



**LAPORAN HASIL PENELITIAN**  
**“Pendekatan Eclectic Pola Kemitraan Usaha Besar dengan Usaha Kecil dari Perspektif Psikologi, Sosiologi, Manajemen dan Komunikasi”**

**Oleh**  
**Ayu Dwi Nindyati**  
**Iin Mayasari**  
**Tri Wahyuti**  
**Fuad M.S**

**Direktorat Manajemen Pengetahuan Riset dan Pengabdian Masyarakat**  
**Universitas Paramadina**  
**Jakarta 2016**

## LEMBAR PENGESAHAN

### Penelitian dengan Judul

**Pendekatan Eclectic Pola Kemitraan Usaha Besar dengan Usaha Kecil dari Perspektif Psikologi, Sosiologi, Manajemen dan Komunikasi**

**Telah disahkan dan disetujui oleh Lembaga Penelitian dan Pengabdian Masyarakat Universitas Paramadina, pada:**

Hari /Tanggal: 5 Februari 2016

**Yang mensahkan dan menyetujui:**



Alfikalia, MPsi

## **Studi Kasus Pola Kemitraan Ideal untuk Mengoptimalkan Sharing Benefit**

**Ayu Dwi Nindyati  
Iin Mayasari  
Tri Wahyuti  
Fuad M.S**

**Dosen Universitas Paramadina Jakarta**

**Abstrak:** Penelitian ini bertujuan untuk memberikan gambaran secara menyeluruh terkait program kemitraan yang dilakukan beberapa perusahaan di Indonesia dengan menggunakan landasan pembahasan secara eclectic dari bidang Psikologi, Sosiologi, Ilmu Komunikasi dan Manajemen. Data penelitian dianalisis berdasarkan informasi dari tiga perusahaan besar yang mengembangkan program kemitraan dengan masyarakat. Analisis data menggunakan pendekatan deskriptif kualitatif dengan melakukan reduksi data, penyajian data dan kesimpulan atau verifikasi. Hasil penelitian menjelaskan bahwa program kemitraan yang dilaksanakan tidak semata-mata berorientasi pada pendapatan nilai ekonomi, program kemitraan meningkatkan kualitas hidup masyarakat yang terkait dengan program kegiatan, program kemitraan meningkatkan *social capital* masyarakat yang terlihat adanya tindakan kerjasama, gotong royong, dan saling meningkatkan jaringan kerja. Selain itu, berdasarkan pendekatan *eclectic* ini diperoleh informasi bahwa penentu kesuksesan program kemitraan berdasarkan setiap bidang kajian adalah *trust*.

### **Pendahuluan**

Kemitraan penting dilaksanakan karena memenuhi kebutuhan dalam menjaga kinerja kompetitif perusahaan. Perusahaan yang melakukan kemitraan merupakan perusahaan yang membutuhkan pasokan sumber bahan baku. Perusahaan tidak dapat mengandalkan bahan baku dari perusahaan sendiri, karena bahan baku biasanya harus dilakukan dengan mendatangkan dari perusahaan lain. Dalam mengembangkan hubungan dengan pemasok, perusahaan tidak selalu mengandalkan hubungan dengan perusahaan besar sebagai pemasok. Perusahaan kecil atau para petani bisa menjadi pemasok bagi perusahaan. Dalam hal ini, perusahaan harus mampu mengembangkan kerjasama yang baik dengan pihak pemasok. Kualitas produk yang dihasilkan perusahaan besar, tergantung pada kemampuan perusahaan untuk mendapatkan input produk dari perusahaan lain yang juga menawarkan input yang berkualitas. Kemitraan adalah usaha

menjalankan bisnis yang berorientasi pada hubungan kerjasama yang solid (kokoh dan mendalam), jangka panjang, saling percaya, dan dalam kedudukan yang setara. Kemitraan ini berupa kerjasama antara perusahaan di Indonesia, dalam hal ini antara Usaha Kecil Menengah (UKM) dan Usaha Besar (UB) (sesuai Peraturan Pemerintah No. 44 Tahun 1997).

Kemitraan di Indonesia dapat dilakukan dalam berbagai sektor perekonomian termasuk dalam sektor agribisnis. Pelaku usaha agribisnis di tingkat masyarakat seperti pertanian, peternakan dan perikanan banyak berada di sub sistem agribisnis hulu (*on-farm*). Kegiatan usaha mereka cenderung marginal, dalam arti karena keterbatasan dukungan pendanaan serta relatif masih sederhananya teknik produksi yang digunakan menyebabkan pelaku usaha ini kurang dapat berkembang. Di lain pihak pelaku usaha di sub sistem yang lain (agribisnis hilir) rata-rata merupakan pengusaha non marginal, dalam arti kapasitas usaha mereka relatif cukup besar serta dukungan permodalan mereka cukup baik. Hasil penelitian Mohr, Jakki dan Spekman (1994) menjelaskan bahwa kesuksesan kemitraan tidak hanya dikarenakan aspek bisnis, namun juga memperhatikan aspek tingkah laku dari para pelaku kemitraan. Mohr, Jakki dan Spekman (1994) juga menjelaskan bahwa aspek-aspek tingkah laku tersebut di antaranya adalah komitmen dan *trust*, komunikasi dan resolusi konflik. Dalam hasil penelitiannya, Jakki dan dan Spekman juga menegaskan, selain aspek karakteristik tingkah laku tersebut, kesamaan budaya organisasi pada pihak-pihak yang melakukan kemitraan juga menunjang kesuksesan dari kemitraan itu. Tidak hanya berkaitan dengan keberhasilan dalam meningkatkan hasil usaha, namun juga berkaitan dengan keberhasilan dalam melakukan monitoring dan dalam pengembangan usaha (*growth*).

Berdasarkan pemahaman tersebut, penelitian ini mengangkat suatu pendekatan menyeluruh dari berbagai bidang yaitu sosiologi, psikologi, komunikasi dan manajemen. Pendekatan secara menyeluruh dalam memandang suatu fenomena, disebut dengan pendekatan *eclectic*. Uraian selanjutnya membahas setiap pendekatan dalam memandang permasalahan yang berkaitan dengan kemitraan. Dengan dibingkai adanya semangat positif, penelitian ini memberikan pembahasan yang berkaitan dengan gambaran setiap pendekatan dan perannya dalam kesuksesan kemitraan.

***Pendekatan pertama*** yang dijadikan landasan pembahasan terkait dengan program kemitraan adalah bidang psikologi. Kehidupan mengharuskan manusia senantiasa berinteraksi dengan orang lain, baik terkait dengan tugasnya maupun dalam kepentingan sosial. Kondisi ini mendorong manusia untuk mencari penguat interaksi tersebut. Fukuyama (1995) menyebutkan bahwa salah satu penguat interaksi tersebut adalah adanya kepercayaan (*trust*). *Trust* dianggap sebagai sebuah mediator untuk terbentuknya institusi yang efektif. Fukuyama menjelaskan kepercayaan sebagai harapan yang muncul dalam komunitas pada umumnya yaitu perilaku jujur dan kooperatif berdasarkan norma umum yang dipahami bersama sebagai bagian dari anggota komunitas tertentu. Dengan demikian, adanya kepercayaan dalam komunitas tertentu termasuk komunitas kemitraan akan memberikan harapan atas anggota komunitas untuk berperilaku jujur dan kooperatif. Dengan perilaku jujur dan kooperatif yang sesuai dengan norma yang disepakati bersama, akan meningkatkan kepercayaan pada sesama anggota komunitas. Fukuyama (1995), Reynolds (1997) dan Putnam (dalam Ciancutti & Steding, 2001) menunjukkan adanya keselarasan hasil penelitian yang menyatakan bahwa *trust* adalah modal yang harus dimiliki sebuah organisasi agar berkinerja baik, yang pada akhirnya akan memberikan manfaat untuk semua pihak.

Selain aspek kepercayaan yang dapat menguatkan interaksi antar individu, aspek lain yang tidak kalah penting adalah kemampuan dalam mengelola konflik yang muncul. Hal ini

dikarenakan dalam interaksi sosial bentuk apapun, konflik berpotensi untuk muncul. Konflik muncul tidak hanya disebabkan adanya perjuangan untuk mempertahankan hidup dengan keterbatasan ruang atau sumber daya, tetapi juga dikarenakan adanya insting agresif dan kompetitif yang dimiliki manusia (*innate instinct*). Oleh karena itu, kemampuan personal dalam mengelola konflik menjadi satu kompetensi yang harus diperhatikan untuk mencapai tujuan kemitraan. Kemampuan dalam mengelola konflik menjelaskan perilaku *coping* seseorang dengan situasi yang tidak menyenangkan tersebut. Kemampuan resolusi konflik yang secara umum dipahami sebagai adanya proses politik yang menengahi pihak-pihak yang berkonflik. Dalam perspektif psikologi, resolusi konflik dipandang adanya proses negosiasi yang akan mengubah pandangan/keyakinan seseorang akan tujuan pribadinya, tujuan kelompok, pertentangan yang ada antara tujuan pribadi dan tujuan kelompok (Bercovitch, 1995). Usaha merubah pandangan untuk menyelaraskan perbedaan yang ada merupakan usaha personal untuk *coping* dengan konflik, sehingga tidak berkepanjangan dan mengganggu kinerja dari program kemitraan yang berlangsung.

**Pendekatan kedua** yang dibahas adalah pendekatan sosiologi terhadap kemitraan. Sosiologi sebagai ilmu bisa didefinisikan sebagai ilmu yang menggambarkan tentang keadaan masyarakat lengkap dengan struktur, lapisan serta berbagai gejala sosial lainnya yang saling berkaitan. Sosiologi mencoba menganalisis ikatan-ikatan antara manusia dalam kehidupan bermasyarakat, seperti sifat dan tujuan, cara terbentuk, perubahan-perubahan sosial dan kepercayaannya.

Dalam penelitian sosiologi, *social capital* merupakan aspek penting yang bisa dijadikan sebagai indikator dalam menganalisis segala fenomena sosial, perubahan dan perkembangan yang terdapat dalam masyarakat, baik sebelum dan sesudah terjadinya kerjasama dalam bentuk kemitraan. Habermas, seorang tokoh sosiolog kontemporer meyakini bahwa kemajuan suatu komunitas masyarakat ditentukan oleh seberapa besar *human capital* dan *social capital* yang dimiliki karena dalam masyarakat terpetak beberapa kelas-kelas sosial dan kelas yang memiliki andil penting dalam mendorong terciptanya *human capital* dan *social capital* yang bisa disebut sebagai kelas elit.

*Social capital* menunjuk pada jaringan, norma, kolaborasi sosial dan kepercayaan yang berpotensi pada produktivitas masyarakat. Elemen-elemen yang termasuk dalam *social capital* memiliki pengaruh yang besar terhadap pertumbuhan ekonomi melalui beragam mekanisme yaitu, meningkatnya rasa tanggung jawab terhadap kepentingan publik, meluasnya partisipasi masyarakat dalam bekerjasama, menguatnya keserasian masyarakat dan menurunnya tingkat kekerasan dan kejahatan (Blakeley & Suggate, 1997).

**Pendekatan ketiga** yang juga dapat berperan pada keberhasilan program kemitraan adalah kemampuan dalam menyampaikan pesan terhadap pihak lain. Kemampuan ini disebut dengan kemampuan komunikasi. Penyampaian pesan/komunikasi yang baik dapat menimbulkan ketertarikan dan kepercayaan yang dapat mendorong terjadinya kerjasama usaha. Kerjasama kemitraan ini dapat terjadi bila ada saling percaya, saling memahami dan persamaan persepsi, yang kesemua ini dapat diperoleh dengan penyampaian pesan atau komunikasi yang baik. Untuk itu dalam melaksanakan kerjasama kemitraan, pihak yang bermitra perlu mengetahui dan mempunyai keterampilan dalam berkomunikasi dengan baik, komunikasi dalam hal ini baik dalam bentuk lisan maupun tulisan.

**Pendekatan terakhir** yang tidak kalah penting dalam menunjang keberhasilan program kemitraan adalah aspek manajemen. Pengelolaan dan pengorganisasian program kemitraan mulai

dari perencanaan kegiatan sampai dengan evaluasi merupakan aktivitas yang mencerminkan adanya sistem manajemen dalam pola kemitraan tersebut. Pengelolaan ini juga dilakukan mulai dari penyediaan bahan baku, proses produksi sampai pada proses pemasaran produk dari kemitraan. Prinsip-prinsip pembagian keuntungan pun juga harus mendapatkan porsi yang tepat terkait dengan pengelolaannya. Kejelasan sistem manajemen akan menjadi *guidance* atau *direction* bagi pihak-pihak yang menjalankan kemitraan. Kejelasan manajemen ini juga yang mendasari pembentukan adanya kejujuran dan integritas pihak-pihak yang bermitra. Dengan dua aspek dasar tersebut, komitmen pada pihak-pihak bermitra dengan usaha untuk menyukseskan program kemitraan yang dicanangkan akan terbentuk dan terjaga keberlangsungannya.

### **Perumusan Penelitian**

Berdasarkan fokus kajian dalam penelitian ini, penelitian ini bertujuan memberikan gambaran pola kemitraan yang berhasil di Indonesia. Penggambaran pola kemitraan ideal tersebut diberikan berdasarkan data-data dari beberapa perusahaan yang melaksanakan program kemitraan dan terbukti sudah berlangsung lama.

### **Tujuan Penelitian**

Penelitian yang sifatnya *exploratif comparative* ini berharap mampu menemukan gambaran pola kemitraan dari sudut pandang yang *eclectic* (melibatkan berbagai bidang keilmuan dalam memandang kemitraan) dari bidang-bidang sosiologi, psikologi, komunikasi dan manajemen. Pendekatan *eclectic* dipilih untuk membantu mengeksplorasi informasi yang mampu membantu membentuk gambaran kesuksesan program kemitraan di Indonesia. Selain itu, dengan melakukan penelitian ini diperoleh informasi yang bermanfaat bagi perusahaan besar lainnya yang hendak melaksanakan program kemitraan, aspek-aspek yang perlu diperhatikan agar program yang dilaksanakan dapat sukses dan bertahan lama (*sustainable*).

### **Tinjauan Pustaka**

Welirang (2003) menjelaskan kemitraan adalah sikap menjalankan bisnis yang berorientasi pada hubungan kerjasama yang solid, berjangka panjang, saling percaya dan dalam kedudukan yang setara. Bentuk kemitraan bisa disesuaikan dengan tujuan dalam membangun kemitraan. Kemitraan dapat berbentuk pembagian kompetensi, subkontrak, pemasok, usaha patungan, lisensi, kontrak manajemen, dan waralaba. Dasar menjalankan kemitraan adalah

1. Bersifat bisnis. Kedua pihak yang terlibat dalam kemitraan diharapkan memperlakukan kerjasama sebagai aspek bisnis. Hal ini akan menguntungkan kedua belah pihak. Di satu sisi, perusahaan yang sebagai investor akan mengelola kerjasama secara profesional; sedangkan di satu sisi lainnya, yaitu petani akan mengelola kegiatan produksi berdasarkan standard yang sudah disepakati sehingga bisa menunjukkan tingkat produktivitas hasil yang tinggi.
2. Saling membutuhkan. Dalam menjalin kemitraan, rasa saling membutuhkan harus diperkuat karena masing-masing mitra membutuhkan sumber daya dari satu sama lain. Perusahaan sebagai mitra diharapkan tidak memperlakukan petani sebagai mitra sebagai pihak yang membutuhkan. Perusahaan besar juga memiliki kebutuhan untuk usaha.
3. Sukarela. Kemitraan juga didasarkan pada aspek sukarela. Masing-masing mitra tidak merasa terpaksa dalam melakukan kerjasama. Keterpaksaan menyebabkan perusahaan tidak bisa menunjukkan kinerja optimal.

4. Disiplin. Disiplin memiliki makna bahwa masing-masing pihak harus menaati aturan yang sudah disepakati.
5. Saling menguntungkan. Sifat bisnis yang melandasi kemitraan memengaruhi pelaksanaan kegiatan produksi dan diharapkan dapat menghasilkan kualitas hasil dengan demikian akan memengaruhi penerimaan produk yang ditawarkan ke pasar.
6. *Accountable*. *Accountable* berarti dalam menjalankan kegiatan, masing-masing mitra harus bisa menunjukkan tanggung jawab kerja. Dengan demikian, masing-masing pihak bisa mengetahui pihak-pihak yang bertanggung jawab dalam menjalankan koordinasi kerja.
7. Saling memperkuat. Agar kemitraan bisa berjalan dengan optimal dan bisa bertahan dalam jangka panjang masing-masing mitra saling mendukung kinerja.

Holm, Erickson dan Johanson (1999) memberikan informasi yang berkaitan dengan hubungan antar perusahaan diasumsikan sebagai sebuah ketergantungan satu sama lain. Hubungan antara perusahaan dan petani misalnya dianggap sebagai sebuah ketergantungan sama lain dan saling membutuhkan. Dua mitra ini dapat bertukar modal dan sumber daya lain agar bisa tercapai suatu *output* produksi tertentu. Hubungan kemitraan antara perusahaan dan petani dianggap menghasilkan bisnis tertentu. Bisnis ini merupakan suatu penciptaan nilai yang saling menguntungkan. Dikaitkan dengan perusahaan dan petani, maka perusahaan mampu mendapatkan akses sumber dari petani karena mereka yang bisa menyediakan sumber daya; sedangkan perusahaan dapat memberikan akses dan pembimbingan produksi kepada petani. Hubungan ini lebih pada aspek simbiose mutualisme. Hubungan saling ketergantungan ini memunculkan adanya *mutual commitment* yaitu keinginan dan kesungguhan dari masing-masing mitra untuk berkorban dalam jangka pendek agar mendapatkan keuntungan jangka panjang.

Lasker, Weiss dan Miller (2001) menjelaskan adanya faktor-faktor yang memengaruhi kolaborasi hubungan yang baik.

1. Sumber daya yang terdiri uang, keahlian, informasi, koneksi antar individu. Sumber daya berkaitan dengan uang, keahlian dan informasi dibutuhkan dalam kemitraan antara perusahaan besar dan petani. Perusahaan dianggap sebagai mitra yang bisa menyediakan sumber daya tersebut. Kemitraan juga bisa sukses apabila didukung juga oleh adanya koneksi yang mudah antara satu sama lain, yaitu kemampuan untuk saling komunikasi antar pihak yang terlibat dalam kemitraan.
2. Karakteristik mitra yang meliputi tingkat keterlibatan. Tingkat keterlibatan penting di sini karena menunjukkan adanya partisipasi dari mitra, dalam hal ini petani. Apabila petani memiliki keterlibatan, maka petani mendapatkan kesempatan untuk bisa mendapatkan akses sumber daya, dengan demikian, petani memperoleh adanya kemudahan untuk mengelola produksi.
3. Hubungan antar mitra meliputi *trust*, *respect*, resolusi konflik. *Trust* dan *respect* tetap dibutuhkan karena ini merupakan sumber yang memfasilitas koordinasi kemitraan. Aspek resolusi konflik ini penting karena kemampuan masing-masing pihak untuk menemukan solusi apabila terjadi konflik. Konflik yang berkepanjangan akan memengaruhi kinerja masing-masing mitra. Konflik yang berkepanjangan akan memperburuk koordinasi kerja. Implikasi yang adalah proses produksi menjadi terhambat, pengelolaan produksi menjadi terhenti sehingga tentu saja produktivitas akan menurun, sehingga konsekuensi terburuk

produk tidak bisa disalurkan untuk dijual. Dengan demikian tingkat penjualan atau profitabilitas akan menurun.

4. Karakteristik kemitraan meliputi kepemimpinan, administrasi dan manajemen, dan efisiensi. Kepemimpinan masing-masing pihak penting dilakukan karena hal ini mampu mengarahkan individu-individu yang terlibat mendapatkan arahan dan motivasi dalam melaksanakan kegiatan produksi. Pihak perusahaan dapat memberikan arahan bagi petani untuk dapat mengelola dengan baik. Begitu juga, dari sisi petani, tentunya akan ada pemimpin pihak petani yang mengarahkan untuk melakukan koordinasi kerja antar petani. Administrasi dan manajemen penting dilakukan karena ini berkaitan dengan pencatatan aktivitas semua kegiatan produksi sehingga bisa dijadikan sebagai laporan kerja dari masing-masing pihak.
5. Lingkungan eksternal yaitu karakteristik komunitas dan kebijakan publik. Pemahaman mengenai karakteristik komunitas penting untuk diketahui, karena perusahaan besar yang terlibat dalam kemitraan akan melakukan penyesuaian dengan keadaan setempat. Karakteristik komunitas penting untuk diperhatikan karena akan mendukung kesuksesan koordinasi. Komunitas ini merupakan individu yang memiliki latar belakang budaya, nilai, adat istiadat, dan keyakinan yang berbeda. Perusahaan yang terlibat diharapkan memahami latar belakang komunitas ini. Kebijakan pemerintah juga diharapkan dapat mendukung kesuksesan kemitraan ini, karena dalam kebijakan pemerintah terdapat sejumlah aturan yang bisa menguntungkan kerjasama dari masing-masing pihak.

### **Pendekatan *Eclectic* Dalam Memandang Kemitraan**

Pendekatan penelitian ini adalah pendekatan *eclectic*. Pendekatan ini merupakan gabungan dari sejumlah perspektif untuk memahami sebuah kasus atau fenomena secara lebih luas sehingga mendapatkan gambaran mengenai pelaksanaan aktivitas tertentu. Pendekatan ini tidak hanya berkaitan dengan satu perspektif namun lebih bersifat holistik. Menurut Armstrong (dalam Sheth, 1974), penelitian dengan menggunakan pendekatan *eclectic* menunjukkan bahwa penelitian memiliki kekuatan pada validitas konstruk. Validitas konstruk merupakan konsep yang mampu mengukur sesuatu dengan benar dan dapat teruji. Konstruk dalam hal ini adalah sebuah fenomena yang akan diteliti. Dengan penekanan pada validitas konstruk, penelitian ini menunjukkan bahwa fenomena yang diteliti dapat diuji memiliki kekuatan kebenaran karena dipahami dari berbagai sisi. Pendekatan *eclectic* memfokuskan pada studi dengan tingkat interdisipliner yang luas. Berbagai perspektif dapat difokuskan untuk memahami satu fenomena secara luas. Fenomena yang kompleks dan membutuhkan pemahaman luas terkadang tidak dapat didiskusikan dalam perspektif terbatas. Pendekatan *eclectic* ini berusaha menghindari adanya orientasi pada pemahaman yang terbatas.

Penelitian dengan pendekatan ini memiliki kelemahan karena tidak bersifat intensif artinya tidak memahami dari satu aspek dan tidak didiskusikan secara mendalam dan luas. Selain itu, kelemahan pendekatan *eclectic* adalah pendekatan ini memiliki tingkat reliabilitas yang rendah artinya apabila pendekatan *eclectic* digunakan untuk memahami fenomena lain, maka hasilnya tidak bisa konsisten. Fenomena lain belum tentu bisa diselesaikan dengan pendekatan *eclectic* yang sama.

Fenomena masalah kemitraan yang terjadi di Indonesia merupakan permasalahan yang tidak bisa dipahami dari satu sisi. Permasalahan bisa menyangkut masalah aspek manajemen, komunikasi, psikologis dan sosiologis. Oleh karena itu, perlu pendekatan yang multiperspektif



untuk bisa memberikan solusi akhir dari permasalahan yang tidak berkesudahan. Untuk mengatasi kelemahan dari pendekatan *eclectic*, terdapat sejumlah strategi untuk mengatasinya. Pertama, masing-masing peneliti yang terlibat dalam penelitian dengan latar belakang berbeda, memberikan fokus perhatian yang mendalam sesuai dengan latar belakang pengetahuan. Konsep-konsep yang mendasar dapat digunakan untuk membantu dalam menemukan masalah. Kedua, diskusi dilakukan dengan menampilkan sejumlah aspek keilmuan dan juga didiskusikan dengan peneliti lain yang memiliki latar belakang keilmuan yang berbeda. Dengan demikian, akan memperoleh pengetahuan yang saling melengkapi. Selain itu, akan menghindarkan dari aspek sekedar membahas pada permukaan saja.

### **Perspektif Psikologi**

Pendekatan dalam psikologi adalah *trust* atau kepercayaan. Reynolds (1997) berpendapat bahwa '*trust*' adalah modal yang harus dimiliki sebuah organisasi agar berkinerja baik, yang pada akhirnya akan memberikan manfaat untuk semua pihak. Berdasarkan uraian-uraian tentang *trust*, dapat dikatakan bahwa *trust* menjadi pengikat masyarakat atau institusi/lembaga. Pada masyarakat yang '*low-trust*' ikatan kelembagaan/institusi diikat oleh keanggotaan dalam keluargakarena dalam ikatan keluarga, *trust* tidak perlu dipermasalahakan. Hal ini menjelaskan bahwa organisasi atau perusahaan yang dikenal sebagai perusahaan keluarga tidak terlalu memerlukan kepercayaan yang tinggi karena para pengelola perusahaan tersebut adalah anggota keluarga. Berbeda jika sebuah perusahaan yang bukan kategori perusahaan keluarga, maka kebutuhan akan *trust* menjadi sangat besar untuk menunjang keberhasilan. Apalagi jika perusahaan yang merangkul perusahaan lain untuk mendukung produktivitas perusahaannya (sebagai contoh kemitraan), maka dalam kondisi bermitra ini diperlukan *trust* untuk meningkatkan menguatkan kemitraan yang dilakukan. Hal ini selaras dengan pendapat pakar lain yang menyatakan bahwa keberadaan *trust* berkorelasi dengan pertumbuhan kinerja dari sebuah lembaga atau perusahaan. *Distrust* (ketidakpercayaan) adalah penyulut terjadinya sengketa dalam institusi seperti persekutuan dagang, kerjasama kelembagaan, atau kehidupan bermasyarakat yang biasanya berujung pada perpecahan.

Kepercayaan harus dibangun oleh semua pihak pada setiap institusi kehidupan, mulai dari institusi keluarga, institusi pendidikan, institusi masyarakat, dan institusi pemerintah. Hanya melalui visi dan komitmen bersamalah kepercayaan bisa dibangun. Pada dasarnya upaya membangun kepercayaan harus dimulai dari membangun sistem yang bercirikan adanya kompetensi, keterbukaan, reliabilitas, dan keadilan (Reynolds, 1997). Berikut ini adalah uraian yang menjelaskan ciri-ciri sistem yang membangun *trust*:

- 1. Kompetensi (*competence*)**

Kompetensi adalah kemampuan untuk melakukan tugas yang diperankan pada diri seseorang.

- 2. Keterbukaan (*openness*)**

Keterbukaan atau sifat transparansi tidak menutup-nutupi informasi tentang apa yang dilakukan oleh seseorang dalam menjalankan fungsinya di organisasi atau lembaga tertentu adalah suatu syarat mutlak untuk tumbuhnya kepercayaan (*trust*).

- 3. Reliabilitas (*reliability*)**

Reliabilitas terlihat dari sejauh mana adanya keserasian antara kata dan perbuatan (*walk the talk*).

- 4. Keadilan (*equity*)**

Upaya membangun kepercayaan pada perusahaan dan mitra kerjanya merupakan satu upaya yang menguatkan kemitraan yang dibangun. Upaya ini semakin dapat diwujudkan jika adanya kesamaan dan kejelasan visi dari pihak-pihak yang terlibat dalam program kemitraan. Visi harus disusun atas keinginan semua pihak bukan disusun dari atas atau salah satu pihak yang memiliki *power* untuk melayani kepentingan bersama. Visi yang merupakan milik bersama akan mudah disosialisasikan. Tentu saja secara teknis tidaklah mudah untuk membangun visi bersama dengan melibatkan semua pihak. Namun dengan meminta masukan dan tanggapan atas visi yang disusun oleh sekelompok orang akan lebih memudahkan untuk membuat suatu visi dimiliki bersama. Upaya menyadarkan setiap insan bahwa keanekaragaman adalah sumber kekuatan di dalam membawa kemajuan harus dilakukan bersama dengan usaha yang tidak henti-hentinya. Hanya dengan kebersamaanlah semua keinginan akan menjadi kenyataan. Bila visi diturunkan dari salah satu pihak tanpa melibatkan kebersamaan akan menghantarkan visi tersebut pada kegagalan. Visi yang hanya diturunkan dari salah satu pihak akan sangat sulit untuk disosialisasikan dan diwujudkan dalam aktivitas kerja.

### **Perspektif Sosiologi**

Pendekatan sosiologi dijelaskan dengan memfokuskan pada modal sosial. Modal Sosial (*social capital*). Istilah modal sosial pertama kali muncul di tahun 1916 di saat ada diskusi tentang upaya membangun pusat pembelajaran masyarakat (Cohen & Prusak, 2001). Pembahasan tentang konsep modal sosial semakin hangat setelah munculnya tulisan Robert Putnam (dalam Ancok (1998) yang menggambarkan kualitas kehidupan masyarakat Amerika yang makin menurun dalam hal kelekatan antar sesama warga. Munculnya tulisan-tulisan lain tentang modal sosial adalah suatu respon terhadap semakin merenggangnya hubungan antar manusia, dan semakin melemahnya ketidakpedulian terhadap sesama manusia.

Pembahasan *social capital* diawali dengan membahas definisi dan pengertian dari *social capital*. Dalam usaha pendefinisian ini tidak dapat dipisahkan dari sejarah perkembangan konsep *social capital* itu sendiri. Konsep *social capital* telah menunjukkan adanya berbagai kontroversi dan diperdebatkan sebagai analisis atas sumber dan konsekuensi dari setiap fenomena yang ada. Secara menyeluruh, dari berbagai perdebatan tentang *social capital* terdapat tiga ahli yang selalu dirujuk pendefinisian tentang *social capital* (Adam & Rončević, 2003). *Social capital* merupakan salah satu topik yang cukup luas dibahas dalam bidang Sosiologi. Hal ini yang menjelaskan bahwa penelitian-penelitian yang terkait dengan *social capital* berada dalam level komunitas.

Berdasarkan semua definisi yang dijelaskan tersebut dapat dijelaskan bahwa *social capital* adalah seperangkat ciri-ciri organisasi atau kelompok yang terkait dengan aturan, norma, kepercayaan dan hubungan timbal balik antar anggota komunitas tertentu yang bertujuan untuk membantu setiap anggota komunitas untuk mencapai tujuan pribadi maupun tujuan bersama (tujuan komunitas). *Social capital* merupakan suatu aspek sosial yang menjadi pengikat antar anggota komunitas sehingga mampu menjadikannya sebagai suatu bekal untuk mencapai kualitas kehidupan komunitas yang lebih bagus. Anggota komunitas yang memiliki jaringan sosial maupun jaringan kerja pribadi, tidak akan berkembang lebih kuat jika tidak didukung adanya *social capital* yaitu pemanfaatan jaringan tersebut untuk orang lain. Dengan memanfaatkan jaringan yang kita miliki untuk kemajuan komunitas maka secara tidak langsung kita semakin menghidupkan jaringan tersebut. Perkembangan jaringan tersebut juga sulit diperoleh jika tidak

landasi adanya kepercayaan dengan orang lain. Adanya kepercayaan membuat anggota komunitas menunjukkan kemauan dan kepedulian untuk aktif dalam kegiatan dan organisasi yang ada di komunitasnya. Selain itu juga antar anggota komunitas pun dapat mencapai suatu takaran kehidupan bertetangga yang harmonis. Dengan gambaran tersebut, peneliti beranggapan bahwa *social capital* merupakan suatu *soft skill* anggota komunitas, yang jika dirasakan dan dihayati secara merata oleh anggota komunitasnya, akan menciptakan keterikatan antar sesama anggota komunitas. Dengan demikian, komunitas tersebut menjadi komunitas yang solid dan cenderung mengalami kemudahan dalam menghadapi tantangan yang muncul karena akan saling mendukung antar anggota komunitas tersebut. Hal tersebut juga yang melandasi peneliti menyertakan variabel *social capital* dalam penelitian ini, selain karena sudah terdapat bukti-bukti ilmiah yang menyatakan bahwa keberadaan *social capital* mampu meningkatkan pencapaian prestasi masyarakat maupun anggota masyarakat.

### **Perspektif Komunikasi**

Pendekatan komunikasi berkaitan dengan kualitas hubungan antar manusia yang terjadi dalam sebuah organisasi tidak dapat dilepaskan. Dalam konteks penelitian ini, kualitas hubungan antara anggota perusahaan dengan mitranya menjadi tolok ukur keberhasilan komunikasi yang terjadi di dalamnya. Setidaknya ada tiga pendekatan penting yang dikemukakan oleh Ruben dan Stewart (2006) yang harus diperhatikan oleh anggota organisasi untuk mencapai kualitas komunikasi. Ketiga pendekatan tersebut adalah *service orientation*, *leadership* dan *communication*. Dalam hal ini pendekatan komunikasi ditekankan.

Berkaitan dengan komunikasi, Ruben dan Bud (1975) membagi kegiatan komunikasi menjadi dua, yaitu *content of communication* dan *process of communication*. Konten komunikasi merujuk pada isi pembicaraan yang menjadi bahan diskusi anggota kelompok; sedangkan proses komunikasi mengacu tidak hanya pada hal yang didiskusikan tetapi bagaimana konten tersebut didiskusikan. Proses ini melibatkan dinamika gaya kepemimpinan, partisipasi anggota, cara pengambilan keputusan, serta pola pengaruh (*pattern of influence*) yang terjadi di dalamnya. Jika dikaitkan dengan konteks penelitian ini, maka dapat digarisbawahi bahwa dalam hubungan kemitraan, sebuah perusahaan dengan mitranya tidak hanya memikirkan isi pesan komunikasi, tetapi juga bagaimana isi pesan tersebut didiskusikan secara bersama. Pola pengaruh bisa terbentuk dalam opinion leader.

*Opinion Leader* atau pemimpin opini adalah anggota dari kelompok sosial yang mempengaruhi anggota lainnya dalam kelompok tersebut (Ban & Hawkins, 1999; Rogers, 1995). Konsep *opinion leader* ini merupakan sumbangan penting Lazarsfeld dan rekan-rekannya dalam studinya tentang voting kepresidenan di Ohio, Amerika Serikat. Untuk keperluan standarisasi konsep-konsep dan ukuran yang menyangkut “kepemimpinan pendapat” ini, tampaknya ada kesepakatan untuk memakai istilah yang sama, yaitu *opinion leader* untuk menunjuk orangnya dan *opinion leadership* untuk menunjuk kapasitasnya (Wiryanto, 2000). *Opinion leadership* dimaksudkan sebagai kemampuan seseorang untuk memengaruhi anggotanya dalam sebuah sistem agar sikap dan perilaku anggotanya sesuai dengan yang diharapkan. Pengaruh tersebut dapat dilakukan baik secara formal maupun informal.

Dalam sebuah studi Ban & Hawkins (1999) tentang peran *opinion leader* dalam proses adopsi inovasi sebuah pedesaan, menyebutkan bahwa *opinion leader* memainkan peranan penting. Biasanya mereka mampu, berkeinginan dan dalam posisi sanggup menerima orang lain

dengan permasalahannya. Posisi pemuka tersebut di dalam suatu kelompok tergantung pada norma kelompok dan masalah yang sedang dihadapinya. Pesan-pesan inovasi dijamin berhasil bila penerima pesan percaya terhadap inovasi. Agen penyuluhan tidak akan mampu bekerja langsung dengan semua petani di wilayahnya, karena itu perlu dilakukan kerja sama dengan pemuka pendapat atau pemimpin opini. Agen penyuluhan dapat menjangkau banyak petani melalui kerjasama dengan pemuka tersebut. Cara ini relatif lebih mudah dengan norma kelompok yang menyetujui adopsi inovasi.

Dalam hubungan kemitraan, perusahaan dituntut jeli untuk melihat tokoh pemimpin opini yang ada dalam kelompok-kelompok mitranya. Rogers (1995) menyebutkan, dalam sebuah sistem atau kelompok apapun, mungkin memiliki dua pemimpin, yaitu pemimpin opini yang mendukung dan pemimpin opini yang menentang perubahan. Peran pemimpin opini sangat terlihat terutama ketika terjadi masalah atau selisih pendapat yang melibatkan perusahaan dan mitra. Mitra yang terdiri dari sejumlah kelompok pada umumnya akan memiliki kesepakatan bersama dalam kelompoknya setelah dipengaruhi oleh pemimpin opini yang dianggap sebagai orang yang dipercaya dalam mengambil keputusan.

Ban dan Hawkins (1999) menyebutkan, pemimpin opini dalam sebuah kelompok memiliki karakteristik meneruskan informasi dari luar kelompok; menafsirkan informasi dari luar atas dasar pendapat dan pengalamannya sendiri; memberikan contoh untuk ditiru oleh orang-orang sekitarnya; serta mengukuhkan atau menolak perubahan yang ingin dilaksanakan oleh orang lain. Dengan kata lain, persetujuan atau penolakan atas suatu perubahan ditentukan olehnya.

### **Perspektif Manajemen**

Pendekatan manajemen berkaitan dengan kemitraan dalam pengelolaan perusahaan dapat dipandang sebagai bagian dari manajemen strategis. Kemitraan adalah salah satu bentuk dari strategi *cooperative*. Yaitu, strategi suatu korporasi untuk mendapatkan *competitive advantage* dalam industri dengan bekerjasama dengan perusahaan atau pihak lain. Hubungan dengan pemasok, sebagai bagian dari kemitraan bisa diklasifikasikan dalam empat model keterlibatan bisnis. Model ini adalah *conventional business*; *corporate social responsibility*; *corporate accountability*, dan *social economy* (Reed & Reed, 2009). Masing-masing model ini dijelaskan sebagai berikut.

#### ***Conventional Business***

Hubungan ini berangkat dari kemitraan bisnis secara umum hingga kemitraan yang ideal, artinya bisa memberikan keuntungan baik secara ekonomi dan sosial di sisi perusahaan dan pemasok sebagai entitas pemangku kepentingan perusahaan. Kemitraan ini berkaitan dengan kerjasama pihak ketiga sebagai pemasok untuk kegiatan bisnis. Tujuan utamanya adalah perusahaan yang menerima pasokan input digunakan untuk kegiatan bisnis semata dan membantu dalam proses produksi; sedangkan bagi pemasok, mendapatkan balas jasa dari input yang ditawarkan.

Kerjasama untuk mendapatkan input ini biasanya diatur dalam sebuah kontrak atau negosiasi antar perusahaan. Kontrak ini penting dijadikan panduan karena bisa mengatur dalam kerjasama yang diadakan dalam dua pihak mengenai ketentuan harga input, biaya pengiriman, *fee* kerjasama dan sebagainya. Kerjasama ini berdasarkan aspek efisiensi dan kesepakatan.

Profesionalisme ditekankan pada kerjasama. Transaksi antar dua perusahaan sebagai penerima dan pemasok lebih didasarkan pada profesionalisme.

Secara ideal, untuk memfokuskan kegiatan bisnis yang saling menguntungkan, baik perusahaan maupun pemasok saling mengedepankan asas hubungan yang baik. Perusahaan yang memiliki persepsi bahwa pemasok memiliki kemampuan teknis, bisa dipercaya, dan mempunyai kemampuan untuk menciptakan nilai ekonomis akan tetap mempertahankan pemasok tersebut (Sean d Burca, *et al.*, 2004). Kemampuan teknis di sini pemasok mampu menyediakan *input* yang berkualitas karena ini berkaitan dengan kompetensi yang dimiliki oleh masing-masing pemasok. Kemampuan untuk memberikan pasokan bahan mentah yang konsisten akan menciptakan suatu kepercayaan karena pemasok akan mendukung kinerja perusahaan. Input yang baik bagi perusahaan juga pada akhirnya akan memberikan dukungan bagi peningkatan profitabilitas perusahaan.

### ***Corporate Social Responsibility***

Hubungan kerjasama antara perusahaan dan pemasok tidak hanya sekedar hubungan ekonomis dan professional. Ketika perusahaan sudah mendapatkan nilai tambah dari perusahaan, perusahaan juga harus memberikan kontribusi bagi pemasok yang menjadi bagian dari proses bisnis. Menurut Spiller (2009), kontribusi pemasok merupakan bagian tanggung jawab perusahaan untuk terus memberikan tanggung jawab perusahaan terhadap pemasok. Perusahaan berusaha menerapkan tanggung jawab dengan baik kepada pemasok dengan sejumlah strategi yaitu 1) mengembangkan dan mempertahankan hubungan pembelian jangka panjang; 2) menerapkan pembayaran yang adil sesuai dengan negosiasi yang disepakati; 3) menangani permasalahan sesuai dengan kondisi nyata; 4) memberikan persyaratan pembelian yang sudah disepakati; 5) memberikan bantuan bagi pemasok untuk mampu memenuhi dan memperbaiki kinerja sosial dan lingkungan; 6) menerima pemasok lokal dan yang tidak mampu.

Dalam hal ini kegiatan *corporate social responsibility* ini, ada dua hal utama di sini yaitu perusahaan bisa melakukan sukarela terhadap kegiatan ini dan tidak ada paksaan untuk mengikuti kerjasama yang bisa sekaligus melaksanakan kegiatan *corporate social responsibility*. Kerjasama ini didasarkan atas inisiasi tulus dari perusahaan yang menerima pasokan untuk sekaligus memberikan kontribusi untuk penyedia pasokan. Perusahaan yang menerapkan kegiatan *corporate social responsibility* akan mendapatkan insentif berupa citra positif dan reputasi. Bentuk-bentuk kerjasama dengan pemasok dalam *corporate social responsibility*, bisa berupa pemberian kredit, bantuan kemanusiaan, pendidikan.

Motivasi perusahaan untuk melaksanakan kemitraan yang berdasarkan *corporate social responsibility* bisa beragam. Alasan untuk melaksanakan kemitraan ini adalah menerapkan nilai-nilai etika, mendapatkan reputasi dan citra positif, dan memberikan nilai unggul daripada pesaing (Richter, 2004). Namun yang terpenting adalah kemitraan harus saling memberikan manfaat satu sama lain sehingga bisa menjadi *win-win solution*.

### ***Corporate Accountability***

Pendekatan ini muncul karena ada skeptisme dalam pelaksanaan kerjasama berpedoman *corporate social responsibility*. Kerjasama berbasis *corporate social responsibility* dikritik karena tidak memiliki kriteria atau standar pengukuran kegiatan yang dilakukan. Selain itu, kegiatan ini dianggap sebagai suatu donasi pada pihak lain dan tidak ada pengukuran lebih lanjut mengenai evaluasi kegiatan. Oleh karena itu, kegiatan tersebut sering dikaitkan dengan

sumbangan atau balas jasa perusahaan terhadap pihak lain. Kegiatan *corporate social responsibility* juga dikaitkan dengan penghindaran kritikan tajam dari pemangku kepentingan dan bertujuan untuk menaati peraturan yang berlaku.

*Corporate accountability* berbasis pada kegiatan yang ditujukan untuk membuat setiap kegiatan bisa distandarisasi dan dipertanggungjawabkan. Dengan demikian, kegiatan harus diukur dan dinilai semua aktivitas kinerja. Bentuk kerjasama ini membutuhkan pihak ketiga untuk diaudit setiap kegiatan beserta biaya yang dikeluarkan untuk mendukung proses kegiatan kerjasama. Kegiatan ini juga menjadi bagian dari perencanaan stratejik perusahaan dalam jangka panjang karena sudah menjadi bagian aktivitas perusahaan terpadu. Kerjasama ini menjadi bagian integral perusahaan sehingga perusahaan akan saling memonitor. Begitu juga, di satu sisi, perusahaan lain yang menjadi bagian kerjasama ini, juga akan membuat evaluasi kinerja.

### ***Social Economy***

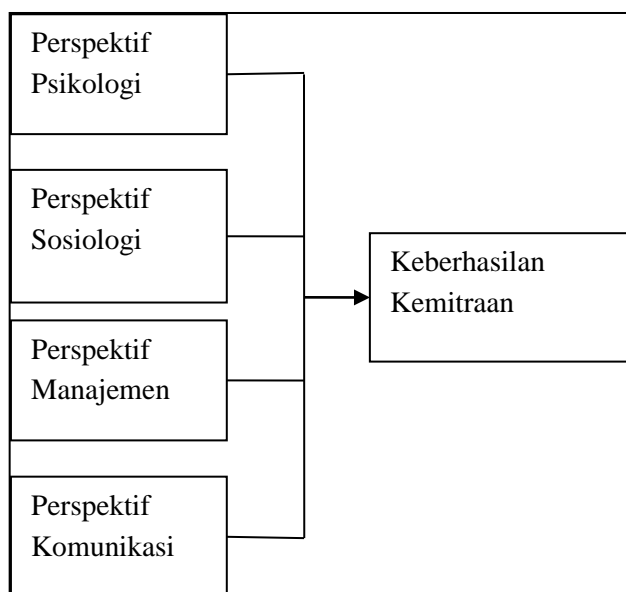
Bentuk kerjasama ini merupakan tahapan yang paling ideal dari sebuah kerjasama. Kerjasama dalam dua pihak tidak hanya dikontrol atau dinilai dengan standar kinerja tertentu atau ada audit dari pihak ketiga. Kerjasama ini melibatkan aspek sosial yang lebih luas. Kekhawatiran dari bentuk kerjasama *corporate accountability* pada pembahasan sebelumnya adalah tidak meratanya implikasi kerjasama tersebut pada lingkungan masyarakat sekitar. Ada kekhawatiran masyarakat luas tidak bisa memperoleh manfaat dari hasil kerjasama.

Karakteristik hubungan *social economy* ini semuanya mengarah pada tujuan sosial dan tidak hanya pada tujuan memaksimalkan ekonomi atau profit. Tujuan kerjasama perusahaan lebih mengarah pada saling membantu dan meningkatkan taraf hidup secara optimal. Kerjasama ini juga memfokuskan pada lingkungan yang saling mendukung dengan regulasi yang mendukung. Bentuk kerjasama *social economy* bisa berupa aspek teknis, organisasional, akses pasar, keuangan. Sumber daya terpenting adalah mengangkat *local wisdom* dan sumber daya lokal untuk mendukung kinerja kerjasama.

Kegiatan kerjasama dalam *social economy* memiliki implikasi dalam kegiatan perusahaan yang signifikan. Kegiatan kemitraan tidak hanya mendukung rantai nilai di sisi pasokan atau *supply chain*, tetapi juga memberikan implikasi pada proses selanjutnya. Implikasi potensial lebih pada proses pengolahan, manufaktur, distribusi bahkan sampai akhir produk. Selain itu, perusahaan besar sebagai penerima pasokan juga harus mendukung khususnya untuk bisa menembus kompetisi yang adil. Perusahaan ini bisa memberikan bantuan khususnya untuk memperoleh akses produksi dengan teknologi memadai, mendapatkan kemudahan usaha, melakukan diversifikasi usaha yang menguntungkan dengan memanfaatkan *local wisdom*.

### **Metode Penelitian**

Metode penelitian ini adalah kualitatif yang bersifat eksploratif dan deskriptif. Creswell (2005) menjelaskan bahwa tujuan menggunakan metode penelitian kualitatif yang bersifat eksploratif dan deskriptif adalah untuk mendapatkan pengetahuan mendalam mengenai hal-hal yang diteliti, dalam hal ini adalah fenomena kemitraan. Penelitian ini memahami kemitraan sebagai pola kerjasama yang dikembangkan antara perusahaan besar dan perusahaan kecil. Jenis metode penelitian kualitatif yang digunakan adalah studi kasus.



Gambar 1.1. Model Penelitian

Gambar 1.1 menjelaskan model penelitian yang menjadi arahan untuk pelaksanaan penelitian baik dalam hal mengumpulkan data sampai dengan melakukan analisis data dengan berakhir pada penggambaran keberhasilan kemitraan berdasarkan empat perspektif yang dipilih yaitu Sosiologi, Psikologi, Komunikasi, dan Manajemen.

Untuk studi kasus, subjek penelitian adalah manajer atau *general manager* masing-masing perusahaan yang memiliki tanggung jawab terhadap aspek kemitraan di perusahaan masing-masing. Para manajer atau *general manager* ini dianggap memiliki informasi yang lengkap mengenai kegiatan kemitraan yang berkaitan dengan pola kemitraan, faktor pendukung maupun faktor penghalang dalam mengembangkan pola kemitraan secara baik dengan para perusahaan-perusahaan kecil. Subjek penelitian ini adalah *general manager* untuk PT. Nestle, Sampling dalam penelitian ini adalah menggunakan *non-probability sampling* yaitu *purposive sampling*. Kriteria dalam *purposive sampling* adalah perusahaan yang memiliki *track record* dalam membangun kemitraan dengan perusahaan kecil secara baik dan mengembangkan pola kemitraan lebih dari 3 tahun. Perusahaan ini dipilih karena dipertimbangkan memiliki kemampuan untuk mengelola kemitraan dengan perusahaan kecil dengan baik dan sukses sehingga bisa membantu kinerja masing-masing perusahaan.

Studi ini menggunakan teknik wawancara dengan para manajer atau *general manager*. Data yang dikoleksi adalah data primer. Teknik ini merupakan teknik pengumpulan informasi dari yang bersangkutan dengan menggunakan serangkaian pertanyaan. Peneliti memberikan sejumlah pertanyaan kepada responden untuk menstimulasi diskusi. Dengan melakukan wawancara, diharapkan dapat menggali informasi dari partisipan secara lebih mendalam dan bisa menceritakan mengenai konsep-konsep dalam kemitraan secara lebih detail.

Pedoman wawancara (*interview guide*) yang digunakan adalah sebagai berikut.

1. Perspektif Psikologi
  - Indikasi-indikasi dari adanya kepercayaan dan *fairness* manajemen terhadap pihak yang bermitra dan sebaliknya.
  - Hal-hal yang mampu menimbulkan kepercayaan pada pihak-pihak yang berpartner.
2. Perspektif Sosiologi
  - Aspek modal sosial dalam proses menjalin kemitraan.
  - Usaha-usaha yang dilakukan untuk meyakinkan masyarakat bahwa kemitraan ini memberikan manfaat juga dengan masyarakat sekitar.
3. Perspektif Komunikasi
  - Kualitas komunikasi perusahaan dan mitra dilihat dari keefektifan hubungan antar manusia.
  - Pengaruh *opinion leader* dalam meningkatkan kualitas komunikasi.
4. Perspektif Manajemen
  - Pola hubungan kemitraan

### **Metode Analisis Data**

Dalam studi kasus untuk masing-masing perusahaan dilakukan sejumlah tahapan. Pertama, penelitian dimulai dengan memilih perusahaan-perusahaan dengan kriteria yaitu sudah memiliki kemitraan. Subjek studi kasus adalah adalah manajer atau *general manager*. Kedua, pengumpulan data dilakukan dengan wawancara. Ketiga, analisis data. Apabila data sudah terkumpul, maka akan ada aktivitas untuk mengorganisasi dan mengklasifikasi data berdasarkan kelompok perspektif-perspektif tertentu.

Metode analisis data kualitatif memiliki beberapa prosedur yang baku. Langkah-langkah yang diambil dalam analisis data kualitatif menurut Miles dan Huberman (1984) adalah sebagai berikut.

1. Reduksi data
 

Reduksi data adalah proses penyederhanaan data yang diperoleh dari hasil pengumpulan data yang relevan dengan masalah yang diteliti. Proses ini dilakukan setelah data terkumpul dari hasil pengamatan, wawancara, catatan lapangan, serta bahan-bahan data lain yang ditemukan di lapangan. Unit-unit data yang telah terkumpul dipilah-pilah kembali dan dikelompokkan sesuai dengan kategori yang ada sehingga dapat memberikan gambaran yang jelas dari hasil penelitian.
2. Penyajian data (*Display data*)
 

Penyajian data dilakukan biasanya dalam bentuk matriks dengan tujuan agar dapat memudahkan menyimpulkan dan menginterpretasikan data. Data yang sudah dikelompokkan kemudian disajikan dalam bentuk tulisan deskriptif agar mudah dipahami secara keseluruhan dan juga dapat menarik kesimpulan untuk melakukan analisis dan penelitian selanjutnya.
3. Kesimpulan atau Verifikasi
 

Hasil penelitian yang telah terkumpul dan terangkum harus diulang kembali dengan mencocokkan pada reduksi data dan penyajian data, agar kesimpulan yang telah dikaji dapat disepakati untuk ditulis sebagai laporan yang memiliki tingkat kepercayaan yang benar.



## HASIL PENELITIAN

### Gambaran Kemitraan PT. Nestle

Nestlé Indonesia adalah anak perusahaan Nestlé SA, perusahaan yang terdepan dalam bidang gizi, kesehatan dan keafiatan, yang berkantor pusat di Vevey, Swiss. Nestlé SA didirikan oleh Henri Nestlé, seorang ahli farmasi yang berhasil meramu bubur bayi guna membantu seorang ibu menyelamatkan bayinya sangat sakit dan tidak mampu menerima air susu ibu ([www.nestle.com](http://www.nestle.com)).

Nestlé telah beroperasi di Indonesia sejak tahun 1971, dan pada saat ini mempekerjakan lebih dari 2.600 karyawan untuk menghasilkan beragam produk Nestlé di tiga pabrik: Pabrik Kejayan, Pasuruan, Jawa Timur untuk mengolah produk susu seperti Dancow, Bear Brand, Dan Nestlé Dancow Ideal; Pabrik Panjang di Lampung untuk mengolah kopi instan Nescafé serta Pabrik Cikupa di Banten untuk memproduksi produk kembang gula Fox's dan Polo. Saat ini sedang dibangun pabrik keempat di Karawang yang direncanakan akan beroperasi pada tahun 2013 untuk memproduksi Dancow, Milo, dan bubur bayi Nestlé Cerelac.

Sebagai perusahaan produksi makanan terbesar di dunia, Nestle memusatkan perhatian untuk meningkatkan gizi (*nutrition*), kesehatan (*health*), dan keafiatan (*wellness*) dari konsumen Nestle. Nestle mengoperasikan tiga pabrik yang mengolah sekitar 700.000 liter susu setiap hari dari 33.000 peternak susu di Jawa Timur dan 10.000 ton kopi dari sekitar 10.000 petani kopi di Lampung setiap tahun.

### Creating Shared Values

Sebagai bagian dari suatu perusahaan global, Nestlé terus menerus melakukan penelitian dan pengembangan untuk terus melakukan penyempurnaan berbagai produk ciptaannya. Hal ini dilakukan sejalan dengan berkembangnya konsep dan dimensi makanan, yang kini tidak lagi sekedar untuk memperoleh kenikmatan (*enjoyment*) namun telah berkembang menuju keafiatan (*wellness*) dan bermuara pada kehidupan yang sejahtera dan berkualitas (*well-being*) ([www.nestle.com](http://www.nestle.com)).

Nestlé berusaha mencapai kesuksesan perusahaan dalam jangka panjang serta menciptakan manfaat bagi para pemegang sahamnya, perusahaan harus menciptakan manfaat bagi masyarakat dengan menerapkan *Creating Shared Value* (menciptakan manfaat bersama). Nestle tidak hanya akan memproduksi produk berkualitas tinggi dan bergizi bagi para konsumen, namun juga akan membantu ribuan petani untuk meningkatkan kualitas dan produktivitas hasil pertanian mereka, menciptakan lapangan pekerjaan baru, menggunakan bahan baku dalam negeri yang akan diolah menjadi produk bernilai tambah dan berkualitas tinggi. Dengan demikian, menciptakan manfaat bersama sepanjang mata rantai perusahaan. Nestlé dengan jelas menunjukkan bahwa masalah-masalah dalam masyarakat yang hendak dibantunya adalah gizi, air dan pembangunan pedesaan.

### Program Gizi

1. Dukungan lembaga penelitian dan pengembangan sebagai landasan untuk terus melakukan perbaikan dalam bidang gizi dan kesehatan. Selama lebih dari 145 tahun, Nestle banyak mengembangkan produk makanan dan minuman yang memberikan manfaat dalam hal gizi, kesehatan dan keafiatan bagi para konsumennya, dari bayi hingga dewasa dari yang memiliki kondisi fisik prima hingga yang rentan memiliki penyakit.

2. Inovasi dan renovasi yang berkesinambungan guna memenuhi kebutuhan jutaan konsumen Indonesia. Dalam pengembangan produk, Nestle menggunakan pendekatan teknis yang disebut 60/40. Produk Nestle telah melalui uji rasa dan dipilih minimum 60% konsumen dalam hal rasa dibanding pesaing terdekat, di samping itu produk juga memenuhi nilai gizi yang baik. Program yang ada antara lain:
  - Nestle *Healthy Kids*. Program ini bertujuan untuk meningkatkan kesadaran, pengetahuan, pemahaman tentang gizi, kebersihan diri dan aktivitas fisik bagi murid-murid sekolah dasar.
  - Dancow *Parenting Centre*. Program ini menghadirkan berbagai kegiatan dan aktivitas yang membantu orang tua memahami penerapan stimulasi untuk tumbuh kembang anak dan mengaplikasikan dalam kehidupan sehari-hari.
  - Dancow Batita. Program ini adalah pelatihan kader Posyandu melalui kegiatan Ayo ke Posyandu, tumbuh, aktif dan tanggap yang bertujuan untuk membantu meningkatkan pola asuh anak melalui kader Posyandu.
  - Milo *School Competition*. Program ini merupakan wujud komitmen jangka panjang untuk memajukan olahraga sebagai bagian dari gaya hidup sehat melalui pencarian calon juara bulu tangkis masa depan Indonesia tingkat SD dan SMP.

#### **Program Air Bersih dan Sanitasi Lingkungan**

1. Pengelolaan air limbah atau *Waste Water Treatment Plant* merupakan bentuk komitmen Nestle dalam pengelolaan air yang bertanggung jawab dalam lingkungan pabrik dan di sepanjang rantai usaha.
2. Bekerja sama dengan Palang Merah Indonesia dan masyarakat setempat, Nestle melakukan program air bersih dan perbaikan sanitasi bagi penduduk Desa Telagaluhur, Serang Banten.

#### **Program Pembangunan Pedesaan**

1. Kemitraan dengan peternak sapi di Jawa Timur. Selama lebih dari 30 tahun, Nestle melakukan berbagai program untuk meningkatkan kuantitas dan kualitas susu segar dan juga kehidupan peternak sapi.
2. Kemitraan dengan petani kopi di Lampung. Sejak 1994, Nestle memberikan bantuan teknis dan pendampingan kepada petani kopi di desa Ngarip, Tanggamus Lampung.
3. Kemitraan dengan pusat penelitian kopi dan kakao. Kemitraan ini bertujuan untuk mencari dan menyeleksi bibit kopi unggul masa depan melalui teknologi *Genetic Mapping*.
4. Program Biogas. Program ini merupakan solusi tepat dan efektif untuk memanfaatkan kotoran sapi.

#### **Kemitraan dengan Peternak Sapi**

Nestlé tidak memiliki lahan pertanian, namun berupaya membantu peternak susu untuk mencapai standar yang lebih baik dalam pertanian – meningkatkan pendapatan mereka – serta membantu penerapan praktik-praktik pertanian yang berkesinambungan. Tanggal 22 Mei 1975 merupakan saat bersejarah bagi Nestle dan para peternak sapi anggota Koperasi Pujon, karena saat itulah pertama kalinya mereka dapat mengirimkan susu segar ke Pabrik Waru. Sebelumnya, Nestle harus mengimpor susu padat karena pasokan susu segar dari wilayah tersebut tidak memadai. Kondisi ini perlahan mulai berubah, dengan kedatangan tim ahli agronomi yang menganalisis situasi di lapangan dan menyimpulkan bahwa susu segar dapat diproduksi di Jawa

Timur, baik dalam konteks kuantitas maupun kualitas, dengan syarat mata rantai pasokan (dari sapi hingga ke pabrik susu) dapat ditingkatkan kualitasnya. Nestle pun mulai menyediakan pinjaman bunga rendah kepada beberapa koperasi agar mereka dapat membeli peralatan pendingin, sebuah langkah penting untuk memastikan kualitas susu segar.

Kisah sukses di tahun 1975 hanyalah sebuah permulaan. Dengan semakin tingginya permintaan akan susu segar berkualitas, di tahun 1985, Nestle membentuk Departemen *Agri Service* yang memberikan pendampingan teknis kepada semua pemasok Nestle. Pada tahun 1988, pabrik dipindah ke Kejayan. Sebagai langkah awal, Nestle menyediakan peralatan pendingin yang begitu penting ketiga koperasi. Langkah berikutnya adalah memfokuskan pada pengenalan teknik mengelola peternakan yang baik kepada para peternak yang ditujukan untuk memastikan produksi susu berkualitas tinggi dan pada saat yang bersamaan memelihara kesehatan ternak mereka. Departemen *Agri Service* telah digantikan oleh *Milk Procurement and Dairy Development Department*, untuk dapat lebih baik lagi memenuhi kebutuhan para peternak dan juga Nestlé.

Di satu sisi, tim pengadaan susu memfokuskan diri pada kegiatan operasional koperasi (bagaimana mengumpulkan susu segar), yang ditujukan pada peningkatan kualitas susu segar dengan harga yang bersaing, dengan menyediakan pinjaman bunga ringan untuk memperbaiki sarana pengumpulan susu (pusat pengumpulan susu dan transportasinya), dengan menyediakan pelatihan para staf koperasi untuk mengaplikasikan standar prosedur pelaksanaan di seluruh rantai pasokan dan juga melakukan audit pada beberapa koperasi untuk memastikan kesesuaian kualitas susu dengan standar yang telah ditetapkan oleh Nestlé serta mendorong terus peningkatan kualitas pada pengelolaan koperasi.

Di lain sisi, tim peningkatan kualitas susu bekerja sama dengan koperasi-koperasi dan beberapa kelompok peternak (yang lama maupun yang baru) untuk dapat mencapai peningkatan kualitas di sektor peternakan secara berkesinambungan (bagaimana memproduksi susu segar yang lebih banyak). Usaha ini ditujukan untuk mencapai produktivitas yang lebih tinggi dan efisien, dengan memfasilitasi para peternak sapi untuk mendapatkan akses pinjaman untuk menambah jumlah sapi, juga dengan memberikan pelatihan dalam hal-hal mendasar pengelolaan peternakan (kebersihan, kesehatan hewan, pemberian makanan, formulasi makanan).

Semua upaya yang terjadi selama lebih dari 30 tahun ini telah membawa Nestle pada peningkatan kualitas susu segar yang memiliki konsistensi dalam menghasilkan susu dan dikirimkan ke pabrik di Waru dan Pabrik Kejayan. Di lain sisi, upaya ini pun telah meyakinkan para pemasok Nestle untuk meningkatkan pasokan. Nestle telah mampu mengurangi ketergantungan pada impor susu padat. Para peternak, kini, menikmati standar kualitas kehidupan yang jauh lebih baik sebagai hasil peternakan mereka. Nestle, bersama para pemasok, para peternak dan koperasi susu akan terus bekerja keras untuk memenuhi permintaan produk-produk susu yang terus meningkat di pasar, dan memastikan pengembangan sektor peternakan berjangka panjang dan berkesinambungan.

Pada tahun 2008-2009, Nestle melakukan investasi senilai sekitar 100 juta dolar Amerika untuk melipatgandakan kapasitas produksi baik untuk produk-produk susu bubuk dan juga produk-produk susu cair di Pabrik Kejayan. Hal ini memastikan bahwa Nestle dapat menyerap lebih banyak susu segar dari peternak di tahun-tahun mendatang.

### **Kemitraan Para Petani Kopi di Lampung**

Nestle mulai memproduksi Nescafé di Indonesia, tepatnya di Pabrik Panjang di Lampung pada tahun 1979. Nescafé adalah salah satu merek kopi terbesar di dunia yang telah dinikmati oleh begitu banyak konsumen di seluruh dunia. Di Pabrik Panjang, Nescafé Nestle produksi untuk dapat memenuhi kebutuhan konsumen Indonesia dan Lampung adalah wilayah pengeksport biji kopi terbesar di Indonesia. Dalam menyeleksi biji kopi dari hasil panen wilayah setempat, Nestle selalu mengutamakan rasa sebagai kriteria utama. Pada masa-masa awal operasional Pabrik Panjang, para spesialis pencicip kopi Nestle, menggunakan keahliannya untuk menyeleksi contoh biji kopi yang diserahkan oleh para pedagang kopi dan hanya menerima biji kopi yang memenuhi standar rasa Nescafé Yang begitu tinggi. Selama periode itu, telah terbentuk sebuah persepsi di antara para pedagang bahwa biji kopi yang baik hanya ditentukan oleh kualitas fisiknya, yaitu bagaimana rupa biji kopi itu sendiri.

Di awal tahun 90an, Pabrik Panjang mulai melakukan pelatihan *Coffee Tasting* bagi para pedagang kopi setempat untuk menanamkan pengertian kepada pedagang kopi tentang pentingnya rasa dalam produksi kopi. Kegagalan dalam memberikan rasa yang optimum umumnya disebabkan oleh pengelolaan biji kopi pasca panen. Pabrik Panjang, oleh Grup Nestlé kemudian ditunjuk sebagai pusat “Kendali Mutu Pra-pengiriman” untuk biji kopi impor asal Indonesia yang digunakan oleh pabrik-pabrik Nescafé di seluruh dunia. Selanjutnya Nestlé juga menghibahkan teknologi *Somatic Embryogenesis*, yaitu teknologi untuk memperbanyak tanaman dalam jumlah besar dan dalam waktu relatif singkat dimana bibit yang dihasilkan akan memiliki karakteristik yang sama dengan induknya. Di tahun 2008, Menteri Pertanian meresmikan Pusat Somatic Embryogenesis kakao pertama di Indonesia hasil dari kerjasama alih teknologi dari Nestlé R&D Centre di Tours, Perancis. Oleh Puslitkoka, teknologi Somatic Embryogenesis telah digunakan untuk mempercepat proses revitalisasi tanaman kakao rakyat agar produksi kakao Indonesia tetap terjaga di tahun-tahun mendatang.

### **Hasil Penelitian**

Berdasarkan pemaparan data yang diuraikan, langkah selanjutnya adalah dengan melakukan pembahasan data-data penelitian tersebut terkait dengan pendekatan-pendekatan keimuan yang dilakukan dalam penelitian ini, yaitu pendekatan psikologi, sosiologi, manajemen, dan komunikasi.

### **Perspektif Psikologi**

Berdasarkan paparan data pada tiga perusahaan yang dilakukan wawancara dengan pihak manajemen, berdasarkan bidang psikologi secara garis besar dibahas melalui tiga aspek. Aspek-aspek tersebut yaitu tingkah laku produktif pihak bermitra, *trust*, dan resolusi konflik yang dikembangkan dalam program kemitraan pada setiap perusahaan. Dengan menggunakan teori yang dipaparkan pada bagian sebelumnya, maka diperoleh hasil pembahasan sebagai berikut.

Pembentukan *trust* oleh PT. Nestle merupakan aspek yang penting dalam bentuk-bentuk kelembagaan atau organisasi dan aktivitas-aktivitas yang dilakukan, termasuk program kemitraan. *Trust* akan menguatkan dan mengikat pihak-pihak yang menjalankan kemitraan. Dalam beberapa pendekatan *trust* ini akan bermanfaat jangka panjang termasuk menjaga kelangsungan suatu lembaga. Dengan adanya *trust*, pihak-pihak dalam lembaga termasuk pihak-pihak yang bermitra akan meningkatkan pengalaman positif pada masing-masing pihak. Dengan demikian perlu diperhatikan beberapa aspek yang dapat menjaga dan meningkatkan kepercayaan. PT. Nestle meningkatkan kepercayaan pihak mitra dengan menunjukkan

kompetensi dalam bidang-bidang yang menjadi tujuan utama kemitraan. PT. Nestle menunjukkan kompetensinya terkait dengan pengelolaan susu sapi.

PT. Nestle menunjukkan adanya usaha untuk mengembangkan aspek ini. PT. Nestle membebaskan petani dan peternak untuk mengetahui harga pasar, kemudian menetapkan harga berdasarkan harga yang terdapat di pasar. Satunya kata dan perbuatan atau tindakan, merupakan cara kedua yang diterapkan PT. Nestle dalam mengelola program kemitraan. Pada dasarnya tiga perusahaan ini melaksanakan apa yang dijanjikan dan apa yang disepakati bersama. Adanya aktivitas-aktivitas yang terkait dengan usaha menambah pengetahuan dan keterampilan, sehingga kompetensi petani dan peternak menjadi meningkat dalam menjaga kualitas produksinya. PT. Nestle melakukan pelatihan rutin seperti *coffee tasting*.

*Trust* terbentuk juga karena adanya perasaan dilindungi dan didukung yang dirasakan petani dan peternak maupun pihak yang bermitra lainnya. Perusahaan yang memenuhi kebutuhan akan rasa aman dan dukungan para pihak yang bermitra, dengan mudah mendapatkan kepercayaan. Apalagi usaha pemenuhan rasa aman dan kepeduliannya itu diberikan dengan berpijak pada prinsip keadilan, tidak memihak pada salah satu kelompok atau salah satu individu tertentu.

Terakhir *trust* akan terbentuk jika pihak mitra meyakini bahwa perusahaan yang akan menjalin program kemitraan memiliki kompetensi dalam program yang dilaksanakan. Kompetensi ini pada umumnya berkaitan dengan kemampuan yang terkait dengan bidang yang dijalankan dalam program kemitraan. PT. Nestle menampilkan kompetensi yang dimiliki dalam bidang pertanian dan peternakan melalui perekrutan petugas pelatihan dan pengembangan yang menguasai pertanian dan peternakan. Selain itu, kemampuan dalam manajemen baik terkait dengan pemasaran maupun manajemen yang berkaitan dengan pengendalian mutu maupun perencanaan stratejik juga berperan pada pembentukan *trust*.

### **Perspektif Sosiologi**

Jika menganalisis data kemitraan antara PT. Nestle, diketahui menekankan peran modal sosial dalam membangun kepercayaan masyarakat. Modal sosial yang dibangun masing-masing perusahaan dimulai dengan memberikan *human capital* bagi masyarakat yakni memberikan *intellectual capital* yang tinggi, karena semakin tinggi pengetahuan yang dimiliki masyarakat, kemitraan akan semakin baik dan komunikasi antara perusahaan dan masyarakat pun akan terjalin dengan baik juga. PT. Nestle mendasarkan bisnis kepada prinsip *shared value* dimana kemitraan bertujuan untuk menciptakan manfaat bagi perusahaan dan masyarakat yang terlihat dalam usaha mereka untuk terus mentaati standart tertinggi dari bisnis. Kendala budaya yang dihadapi oleh PT. Nestle dapat diminimalisir dengan memberikan edukasi kepada masyarakat dan transparansi harga dari pihak PT. Nestle. Mereka juga tidak mengharuskan masyarakat untuk menjual susu hanya kepada PT. Nestle dan masyarakat diberi pengetahuan bagaimana untuk mengakses harga pasar dunia. Hal yang juga penting adalah PT. Nestle memberikan harga beli susu yang tinggi kepada masyarakat yang sifatnya dinamis. Beberapa modal sosial tersebut membawa hubungan kemitraan Nestle dengan masyarakat bisa bertahan lama.

### **Perspektif Komunikasi**

Berdasarkan paparan data Nestle yang dilakukan wawancara dengan pihak manajemen, ditinjau dari perspektif komunikasi secara garis besar dapat ditinjau dari tiga aspek. Pertama, aspek kualitas komunikasi perusahaan dan mitra dilihat dari keefektifan hubungan antar manusia.

Kedua, aspek iklim komunikasi yang berlangsung antara perusahaan dan mitra. Ketiga, aspek *opinion leader* dalam meningkatkan kualitas komunikasi. Dengan mengacu pada teori dan konsep yang dijelaskan pada pembahasan sebelumnya, maka dapat diperoleh hasil sebagai berikut.

Kualitas komunikasi perusahaan dan mitra dilihat dari keefektifan hubungan antar manusia. Kualitas hubungan antara anggota perusahaan dengan mitranya menjadi tolok ukur keberhasilan komunikasi yang terjadi di dalamnya. Guna mencapai kualitas komunikasi, hubungan kemitraan, perusahaan dituntut untuk menerapkan prinsip *service orientation*, *leadership* dan *communication* kepada mitranya. Prinsip *service orientation* ini terkait erat dengan prinsip *leadership* yang dijalankan oleh perusahaan kepada mitra. *Leadership* yang ideal adalah keseimbangan antara pihak perusahaan dan mitra, di mana perusahaan menjadikan mitranya sebagai *partner* atau rekannya. Perusahaan Nestle menjalankan pendekatan *leadership* kepada mitranya dengan menanamkan prinsip bahwa mitra adalah *partner* dan merupakan keluarga besar perusahaan. Prinsip ini akhirnya memperlihatkan bagaimana upaya-upaya yang dilakukan oleh ketiga perusahaan tersebut dalam menerapkan pendekatan *service orientation* kepada mitranya. PT Nestle misalnya, menjaga hubungan dengan *partner*-nya dengan memberi keuntungan-keuntungan lain kepada mitranya seperti membuat program pembangunan pedesaan seperti program biogas dengan memanfaatkan kotoran sapi.

Melalui proses komunikasi, seperti yang sudah dijelaskan sebelumnya bahwa proses ini mengacu tidak hanya pada apa yang didiskusikan, tetapi bagaimana konten tersebut didiskusikan. Hal penting dalam proses komunikasi antara perusahaan dan mitra adalah adanya partisipasi seluruh anggota, baik dari pihak perusahaan maupun perwakilan mitra untuk mendapatkan kesempatan yang sama menyalurkan ide atau pendapatnya ketika proses komunikasi berlangsung. Perusahaan maupun mitra memiliki kesempatan yang sama untuk mengutarakan solusi hingga mencapai kesepakatan bersama, dimana hal ini terkait dengan cara pengambilan keputusan yang disepakati secara bersama serta adanya keterbukaan. Dengan prinsip mitra adalah *partner*, Nestle memberi kedudukan yang setara dengannya, sehingga segala bentuk informasi, pesan dapat berlangsung seimbang. Mitra dapat kapan dan di mana saja menyampaikan ide kepada perwakilan Nestle, misalnya kepada pembina petani.

Adanya sikap terbuka saat komunikasi berjalan bawah (*openness in Downward Communication*) juga mempengaruhi bagaimana sebuah iklim komunikasi hubungan kemitraan berlangsung. Komunikasi terbuka diartikan sebagai pembagian beragam informasi secara menyeluruh kepada anggota organisasi. Prinsip keterbukaan ini juga mengacu pada bagaimana perusahaan mampu memberikan informasi terbaru terkait hubungan kemitraan, baik informasi baik ataupun buruk. Bagi Nestle, prinsip keterbukaan lebih ditekankan pada suasana komunikasi yang nyaman/ Bagi Nestle, keterbukaan dapat terjadi ketika hubungan antara perusahaan dan mitranya berlangsung secara informal. Hal sederhana namun efektif misalnya dilakukan pihak Nestle dengan memberikan iklim komunikasi yang nyaman, percakapan-percakapan dilakukan dalam suasana informal misalnya berbincang dengan petani di kedai-kedai kopi, di mana topik percakapan dapat bersifat persoalan ringan hingga cukup berat.

Prinsip yang tidak kalah penting adalah terciptanya iklim komunikasi yang mau “mendengarkan” saat arus komunikasi berjalan dari perusahaan kepada mitranya. Perusahaan dituntut mampu menjadi pendengar yang baik ketika mitra menyampaikan pendapat atau keluhannya sebelum akhirnya memperoleh keputusan atau solusi yang disepakati secara

bersama. Prinsip “mendengarkan” diterapkan oleh Nestle dengan memberi kebebasan kepada petani untuk mengutarakan pendapatnya kepada pembina petani.

Pengaruh *opinion leader* dalam meningkatkan kualitas komunikasi. *Opinion Leader* atau pemimpin opini adalah anggota dari kelompok sosial yang mempengaruhi anggota lainnya dalam kelompok tersebut (Ban & Hawkins, 1999; Rogers, 1995). Dalam hubungan kemitraan, perusahaan dituntut jeli untuk melihat tokoh pemimpin opini yang ada dalam kelompok-kelompok mitranya. Peran pemimpin opini sangat terlihat terutama ketika terjadi masalah atau selisih pendapat yang melibatkan perusahaan dan mitra. Mitra yang terdiri atas sejumlah kelompok pada umumnya akan memiliki kesepakatan bersama dalam kelompoknya setelah dipengaruhi oleh pemimpin opini yang dianggap sebagai orang yang dipercaya dalam mengambil keputusan.

Dengan kekuatan-kekuatan yang dimiliki seorang *opinion leader*, nampaknya hal ini disadari betul oleh Nestle. Ketiga perusahaan ini sangat kritis “membaca” lingkungan sosial mitranya yang sarat dengan pihak-pihak yang dapat memengaruhi pandangan, sikap dan tindakan anggota mitra. Cara yang dilakukan oleh Sidomuncul, misalnya dengan mendekati pihak yang dianggap sebagai *opinion leader* untuk meyakinkan pentingnya kemitraan dengan petani. Bagi Nestle, *opinion leader* dicari dengan menjadikan orang yang memiliki pengaruh bagi petani di sekitar lingkungan sebagai pembina petani. Pembina petani ini menjadi jembatan informasi antara Nestle dengan petani dengan mengkomunikasikan segala informasi kepada para peternak dan petani kopi. Selain itu, Nestle juga menugaskan seseorang untuk memberikan penyuluhan dan menampung keluhan dari para petani. Keluhan yang sering terjadi berkaitan dengan perubahan iklim yang menyebabkan tumbuhan kopi tidak bisa menghasilkan buah yang berkualitas.

### **Perspektif Manajemen**

Pola kerjasama antara Nestle hampir mendekati pada kerjasama berbasis *social economy*. Karakteristik hubungan *social economy* ini semuanya mengarah pada tujuan sosial dan tidak hanya pada tujuan memaksimalkan ekonomi atau profit. Tujuan kerjasama perusahaan lebih mengarah pada saling membantu dan meningkatkan taraf hidup secara optimal. Kerjasama ini juga memfokuskan pada lingkungan yang saling mendukung dengan regulasi yang mendukung. Bentuk kerjasama *social economy* bisa berupa aspek teknis, organisasional, akses pasar, keuangan. Sumber daya terpenting adalah mengangkat *local wisdom* dan sumber daya lokal untuk mendukung kinerja kerjasama.

Para petani kopi dan peternak sapi memang dianggap sebagai pendukung pasokan produksi Nestle. Namun, Nestlé berusaha mencapai kesuksesan perusahaan dalam jangka panjang serta menciptakan manfaat bagi para pemegang sahamnya, perusahaan harus menciptakan manfaat bagi masyarakat dengan menerapkan *creating shared value* (menciptakan manfaat bersama). Nestle tidak hanya akan memproduksi produk berkualitas tinggi dan bergizi bagi para konsumen, namun juga akan membantu ribuan petani untuk meningkatkan kualitas dan produktivitas hasil pertanian mereka, menciptakan lapangan pekerjaan baru, menggunakan bahan baku dalam negeri yang akan diolah menjadi produk bernilai tambah dan berkualitas tinggi. Dengan demikian menciptakan manfaat bersama sepanjang mata rantai perusahaan. Nestlé dengan jelas menunjukkan bahwa masalah-masalah dalam masyarakat yang hendak dibantunya adalah gizi, air dan pembangunan pedesaan. Program itu antara lain *Nestle Healthy Kids*, *Dancow Parenting Centre*, *Dancow Batita* dan *Milo School Competition*. Program air bersih dan

sanitasi lingkungan meliputi Waste Water Treatment Plant dan bekerja sama dengan Palang Merah Indonesia. Program pembangunan pedesaan lain meliputi pengembangan teknologi *Genetic Mapping* dan *program Biogas*. Adanya pola kerja sama yang menerapkan *creating share value*, mampu menunjukkan adanya saling kepercayaan dari perusahaan dan pihak mitra. Kerja sama ini dianggap mampu memberikan manfaat yang seimbang untuk kedua pihak.

Tabel 1. Penentu kesuksesan kemitraan berdasarkan perspektif Sosiologi, Psikologi, Manajemen dan Komunikasi

Perspektif	Penentu Kesuksesan Kemitraan
Psikologi	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Pemenuhan kebutuhan pihak bermitra semakin menguatkan tanggungjawab untuk menjaga hubungan kemitraan yang disepakati karena ada <i>trust</i>.</li> <li>• Kompetensi perusahaan yang disertai dengan kepedulian pada kemajuan pihak mitra meyakinkan mitra untuk melanjutkan program kemitraan.</li> <li>• Pola <i>compromising</i> dan <i>collaborating</i> menjadi pola resolusi konflik yang diyakini mampu meningkatkan tingkah laku produktif pada pihak-pihak yang bermitra.</li> </ul>
Sosiologi	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Usaha untuk melakukan perubahan paradigma di masyarakat (menyamakan persepsi) terkait dengan program kemitraan yang memberikan manfaat lebih besar.</li> <li>• Mengembangkan <i>human capital</i> dengan menambahkan pengetahuan melalui program yang tepat, sehingga mampu membentuk manusia yang produktif dan mampu menyelesaikan masalah yang dihadapi.</li> <li>• Penguatan <i>social capital</i> mampu meningkatkan tanggung jawab terhadap kepentingan bersama, meluaskan kerjasama dalam masyarakat dan menguatkan keserasian masyarakat sehingga menurunkan tingkat kekerasan. <i>Social capital</i> mampu menguatkan kepercayaan pada pihak yang bermitra.</li> </ul>
Komunikasi	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Kualitas komunikasi dilaksanakan berdasarkan prinsip <i>service orientation</i> yang menekankan adanya kesepakatan bahwa mitra sebagai partner dan bagian dari perusahaan.</li> <li>• Adanya peluang yang sama untuk menyampaikan gagasan atau ide untuk keberlangsungan program kemitraan.</li> <li>• Iklim komunikasi dikembangkan dengan berlandaskan pada kepercayaan (<i>trust</i>), <i>participitive decision making</i>, <i>supportiveness</i>, <i>openness in downward communication</i> (keterbukaan dalam berkomunikasi dengan arus bawah) dan iklim komunikasi yang mau mendengar.</li> <li>• Perlunya <i>opinion leader</i> yang mampu menjembatani kemauan perusahaan dan kebutuhan mitra, sehingga terciptalah suatu hubungan yang <i>win-win solution</i>.</li> </ul>
Manajemen	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Pertimbangan keuntungan bersama pada pihak-pihak yang bermitra, tidak hanya dari segi <i>financial</i>, namun juga adanya keuntungan dalam hal kesejahteraan sosial.</li> <li>• Keterbukaan penetapan harga dan kemauan untuk mengikuti harga pasar.</li> <li>• Ada standar kualitas produk yang ditetapkan perusahaan dan harus diikuti oleh mitra.</li> <li>• Ada peraturan yang berkaitan dengan <i>force majeure</i> dengan memberi peluang untuk melakukan negosiasi ulang tentang harga produk.</li> <li>• Bentuk kerja sama yang dilakukan terkait dengan <i>social economy</i> yang tidak hanya mempertimbangkan aspek profit semata.</li> <li>• Berbasis <i>corporate accountability</i> dengan menjelaskan adanya aktivitas yang terstandarisasi dan dapat dipertanggungjawabkan.</li> </ul>



Dari keempat sudut pandang terhadap keberlangsungan program kemitraan diperoleh gambaran bahwa dalam program kemitraan tidak hanya berorientasi pada pencapaian profit secara ekonomi, walaupun asas mendapatkan keuntungan tersebut tetap menjadi hal yang penting. Kemitraan yang telah digambarkan dalam hasil penelitian ini menjelaskan ada aspek-aspek kunci yang mengikat berbagai kajian dalam menjelaskan keberhasilan kemitraan tersebut. Aspek-aspek yang menjadi penentu dari kesuksesan kemitraan tersebut adalah adanya *human* dan *social capital*, tingkah laku produktif, resolusi konflik yang positif, asas *social economy* dan *corporate accountability*, kualitas dan iklim komunikasi yang berorientasi pada service dan keterbukaan. Semua aspek tersebut mampu optimal menunjukkan perannya pada keberhasilan kemitraan dengan dilandasi adanya aspek *trust* atau kepercayaan. Melalui kepercayaan maka determinan kesuksesan kemitraan ini akan semakin lebih optimal dalam menunjukkan perannya terhadap tercapainya kesuksesan kemitraan.

### **Kesimpulan**

Berdasarkan hasil penelitian yang dipaparkan kesimpulan terkait dengan penelitian yang bertemakan kesuksesan kemitraan berdasarkan pendekatan *eclectic* (Sosiologi, Psikologi, Manajemen dan Komunikasi) studi kasus pada beberapa perusahaan di Jakarta yang sukses melaksanakan program kemitraan (berdasarkan sudut pandang pengelola kemitraan), dapat disimpulkan:

1. Program kemitraan yang dilaksanakan tidak semata-mata berorientasi pada usaha mendapatkan nilai economy (*profit oriented*).
2. Melalui program kemitraan meningkatkan kualitas hidup masyarakat yang terkait dengan program kemitraan.
3. Dengan kemitraan meningkatkan *social capital* masyarakat terlihat dengan adanya tindakan kerjasama, gotong royong dan saling membantu serta meningkatnya jaringan kerja.
4. Berdasarkan pendekatan *eclectic* yang disampaikan pada penelitian ini, penentu setiap bidang kajian menunjukkan bahwa *trust* sebagai penentu kesuksesan kemitraan.

### **Rekomendasi**

Penelitian ini memberikan rekomendasi berdasarkan hasil penelitian ke dalam dua kategori, yaitu pertama untuk para praktisi dan kedua untuk para akademisi atau ilmuwan yang akan mengembangkan penelitian lanjutan.

#### **Rekomendasi Bagi Para Praktisi**

1. Bagi pengusaha yang akan mengembangkan program kemitraan hendaknya melibatkan masyarakat sekitar untuk meminimalkan kesenjangan yang dapat menyebabkan munculnya perbedaan persepsi tentang program kemitraan yang hendak dilakukan.
2. Perusahaan yang memperhatikan budaya masyarakat tempat membangun kemitraan akan memudahkan dalam mengelola konflik dan menghindarkan adanya tingkah laku yang kontra produktif
3. Dalam proses pengelolaan kemitraan, disarankan agar perusahaan senantiasa mencari tahu kebutuhan pihak mitra dan meningkatkan pengetahuannya agar semakin percaya bahwa perusahaan peduli akan kemajuan bersama

4. Perhatian dari sisi manajemen memberikan rekomendasi bahwa orientasi *social economy* menjadi landasan dalam mengembangkan kerjasama di masa yang akan datang dengan berpedoman untuk saling menguntungkan semua pihak yang terlibat.

Rekomendasi bagi peneliti selanjutnya.

1. Melakukan uji model terhadap model penentu kesuksesan kemitraan dengan menyertakan *trust* sebagai variabel yang menguatkan pengaruh penentu tersebut. Uji model ini hendaknya dilakukan dengan menggunakan pendekatan kuantitatif agar dapat dilakukan generalisasi untuk populasi yang lebih besar.
2. Sebaiknya melibatkan pihak yang bermitra dalam pengumpulan data, sehingga dapat diperoleh informasi yang bersifat holistik tidak hanya berdasarkan perspektif pengelola program kemitraan (pengusaha)

## DAFTAR PUSTAKA

- Amstrong, J.S. (1974). Eclectic Research and Construct Validation, in Sheth, J.S. *Models of Buyer Behavior: Conceptual, Quantitative, and Empirical*, Jagdish N. Sheth (ed.), New York: Harper and Row.
- Ancok, D. (1998). Membangun Kompetensi Manusia dalam Milenium Ketiga, *Psikologika*, No. 6, 5-17.
- Ban, A.W van den & H.S Hawkins (1999). *Penyuluhan Pertanian*. Yogyakarta: Penerbit Kanisius.
- Bercovitch, J.(Ed.)(1995). *Resolving international conflicts*. Boulder, CO: Lynne Rienner.
- Blakeley, R. & Suggate, D. (1997). "Public Policy Development" dalam David Robinson (ed), *social capital and policy development*, Wellington: The Institute of Policy Study, 80 – 100
- Ciancutti, A., & Steding, T. (2001). *Built on trust: Gaining competitive advantage in any organization*. Chicago: Contemporary Books.
- Cohen, D, & Prusak, L (2001). In Good Company: How Social Capital Makes Organizations Work. Harvard Business Press.
- Daft, Richard L (2008). *The Leadership Experience. 4<sup>th</sup> edition*. USA: Thomson Learning, Inc.
- Fukuyama, F. (1995). Trust: Social Virtues and the Creation of Prosperity. NY: Free Press.
- Hardjana, Andre (2008). *75 Tahun M. Alwi Dahlan: Manusia Komunikasi, Komunikasi Manusia*. Jakarta: Penerbit Buku Kompas.
- Lasker, R. D., E. S. Weiss, and R. Miller. (2001). Partnership Synergy: A Practical Framework for Studying and Strengthening the Collaborative Advantage. *The Milbank Quarterly* 79:179-205.
- Miles dan Huberman, (1984). *Penelitian Kualitatif dan Kuantitatif*. Yogyakarta: Kanisius

- Mohr, Jakki and Robert Spekman (1994), "Characteristics of Partnership Success: Partnership Attributes, Communication Behavior, and Conflict Resolution Techniques", *Strategic Management Journal*, 15, 135-152.
- Pace, R. Wayne & Don F. Faules (1994). *Organizational Communication*. 3<sup>rd</sup> edition. USA: Prentice-Hall.
- Rogers, Everett M. (1995). *Diffusion of Innovations*. 4<sup>th</sup> edition. New York: The Free Press.
- Ruben, Brent D & Richard W. Budd (1975). *Human Communication Handbook: Simulation and Games. Vol 1*. USA: Hayden Book Company, Inc.
- Rubent, Brent D & Lea P. Stewart. (2006). *Communication and Human Behavior*. 5<sup>th</sup> ed. USA: Pearson Education, Inc.
- Wiryanto (2000). *Teori Komunikasi Massa*. Jakarta: Grasindo
- Sean de Burca, Brian Fynes, Evelyn Roche, "Evaluating Relationship Quality in a Business-to-Business Context", *Irish Journal of Management*, 25 (2004).
- Porter, M. E. *The Competitive Advantage: Creating and Sustaining Superior Performance*. N.Y.: Free Press, 1985. (Republished with a new introduction, 1998.)
- Reed, A.M. & Reed, D. 2009. Partnership for development: Four Models of Business Involvement. *Journal of Business Ethics*, 90: 3-37.
- Reynolds, B. (1997). Indian Land Tenure Project, 1987-1989: An Award-Winning Model for Cooperation. From *Building Bridges: A Resource Guide for Tribal/County Intergovernmental Cooperation*. Northwest Renewable Resources Center, Seattle, WA.
- Richter, J. 2004. Public-private partnerships for health: A trend without alternatives. *Development*, 37:43-48.
- Spiller, R. 2000. Ethical business and investment: A model for business and society. *Journal of Business Ethics*, 27: 149-160.
- Welirang, F. (2003). Peranan pengusaha dalam pengembangan usaha kecil dan menengah. Prosiding Seminar Nasional IMTPI. Universitas Brawijaya, Malang.