pemindahan hak pengelolaan kerjasama usaha baik sebagian maupun keseluruhan kepada pihak manapun apabila tanpa persetujuan dari PTPN XII Kebun Kalisanen secara tertulis. Mitra

tidak diperkenankan untuk mendirikan bangunan permanen, semipermanen, ataupun sumur diatas areal lahan kerjasama usaha. Mitra berkewajiban melakukan pengosongan area lahan kerjasama usaha setelah berakhirnya masa perjanjian, berkewajiban menggunakan pupuk non subsidi dan apabila ada mitra tidak menggunakan pupuk non subsidi maka tidak menjadi tanggung jawab PTPN XII Kebun Kalisanen jika ketahuan secara hukum, berkewajiban untuk mengikutsertakan pihak PTPN XII Kebun Kalisanen dalam kegiatan panen serta memberikan informasi timbangan hasil panen secara harian, berkewajiban menanam dengan jarak minimal 100 cm dari tanaman pokok, berkewajiban dalam membantu pengamanan tanaman milik PTPN XII Kebun Kalisanen yang berada disekitar tanaman usahatani milik petani mitra, berkewajiban meninggalkan biomassa yang berasal dari tanaman petani mitra di areal lahan PTPN XII Kebun Kalisanen serta melakukan pembersihan areal lahan kerjasama usaha paling lambat satu minggu setelah panen. Mitra berhak menggunakan area lahan kerjasama usaha untuk melakukan kegiatan usahatani sesuai dengan perjanjian yang telah disepakati.

c. Pengembalian Area Lahan Kerjasama Usaha

Mitra wajib mengembalikan area lahan kerjasama usaha kepada PTPN XII Kebun Kalisanen setelah panen selesai.

d. Sanksi

Kesepakatan yang telah ditandatangani oleh PTPN XII Kebun Kalisanen dengan mitra harus dipatuhi. Apabila dalam kesepakatan terjadi pelanggaran maka akan ditempuh jalan musyawarah. Apabila mitra tetap melakukan pelanggaran maka sanksi.

e. Keadaan Kahar

Keadaan kahar dalam perjanjian kerjasama usaha meliputi bencana alam yang tidak dapat diperkirakan sebelumnya, bencana sosial, perang, kebakaran huru-hara, pemogokan yang timbul dan terjadi bukan disebabkan oleh kelalaian atau kesengajaan oleh petani mitra maupun PTPN XII Kebun Kalisanen. Mitra yang usahatannya terkena kahar harus memberitahukan kepada PTPN XII Kebun Kalisanen secara tertulis disertai penyertaan salinan keadaan kahar yang dikeluarkan PTPN XII Kebun Kalisanen.

f. Perselisihan

Apabila terjadi perselisihan antara PTPN XII Kebun Kalisanen dengan mitra, akan diselesaikan dengan jalan musyawarah terlebih dahulu untuk mencapai mufakat. Apabila dalam waktu dua bulan sejak usulan mengenai penyelesaian secara musyawarah tidak tercapai suatu penyelesaian, akan diserahkan kepada Panitera Pengadilan Negeri Jember.

Pendapatan yang Diperoleh Mitra dengan Petani Selama Melakukan Kegiatan Usahatani di Lahan dengan PTPN XII Kebun Kalisanen

Pendapatan usahatani jagung diketahui dengan memperhitungkan biaya yang dikeluarkan mitra dengan petani serta keseluruhan penerimaan yang diperoleh mitra petani. Berikut tabel rata-rata pendapatan mitra dengan petani.

Tabel 3 Rata-Rata Pendapatan Usahatani Jagung pada Bulan Mei sampai September 2017 per Ha

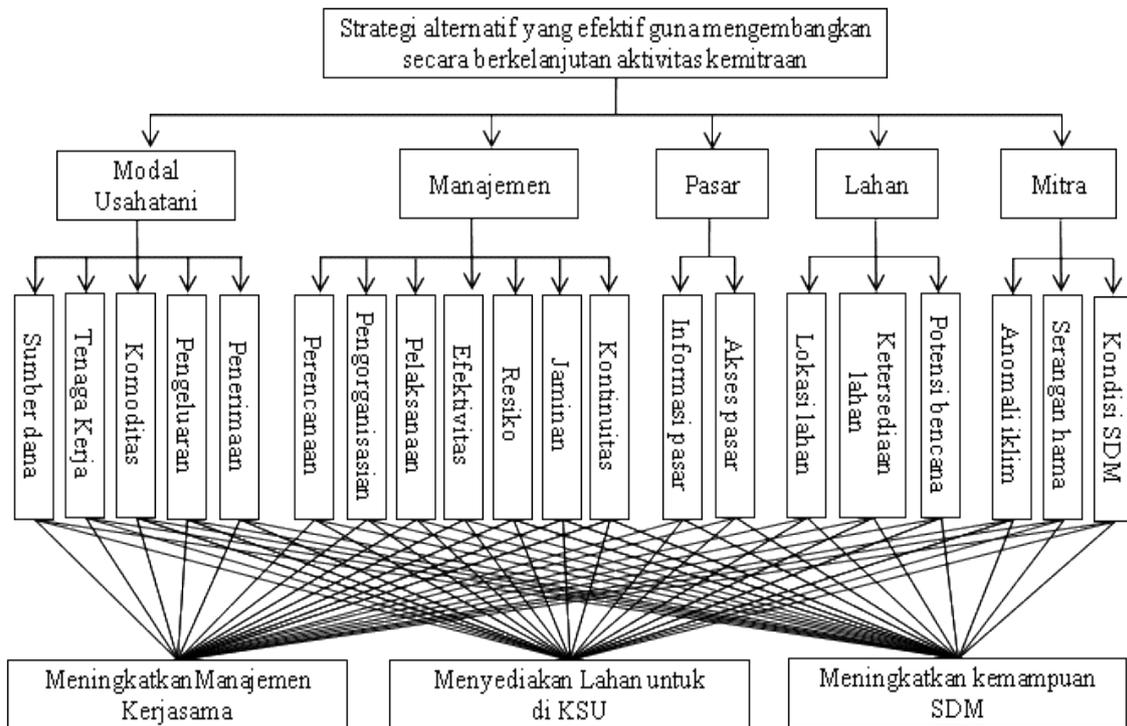
| Rata-Rata | Satuan | Nilai |
|--------------------------------------|------------------|-------------------|
| Produksi | Kw/MT | 85,09 |
| Harga | Rp/Kw | 165.000 |
| Serasah | Laring/MT | 664 |
| Harga | Laring | 10.000 |
| Total Penerimaan | Rp | 20.678.907 |
| A. Biaya Tetap | | |
| Biaya KSU Lahan | Rp/Ha | 3.311.111 |
| Biaya Penyusutan | Rp/Ha | 53.038 |
| Total Biaya Tetap | Rp | 3.364.149 |
| B. Biaya Variabel | | |
| Biaya Benih | Rp/Ha | 1.501.165 |
| Biaya Pupuk | Rp/Ha | 1.864.914 |
| Biaya Obat-obatan | Rp/Ha | 611.014 |
| Biaya Tenaga Kerja | Rp/Ha | 3.267.886 |
| Total Biaya Variabel | Rp | 7.244.979 |
| Biaya Total (A+B) | Rp | 10.609.128 |
| C. Bagi Hasil | | |
| (i) PTPN XII Kebun Kalisanen | Rp | 540.000 |
| (ii) Petani | Rp | 1.260.000 |
| D. Pendapatan Total (D-(A+B)) | Rp | 9.529.779 |

Sumber : Data primer diolah, 2017

Berdasarkan tabel 3 dapat diketahui penggunaan biaya tetap dan biaya variabel. Total biaya tetap sebesar Rp 3.364.149 dan total biaya variabel sebesar Rp 7.244.979 sehingga diperoleh total biaya sebesar Rp 10.609.128. Total penerimaan sebesar Rp 20.678.907. Menurut Soetriono (2017:73), usahatani dikatakan menguntungkan apabila nilai $TR > TC$ apabila nilai $TR = TC$ maka usahatani dikatakan impas dan apabila nilai $TR < TC$ maka usahatani dikatakan rugi. Berdasarkan hasil analisis menunjukkan bahwa usahatani mitra dengan petani dikatakan menguntungkan karena nilai $TR > TC$ dengan pendapatan sebesar Rp 9.529.779.

Strategi Pengembangan Kemitraan yang Terjalin Antara Mitra dengan PT Perkebunan Nusantara XII Kebun Kalisanen

Strategi pengembangan adalah suatu cara yang direncanakan untuk mengembangkan kemitraan antara mitra dengan PTPN XII Kebun Kalisanen agar terus berlanjut. Setiap kriteria, subkriteria, dan alternatif dilakukan perbandingan berpasangan yaitu membandingkan setiap elemen dengan elemen lainnya. Perbandingan berpasangan dilakukan oleh para expert, yaitu pihak PTPN XII Kebun Kalisanen, mitra *Comanditaire Venootschap* (CV), dan petani.



Gambar 5 Struktur Hierarki pada AHP

Berdasarkan hasil analisa AHP prioritas kriteria dan alternatif.

Tabel 4 Prioritas Kriteria pada Strategi Pengembangan Kemitraan yang Terjalin Antara Mitra dengan PTPN XII Kebun Kalisanen

| No | Kriteria | Nilai | Prioritas |
|----|---------------------|-------|-----------|
| 1 | Lahan | 0,323 | 1 |
| 2 | Modal Usahatani | 0,211 | 2 |
| 3 | Manajemen Kerjasama | 0,175 | 3 |
| 4 | Pasar | 0,146 | 4 |
| 5 | Mitra | 0,144 | 5 |

Sumber: Data primer, 2017

Hasil analisis menunjukkan bahwa kriteria lahan dengan nilai 0,323 menjadi pengembangan prioritas utama. Mitra yang menjalin kerjasama dengan pihak PTPN XII Kebun Kalisanen rata-rata tidak memiliki lahan sendiri. Kriteria kedua adalah modal usahatani dengan nilai 0,211. Modal usahatani umumnya bersumber dari mitra sendiri. Pihak kebun dalam menjalankan kegiatan kemitraan tidak memberikan bantuan modal kepada mitra. Mitra yang kekurangan modal biasanya akan meminjam kepada bank sedangkan mitra yang bekerjasama dengan petani akan meminjamkan bantuan modal terlebih dahulu. Kriteria ketiga adalah manajemen kerjasama dengan nilai 0,175. Manajemen kerjasama berguna untuk keberlangsungan kegiatan kerjasama hal ini dikarenakan tanpa manajemen kerjasama kegiatan kerjasama tidak berjalan dengan baik. Kriteria keempat adalah pasar dengan nilai 0,146. Menurut Falo, dkk (2011:205), pemasaran hasil panen usahatani yang lancar dan mudah membuat petani bersemangat dalam mengelola usahatannya. Penjualan hasil

panen mitra dan petani umumnya dijual dalam bentuk gelondong. Penjualan hasil panen ada yang langsung di lokasi panen dan ada juga dijual diluar hasil panen. Mitra yang bekerjasama dengan petani akan membantu memasarkan hasil panen petaninya dan ada juga yang membeli langsung hasil panen petaninya. Mitra-mitra tersebut sudah menyediakan transportasi untuk penjualan hasil panen petaninya. Kriteria kelima adalah mitra dengan nilai 0,144. Berdasarkan permasalahan di lapang, ada beberapa petani yang dinaungi mitra terkena serangan hama dalam usahatannya. Hama yang sering menyerang usahatani jagung petani yaitu serangan hama tikus. Selain itu, jarak tanam komoditas yang diusahakan petani sangat dekat antar satu tanaman dengan tanaman lainnya.

Tabel 5 Urutan Prioritas Alternatif Strategi Pengembangan Kemitraan yang Terjalin Antara Petani Mitra dengan PTPN XII Kebun Kalisanen

| No | Kriteria | Nilai | Prioritas |
|----|----------------------------------|-------|-----------|
| 1 | Melanjutkan Kegiatan KSU lahan | 0,405 | 1 |
| 2 | Meningkatkan Manajemen Kerjasama | 0,347 | 2 |
| 3 | Meningkatkan Kemampuan SDM | 0,248 | 3 |

Sumber: Data primer, 2017

Hasil analisis menunjukkan bahwa strategi alternatif pada strategi pengembangan prioritas utama merupakan melanjutkan kegiatan KSU lahan dengan nilai sebesar 0,405. Berlanjutnya kegiatan kemitraan dapat membantu mitra melaksanakan kegiatan

usahatani dekat dengan lokasi rumah. Selain itu, berlanjutnya kegiatan kerjasama usaha lahan dapat membantu peningkatan pendapatan petani. PTPN XII Kebun Kalisanen akan tetap melanjutkan kegiatan kemitraan Kerja Sama Usaha dengan mitra namun

dengan beberapa pertimbangan yaitu, (1) tersedianya lahan KSU, (2) besarnya nilai kompensasi yang diberikan mitra, dan (3) kemampuan petani mitra membayar lahan Kerja Sama Usaha sesuai dengan waktu yang telah ditentukan. Alternatif kedua yaitu meningkatkan manajemen kerjasama dengan nilai sebesar 0,347. Manajemen kerjasama sangat diperlukan dalam kegiatan kemitraan agar kegiatan kerjasama Kerja Sama Usaha berlangsung dengan baik serta antara mitra dengan PTPN XII Kebun Kalisanen sama-sama untung. PTPN XII Kebun Kalisanen akan memilih mitra yang menaati surat MoU yang telah di sepakati bersama. Mitra yang melanggar kesepakatan dalam MoU akan menjadi pertimbangan jika melanjutkan kegiatan kemitraan Kerja Sama Usaha lahan. Alternatif ketiga yaitu meningkatkan kemampuan SDM dengan nilai sebesar 0,248. Mitra yang bekerjasama dengan PTPN XII sebaiknya meningkatkan kemampuan dalam budidaya usahatani. Peningkatan budidaya usahatani agar petani tidak mengalami kerugian baik dari kesalahan prediksi dalam menanam usahatani, mengetahui informasi pasar, pemakaian dosis pupuk dan lain-lain. Peningkatan kemampuan dengan cara diskusi dengan sinder kebun, diskusi antar petani, dan diskusi kepada penjual pupuk maupun pestisida.

KESIMPULAN

1. Kemitraan yang terjalin oleh PTPN XII Kebun Kalisanen dengan mitra termasuk dalam Pola Kemitraan Kerjasama Usaha, sedangkan kerjasama antara mitra dengan petani disebut dengan Pola Kemitraan Kerjasama Operasional.
2. Pendapatan yang diterima petani dengan mitra menguntungkan

dengan nilai Rp 9.529.779 per hektar.

3. Kriteria yang menjadi prioritas pada strategi pengembangan kemitraan yang terjalin antara petani mitra dengan PTPN XII Kebun Kalisanen yaitu kriteria lahan sedangkan alternatif yang menjadi prioritas yaitu melanjutkan kegiatan Kerja Sama Usaha (KSU) lahan.

SARAN

1. Mitra yang bekerjasama dengan PTPN XII Kebun Kalisanen baik yang mengelolah lahan Kerja Sama Usaha (KSU) sendiri ataupun mitra yang menaungi petani dalam melakukan kegiatan usahatani sebaiknya perlu meningkatkan kemampuan sumber daya manusia. Peningkatan kemampuan SDM dapat dilakukan dengan cara mitra mengadakan pembinaan kepada petani yang dinaungi.
2. PTPN XII Kebun Kalisanen sebaiknya lebih mempertimbangkan lagi pernyataan pada Pasal 6 mengenai Pernyataan dan Jaminan dalam Surat Perjanjian Kerjasama yang diterapkan.
3. Pengorganisasian kemitraan yang dilakukan mitra dengan petani sebaiknya harus jelas, hal ini dikarenakan hubungan kerjasama antara mitra dengan petani tidak ada surat perjanjian kerjasama yang mengikat.

DAFTAR PUSTAKA

- Falo, M., Amiruddin S., Richard, L. 2011. Tingkat Adopsi Teknologi jagung Hibrida Oleh Petani di Lahan Kering Kabupaten Timor Tengah, Provinsi Nusa Tenggara

- Timur. *Ilmu-Ilmu Pertanian di Lahan Kering*. 2(2): 197-212.
- Ngatawi, dan I. Setyaningshi. 2011. Analisis Pemilihan *Supplier* Menggunakan Metode *Analytic Hierarchy Process* (AHP). *Teknik Industri*. 10(1):7-13.
- Peraturan Menteri BUMN Nomor 13 Tahun 2014. *Pedoman Pendayagunaan Aset Tetap Badan Usaha Milik Negara*. Jakarta.
- Peraturan Pemerintah Republik Indonesia No. 24 Tahun 2005. *Standar Akutansi Pemerintah*. Jakarta.
- Saaty, T. L. 2000. *Fundamentals of Decision Making and Priority Theory With The Analytical Hierarchy Process*. Edisi Keenam. Pittsburgh: RWS Publication.
- Soetriono, dkk. 2017. *Daya Saing Agribisnis Kopi Robusta Sebuah Perspektif Ekonomi*. Malang: Intimedia.
- Raco, J. R. 2010. *Metode Penelitian Kualitatif: Jenis, Karakteristik dan Keunggulannya*. Jakarta: Grasindo.