



***GOOD CORPORATE GOVERNANCE BERBASIS
PARTNERSHIP***

**(STUDI PADA KOPERASI AGROBISNIS
TARUTAMA NUSANTARA JEMBER)**

DISERTASI

Oleh

**IRYONO
NIM 180930101012**

**PROGRAM STUDI DOKTOR ILMU ADMINISTRASI
FAKULTAS ILMU SOSIAL DAN ILMU POLITIK
UNIVERSITAS JEMBER
2020**



***GOOD CORPORATE GOVERNANCE BERBASIS
PARTNERSHIP***

**(STUDI PADA KOPERASI AGROBISNIS
TARUTAMA NUSANTARA JEMBER)**

DISERTASI

Diajukan untuk melengkapi tugas akhir dan memenuhi salah satu syarat untuk menyelesaikan Program Studi Doktor Ilmu Administrasi (S3) dan mencapai gelar Doktor Ilmu Administrasi

Oleh

IRYONO

NIM 180930101012

**PROGRAM STUDI DOKTOR ILMU ADMINISTRASI
FAKULTAS ILMU SOSIAL DAN ILMU POLITIK
UNIVERSITAS JEMBER
2020**

PERSEMBAHAN

Disertasi ini saya persembahkan untuk :

1. Almarhumah ibunda Tuminah dan almarhum ayahanda Sukarno yang telah mengajarkan kepada saya makna sebuah kehidupan.
2. Istri Eva Tri Kurniawati beserta anak-anak Irvani Nurrohmi Fajriat dan Irvano Ahmad Akbari yang telah memberikan dukungan dan semangat yang luar biasa dalam hidup ini.
3. Guru-guru kami dari mulai tingkat dasar sampai dengan tingkat tinggi dan pasca sarjana yang telah mengajarkan ilmu kepada kami yang bermanfaat.
4. Bapak Abdul Kahar Muzakir yang telah mendorong kami untuk dapat belajar tanpa mengenal waktu dan usia.
5. Almamater Program Studi Administrasi Bisnis Program Doktorat Fakultas Ilmu Sosial dan Ilmu Politik.

Motto

“...dan tolong menolonglah kamu dalam (mengerjakan) kebajikan dan takwa, dan jangan tolong menolong dalam berbuat dosa dan pelanggaran. Dan bertakwalah kamu kepada Allah, sesungguhnya Allah amat berat siksa-Nya”

(terjemahan Al-Quran Surat *Al-Maidah* ayat 2)



Departemen Agama Republik Indonesia. 1998. *Al-Qur'an dan terjemahannya*. Semarang: PT. Kumudasmoro Gradindo.

PERNYATAAN

Saya yang bertanda tangan di bawah ini :

Nama : IRYONO

NIM : 180930101012

menyatakan bahwa dengan sesungguhnya bahwa disertasi yang berjudul “*GOOD CORPORATE GOVERNANCE BERBASIS PARTNERSHIP (STUDI PADA KOPERASI AGROBISNIS TARUTAMA NUSANTARA JEMBER)*” adalah benar-benar hasil karya sendiri, kecuali kutipan yang sudah saya sebutkan sumbernya, belum pernah diajukan pada institusi mana pun, dan bukan karya jiplakan. Saya bertanggung jawab atas keabsahan dan kebenaran isinya sesuai dengan sikap ilmiah yang harus dijunjung tinggi.

Demikian pernyataan ini saya buat dengan sebenarnya, tanpa ada tekanan dan paksaan dari pihak mana pun serta bersedia mendapat sanksi akademik jika ternyata di kemudian hari pernyataan ini tidak benar.

Jember, 26 Pebruari 2020

Yang menyatakan,

IRYONO

NIM 180930101012

DISERTASI

***GOOD CORPORATE GOVERNANCE BERBASIS
PARTNERSHIP***

**(STUDI PADA KOPERASI AGROBISNIS
TARUTAMA NUSANTARA JEMBER)**

Oleh

**IRYONO
NIM 180930101012**

Pembimbing

Promotor : Prof. Dr. Hary Yuswadi, MA

Co Promotor 1 : Dr. Djoko Poernomo, MSi

Co Promotor 2 : Dr. Sasongko, MSi

PENGESAHAN

Disertasi berjudul “*Good Corporate Governance Berbasis Partnership (Studi Pada Koperasi Agrobisnis Tarutama Nusantara Jember)*” karya Iryono telah diuji dan disyahkan pada:

Hari/tanggal : Rabu, 26 Februari 2020

Tempat : Fakultas Ilmu Sosial dan Ilmu Politik Universitas Jember

Tim Penguji

Pimpinan Sidang

Prof. Dr. Hadi Prayitno, M.Kes
NIP 19610608 198802 1 001

Penguji Utama

Dr. Edi Wahyudi, Ssos., MM
NIP 19750825 200212 1 002

Penguji Anggota

Prof. Dr. Zarah Puspitaningtyas, S.Sos, S.E.,MSi
NIP 19790220 200212 2 001

Co Promotor 1

Dr. Djoko Poernomo, MSi
NIP 19600219 198702 1 001

Penguji Luar/Tamu

Prof. Dr. Mohammad Al Musadieg, MBA
NIP 19580501 198403 1 001

Penguji Anggota

Dr. Ahmad Toha, MSi
NIP 19571227 198702 1 002

Co Promotor 2

Dr. Sasongko, MSi
NIP 19570407 198609 1 001

Promotor

Prof. Dr. Hary Yuswadi, MA
NIP 19520727 198103 1 003

Mengesahkan Pejabat Dekan

Prof. Dr. Hadi Prayitno, M.Kes
NIP 19610608 198802 1 001

RINGKASAN

GOOD CORPORATE GOVERNANCE BERBASIS PARTNERSHIP (STUDI PADA KOPERASI AGROBISNIS TARUTAMA NUSANTARA JEMBER); IRYONO, 130930101001; 2020: 304 halaman; Program Doktor Ilmu Administrasi Fakultas Ilmu Sosial dan Ilmu Politik Universitas Jember.

Masa kejayaan daun tembakau pada era Tahun 1970-an, banyak petani tembakau di wilayah Jember menjadi “orang kaya baru” yang mampu mendongkrak ekonomi keluarganya dan masyarakat sekitarnya, sehingga masyarakat mudah tergiur dengan usaha menanam tembakau, baik itu tembakau kualitas lokal maupun tembakau kualitas ekspor. Kenyataan tersebut berbalik arah, setelah Tahun 1980-an, tembakau mengalami penurunan permintaan, baik secara domestik maupun internasional. Penurunan ini sebagai akibat dari adanya gerakan anti rokok (termasuk cerutu) yang dimotori langsung oleh *World Health Organization* (WHO).

Peluang dan tantangan akan selalu muncul dari keterbatasan yang dihadapi pengusaha dan petani tembakau, alasan lainnya, Indonesia sebagai negara penghasil tembakau dengan jenis tertentu dibutuhkan oleh pasar internasional yang memiliki peluang cukup besar. Karena kualitas dan cita rasa tembakau Indonesia dinilai lain dari jenis yang sama di belahan dunia lainnya. Jenis – jenis tembakau yang dihasilkan di Indonesia diantaranya, tembakau Basuki *Na-Ooogst* dari wilayah Jember. Berbagai upaya dilakukan dalam mempertahankan pangsa pasar nasional untuk menembus pangsa pasar global dilakukan berbagai upaya dan terobosan, salah satu industri tembakau di Jember yang bergerak dalam bidang penanaman sekaligus eksportir ke pasar internasional yaitu Koperasi Agrobisnis Tarutama Nusantara (Kopa TTN) Jember melakukan terobosan baru dalam penanaman tembakau untuk mendapatkan tembakau dengan kualitas terbaik yaitu menggunakan paranet atau yang lebih dikenal dengan nama Tembakau Bawah Naungan (TBN).

Sehubungan dengan keberlangsungan usaha pertembakau pada pasar global, maka diperlukan mitra usaha yang handal. Mitra kerja Kopa TTN Jember untuk usaha tembakau TBN yaitu *Helmerring Köhne and Co* (HKC) yang berkedudukan di Bremen Jerman. Kerja sama dengan HKC sudah dirintis mulai Tahun 1991 tepatnya pada bulan Januari 1991. Kerja sama dengan HKC diharapkan dapat menjalankan prinsip dasar *partnership* (kesetaraan, saling membutuhkan, dan saling menguntungkan) dan berharap prinsip ini dapat dijaga kedua belah pihak agar usaha dapat terus berjalan.

Hasil penelitian menunjukkan, adanya temuan empirik bahwa dalam sebuah kerjasama antara 2 pihak ada yang namanya pemilik (*principal*) dan pekerja atau yang dikenal dengan istilah agen yang mana menurut teori keagenan (*agency theory*) “setiap agen yang menjalankan usaha atas nama pemilik (*principal*) haruslah mampu memenuhi keinginan pemilik (*principal*)”. Pernyataan tersebut belum cukup untuk menjadikan sebuah kerjasama yang berakhir dengan terwujudnya *the good partnership* terutama kerjasama yang dilakukan antara KOPA TTN Jember dengan HKC. Berdasarkan kenyataan

tersebut, maka diperlukan kesadaran kolektif dalam menjalin mitra usaha KOPA TTN Jember dan HKC serta diperlukan peran pemerintah dalam tata kelola pertembakauan untuk mendorong kemitraan usaha yang sehat untuk menjamin keberlangsungan korporasi dan tata kelola yang dikendalikan untuk masuk ke pasar global. Sehingga, mutlak diperlukan kekuatan dari kesadaran kolektif bersama (*collective awareness*) dalam sebuah usaha keberlangsungan hubungan bisnis dan hubungan korporasi yang sehat serta paham pada posisi masing masing dari tata kelola perusahaan tembakau. Dalam mewujudkan *the good partnership* dan *the good corporate governance* diperlukan hubungan kemitraan antar korporasi yang saling terbuka, menjaga kesetaraan, kepercayaan dan saling menguntungkan antar pihak, menumbuhkan kesadaran bersama untuk menjaga keberlangsungan bisnis serta dukungan pemerintah yang dapat menjamin hubungan kemitraan.



SUMMARY

Good Corporate Governance Based On Partnership a Case Study At the Tarutama Nusantara Agribusiness Cooperation Comp. of Jember; Iryono; 180930101012; 2019; 304 pages; Doctoral Program of Administration science of Social and Political Science Faculty Jember University.

The golden period of market of tobacco leaves in the 1970s during, many tobacco farmers income in the Jember regions "new rich people", who were able to boost the economy of their families and surrounding communities, so that people were easily tempted by the business of growing tobacco, both local quality tobacco and export quality. This fact turned around, after the 1980s, tobacco experienced a decreased in demand, for domestically and internationally to needs marketed. This decrease was a result of the not-smoking movement (including cigars) which was driven directly by the World Health Organization (WHO).

Opportunities and challenges will always arise from the limitations faced by tobacco entrepreneurs and farmers, another reason, Indonesia as a tobacco producers with a certain type is needed by international markets that have considerable opportunities. Because the quality and taste of Indonesian tobacco are judged differently from the same type in other parts of the world. The types of tobacco produced in Indonesia include Besuki Na-Oogst tobacco from the Jember region. Various efforts were made in maintaining national market share to penetrate the global market share. Various efforts and breakthroughs were made. One of the tobacco industries in Jember which is engaged in planting as well as exporters to the international market, the Tarutama Nusantara Agribusiness Cooperation comp of Jember, made a new breakthrough in planting tobacco to get the highest quality tobacco using paranet or better known as Tobacco Below the Shade (TBS).

The sustainability business in the global market of the tobacco, a reliable is needed business partner. Tarutama Nusantara Agribusiness Cooperation comp of Jember partner the join business is tobacco for the Helmerring Köhne and Co (HKC) based in Bremen Germany. Cooperation with HKC has been initiated since 1991, precisely in January 1991. Cooperation with HKC is expected to be able to carry out the basic principle of partnership (equality, mutual need, and mutual benefit) and that is it this principle can be maintained by both parties so that the business continues.

The research result, that there was an empirical finding that in a collaboration between two parties there was the name of the owner (principal) and the worker or what was known as the agent which according to agency theory "each agent who runs a business on behalf of the owner (principal) must be able to fulfill the wishes of the owner (principal)". The statement is not enough to make a collaboration that ends with the realization of the good partnership, especially cooperation between the Tarutama Nusantara Agribusiness Cooperation comp of Jember and HKC. Based on this reality, collective awareness is needed in establishing the Tarutama Nusantara Agribusiness Cooperation comp of Jember and HKC business partners as well as the role of the government in the management of tobacco to encourage good business partnerships to ensure the

sustainability of corporations and controlled governance to enter the global market. Therefore, it is absolutely necessary to have the strength of collective awareness in an effort to maintain good business relationships and corporate relations and understand the respective positions of tobacco company governance. In realizing the good partnership and the good corporate governance, partnership relations between corporations that are open to each other are needed, maintaining equality, trust and mutual benefit between parties, fostering mutual awareness to maintain business continuity and government support that can the guarantee partnership relations.



KATA PENGANTAR

Syukur alhamdulillah penulis panjatkan kehadiran Allah SWT atas segala rahmat dan karunia-Nya, sehingga dapat terselesaikannya disertasi dengan judul ***Good Corporate Governance Berbasis Partnership Studi Pada Koperasi Agrobisnis Tarutama Nusantara Jember***. Hasil penelitian ini menjelaskan tentang bagaimana mengetahui proses *Corporate Governance* antara KOPA TTN Jember dengan HKC dalam mewujudkan *the good partnership*. Adanya hasil penelitian ini diharapkan dapat mengoptimalkan *collective awareness* di masing – masing pihak sesuai kesepakatan yang telah disetujui diawal.

Oleh karena itu, pada kesempatan ini kami menyampaikan terima kasih dan penghargaan yang setinggi-tingginya kepada yang terhormat Prof. Dr. Hary Yuswadi, M.A selaku promotor, Dr. Djoko Poernomo, MSi selaku Co Promotor 1, Dr. Sasongko, MSi selaku Co Promotor 2, yang telah memberikan petunjuk, koreksi serta saran dengan penuh kesabaran hingga terwujudnya disertasi ini.

Terima kasih dan penghargaan kami sampaikan pula kepada yang terhormat:

1. Seluruh dosen dan staf administrasi Prodi S-3 Ilmu Administrasi FISIP Universitas Jember yang telah memberikan bantuan dan dukungan dalam kelancaran studi dan penelitian ini.
2. Teman-teman Program Doktor Jurusan Ilmu Administrasi, yang telah berbagi kebersamaan dan kebahagiaan selama menempuh perkuliahan serta saling mengingatkan agar studi ini dapat terselesaikan.
3. Dekan, Wakil Dekan I, Wakil Dekan II, Wakil Dekan III, Ketua Jurusan Ilmu Administrasi dan Ketua Program Studi S-3 Ilmu Administrasi Fakultas Ilmu Sosial dan Ilmu Politik Universitas Jember yang telah memberikan dukungan dalam kelancaran proses studi ini.
4. Segenap Pimpinan Koperasi Agro Bisnis Tarutama Nusantara (Kopa TTN) Jember yang telah memberikan kesempatan dan bantuan pembiayaan dalam proses studi dan teman kerja dan teman seperjuangan yang mendukung penuh dan bekerjasama dalam penyelesaian disertasi ini.

5. Keluarga tercinta, yang terus membuat saya bekerja keras dan merenungkan kehidupan bersama kalian semuanya.
6. Semua pihak yang turut membantu dalam terselesaikannya disertasi ini yang tidak dapat penulis sebutkan satu per satu.

Disertasi ini telah kami susun dengan optimal, namun tidak menutup kemungkinan adanya kekurangan, oleh karena itu kami dengan tangan terbuka menerima masukan yang membangun. Semoga tulisan ini berguna bagi semua pihak yang memanfaatkannya. Atas perhatian dan dukungannya, penulis mengucapkan terima kasih.

Jember, Pebruari 2020

Penulis

DAFTAR ISI

	Halaman
HALAMAN SAMPUL.....	i
HALAMAN JUDUL	ii
HALAMAN PERSEMBAHAN	iii
HALAMAN MOTO	iv
HALAMAN PERNYATAAN	v
HALAMAN PEMBIMBINGAN	vi
HALAMAN PENGESAHAN	vii
RINGKASAN	viii
SUMMARY	x
KATA PENGANTAR	xii
DAFTAR ISI.....	xiv
DAFTAR TABEL	xvi
DAFTAR GAMBAR.....	xvii
BAB 1 PENDAHULUAN	1
1.1 Latar Belakang.....	1
1.2 Rumusan Masalah	20
1.3 Tujuan, Manfaat dan Novelty Penelitian.....	21
1.3.1 Tujuan Penelitian	21
1.3.2 Manfaat Penelitian	21
1.3.3 Novelty Penelitian	22
BAB 2 TELAAH PUSTAKA DAN PENGEMBANGAN MODEL	
PENELITIAN.....	23
2.1 Telaah Pustaka	23
2.2 Administrasi Bisnis	23
2.3 <i>Good Corporate Governance</i> (Tata Kelola Perusahaan)	28
2.4 <i>Partnership</i> (Kemitraan)	81
2.5 Industri Tembakau dan Regulasinya	98
2.6 Hasil Penelitian Terdahulu	108
BAB 3 METODE PENELITIAN.....	112
3.1 Alasan Pemilihan Metode Penelitian Kualitatif.....	112
3.2 Metode Penelitian.....	113
3.3 Alasan Pemilihan Lokasi Penelitian.....	115
3.4 Teknik Pemilihan Informan.....	116
3.5 Posisi Peneliti dalam Penelitian	119
3.6 Fokus Penelitian	120
3.7 Teknik Pengumpulan Data	120
3.8 Teknik Analisis Data	123
3.9 Reliabilitas dan Validitas Data	126

3.10 Mengukur Derajat Kepercayaan Penelitian(<i>Truswhortiness</i>)	130
3.11 Area dan Unit Analisis Penelitian	131
3.12 Keterbatasan Penelitian	134
BAB 4 GAMBARAN UMUM KOPERASI AGROBISNIS TARUTAMA	
NUSANTARA (KOPA TTN) JEMBER	136
4.1 Profil Perusahaan.....	136
4.2 Struktur Organisasi.....	145
4.3 Perkoperasian.....	154
4.4 Budaya Kerja	157
4.5 Bidang Usaha.....	160
4.6 Sejarah dan perkembangan Koperasi Agrobisnis Tarutama Nusantara (Kopa TTN) jember	162
BAB 5 THE GOOD CORPORATE GOVERNANCE PADA USAHA	
PERTEMBAKAUAN KOPA TTN JEMBER.....	173
5.1 Regulasi Tembakau	173
5.1.1. Regulasi Tembakau Dunia	173
5.1.2. Regulasi Tembakau Indonesia	176
5.2. Pasar Tembakau	181
5.2.1. Peluang Bisnis Tembakau di Pasar Internasional	181
5.2.2. Persaingan Bisnis Tembakau dalam Memperebutkan Pangsa Pasar Dunia	188
5.2.3. Perubahan Pola Perilaku Konsumen Terhadap Bisnis Tembakau	193
5.2.4. Biaya Produksi Terhadap Harga Jual Tembakau	198
5.3. <i>The Good Corporate Governance</i> di Kopa TTN Jember	203
5.3.1. Membangun Usaha Dari Kepercayaan Antar Individu	203
5.3.2. <i>The Good Corporate Governance</i> di Kopa TTN Jember ..	213
BAB 6 TATA KELOLA PERUSAHAAN DAN PROSES KERJASAMA	
KOPA TTN JEMBER DENGAN PERUSAHAAN	
MULTINASIONAL	236
6.1 <i>Positioning</i> Perusahaan Dan <i>Good Corporate Governance</i>	236
6.2 Pola Kerjasama	252
6.3 Pengembangan Pola Kerjasama	258
6.4 Keuntungan Kerjasama	268
6.5 Kebijakan Pemerintah dalam Mewujudkan <i>Good Partnership</i>	271
6.6 Penjelasan Preposisi Dan Novelty Penelitian	285
BAB 7 KESIMPULAN DAN REKOMENDASI.....	289
7.2 Kesimpulan Penelitian.....	289
7.1 Implikasi Teoritik	290
7.3 Rekomendasi Penelitian	293
DAFTAR PUSTAKA.....	295

DAFTAR TABEL

Tabel	Halaman
1.1 Perkembangan penerimaan cukai hasil tembakau tahun 2010 – 2016.....	5
1.2 Daftar pembeli/customer tembakau Basuki <i>Na-Oogst</i>	10
1.3 Luas lahan dan produksi tembakau Basuki <i>Na-Oogst</i> di kabupaten Jember tahun 2007 – 2016	11
1.4 Kinerja Kopa TTN dalam usaha TBN tahun 2006- 2018	13
1.5 Perhitungan Rugi Laba Perusahaan Tahun 2006 – 2018	15
2.1 <i>A comparison of theoretical perspectives on organizational governance</i> .	56
2.2 Peringkat Faktor Untuk Memotivasi Karyawan	71
2.3 Pandangan Mc. Kinsey 7S Framework Dalam Organisasi	80
2.4 Penelitian terdahulu terkait dengan penelitian tembakau	109
3.1 Daftar Informan dalam Wawancara	118
4.1 Sasaran mutu KOPA TTN Jember Tahun 2016	144
5.1 Sepuluh negara produsen utama tembakau dunia tahun 1970, 1990, 2007 dan 2018.....	182
5.2 Negara – negara produsen tembakau terbesar dunia dalam 10 tahun terakhir	186
5.3. Kinerja KOPA TTN Jember Tahun 2006 – 2018	202
6.1 Fokus, Temuan, Proposisi Minor, Proposisi Mayor, dan Implikasi Teori .	285

DAFTAR GAMBAR

Gambar	Halaman
2.1 <i>The Agency Model</i>	49
2.2. <i>Stakeholders Theory Concept and Strategies</i>	50
2.3 <i>The stewardship theory</i>	50
2.4 Model Mc. Kinsey 7-S Framework	78
3.1 Model analisis interaktif	124
3.2 Sebaran makna dan tingkat objek	131
3.3 Unit analisis penelitian, posisi area kajian dan pemaknaan data penelitian.....	132
4.1 Struktur organisasi Kopa TTN.....	146
4.2 Perkembangan Tata Kelola Perusahaan Berbasis Kemitraan Kopa TTN Jember	171
5.1 <i>The Agency Model</i>	205
5.2 <i>The stewardship theory</i>	208
5.3 <i>The Stakeholders Models</i>	210
5.4 <i>Pengembangan Stakeholder Models</i> Pada Kopa TTN Jember	212
6.1 Posisi Kopa TTN Jember dalam pasar global.....	242
6.2 Mekanisme pemasaran TBN pada Kopa TTN Jember	249
6.3 Ilustrasi Hubungan Kesadaran Bersama Dalam Korporasi	282
7.1 Model Rekomendasi	292

BAB 1 PENDAHULUAN

1.1. Latar Belakang

Sejak jaman Belanda, tembakau menjadi salah satu produk pertanian yang terus dikembangkan dan menjadi bahan dengan nilai ekonomi tinggi. Nilai ekonomi yang tinggi menjadikan tembakau ladang usaha yang cukup menjanjikan kedepannya. Pertumbuhan penduduk dunia yang semakin bertambah diharapkan dapat menjadikan usaha dibidang tembakau mengalami perbaikan. Kebutuhan tembakau dunia jika dikaitkan dengan kenaikan jumlah penduduk, dimana menurut *European Commision* (2003) terjadi peningkatan kebutuhan tembakau sekitar 2% pertahun. Hal ini lah yang kemudian menjadikan tembakau sebagai salah satu mata dagang yang hingga saat ini masih bertahan dalam skala internasional.

Selanjutnya, negara dengan penghasil tembakau terbesar dunia seperti Cina memegang peranan yang sangat besar dalam perdagangan tembakau dunia (Ericson et al; 2015). Selain Cina, Indonesia juga merupakan salah satu negara penghasil tembakau yang memiliki peran dalam memenuhi kebutuhan pasar internasional dan pasar domestik. Peran Indonesia sangatlah penting dalam pengembangan dan produksi tembakau dunia. Produksi tembakau Indonesia ditopang oleh sentra produksi dari daerah yang tersebar di seluruh Nusantara. Beberapa wilayah di Indonesia dikenal sebagai penghasil tembakau terbaik seperti Jember Jawa Timur, Klaten Jawa Tengah dan Deli Sumatera Utara serta daerah lainnya di Indonesia. Jember adalah salah satu kabupaten di Jawa Timur yang merupakan penghasil tembakau untuk memenuhi kebutuhan pasar Eropa dan pasar domestik. Karena produksi tembakau Jember sangat berlimpah dan mampu memenuhi pangsa pasar lokal dan global. Oleh karena itulah, Jember mempunyai peranan penting dalam pengembangan produksi tembakau kawasan regional Besuki Raya maupun di tingkat nasional. Baik dari segi cita rasa maupun keunikan lainnya yang membedakan dari penghasil tembakau di daerah lain di Indonesia.

Selanjutnya, di era Tahun 1960 sampai 1980-an, tembakau Indonesia mengalami masa keemasan, karena selain banyak diserap oleh pasar domestik dan

lokal juga mampu menguasai pasar Internasional khususnya Eropa (Santoso; 2003,6). Hal inilah yang berdampak pada berkembangnya industri pertembakauan di Indonesia maupun dunia, tak luput juga industri pertembakauan di kawasan Jember dan sekitarnya. Masyarakat dengan gigit dan antusias menanam tembakau dengan berbagai macam varietas dan komoditi yang bagus, sehingga menopang peningkatan perkembangan perekonomian masyarakat. Berdasarkan wawancara dengan salah satu perusahaan tembakau di daerah Jember, Beliau mengungkapkan:

“Era Tahun 80-an adalah era keemasan usaha tembakau, bahkan daun tembakau disebut dengan daun emas, karena usaha penanaman tembakau sangat massal, laris dan berharga mahal dipasar internasional” (Informan H, wawancara, 2 Juni 2019)

Kondisi usaha tembakau yang baik diperkuat dengan hasil wawancara dengan Informan D yang menyebutkan tembakau sebagai tanaman berdaun emas, hal ini dikarena petani yang sukses menanam tembakau, biasanya langsung memborong perhiasan emas.

“Sewaktu saya masih remaja, tembakau betul-betul menjadi tanaman favorit petani Jember karena saat itu harganya memang oke,” (Informan D, wawancara, 2 Juni 2019)

Pada masa kejayaan daun tembakau, banyak petani tembakau di wilayah Jember menjadi “orang kaya baru” yang mampu mendongkrak ekonomi keluarganya dan masyarakat sekitarnya, sehingga masyarakat mudah tergiur dengan usaha menanam tembakau, baik itu tembakau kualitas lokal maupun tembakau kualitas ekspor. Oleh karena itu, masyarakat dalam skala besar secara bersama-sama mengusahakan produksi tembakau. Produk tembakau ini baik berbentuk rajangan ataupun berbentuk lembar daun utuh sebagai bahan baku cerutu. Imbas kejayaan tembakau di tahun tersebut muncullah perusahaan-perusahaan yang berbentuk perkumpulan baik koperasi, CV dan kelompok tani tembakau lainnya sebagai badan usaha dalam rangka meningkatkan pengolahan *post* produksi menuju pemasaran lokal dan global atau biasa disebut *post market*.

Kenyataan tersebut berbalik arah, setelah Tahun 1980-an, tembakau mengalami penurunan permintaan, baik secara domestik maupun Internasional. Penurunan ini sebagai akibat dari adanya gerakan anti rokok (termasuk cerutu)

yang dimotori langsung oleh *World Health Organization* (WHO) (Muliawati & Handayani; 2017, Scot & Tomar; 2019). Gerakan ini, dilakukan dengan melalui berbagai cara hingga sampai pada pembentukan regulasi pengendalian tembakau dimulai dari tingkat internasional, nasional dan daerah. Pembatasan pada tingkat internasional, regulasi pengendalian tembakau dikenal dengan istilah *Framework Convention on Tobacco Control* (FCTC). FCTC sendiri memiliki tujuan dalam pembentukannya, yaitu; mengontrol segala praktik atau perilaku yang dilarang oleh hukum terkait dengan produksi, pengiriman, penerimaan, kepemilikan, distribusi, penjualan ataupun pembelian, termasuk praktik apapun yang dimaksudkan untuk memfasilitasi kegiatan industri tembakau (WHO – FCTC; 4). Dengan demikian, FCTC ini kemudian digunakan sebagai alat untuk mempengaruhi kebijakan pengendalian tembakau ditingkat nasional maupun daerah diberbagai negara yang telah meretifikasinya.

Beberapa negara menganggap FCTC akan menjadi ancaman bagi kelangsungan perdagangan tembakau baik secara domestik ataupun internasional. Di Indonesia sendiri, pengendalian tembakau telah diatur dalam PP No. 81 Tahun 1999 Tentang Pengamanan Rokok Bagi Kesehatan dan Peraturan Pemerintah No. 109 Tahun 2012 Tentang Pengamanan Bahan yang Mengandung Zat Aditif berupa Produk Tembakau bagi Kesehatan. Dalam peraturan tersebut telah mencakup pasal terkait perlindungan kesehatan masyarakat sekaligus perlindungan anak dan rokok.

Lebih lanjut, Soeseno (Ketua Umum Asosiasi Petani Tembakau Indonesia), 2009. Memaparkan bahwa hingga saat ini tidak ada komoditas lain yang keuntungannya dapat melebihi tembakau. Di Indonesia sendiri telah lebih dari 18 juta jiwa penduduk yang menggeluti sektor ini (Santoso et al; 2009). Bagi sebagian besar masyarakat desa menggantungkan sektor ekonomi dalam bentuk pengusaha dan petani tembakau. Sehingga, sebagian besar masyarakat Indonesia masih berharap lebih tentang perbaikan ekonomi tersebut dalam bidang pertembakauan. Berikut informasi pemerhati tembakau, S yang berhasil di wawancarai, menguraikan sebagai berikut:

“Masyarakat di desa ini jika menjelang musim kemarau, hampir sebagian besar bercocok tanam tembakau, terutama tembakau cerutu yang dibina oleh koperasi dan hasil panennya diserahkan ke koperasi dengan perjanjian kerjasama dengan koperasi” (Informan S, wawancara, 1 Juni 2019)

Tembakau adalah simpul utama kesejahteraan petani di banyak wilayah di Jember. Jika berhasil menghasilkan tembakau berkualitas, kesejahteraan tercapai. Namun jika pertanian tembakau gagal, guncangan ekonomi rumah tangga para petani membikin mereka panik. Hal ini dipertegas oleh pernyataan Ketua APTNO Jember, Informan S dalam wawancaranya yang menyebutkan

“Saat tanam tembakau sukses, para petani begitu sejahtera dan loyal dalam membelanjakan uangnya. Bukan sedikit kejadian mereka membeli sebungkus rokok dengan uang Rp 50 ribu dan tidak meminta uang kembalian. Sebaliknya, jika pertanian tembakau gagal, guncangan ekonomi membikin situasi tidak mengenakkan. Pasar sepi, jual-beli tak bergairah. Yang ramai, kantor penggadaian karena petani membutuhkan uang segar dengan cepat sementara uang dari pertanian tembakau tidak mencukupi.” (Informan S, wawancara, 15 Juni 2019)

Geliat tembakau di Indonesia agaknya bertolak belakang dengan usaha pemerintah yang melakukan beberapa pembatasan dalam segi produksi dan peredaran tembakau dengan alasan perlindungan konsumen dan kesehatan. Selain Peraturan Pemerintah No 109 Tahun 2012 tentang Pengamanan Bahan yang Mengandung Zat Aditif berupa Produk Tembakau bagi Kesehatan, Indonesia juga memberlakukan kenaikan cukai untuk tembakau dan produk hasil tembakau. Hal ini juga dimaksudkan untuk membatasi gerak peredaran rokok dipasaran. Naiknya harga cukai diharapkan harga rokok semakin mahal dan jumlah konsumsi rokok masyarakat akan terbatas dipasar bebas. Selanjutnya, cukai tembakau dan produk hasil tembakau dalam hal ini rokok didasarkan pada jumlah batang yang dihasilkan oleh industri. Berikut tabel perkembangan penerimaan negara Indonesia dari sektor cukai tembakau untuk Tahun 2010 – 2016 :

Tabel 1.1 Perkembangan Penerimaan Cukai Hasil Tembakau Tahun 2010 – 2016

Tahun	2010	2011	2012	2013	2014	2015	2016
Cukai (Trilyun)	67,29	73,25	90,55	103,57	112,85	138,50	148,09

Sumber : Dirjen Bea dan Cukai Kementerian Keuangan Republik Indonesia diolah, 2019.

Berdasarkan Tabel 1.1 tersebut, besarnya pendapatan dari sektor cukai mengalami fluktuasi dari Tahun 2010 – 2016 dengan kenaikan rata – rata 5 sampai 10% per Tahun. Hal ini menjadikan tembakau sebagai salah satu komoditi yang mampu memberikan sumbangsih besar terhadap devisa negara. Peningkatan jumlah cukai tembakau disebabkan oleh dua hal yaitu, meningkatnya jumlah produksi hasil tembakau (rokok) yang beredar dipasaran dan peningkatan tarif cukai yang ditetapkan. Adanya peningkatan tarif cukai disamping kebutuhan pasar yang terus meningkat dengan permintaan konsumen yang semakin variatif menimbulkan sebuah kesenjangan, salah satu contohnya konsumen meminta produk hasil tembakau dengan kualitas baik namun dengan harga yang relatif murah, sedangkan produksi tembakau cenderung stabil atau bahkan menurun. Dilematis harga cukai dan produksi tembakau adalah hal yang sulit dihindari, disatu sisi harus mempertahankan stabilitas harga tembakau, sedang sisi lainnya adanya kenaikan harga cukai menyebabkan keterbatasan konsumen membeli produk-produk turunan dari tembakau tersebut. Dampak tersebut juga mengakibatkan volume impor tembakau dari berbagai negara penghasil tembakau salah satunya Indonesia menurun tajam. Kondisi ini perlu mendapat perhatian dari semua *stakeholder*, mengingat peluang usaha tembakau saat ini di Indonesia terbuka lebar jika dilihat dari segi kebutuhan akan tembakau di pasar global dengan berbagai macam tantangannya.

Melihat kontribusi tembakau yang besar dan signifikan terhadap pendapatan negara, maka penanganan tembakau memang harus benar-benar secara serius. Diperlukan usaha-usaha yang fokus untuk menentukan pola pikir dan alur pikir yang jelas untuk dapat memilah permasalahan dan menentukan metode pemecahan masalah yang terkait dengan langkah-langkah operasional

pemecahan masalah yang dihadapi. Ini menjadi suatu pegangan yang perlu diperhatikan bersama. Kemudian diperlukan sinkronisasi antara permasalahan dan kebijakan dengan langkah-langkah operasional penanganan tembakau, dengan demikian akan dihasilkan suatu kebijakan yang efektif dan efisien. Dalam wawancara dengan Informan A tentang perlunya dilakukan kerjasama dalam industri tembakau dari hulu ke hilir untuk peningkatan atau pencapaian tujuan bersama yang lebih baik.

“Kerjasama antara produsen, konsumen dan pemerintah penting dilakukan untuk membangun agrobisnis tembakau” (Informan A, wawancara, 28 Juni 2019)

Disitasi dari penelitian Murdiyati et. al (2006) terdapat beberapa masalah budi daya tembakau yang mengakibatkan ditolaknya tembakau tersebut oleh perusahaan. Sehingga yang terjadi harga rendah dan tembakau tidak laku karena tidak masuk kualifikasi perusahaan. Masalah yang pertama adalah ketidakmurnian varietas tembakau yang ditanam. Di daerah sentra produksi tembakau, mayoritas petani membuat benihnya sendiri karena memang mudah untuk dibuat. Benih tembakau buatan petani pada umumnya juga tidak murni karena seringkali petani mengambil benih dari daerah lain sehingga meningkatkan ketidakmurnian varietas yang ditanam. Sehingga, pemerintah harus tegas dalam usaha meningkatkan mutu tembakau rakyat. Caranya adalah dengan mengupayakan agar varietas yang ditanam petani adalah sesuai dan murni dengan apa yang diinginkan perusahaan. Disini Balittas harus selalu menyertakan petani dalam memilih morfologi tanaman yang sesuai dengan jenisnya, dan meminta bantuan perusahaan untuk menetapkan varietas yang sesuai mutunya.

Berdasarkan penjelasan di atas, dapat diketahui bahwa untuk membangun agrobisnis tembakau yang kokoh, diperlukan kerjasama antara produsen, konsumen, lembaga riset dengan difasilitasi pemerintah. Hal ini penting dikemukakan dan harus disadari bahwa efek pengganda agribisnis tembakau (*multiplier effect*) lebih besar di hulu daripada di hilir. Hal ini sangat strategis jika dapat dikembangkan bentuk – bentuk kemitraan yang mengarah pada peningkatan dan pencapaian tujuan bersama yang lebih baik. Oleh karena itu, dibutuhkan pola

kemitraan antar pihak yang memiliki prinsip kesetaraan, keterbukaan dan asas manfaat bersama sesuai dengan definisi kemitraan menurut Thoby Mutis (1992) yang menyebutkan bahwa kemitraan merupakan suatu strategi bisnis yang dilakukan oleh dua pihak atau lebih dalam jangka waktu tertentu untuk meraih manfaat bersama maupun keuntungan bersama sesuai prinsip saling membutuhkan dan saling mengisi sesuai kesepakatan yang muncul. Sehingga dengan adanya kemitraan yang terjalin antar pihak tersebut dapat membawa perubahan lingkungan kerjasama kearah yang lebih strategis.

Guna memahami perubahan lingkungan strategis, terutama yang menyangkut bergesernya konsumsi tembakau yaitu permintaan di negara-negara maju diperkirakan terus menurun dan di sisi lain permintaan meningkat di negara berkembang. Selain itu fenomena perusahaan multinasional yang mengalihkan investasi ke negara-negara berkembang harus dimanfaatkan sebaik-baiknya oleh Indonesia.

Indonesia sebagai negara penghasil tembakau dengan jenis tertentu dibutuhkan oleh pasar internasional yang memiliki peluang cukup besar. Karena kualitas dan cita rasa tembakau Indonesia dinilai lain dari jenis yang sama di belahan dunia lainnya. Jenis – jenis tembakau yang dihasilkan di Indonesia diantaranya, tembakau Basuki *Na-Ooogst* dari wilayah Jember, tembakau *vorstenland* dari wilayah Klaten dan tembakau Deli dari wilayah Deli Sumatera Utara. Tembakau jenis tersebut hampir seluruhnya diekspor ke negara – negara Eropa, Amerika dan Asia dengan *Market Share* sekitar 34% (Ranee; 2006). Kembali ke produksi lokal, Jember sebagai salah satu wilayah dengan penghasil tembakau paling tinggi untuk bahan cerutu yang dikenal dengan nama tembakau Basuki *Na-Ooogst* telah banyak melakukan ekspor tembakau ke berbagai negara di Eropa dan sekitarnya. Pemasaran tembakau Basuki *Na-Ooogst* pada awalnya menggunakan *Central Market System* (CMS) yang lebih dikenal dengan pasar lelang yang berada di Amsterdam dan Rotterdam – Belanda. Namun, pada Tahun 1960-an pemerintah Indonesia berhasil memindahkan pasar lelang ke Bremen – Jerman.

Penjelasan lainnya, pasar lelang ini membawa dampak yang begitu besar pada usaha tembakau karena mampu membawa tembakau Basuki *Na-Ooogst* pada

puncak kejayaannya. Selain itu, pasar CMS membawa keuntungan yang lain bagi perdagangan tembakau Indonesia, yaitu :

- A. Posisi tawar menawar berada dipihak penjual (eksportir)
- B. Harga yang terbentuk transparan dan diketahui oleh banyak orang

Dampak dari pasar lelang tersebut, memberikan keuntungan yang menjadi angin segar bagi para pedagang tembakau sebab perusahaan nasional yang berkecimpung di multinasional dapat menentukan harga tembakau sendiri. Pasar CMS Bremen berakhir pada Tahun 2010 yang mana penutupan pasar CMS diduga disebabkan oleh mahalnya biaya yang harus dikeluarkan oleh pihak industri dan yang digunakan oleh broker tembakau, dalam hal ini *Deutsch Indonesische Tabak Handelsgesellschaft* (DITH) sehingga keuntungan yang didapat oleh pihak industri cenderung menurun.

Selanjutnya, pemasaran tembakau dilakukan secara mandiri oleh masing-masing pelaku industri tembakau dengan *Free Market System* (FMS). Pola pemasaran tembakau dengan FMS berlawanan dengan sistem CMS, dimana pada sistem FMS sebagian besar posisi tawar menawar berada dipihak pembeli/*customer* yang pada akhirnya terbentuk pasar *oligopsoni*. Pasar *oligopsoni* adalah bentuk pasar dimana terdapat dua atau lebih pembeli (yang umumnya adalah pelaku bisnis) mendominasi dari pasar dalam hal penerimaan pasokan atau juga bertindak sebagai pembeli tunggal barang/jasa di pasar komoditas tersebut. Sistem *oligopsoni* pada pemasaran FMS ini menimbulkan konsekuensi yang cukup besar bagi para produsen tembakau, sebab pihak pembeli/*customer* yang biasanya berhubungan langsung dengan pihak penjual (eksportir) tanpa menggunakan perantara dan menerapkan persyaratan yang lebih rumit baik secara kualitas maupun isu global tentang tembakau. Sehingga pihak penjual (eksportir) harus benar-benar dapat menjamin tembakau yang dijual sesuai dengan permintaan pihak pembeli/*customer*, jika hal ini tidak dapat terpenuhi maka tembakau tersebut tidak akan terjual. Sehingga apa yang diharapkan oleh pengusaha lokal atau nasional tidak bisa melakukan penetrasi langsung ke pihak pembeli atau perusahaan rokok multinasional.

Keadaan tersebut kemudian memunculkan sebuah kesenjangan yang menjadikan kedua belah pihak yaitu perusahaan lokal atau nasional dan

perusahaan multinasional mengalami saling ketergantungan satu sama lain yang berdampak pada kelangsungan usaha, sesuai dengan teori yang dikemukakan oleh Johan Galtung (2003) dimana pada dasarnya ada sebuah ketergantungan yang terjadi antara satu negara atas negara lain. Ketergantungan tersebut dapat didasari oleh beberapa sebab diantaranya yaitu faktor modal dan tenaga ahli pada kedua belah pihak negara.

Disisi lain, para pelaku industri tembakau terutama tembakau cerutu mengalami guncangan terkait pasar internasional tembakau di dunia tersebut. Karena adanya perubahan pasar yang terjadi sebagaimana disebutkan pada paragraf sebelumnya. Selanjutnya, untuk tetap menjaga eksistensi dan efisiensi produksi, para pelaku industri tembakau menggunakan strategi penggabungan perusahaan (*merger*) terutama industri kecil dan menengah. Pola produksi semakin tidak menentu akibat dari perkembangan pasar yang dinamis, sehingga arah perkembangannya sulit untuk ditebak sedangkan informasi pasar internasional dan perkembangannya sangat diperlukan bagi para pelaku industri tembakau terutama tembakau Besuki *Na-Ooogst* sebagai acuan dalam menyesuaikan produksi dengan kebutuhan pasar. Kondisi ini menyebabkan penurunan drastis bagi pelaku usaha tembakau terlebih tembakau *Na-Ooogst* di Jember. Gejala penurunan ini dimulai pada dekade 1995 hingga saat ini. Sesuai data yang dimiliki oleh Lembaga PSMB-LT Jember Tahun 2012, jumlah industri yang bergerak dan terlibat dalam ekspor tembakau ada 18 industri, hingga akhir Tahun 2015 dua industri yang tergolong cukup besar sudah tidak aktif lagi, yaitu PT. Gading Mas Indonesia Tobacco (GMIT) dan PT. LDO. Berdasarkan data pada *Indonesian Tobacco Assisiation* (ITA, 2011), berikut ini perusahaan pembeli tembakau cerutu Basuki *Na-Ooogst* dapat dilihat pada tabel:

Tabel 1.2 Daftar Pembeli/*Customer* Tembakau Basuki *Na-Ooogst*

No.	Pembeli/ <i>Customer</i>	Status	Negara
1.	Scandinavis Tabak Grup (STG)	Industri	Denmark
2.	Burger Sohne Ag Burg	Industri	Swiss
3.	Agio	Industri	Belgia
4.	El Guajiro	Industri	Spanyol
5.	Neos	Industri	Belgia
6.	Villiger	Industri	Perancis
7.	Tabacalera,SA	Industri	Spanyol
8.	Verellen	Industri	Belgia
9.	Bogaert	Industri	Belgia
10.	Tabacofina (TBF)	Industri	Belgia
11.	Villiger	Industri	Swiss
12.	Arnold Andre	Industri	Jerman
13.	Hellmering Kohne & Co	Pedagang	Jerman
14.	DGeneral Cigar Company	Industri	Amerika Serikat
15.	Consolidated Cigar Company	Industri	Amerika Serikat
16.	Intertrade	Pedagang	Amerika Serikat
17.	Lancaster	Pedagang	Amerika Serikat
18.	Diergaarde	Industri	Belanda
19.	Diechmco	Industri	Belanda
20.	China Tobacco International	Pemerintah	Cina

Sumber: Data Litbang, Kopa TTN Tahun 2017.

Selain daftar pembeli/*customer* yang terdapat pada **Tabel 1.2**, terdapat pula perusahaan atau industri yang berperan sebagai perantara/*broker* dalam perdagangan tembakau yaitu, Perantara GmbH, Harkema, Denz van de Bregen.

Keterangan tambahannya, penurunan dan degradasi industri tembakau Besuki *Na-Ooogst* diduga karena banyak faktor yang mempengaruhi, diantaranya yaitu perubahan selera pasar terhadap hasil produksi tembakau Basuki *Na-Ooogst* dan berkurangnya minat para petani tembakau untuk kembali menanam tembakau

akibat dari pembatasan tembakau oleh pemerintah pusat maupun daerah sebagaimana tercantum dalam PP No. 109 Tahun 2012.

Tren penurunan produksi industri hasil tembakau diperkirakan kian signifikan bila revisi Peraturan Pemerintah No. 109/2012 tentang Pengamanan Bahan Yang Mengandung Zat Adiktif berupa Produk Tembakau Bagi Kesehatan terealisasi. Hal ini dijelaskan oleh Ketua Indonesian Tobacco Assotiation, Informan K:

“Dalam tiga tahun terakhir produksi industri hasil tembakau terus menurun. Ada dua kebijakan ekseseif yang memengaruhi kondisi tersebut, yakni kenaikan tarif cukai hasil tembakau dan implementasi PP 109/2012” (Informan K, wawancara, 10 Juni 2019).

Selain dilihat dari jumlah produksi industri hasil tembakau, penurunan luas lahan tembakau mengindikasikan bahwa usaha tani tembakau tidak lagi dipandang sebagai usaha yang menjanjikan. Berdasarkan pemaparan dari staf bagian produksi, Informan D mengemukakan, bahwa:

“Banyak lahan yang semula menanam tembakau, berubah menanam jagung dan padi, karena harga tembakau tidak *nyucuk* dengan biaya produksi atau biaya penanaman yang dikeluarkan oleh petani atau penggarap lahan” (Informan D, wawancara, 1 Juni 2019)

Selanjutnya, dampak yang ditimbulkan adalah luas lahan dan produksi tembakau *Na-Ooogst* cenderung menurun setiap tahunnya. Berdasarkan data dari Dinas Perkebunan Kabupaten Jember, luas lahan penanaman dan produksi tembakau *Na-Ooogst* Tahun 2007 – 2016 dapat dilihat pada tabel berikut :

Tabel 1.3 Luas Lahan dan Produksi Tembakau Besuki *Na-Ooogst* di Kabupaten Jember Tahun 2007 – 2016

No.	Uraian	Tahun									
		2007	2008	2009	2010	2011	2012	2013	2014	2015	2016
1.	Luas (Ha)	3,205	4,365	3,150	3,504	3,573	6,520	5,537	-	2,745	2,148
2.	Produksi (Ton)	4,246	5,042	5,583	1,752	5,075	10,281	7,976	-	4,570	2,242

Sumber : Dinas Kehutanan Perkebunan Kabupaten Jember, Tahun 2016.

Berdasarkan data tersebut, berbagai upaya dilakukan dalam mempertahankan pangsa pasar nasional untuk menembus pangsa pasar global dilakukan berbagai upaya dan terobosan, salah satu industri tembakau di Jember yang bergerak dalam bidang penanaman sekaligus eksportir ke pasar internasional yaitu Koperasi Agrobisnis Tarutama Nusantara (Kopa TTN) melakukan terobosan baru dalam penanaman tembakau untuk mendapatkan tembakau dengan kualitas terbaik yaitu menggunakan paranet atau yang lebih dikenal dengan nama Tembakau Bawah Naungan (TBN). Terobosan tehnik penanaman ini, dilakukan Kopa TTN dalam usahanya di bidang tembakau bawah naungan (TBN) memproduksi tembakau untuk cerutu sesuai kebutuhan pasar internasional yang menitik beratkan tembakau sebagai bahan baku *dekblad* (pembalut terluar cerutu). Menurut Hit et al (2007) inovasi yang dilakukan pada perusahaan akan memunculkan keunggulan yang kompetitif. Berdasarkan keterangan teori tersebut, keberlangsungan sebuah perusahaan akan bergantung pada strategi inovasi yang dilakukan.

Selanjutnya, agar inovasi dapat menunjang keberlangsungan perusahaan maka perlu juga dilakukan diferensiasi produk yang unik. Diferensiasi ini diperlukan untuk menjaga produk dan kualitas produk yang kompetitif dibandingkan dengan produk yang sama di belahan lainnya. Dalam perjalanannya, inovasi TBN yang dilakukan oleh TTN Jember berdampak pada meningkatnya biaya terutama pada material dan tenaga kerja yang digunakan. Namun demikian, sebagai sebuah konsekuen industri, TTN berusaha untuk bekerja secara profesional dalam menghasilkan produksi tembakau sebagai bahan baku cerutu dengan efektif dan efisien agar apa yang diharapkan oleh pasar global terhadap kebutuhan bahan baku cerutu dapat terpenuhi sesuai dengan spesifikasinya. Hasil wawancara peneliti dengan Direktur Utama Kopa TTN Jember, Informan K adalah sebagai berikut:

“Pada prinsipnya kopa TTN berusaha menjaga dan meningkatkan mutu dari produk tembakau yang dihasilkan oleh petani mitra maupun Kopa TTN Jember sendiri, karena dengan demikian, hasil yang diharapkan adalah sesuai dengan standar Internasional yang diharapkan oleh pasar global” (Informan K, wawancara, 12 April 2019).

Berdasarkan keterangan tersebut, bahwa komitmen perusahaan kopa sangatlah penting untuk menjaga mutu produksi tembakau terutama tembakau jenis *Na-Ooogst* yang laku sesuai dengan spesifikasi standar internasional yang ditetapkan. Walaupun terkesan dengan pembiayaan yang berlebihan, namun produk yang dihasilkan dapat mencapai standar dunia dan dapat diterima di pasar global.

Target produksi tersebut dibuat sebagai tujuan industri untuk memperoleh keuntungan dalam bisnis. Kinerja Kopa TTN Jember dalam bisnis tembakau Besuki *Na-Ooogst* dengan menggunakan naungan (TBN) dapat dilihat pada tabel dibawah ini:

Tabel 1.4 Kinerja Kopa TTN dalam Usaha TBN Tahun 2006 - 2018

No	Tahun	Luas (ha)	Produksi (50 kg/karton)	Karton/ha
1	2006	210	2.050	9,76
2	2007	225	2.124	9,4
3	2008	225	2.311	10,3
4	2009	195	2.497	12,8
5	2010	195	2.298	11,8
6	2011	215	2.688	12,5
7	2012	215	3.030	14,1
8	2013	244	3.174	13,0
9	2014	206	3.189	15,5
10	2015	176	2.917	16,6
11	2016	164	3.285	20,0
12	2017	180	2.520	14,0
13	2018	180	3.616	20,09

Sumber: Litbang Kopa TTN Jember, Tahun 2018.

Berdasarkan Tabel 1.4 tersebut, maka dapat dicermati berbagai hal yang berkaitan dengan strategi perusahaan. Berbagai strategi industri diterapkan baik secara internal maupun eksternal agar industri tembakau dapat tetap jaya dalam menumbuh kembangkan usahanya. Beberapa kendala yang sering muncul dalam industri tembakau khususnya tembakau *Na-Ooogst* dibawah Kopa TTN Jember banyak kendala yang ditemui mulai dari hulu ialah segi pemilihan bibit dan hilirnya adalah pemasaran itu sendiri. Oleh karena itu berikut penjelasan yang dapat diuraikan dalam kendala yang terjadi di lapangan.

Pertama, dalam 13 Tahun terakhir dapat dilihat bahwa luas lahan tanaman tembakau yang diusahakan oleh Kopa TTN Jember berfluktuasi. Hal ini

menunjukkan bahwa permintaan pasar tembakau di TTN Jember tidak stabil. Bahkan ada kecenderungan untuk menurun. Kondisi ini akan sangat berdampak pada kondisi kesehatan perusahaan secara umum. Biaya pokok yang dikeluarkan perusahaan untuk memproduksi tembakau meningkat setiap tahunnya, utamanya terkait dengan biaya tetap (*fix cost*) yang berhubungan dengan biaya tenaga kerja. Regulasi pemerintah yang terkait ketenagakerjaan yang terjadi di Indonesia secara umum mengisyaratkan kenaikan ongkos buruh yang setiap tahunnya menjadi permasalahan ketenagakerjaan.

Kedua, naiknya ongkos tenaga kerja secara umum juga mengakibatkan kenaikan harga material industri yang merupakan input dari proses produksi tembakau. Pola penanaman yang menggunakan naungan (TBN), membutuhkan input material industri yang sangat besar. Material industri yang dibutuhkan untuk proses produksi TBN antara lain adalah: waring (paranet), pupuk dan pestisida, mesin-mesin untuk pengolahan lahan, bambu, kawat dan lain sebagainya. Meningkatnya biaya produksi dan kondisi luas lahan tembakau yang diusahakan relatif konstan bahkan cenderung menurun, tentu akan mengakibatkan keuntungan perusahaan semakin tahun semakin berkurang, sehingga margin keuntungan usaha tembakau ini akan sangat kecil dan bisa jadi perusahaan akan mengalami kerugian.

Ketiga, produksi tembakau dalam satuan Hektar (Ha) yang dihasilkan oleh Kopa TTN Jember secara angka mengalami *trend* peningkatan. Perlu kiranya peningkatan ini dicermati secara lebih dalam untuk memastikan apakah hal ini menguntungkan perusahaan. Meningkatnya produksi merupakan sebuah keharusan bagi Kopa TTN Jember, mengingat lahan yang dikerjakan ada kecenderungan menurun. Jika peningkatan produksi tidak dilakukan kemungkinan besar perusahaan akan berada pada posisi yang tidak menguntungkan dimana biaya yang dikeluarkan untuk memproduksi terdapat kenaikan. Tembakau secara alami mempunyai kemampuan yang terbatas untuk menghasilkan produksi dalam satuan luas yang diusahakan. Secara genetis tembakau mempunyai potensi yang maksimal untuk diproduksi. Jika potensi tembakau sudah mencapai batas maksimal dalam memproduksi, maka akan sulit untuk menaikkan produksi tembakau tersebut, kecuali ada rekayasa genetis yang dilakukan oleh para pemulia

tembakau untuk meningkatkan potensi hasilnya. Kondisi itu akan membutuhkan waktu dan penelitian yang sangat lama.

Usaha tembakau yang dilakukan oleh Kopa TTN Jember berorientasi pada kinerja perusahaan dengan sasaran mendapatkan keuntungan atau *profit*. Keunikan usaha tembakau khususnya pada usaha tembakau cerutu dengan teknologi bawah naungan (TBN) adalah bahwa luas, produksi dan kuantum penjualan tidak selamanya linier terhadap keuntungan perusahaan. Penjualan tembakau masih ditentukan oleh kualitas atau grade yang dihasilkan. Kinerja perusahaan di lihat dari perhitungan rugi laba perusahaan dapat dilihat pada tabel 1.5 dibawah ini.

Tabel 1.5 Perhitungan Rugi Laba Perusahaan Tahun 2006 - 2018

No	Tahun	Rugi/laba Perusahaan
1	2006	Laba
2	2007	Laba
3	2008	Laba
4	2009	Laba
5	2010	Laba
6	2011	Laba
7	2012	Laba
8	2013	Laba
9	2014	Laba
10	2015	Rugi
11	2016	Rugi
12	2017	Rugi
13	2018	Rugi

Sumber: Litbang Kopa TTN Jember, Tahun 2018.

Data di atas menggambarkan bahwa kinerja Kopa TTN Jember secara garis besar masih berada pada trend yang positif dilihat dari segi bisnis yang dilakukan. Usaha yang dilakukan oleh Kopa TTN Jember bekerja sama dengan perusahaan asing, khususnya dalam hal pembiayaan dan pemasaran hasil. Kerja sama usaha tidak selamanya dapat menghasilkan kinerja positif dalam bentuk laba atau keuntungan perusahaan. Data perhitungan rugi laba perusahaan, meskipun cukup fluktuatif pada awalnya masih menguntungkan bagi perusahaan. Namun demikian mulai tahun 2015, nampak ada trend negatif dalam hal keuntungan perusahaan. Situasi ini terjadi karena biaya usaha semakin meningkat, yang tidak diimbangi dengan harga jual produk. Dinamika perusahaan dan tumbuh

kembangnya organisasi dalam perusahaan menyebabkan perubahan yang sulit dikendalikan yang tidak diimbangi strategi untuk meningkatkan nilai jual produk per satuannya.

Menurut Aaker (2013: 18 – 19) peranan pemasaran dalam menentukan strategi perusahaan sangat besar. Setidaknya ada empat peran dari pemasaran pada strategi perusahaan yaitu :

- A. Menjadi penggerak utama dalam analisis strategi perusahaan
- B. Untuk mengembangkan strategi bisnis
- C. Menggerakkan strategi pertumbuhan bagi perusahaan
- D. Untuk mengatasi disfungsi produk dan penempatan gudang secara geografis.

Mitra kerja Kopa TTN Jember untuk usaha tembakau TBN yaitu *Helmerring Köhne and Co* (HKC) yang berkedudukan di Bremen Jerman. Kerja sama dengan HKC sudah dirintis mulai Tahun 1991 tepatnya pada bulan Januari 1991. Kerja sama dengan HKC diharapkan dapat menjalankan prinsip dasar *partnership* (kesetaraan, saling membutuhkan, dan saling menguntungkan) dan berharap prinsip ini dapat dijaga kedua belah pihak agar usaha dapat terus berjalan. Menurut Hitt *et al* (2007), pembentukan aliansi dan pembentukan jaringan (*networking*) akan menjamin akses informasi, sumber daya, teknologi dan pangsa pasar.

Kerja sama antara Kopa TTN Jember dengan HKC Bremen diawali dengan proses pertemanan antara pendiri Kopa TTN dan Pemilik HKC Bremen. Pertemanan antara pendiri kedua perusahaan ini menghasilkan kesadaran bersama (*collective awareness*) untuk melakukan usaha bersama penanaman tembakau dengan teknologi tembakau bawah naungan (TBN). *Collective awareness* yang dibangun membawa konsekuensi pada masing-masing pihak untuk dapat melakukan kewajiban yang harus dipenuhi dalam usaha tembakau TBN. Masing-masing pihak dalam hal ini punya kompetensi yang berbeda yang dapat satukan dan bersinergi untuk dapat membangun usaha guna menciptakan kesejahteraan bersama.

Collective awareness yang dibangun oleh para pendiri Kopa TTN Jember dan HKC Bremen, pada awalnya berhasil mewujudkan rasa saling percaya yang

tinggi baik pada masing-masing individu yang membangun *partnership* maupun pada tataran korporasi yang bekerja sama. Kedua belah pihak sangat percaya pada kompetensi yang dimiliki oleh keduanya dan yakin bahwa kompetensi yang dimiliki ini akan dapat digunakan untuk membangun usaha yang saling menguntungkan. Kesadaran bersama yang dibangun dengan didasari sifat pertemanan diantara keduanya telah berhasil membangun usaha bersama dalam hal bisnis Tembakau Bawah Naungan. Setidaknya sampai saat ini kedua korporasi masih melakukan kerja sama usaha TBN.

Usaha Tembakau Bawah Naungan yang dilakukan oleh Kopa TTN Jember dan HKC Bremen memerlukan tata kelola yang baik agar usaha ini dapat lestari dan berkesinambungan. Tembakau merupakan produk khusus yang berbasis pada masalah kualitas. Tembakau juga dianggap produk yang *fency* sehingga memerlukan tata kelola yang spesifik. Kopa TTN Jember bertugas untuk memproduksi tembakau dari mulai tanaman sampai produk siap ekspor. Prinsip tata kelola perusahaan yang baik (*good corporate governance*) diterapkan untuk menghasilkan produk tembakau yang baik dan berkualitas sesuai dengan apa yang dibutuhkan oleh pasar. Jenis produk dan dinamika organisasi kental mewarnai tata kelola perusahaan yang dibutuhkan, apalagi basis usaha tembakau ini adalah *partnership* atau kemitraan dengan perusahaan asing (HKC Bremen) yang mempunyai kompetensi sebagai pemasok tembakau bahan baku cerutu internasional.

Kerja sama Kopa TTN Jember dengan HKC tidak selamanya berjalan sesuai dengan yang diharapkan. Formula kerja sama perlu dikaji ulang agar prinsip kerja sama atau *partnership* dapat berjalan sesuai norma yang dikehendaki bersama. HKC sendiri merupakan sebuah perusahaan yang bergerak dalam perdagangan tembakau internasional. Semua akses pasar dan informasi yang berhubungan dengan tembakau internasional banyak dikuasi oleh HKC yang cenderung memonopoli usaha. Pola kerja Kopa TTN Jember dalam mengusahakan tembakau tergantung dari pesanan awal pasar yang dikoordinir oleh pihak HKC Jerman.

Penjelasannya, pesanan awal diwujudkan dalam bentuk *letter of intent* (LoI), besarnya volume pesanan yang ada pada LoI dijadikan acuan oleh TTN

Jember untuk memproduksi tembakau pada Tahun yang bersangkutan dengan mempertimbangkan kemampuan perusahaan. Strategi pemasaran produk yang dilakukan oleh Kopa TTN Jember bersama dengan HKC mempunyai celah kelemahan yang mendasar. Celah tersebut antara lain, ketidak seimbangan kedua belah pihak walaupun HKC telah mengikatkan perjanjian kedalam sebuah kontrak, tetapi unsur “*penipuan*” dalam mitra dagang dapat ditemui dalam ketidak seimbangan baik itu informasi produk yang laku di pasar internasional maupun spesifikasi standar versi HKC yang ada di pasar global. Sedangkan tuntutan internal Kopa TTN Jember untuk memenuhi biaya produksi sangatlah ketat dan “*rigit*” sehingga kesan “*kolonialisme versi ekonomi*” dapat dirasakan bagi pihak Kopa TTN Jember.

Analisa dan strategi pemasaran tembakau bergantung pada pihak HKC Jerman. Namun, kerja sama dengan HKC tidak selamanya menghasilkan kondisi yang menguntungkan bagi TTN Jember salah satunya yaitu tidak transparannya proses perjanjian yang terjadi diantara kedua belah pihak. Misalnya tentang harga sebenarnya yang diterima HKC dari para pelanggannya. Sisi lain yang ada pada Kopa TTN Jember juga melakukan hal yang sama seperti pada harga dasar atau harga pokok produksi yang dihabiskan tidak disampaikan apa adanya kepada pihak HKC. Akibat lebih lanjut adalah keuntungan perusahaan yang menjadi target utama sulit untuk ditingkatkan karena ketergantungan pola pemasaran yang dilakukan oleh mitra kerja, khususnya dalam hal pemasaran. Pembiayaan meningkat seiring dengan kebutuhan perkembangan organisasi perusahaan, sedangkan strategi pemasaran hanya bertumpu kepada apa yang dilakukan oleh mitra kerja dalam hal ini adalah HKC.

Usaha pertembakauan di Indonesia pada umumnya dilakukan melalui kerjasama kemitraan antara perusahaan dengan petani. Dewasa ini model kerjasama kemitraan ini dikenal dengan *partnership*. Dalam perkembangannya, kerjasama usaha tersebut membutuhkan tata kelola usaha yang baik atau juga disebut dengan *good corporate governance* (GCG). Teori GCG ada 3 pendekatan yaitu, *agency*, *stakeholder*, dan *stewardship* (Haslinda Abdullah, 2009).

Agency theory is defined as “the relationship between the principals, such as shareholders and agents such as the company executives and managers” In this theory, shareholders who are the owners or principals

of the company, hires the gents to perform work. Principals delegate the running of business to the directors or managers, who are the shareholder's agents (Clarke, 2004). Stewardship theory has its roots from psychology and sociology and is defined by Davis, Schoorman & Donaldson (1997) as "a steward protects and maximises shareholders wealth through firm performance, because by so doing, the steward's utility functions are maximised" In this perspective, stewards are company executives and managers working for the shareholders, protects and make profits for the shareholders. Unlike agency theory, stewardship theory stresses not on the perspective of individualism (Donaldson & Davis, 1991), but rather on the role of top management being as stewards, integrating their goals as part of the organization. Stakeholder theory can be defined as "any group or individual who can affect or is affected by the achievement of the organization's objectives". Unlike agency theory in which the managers are working and serving for the stakeholders, stakeholder theorists suggest that managers in organizations have a network of relationships to serve – this include the suppliers, employees and business partners. And it was argued that this group of network is important other than owner-manager-employee relationship as in agency theory (Freeman, Harrison and Zyglidopoulos, 1984).

Penelitian ini menggunakan pendekatan teori *stakeholders* untuk membantu menganalisis fenomena *partnership* antara Kopa TTN Jember dengan HKC, meskipun teori ini tidak sepenuhnya mampu menggambarkan kenyataan yang sebenarnya. Titik tekan teori *stakeholders* terletak pada grup atau individu yang mempengaruhi dan dipengaruhi oleh tujuan organisasi. Selain itu dalam teori *stakeholders*, peran manager sangat kuat karena memiliki hubungan kerja dan dapat memberikan pelayanan kepada *supplier*, *employee*, dan *bisnis partner* tanpa menekankan pada *partnership*. Sementara itu, fenomena hubungan antara Kopa TTN Jember dan HKC dalam mengelola tembakau *Besuki Na-Oogst* di Jember ditekankan pada *partnership*. Sedangkan manager tidak melaksanakan fungsi sebagaimana digambarkan dalam teori ini. Manager pada KOPA TTN Jember hanya bertugas untuk melakukan pengawasan dan koordinasi bukan melayani *stakeholders*.

Oleh karena itu, pembahasan tentang perbedaan fenomena sebagaimana digambarkan oleh teori *stakeholder* dan realita hubungan kerjasama antara KOPA TTN Jember dan HKC dalam mengelola industri tembakau *Besuki Na-Oogst* di Kabupaten Jember penting untuk dibahas karena menunjukkan potensi temuan teori baru dalam tata kelola perusahaan berbasis *partnership*.

1.2. Rumusan Masalah

Berdasarkan kondisi obyektif industri tembakau Besuki *Na-oogst* di Kabupaten Jember, permasalahan tata kelola tembakau menghadapi masalah yang cukup berat baik secara eksternal maupun internal di pelaku usaha. Yaitu yang *pertama*, adanya kebijakan pemerintah berupa Peraturan Pemerintah No. 81 Tahun 1999 Tentang Pengamanan Rokok Bagi Kesehatan dan Peraturan Pemerintah No 109 Tahun 2012 Tentang Pengamanan Bahan yang Mengandung Zat Aditif berupa Produk Tembakau bagi Kesehatan, sehingga membatasi gerak produksi tembakau dan turunannya. *Kedua*, adanya perubahan pola hubungan dagang menuju pola terbentuk pasar *oligopsony* yang cenderung adanya “*broker*” internasional dengan memonopoli distribusi penjualan global. Sehingga dibutuhkan solusi dari tantangan dan masalah bagi tata kelola yang baik dibutuhkan agar industri tembakau Besuki *Na-Ooogst* dapat bertahan dan tetap eksis dalam usahanya.

Kopa TTN sebagai salah satu pelaku usaha di bidang tembakau Besuki *Na-Ooogst* berusaha tetap eksis dalam menjalankan usahanya. Menjalani kerja sama dengan salah *broker* tembakau dunia (HKC Jerman) merupakan pilihan usaha yang dilakukan. Kerja sama antara Kopa TTN dan HKC memerlukan kesadaran bersama (*collective awareness*) yang bertujuan agar kerja sama usaha ini dapat terus berlangsung dengan prinsip kesetaraan, transparansi dan saling menguntungkan, meskipun dalam perjalanan kerja sama tersebut terdapat dinamika dan hambatan yang mengganggu proses usaha. Kesadaran bersama (*collective awareness*) menjadi sangat penting untuk dijaga dan diperhatikan kedua belah pihak agar usaha bersama ini dapat berlangsung dengan baik. Kenyataan bahwa kerja sama antar Kopa TTN dan HKC pada tiga tahun terakhir mengalami kerugian usaha merupakan fenomena mulai menurunnya kesadaran bersama (*colletive awareness*), dimana masing-masing pihak kurang menyadari bahwa tindakan yang dilakukan akan dapat merugikan kerja sama usaha ini.

Menurut Surakhmad (1999:33), masalah adalah kesulitan manusia yang dirasakan untuk memecahkannya, masalah merupakan suatu rintangan yang mesti dilalui manusia. Bungin (2007:53) menyatakan realitas masalah penelitian kualitatif sebagai sebuah masalah yang cenderung melihat realitas tak kentara

sebagai fenomena sosial yang diungkapkan maknanya yang berada dikedalaman fenomena tersebut. Sementara itu rumusan masalah menurut Suryabrata (2008:13) adalah sebagai berikut:

- a. Masalah hendaknya dirumuskan kedalam bentuk kalimat tanya.
- b. Rumusan itu hendaknya padat dan jelas.
- c. Rumusan itu hendaknya memberi petunjuk tentang kemungkinan mengumpulkan data guna menjawab pertanyaan-pertanyaan yang terkandung dalam rumusan masalah.

Berdasarkan penjelasan tersebut, peneliti merumuskan masalah penelitian yaitu “Bagaimana penerapan *good corporate governance* yang berbasis *partnership* pada Koperasi Agrobisnis Tarutama Nusantara (Kopa TTN) Jember?”

1.3. Tujuan, Manfaat dan Novelty Penelitian

Berdasarkan rumusan masalah seperti di atas, tujuan dan manfaat dari penelitian ini sebagai berikut.

1.3.1. Tujuan Penelitian

Tujuan yang hendak dicapai yaitu dapat mendeskripsikan, mengevaluasi, dan menganalisis penerapan *good corporate governance* yang berbasis *partnership* pada Koperasi Agrobisnis Tarutama Nusantara (Kopa TTN) Jember.

1.3.2. Manfaat Penelitian

Hasil penelitian ini diharapkan dapat memberikan kontribusi baik teoritis maupun praktis terkait dengan tata kelola industri tembakau *Na-Ooogst* di Kopa TTN Jember.

a. Secara Teoritis

Hasil penelitian ini diharapkan dapat memberikan sumbangan pemikiran dalam memperkaya wawasan dan memberikan kontribusi konseptual bagi pengembangan ilmu administrasi bisnis dan tata kelola sebuah industri. Tata kelola perusahaan atau *corporate governance* merupakan suatu sistem yang terdiri dari sekumpulan struktur, prosedur, dan mekanisme yang dirancang untuk pengelolaan perusahaan dengan berlandaskan prinsip akuntabilitas yang dapat meningkatkan nilai perusahaan dalam jangka panjang, oleh sebab itu sebuah perusahaan wajib melaksanakan pelayanan dengan standar pelayanan yang

bermutu. Secara teoritik, implementasi tata kelola perusahaan yang baik dapat meningkatkan keuntungan bagi pemegang saham. Dimana Kopa TTN merupakan suatu lembaga yang dibentuk untuk menunjang produksi dan eksportir tembakau baik secara nasional maupun internasional sehingga dalam penyelenggaraan suatu badan usaha wajib menyusun dan menerapkan standar administrasi tata kelola industri. Standar administrasi adalah tolak ukur yang dipergunakan sebagai pedoman tata kelola dan acuan penilaian kualitas produksi sebagai kewajiban dalam rangka menghasilkan produksi yang berkualitas, cepat, mudah, terjangkau dan terukur. Sementara itu, dalam pelaksanaan kebijakan standar administrasi minimal tentunya dapat berhadapan dengan berbagai kendala yang akan mempengaruhinya. Dengan demikian, adanya penelitian yang salah satu tujuannya untuk menganalisis faktor-faktor penghambat implementasi kebijakan publik dan standar administrasi tata kelola guna mencapai keberhasilan implementasi kebijakan tersebut dalam menciptakan suatu usaha yang berkesinambungan.

b. Secara Praktis

Hasil penelitian ini diharapkan dapat memberi masukan bagi pemegang kebijakan industri tembakau dan pemerintah tentang kelangsungan usaha tembakau di Indonesia khususnya Jember, sekaligus berguna meningkatkan kinerja organisasi industri tembakau serta memberikan informasi tambahan dalam menyusun strategi pemasaran dan kerjasama bagi pihak manajemen industri tembakau, khususnya khususnya Kopa TTN Jember.

1.3.3. Novelty Penelitian

Penelitian ini diharapkan mampu menghasilkan temuan baru. Kerja sama antara Kopa TTN dan HKC yang merupakan kerja sama usaha atau *joint partnership* dapat pecah kongsi apabila masing-masing pihak merasa dirugikan. Model kerja sama seperti ini memerlukan kesadaran bersama (*collective awareness*) diantara semua pihak yang terkait agar proses kerja sama dapat dilakukan dengan prinsip kesetaraan, transparan dan saling menguntungkan. Tata kelola usaha kemitraan ini juga memerlukan sentuhan yang berbeda untuk meningkatkan kepercayaan masing-masing pihak misalkan dengan adanya audit independent oleh badan lain yang disetujui kedua belah pihak.

BAB 2. TELAAH PUSTAKA DAN PENGEMBANGAN MODEL PENELITIAN

2.1 Telaah Pustaka

Kajian penelitian ilmiah dituntut berfikir secara sistematis, logis, dan metodologis. Oleh karena itu, diperlukan sebuah telaah pustaka dengan berbagai macam konsep, teori, dan hasil penelitian yang mendasari dalam memecahkan masalah penelitian. Telaah pustaka menjadi pedoman yang dapat dipakai peneliti dalam menjelaskan atau menggambarkan fenomena yang terjadi pada objek penelitian.

Terdapat silang pendapat para ahli tentang perlunya telaah pustaka sebagai landasan teori pada penelitian kualitatif. Hal ini karena penelitian kualitatif menggunakan pendekatan induktif, peneliti sudah paham keadaan dan membawa beberapa pendapat teori, sehingga dikhawatirkan penelitian sudah “tercemar” oleh teori yang ada. Sebagaimana diketahui bersama, bahwa peneliti tidak bebas nilai dari suatu teori yang terbawa di dalam alam bawah sadarnya.

Hal tersebut sangat penting karena landasan teori sebagai “penyanding” dalam mengungkap suatu fakta sosial pelayanan kesehatan. Pernyataan ini diperkuat oleh pendapat Singarimbun dan Effendi (1995:34) bahwa masih diperlukannya konsep secara abstrak berupa definisi dan istilah dalam hal penggambaran kelompok, individu, keadaan, dan kejadian yang menjadi titik perhatian dalam ilmu sosial. Pada penelitian kali ini, konsepsi dasar atau landasan teori yang dipergunakan sebagai berikut.

2.2 Administrasi Bisnis

Area penelitian *good corporate governance* berbasis *partnership* masuk pada lingkup pelayanan bisnis, sedangkan pelayanan bisnis merupakan bagian dari ilmu administrasi. Hal ini ditegaskan oleh pendapat Perry dalam Dewi (2012:2) bahwa, pelayanan bisnis berada di lingkup ilmu administrasi.

Selanjutnya berbicara ilmu administrasi, administrasi merupakan faktor yang paling penting bagi suatu organisasi ataupun perusahaan dalam

penyelenggaraan kehidupan sehari - hari. Maju mundurnya suatu perusahaan, tergantung pada baik tidaknya sistem administrasi yang dilaksanakan. Apabila administrasi dalam organisasi tersebut dilakukan dengan baik, maka usaha untuk tercapai tujuannya akan berjalan dengan lancar sesuai dengan rencana kerja, serta tidak menghabiskan waktu dan juga biaya yang banyak.

Beberapa pendapat para ahli tentang pengertian administrasi, menurut Sondang P. Siagian (2001:4) bahwa Administrasi adalah keseluruhan proses kerjasama antara dua orang atau lebih yang didasarkan atas rasionalitas tertentu untuk mencapai tujuan yang telah ditentukan sebelumnya. Menurut Liang Giedalam Ali Mufiz (2004:1.4) bahwa administrasi adalah suatu rangkaian kegiatan yang dilakukan oleh sekelompok orang dalam bentuk kerjasama untuk mencapai tujuan tertentu. Sehingga dengan demikian Ilmu Administrasi dapat diartikan sebagai suatu ilmu yang mempelajari proses, kegiatan dan dinamika kerjasama manusia. Berdasarkan uraian dan definisi tersebut maka dapat diambil kesimpulan bahwa administrasi adalah seluruh kegiatan yang dilakukan melalui kerjasama dalam suatu organisasi berdasarkan rencana yang telah ditetapkan untuk mencapai tujuan.

Administrasi sebagai fungsi menunjukkan keseluruhan tindakan dari sekelompok orang dalam satu kerja sama sesuai dengan fungsi-fungsi tertentu hingga tercapai tujuan. Fungsi yang satu bergubungan dengan fungsi yang lain dalam satu rangkaian tahapan aktivitas. Menurut William H. Newman (1963), fungsi- fungsi yang dimaksud dianggap sebagai *basic process of administration*, yang terdiri dari:

1. Fungsi menentukan apa yang akan dilakukan (*planning*)
2. Menggolong-golongkan kegiatan yang akan dilakukan dalam suatu rangkaian hubungan (*organizing*)
3. Menyusun orang-orang yang tepat melakukan masing-masing jenis kegiatan (*staffing*)
4. Menggerakkan dan memberi instruksi agar kegiatan berlangsung (*directing*)
5. Tidak mengusahakan agar hasil pelaksanaan relative sesuai dengan yang diharapkan (*controlling*) (Silalahi, 2009:21).

Berdasarkan uraian di atas, penulis menyimpulkan bahwa fungsi administrasi menentukan apa yang dilakukannya (*planning*), penggolongan yang dilakukan secara struktur (*organizing*), menyusun orang-orang untuk melakukan jenis-jenis kegiatan (*staffing*), menggerakkan dan memberi instruksi agar kegiatan berlangsung (*directing*), serta melakukan pengawasan terhadap kegiatan yang sedang dilaksanakan agar sesuai dengan yang diharapkan.

Ruang lingkup administrasi dapat dibedakan dalam 2 golongan yaitu:

- 1) Administrasi Negara (*public administration*) yaitu kegiatan-kegiatan/proses/usaha di bidang kenegaraan. Ruang lingkup administrasi negara menurut Handyaningrat terdiri dari:
 - a. Administrasi negara bertujuan memberikan pelayanan yang sebaik-baiknya kepada masyarakat (*public service*)
 - b. Administrasi negara dalam pencapaian tujuannya dilakukan berdasarkan ketentuan/peraturan perundang-undangan yang berlaku (*legalistic approach*)
 - c. Administrasi negara dalam kegiatannya mengutamakan kebenaran sesuai dengan prosedur yang telah ditentukan (*birokrasi-bureaucracy*).
- 2) Administrasi Swasta/Niaga (*private/business administration*) yaitu kegiatan-kegiatan/proses/usaha yang dilakukan di bidang usaha/niaga. Dalam bidang administrasi niaga dapat diartikan sebagai berikut: “Administrasi niaga ialah kegiatan-kegiatan dari pada organisasi-organisasi niaga dalam usahanya mencapai tujuan yaitu mencari keuntungan (*profit making*) (Handyaningrat, 1994:3-4).

Sehubungan dengan administrasi bisnis, seluruh kegiatan yang berhubungan didalam suatu perusahaan bertujuan untuk mencapai laba yang ditargetkan oleh perusahaan tersebut atau juga kegiatan dari pada organisasi-organisasi niaga dalam usahanya mencapai tujuan yaitu mencari keuntungan (*profit making*). Oleh karena itu, Raymond E Glos yang dikutip oleh Umar (2005) dalam bukunya yang berjudul “*Business : its nature and environment : An Introduction*” yang dikutip oleh Umar, bisnis adalah seluruh kegiatan yang diorganisasikan oleh orang-orang yang berkecimpung dalam bidang perniagaan

dan *industry* yang menyediakan barang dan jasa untuk kebutuhan mempertahankan dan memperbaiki standard serta kualitas hidup mereka.

Masih seputar bisnis, pada hakikatnya bisnis merupakan usaha untuk memenuhi kebutuhan manusia, organisasi, ataupun masyarakat luas. Manusia bisnis (*businessman*) akan selalu melihat adanya kebutuhan masyarakat dan kemudian mencoba untuk melayaninya secara baik sehingga masyarakat menjadi puas dan senang karenanya. Dari kepuasan masyarakat itulah pengusaha akan mendapatkan keuntungan dan kemudian keuntungan tersebut akan digunakan untuk mengembangkan bisnis atau usahanya agar menjadi luas lagi bagi masyarakat ataupun membuka bisnis baru bagi kebutuhan masyarakat yang lain lagi.

Berbicara tentang ilmu administrasi bisnis, menurut Poerwanto (2006:25) bahwa, administrasi bisnis adalah keseluruhan kerja sama dalam memproduksi barang atau kerja sama dalam memproduksi barang atau jasa yang dibutuhkan dan diinginkan pelanggan hingga pada penyampaian barang atau jasa tersebut kepada pelanggan dengan memperoleh dan memberikan keuntungan secara seimbang, bertanggung jawab dan berkelanjutan. Menurut Y.Wayong (2004:12) menyatakan bahwa administrasi bisnis adalah keseluruhan kegiatan mulai dari produksi barang dan jasa sampai tibanya barang dan jasa tersebut ditangan konsumen. Sedangkan menurut (Handayani,1996:3), Administrasi bisnis ialah kegiatan-kegiatan dari pada organisai-organisasi bisnis dalam usahanya mencapai tujuan yaitu mencari keuntungan (*profit making*).

Administrasi bisnis atau sering disebut dengan administrasi niaga merupakan suatu bidang studi khusus yang mempelajari segala sesuatu yang terkait dengan kegiatan operasional bisnis dan perusahaan dimana kegiatan-kegiatan tersebut meliputi pemasaran atau *marketing*, pengelolaan keuangan, pengelolaan personalia (SDM), hingga produksi. Tujuan administrasi bisnis/niaga adalah untuk membangun kerjasama yang saling menguntungkan antara dua orang atau lebih dengan memanfaatkan segala sumber daya yang ada.

Administrasi bisnis dapat kita kenali dari karakteristiknya. Mengacu pada pengertian administrasi bisnis di atas, berikut ini adalah ciri-ciri administrasi bisnis secara umum:

1. Terdiri Dari Dua Orang atau Lebih

Aktivitas administrasi bisnis pada umumnya dikelola oleh beberapa orang, tergantung skala bisnisnya. Perusahaan atau badan usaha tingkat menengah akan membutuhkan tenaga administrator lebih banyak dibandingkan dengan perusahaan kecil, selain itu tenaga administrator juga harus memiliki kemampuan sesuai dengan ruang lingkup kerja administrasi bisnis. Dengan begitu, maka sistem administrasi dapat berjalan dengan baik dan teratur.

2. Terjadi Kerjasama

Administrasi bisnis/niaga membutuhkan kerjasama yang baik dengan pihak-pihak terkait. Kerjasama tersebut harus dilandasi oleh kesadaran bahwa masing-masing pihak saling membutuhkan dalam upaya mencapai tujuan bersama. Kerjasama yang solid dapat meningkatkan kinerja dan hasil yang maksimal. Agar kerjasama menjadi solid maka dibutuhkan komunikasi yang baik dalam menyusun administrasi bisnis.

3. Terdapat Proses dan Usaha

Administrasi bisnis dapat terjadi jika ada proses usaha di dalamnya. Proses usaha tersebut akan menghasilkan data-data yang harus dihimpun dan dikelola. Selain berhubungan dengan data, proses bisnis juga melibatkan hal-hal lainnya, misalnya keperluan surat niaga, data karyawan, agenda, dan lain-lain. Itulah sebabnya mengapa administrasi bisnis sangat besar peranannya dalam operasional sebuah bisnis.

4. Adanya Bimbingan dan Pengawasan

Semua jenis usaha memiliki struktur organisasi, mulai dari tingkat bawah hingga tingkat atas. Pimpinan usaha erat hubungannya dengan administrasi bisnis karena setiap kegiatan administrasi harus diketahui dan disetujui oleh pimpinan. Koordinasi yang baik antara bagian administrasi dengan pimpinan akan menciptakan kondisi internal perusahaan yang sehat. Dan pada akhirnya kinerja perusahaan akan berjalan sebagaimana mestinya.

5. Mempunyai Tujuan

Aktivitas administrasi bisnis bertujuan untuk mencapai tujuan yang jelas. Dengan begitu, maka dibutuhkan prasarana dan tenaga kerja yang kompeten untuk mengisi bagian administrasi suatu perusahaan.

2.3 *Good Corporate Governance* (Tata Kelola Perusahaan)

1. Pengertian

Sebuah aktivitas perusahaan tidak terlepas dari tata kelola, tata kelola perusahaan atau *good corporate governance* merupakan suatu sistem yang terdiri dari sekumpulan struktur, prosedur, dan mekanisme yang dirancang untuk pengelolaan perusahaan dengan berlandaskan prinsip akuntabilitas yang dapat meningkatkan nilai perusahaan dalam jangka panjang (Velnampy, 2013 dalam Onasis 2016). Sistem tata kelola perusahaan mengarah kepada kumpulan peraturan dan dorongan yang digunakan pihak manajemen untuk mengarahkan dan mengawasi jalannya kegiatan perusahaan. Oleh karena itu, tata kelola perusahaan yang baik dapat memperbesar kesempatan untuk meningkatkan keuntungan dan nilai perusahaan secara jangka panjang bagi pemegang saham (Onasis, 2016).

Good corporate governance muncul karena terjadi pemisahan antara kepemilikan dengan pengendalian perusahaan, atau sering kali dikenal dengan istilah masalah keagenan. Permasalahan keagenan dalam hubungannya antara pemilik modal dengan manajer adalah bagaimana sulitnya pemilik dalam memastikan bahwa dana yang ditanamkan tidak diambil alih atau diinvestasikan pada proyek yang tidak menguntungkan sehingga tidak mendatangkan *return*. *Good Corporate governacne* diperlukan untuk mengurangi permasalahan keagenan antara pemilik dan manajer. *Good corporate governance* merupakan tata kelola perusahaan yang menentukan arah kinerja perusahaan (Sabrina, 2010).

Good corporate governance atau tata kelola perusahaan akan membantu terciptanya hubungan kondusif dan dapat dipertanggungjawabkan diantara elemen dalam perusahaan (dewan komisaris, dewan direksi, dan para pemegang saham) dalam rangka meningkatkan kinerja perusahaan. Dalam teori keagenan dijelaskan bahwa *good corporate governance* merupakan suatu tata kelola perusahaan yang menjelaskan hubungan antara berbagai partisipan dalam perusahaan yang menentukan arah dan kinerja perusahaan. Menurut Sutedi (2012) bahwa *good corporate governance* adalah suatu proses dan struktur yang digunakan oleh organ perusahaan (pemegang saham/pemilik modal, komisaris/dewan pengawas dan

direksi) untuk meningkatkan keberhasilan usaha dan akuntabilitas perusahaan guna mewujudkan nilai pemegang saham dalam jangka panjang dengan tetap memperhatikan kepentingan *stakeholder* lainnya, berlandaskan peraturan perundang-undangan dan nilai-nilai etika.

Sedangkan menurut Mal An Abdullah (2010:13) menyatakan bahwa *good corporate governance* merujuk pada sistem dan metode dalam mengarahkan, menata dan mengendalikan perusahaan yang meliputi ketentuan-ketentuan hukum dan kelaziman-kelaziman yang memengaruhi inefisiensi akibat *moral hazard* dan *adverse selection*. Definisi *good corporate governance* berdasarkan Forum for *good corporate governance* Indonesia (FGCI) dalam Mal An Abdullah (2010: 13) sebagai seperangkat peraturan yang menetapkan hubungan pemegang kepentingan internal dan eksternal lainnya sehubungan dengan hak-hak dan kewajiban mereka, atau dengan kata lain sistem yang mengarahkan dan mengendalikan perusahaan. Dikalangan pebisnis, secara umum *good corporate governance* diartikan sebagai tata kelola perusahaan atau sistem yang mengatur dan mengendalikan perusahaan yang menciptakan nilai tambah (*value added*) untuk semua *stakeholders*. Dari pengertian di atas dapat disimpulkan dua hal yang ditetapkan, yaitu Pertama, pentingnya hak pemegang saham untuk memperoleh informasi dengan benar dan tepat pada waktunya. Kedua, kewajiban perusahaan untuk melakukan pengungkapan (*disclosure*) secara akurat, tepat waktu, transparan terhadap semua informasi kinerja perusahaan, kepemilikan dan *stakeholder*.

Tujuan *good corporate governance* adalah untuk menciptakan nilai tambah bagi *stakeholders* (Hindarmojo, 2002). Menurut, *Organization of Economic Cooperation and Development* (OECD), *good corporate governance* merupakan sekumpulan hubungan antara pihak manajemen perusahaan, *board*, pemegang saham, dan pihak lain yang mempunyai kepentingan dengan perusahaan. *Good corporate governance* juga mengisyaratkan adanya struktur perangkat untuk mencapai tujuan dan pengawasan atas kinerja. *Good corporate governance* yang baik dapat memberikan rangsangan bagi *board* dan manajemen untuk mencapai tujuan yang merupakan kepentingan perusahaan dan pemegang saham harus memfasilitasi pengawasan yang efektif sehingga mendorong perusahaan menggunakan sumber daya yang lebih efisien (dalam Surya &

Yustiavandana, 2006). Dari beberapa definisi di atas peneliti mengambil definisi yang ada di dalam (Zarkasyi, 2008) Tata kelola perusahaan yang baik (*Good corporate governance*) merupakan struktur yang oleh *stakeholder*, pemegang saham, komisaris, dan manajer menyusun tujuan perusahaan dan sarana untuk mencapai tujuan tersebut dan mengawasi kinerja. *Good corporate governance* merupakan suatu sistem (input, proses, output) dan seperangkat peraturan yang mengatur hubungan antara berbagai pihak yang kepentingan (*stakeholders*) terutama dalam arti sempit hubungan antara pemegang saham, dewan komisaris, dan dewan direksi demi tercapainya tujuan perusahaan.

Good corporate governance dimasukkan untuk mengatur hubungan-hubungan ini dan mencegah terjadinya kesalahan-kesalahan signifikan dalam strategi perusahaan dan untuk memastikan bahwa kesalahan-kesalahan yang terjadi dapat diperbaiki segera. Disini *Good corporate governance* merupakan sebuah struktur yang melibatkan berbagai pihak sehingga menghasilkan sebuah tata kelola perusahaan yang baik sehingga tujuan perusahaan tercapai. Selain itu, *Good corporate governance* merupakan sebuah sistem proses input maupun output, dengan adanya sistem maka kesalahan yang ada bisa diproses dan diselesaikan.

Jensen dan Meckling (1976) menyatakan bahwa tujuan dari keseluruhan mekanisme *good corporate governance* adalah untuk mengurangi *agency cost* yang muncul akibat pemisahan kepemilikan dan kontrol pada perusahaan publik yang besar. Untuk itu pemerintah Indonesia melalui Komite Nasional *Corporate Governance*, (dalam Kamal, 2011) telah mendesain sebuah instrumen yang disebut *good corporate governance*, hal ini mewajibkan pemerintah, komunitas bisnis, dan masyarakat bekerja secara simultan sebagai *governance tripod*. Prinsip-prinsip dasar yang harus dilaksanakan oleh ketiga pilar tersebut adalah (Kamal, 2011; Zarkasyi, 2008):

1. Negara dan perangkatnya sebagai regulator, artinya Negara harus menciptakan perundang-undangan yang menunjang iklim usaha yang sehat, efisien, dan transparan, melaksanakan peraturan perundang-undangan dan penegakan hukum secara konsisten (*consistent law enforcement*).

2. Dunia usaha sebagai pelaku pasar menerapkan *good corporate governance* sebagai pedoman dasar pelaksanaan usaha.
3. Masyarakat sebagai pengguna produk dan jasa dunia usaha serta pihak yang terkena dampak dari keberadaan perusahaan, menunjukkan kepedulian dan melakukan kontrol sosial secara objektif dan bertanggung jawab.

Stijn Claessen dan Charles P. Oman sebagaimana dikutip oleh Leo J. Susilo dan Karlen Simarmata (2007:15) melihat bahwa *Good corporate governance* mempunyai dua aspek, aspek pertama, berkaitan dengan pola hubungan dan perilaku aktor dalam perseroan. Perilaku manajemen dengan karyawan; perilaku perseroan dengan pemasok, dengan kreditor, dan lain-lain. Indikator yang digunakan untuk melihat bagaimana perilaku ini memberikan manfaat adalah bagaimanakah tingkat efisiensi perusahaan, bagaimanakah kinerja perusahaan, pertumbuhan, perlakuan kepada pemegang saham dan pemangku kepentingan, dan lain-lain. Aspek ini disebut aspek perilaku korporasi dan sasarannya adalah peningkatan kinerja (*performance*). Aspek kedua, berkaitan dengan seperangkat peraturan dan norma yang membentuk perilaku di atas. Hal ini meliputi hukum perusahaan, peraturan perundang-undangan lainnya, standar dan norma, seperti kode etik profesi, pedoman etika korporasi, dan lain-lain. Semua ini disebut aspek normatif dari *Good corporate governance* dan sasarannya adalah kepatuhan (*comformance*). Berdasarkan penjelasan di atas, maka diperlukan adanya perangkat hukum atau pedoman dalam mengimplementasikan *good corporate governance*.

Jika ditelaah secara teoritis terdapat dua penyebab yang mendorong munculnya isu tentang *good corporate governance* (IICG, 2010 dalam Noorlaila, 2011):

1. Terjadinya perubahan lingkungan yang begitu cepat yang berdampak pada perubahan peta kompetensi pasar global. Bahkan dalam perjalanannya, kompetensi pasar global terus meningkat karena dipacu oleh kecanggihan teknologi dan deregulasi ekonomi. Akibatnya, fenomena ini berimplikasi terhadap eksistensi perusahaan melalui privatisasi dan restrukturisasi. Selain itu kompetensi pasar ini juga menyebabkan terjadinya turbulensi, *stress*, risiko tinggi dan ketidakpastian bagi perusahaan. Dalam kondisi seperti ini

perusahaan kemudian dituntut untuk cepat tanggap dalam merespon ancaman dan peluang yang muncul serta harus tepat dalam merancang dan menggunakan strategi dan sistem yang prima untuk mempertahankan kesinambungannya.

2. Semakin banyak dan kompleksnya pihak-pihak yang berkepentingan dengan perusahaan, termasuk rumitnya pola *ownership structure*, sehingga berimplikasi terhadap manajemen *stakeholders*.

2. Sejarah *Good Corporate Governance*

Kesadaran mengenai perlu adanya *Good corporate governance* mulai tumbuh di Inggris tahun 1992, ditandai dengan dikeluarkannya peraturan tata kelola perusahaan oleh Bank of England dan Bursa London yang diketuai oleh Sir Adrian Cadbury. Setelah itu penerapan *good corporate governance* mulai menyebar ke Eropa, Amerika dan Australia (Sukrisno, 2011:98).

Munculnya konsep *good corporate governance*, adalah jawaban ketidakpuasan ilmuwan keuangan atas kinerja teori agensi dalam tataran empirik. Untuk memahami *Good corporate governance*, jalan yang paling dekat adalah dengan memahami teori agensi (*agency theory*). Teori ini memberikan wawasan analisis untuk bisa mengkaji dampak dari hubungan tenaga-tenaga profesional (*agents*) dengan principal atau principal dengan principal (Sutedi, 2011:14).

Dalam perekonomian moderen, manajemen, dan pengelolaan perusahaan semakin banyak dipisahkan dari kepemilikan perusahaan. Hal ini sejalan dengan *agency theory* yang menekankan pentingnya pemilik perusahaan (pemegang saham) menyerahkan pengelolaan perusahaan kepada tenaga-tenaga profesional (*agents*) yang lebih mengerti dalam menjalankan bisnis sehari-hari. Tujuan dari dipisahkannya pengelolaan dari kepemilikan perusahaan, yaitu agar pemilik perusahaan memperoleh keuntungan yang semaksimal mungkin dengan biaya seefisien mungkin dengan dikelolanya perusahaan oleh tenaga-tenaga profesional (*agents*). Mereka, para tenaga-tenaga profesional (*agents*), bertugas untuk kepentingan perusahaan dan memiliki keleluasaan dalam menjalankan manajemen perusahaan, sehingga dalam hal ini para profesional tersebut berperan sebagai *agents*-nya pemegang saham. Sementara pemilik perusahaan (pemegang saham)

hanya bertugas mengawasi dan memonitor jalannya perusahaan yang dikelola oleh manajemen serta mengembangkan sistem insentif bagi pengelola manajemen untuk memastikan bahwa mereka bekerja demi kepentingan perusahaan (Sutedi, 2011:17).

Perkembangan selanjutnya, *agency theory* mendapat respon lebih bagus karena dipandang lebih mencerminkan kenyataan yang ada. Berbagai pemikiran mengenai *Good corporate governance* berkembang dengan bertumpu pada *agency theory* dimana pengelolaan perusahaan harus diawasi dan dikendalikan untuk memastikan bahwa pengelolaan dilakukan dengan penuh kepatuhan kepada berbagai peraturan dan ketentuan yang berlaku (Amin, 2012:41).

Dapat diasumsikan bahwa dalam teori agensi akan ada kemungkinan terjadi konflik dalam hubungan antara prinsipal dan agen (*agency konflik*). Konflik ini dapat terjadi sebagai akibat hubungan antara manajemen dan pemegang saham yang berbeda. Manajer atau pengelola menginginkan melakukan tindakan yang cenderung sesuai keinginannya yang berakibat mengabaikan kepentingan pemegang saham untuk memperoleh *return* dan nilai jangka panjang perusahaan. *Agency konflik* akan timbul dalam berbagai hal (Jensen & Meckling 1976) antara lain ;

- a. Manajemen memilih investasi yang paling sesuai dengan kemampuan dirinya, bukan yang paling menguntungkan bagi perusahaan
- b. Manajemen cenderung lebih menyukai dan mempertahankan tingkat pendapatan yang stabil sedangkan pemilik lebih menyukai distribusi kas yang tinggi.
- c. Manajemen lebih menyukai posisi yang aman untuk mereka sendiri dalam mengambil keputusan investasi,
- d. Manajemen cenderung hanya memperhatikan *cash flow* perusahaan sejalan waktu penugasan mereka,
- e. Asumsi dasar lainnya yang membangun *agency theory* adalah *agency Problem* yang timbul akibat adanya kesenjangan antara kepentingan pemegang saham sebagai pemilik dan manajemen sebagai pengelola.

Dunia bisnis di Indonesia adalah masalah agensi yang terjadi bukan pada manajer tetapi pada pemilik Sesuai penelitian Cleassen (1996) maupun Sudarma (2004). Ketegangan antara pemilik dan manajer merupakan ketegangan yang semu, karena pemilik institusional. Kondisi ini dapat dimaknai bahwa kalau manajer merupakan pihak yang bisa dikendalikan oleh kepemilikan institusional atau pemegang saham.. Kepemilikan publik menjadi pihak pemegang saham minoritas yang mempunyai posisi tawar lemah dan tidak mempunyai akses informasi ke perusahaan.

Mengingat pentingnya permasalahan *good corporate governance*, Negara Indonesia mulai mengadopsi penerapan *good corporate governance* setelah adanya krisis pada tahun 1999 dengan dibentuknya sebuah lembaga non pemerintah yaitu Komite Nasional bagi Pengelolaan Perusahaan yang baik pada tanggal 19 Agustus 1999 melalui Surat Keputusan Menko Ekuin No. Kep-10/M.EKUIIN/08/1999 (Sutedi, 2011:72).

Selanjutnya, agen adalah orang yang bertindak atas nama orang lain dalam berurusan dengan orang lainnya. Misalnya, agen penjual bertindak atas nama pemilik (*principal*) untuk menjual barang atas nama produsen. Demikian pula broker adalah agen yang bertindak atas nama klien untuk membeli atau menjual saham atas nama klien tersebut. Agen bertindak atas nama *principal* dan melakukan pekerjaan untuk membuat perjanjian serta transaksi. Dalam hukum perusahaan, direksi bertindak sebagai agen perusahaan, dewan direksi secara keseluruhan dan direktur perorangan memiliki wewenang untuk mengikat perusahaan pada perjanjian kontrak dengan pihak lain. Karena sebagian besar wewenang untuk bertindak atas nama perusahaan diberikan kepada dewan direksi, para direktur (dan manajemen perusahaan) memiliki kekuasaan yang luas dalam memutuskan apa yang harus dilakukan perusahaan, apa tujuan yang seharusnya, bagaimana strategi bisnisnya, bagaimana seharusnya berinvestasi dan bagaimana target kerja yang seharusnya.

Posisi yang kuat bagi para direktur menimbulkan pertanyaan tentang bagaimana menggunakan kekuatan posisi tersebut, dimana pemilik perusahaan (pemegang sahamnya) dan direktur adalah individu yang berbeda:

- A. Bagaimana para pemilik perusahaan dapat memastikan bahwa para direktur telah melakukan pekerjaan sesuai dengan keinginan pemegang saham?
- B. Jika direksi bertindak dengan cara yang tidak sesuai/tidak disetujui oleh pemegang saham, apa yang dapat dilakukan pemegang saham guna membuat direksi bertindak sesuai keinginannya?

Sebagai agen perusahaan, direksi memiliki kewajiban mengalihkan wewenang kepada perusahaan. Kewajiban pengalihan wewenang adalah kewajiban untuk percaya. Seorang direktur harus bertindak atas nama perusahaan dengan i'tikad baik dan tidak boleh mengutamakan kepentingan pribadi di atas kepentingan perusahaan. Jika seorang direktur melanggar kewajiban pengalihan wewenang ini, ia dapat dimintai tanggung jawab hukum, jika perusahaan mengambil tindakan hukum terhadap hal tersebut. Tindakan hukum oleh perusahaan terhadap direktur karena pelanggaran kewajiban pengalihan wewenang akan diambil oleh dewan direksi lainnya atau mungkin mayoritas pemegang saham yang bertindak atas nama perusahaan.

Hukum agensi berkaitan dengan hubungan hukum antara perusahaan dan direkturnya. Teori agensi didasarkan pada gagasan bahwa sebuah perusahaan pertama kali didirikan oleh pemilik saham yang juga sebagai manajernya. Ketika perusahaan tumbuh, pemilik menunjuk seseorang untuk menjadi manajernya guna menjalankan perusahaan tersebut. Pemilik perusahaan mengharapkan manajer tersebut menjalankan perusahaan sesuai keinginan pemilik. Oleh karena itu, bentuk hubungan agensi ada antara pemilik dan manajer.

Contoh lain dari teori agensi misalnya, banyak perusahaan meminjam (dan sebagian besar) dari modal jangka panjang yang mungkin berasal dari berbagai sumber modal utang, seperti pinjaman bank, pembiayaan sewa dan masalah obligasi (surat hutang, stok pinjaman dan sebagainya). Pemberi pinjaman besar juga memiliki kepentingan dalam bagaimana perusahaan dikelola, karena mereka ingin memastikan bahwa perusahaan akan dapat membayar utang dengan bunga.

Teori agensi dikembangkan oleh Jensen dan Meckling (1976). Mereka menyarankan teori bagaimana tata kelola perusahaan didasarkan pada konflik

kepentingan antara pemilik perusahaan (pemegang saham), manajer dan penyedia utama pembiayaan utang dimana masing-masing kelompok memiliki minat dan tujuan yang berbeda. Para pemegang saham ingin meningkatkan pendapatan dan kekayaan mereka. Bunga mereka didapatkan dengan pengembalian yang akan diberikan perusahaan dalam bentuk deviden dan juga dalam nilai saham. Nilai saham suatu tersebut tergantung pada prospek keuangan jangka panjang perusahaan. Oleh karena itu pemegang saham khawatir tentang deviden, tetapi mereka bahkan lebih peduli tentang keuntungan jangka panjang dan prospek keuangan, karena ini mempengaruhi nilai saham. Sedangkan para manajer dipekerjakan untuk menjalankan perusahaan atas nama pemegang saham. Namun, jika manajer tidak memiliki saham di perusahaan, mereka tidak memiliki kepentingan langsung dalam pengembalian masa depan bagi pemegang saham, atau dalam nilai saham. Manajer memiliki kontrak kerja dan mendapat gaji kecuali jika mereka memiliki saham, atau remunerasi mereka dikaitkan dengan keuntungan atau nilai saham, minat utama mereka kemungkinan adalah ukuran paket remunerasi mereka dan status mereka sebagai manajer perusahaan. Disisi lain, penyedia utama pembiayaan hutang memiliki kepentingan dalam manajemen keuangan yang baik oleh manajer perusahaan, sehingga perusahaan akan dapat membayar utangnya secara penuh dan tepat waktu.

Jensen dan Meckling mendefinisikan hubungan keagenan sebagai bentuk kontrak antara pemilik perusahaan dan manajernya, di mana pemilik (sebagai pemegang saham) menunjuk agen (manajer) untuk mengelola perusahaan atas nama mereka. Sebagai bagian dari pengaturan ini, pemilik harus mendelegasikan wewenang pengambilan keputusan kepada manajemen yang tercantum dalam “kontrak”. Idealnya, “kontrak” antara pemilik dan manajer harus memastikan bahwa manajer selalu bertindak demi kepentingan terbaik pemilik. Namun, mustahil untuk mengatur “kontrak sempurna”, karena keputusan oleh manajer (agen) memengaruhi kesejahteraan pribadi mereka sendiri dan juga kepentingan pemilik. Hal ini kemudian menimbulkan konflik agensi yang ditimbulkan oleh perbedaan kepentingan pemilik dan manajer perusahaan. Konflik – konflik tersebut muncul dalam beberapa cara:

- a. Risiko moral: prospek bahwa suatu pihak yang diisolasi dari risiko dapat berperilaku berbeda kecuali jika pihak tersebut sepenuhnya terpapar risiko. Misalnya, seorang manajer memiliki minat dalam menerima manfaat yang datang dari status, seperti mobil perusahaan, sopir pribadi, penggunaan pesawat terbang perusahaan, makan siang, kehadiran di acara olah raga yang disponsori, dan sebagainya. Jensen dan Meckling menyarankan bahwa insentif manajer untuk memperoleh manfaat ini lebih tinggi ketika ia tidak memiliki saham atau hanya beberapa saham di perusahaan.
- b. *Level Usaha*: Manajer dapat bekerja lebih keras daripada jika mereka adalah pemilik perusahaan. Efek dari 'kurangnya usaha' ini dapat berupa laba yang lebih rendah dan harga saham yang lebih rendah. Masalahnya akan ada di perusahaan besar di tingkat manajemen menengah serta di tingkat manajemen senior. Kepentingan manajer menengah dan kepentingan manajer senior mungkin berbeda, terutama jika manajemen senior diberi insentif upah untuk mencapai laba yang lebih tinggi, tetapi manajer menengah tidak.
- c. Retensi Penghasilan: Remunerasi direktur dan manajer senior seringkali terkait dengan ukuran perusahaan, bukan keuntungannya. Hal ini memberi manajer insentif untuk menumbuhkan perusahaan dan meningkatkan omset penjualan beserta asetnya, daripada meningkatkan pengembalian kepada pemilik perusahaan. Manajemen lebih cenderung ingin menginvestasikan kembali laba untuk membuat perusahaan lebih besar, daripada membayar keuntungan sebagai deviden. Ketika ini terjadi, perusahaan dapat berinvestasi dalam proyek investasi modal di mana profitabilitas yang diharapkan cukup kecil, dan nilai bersih mungkin negatif.
- d. Keengganan Mengambil Risiko: Direktur eksekutif dan manajer senior biasanya mendapatkan sebagian besar penghasilan mereka dari perusahaan tempat mereka bekerja. Karena itu mereka tertarik pada stabilitas perusahaan sebab ini akan melindungi pekerjaan mereka dan pendapatan mereka di masa depan. Hal ini berarti bahwa manajemen mungkin enggan mengambil risiko dan enggan berinvestasi di proyek-proyek berisiko tinggi. Sebaliknya, pemegang saham mungkin ingin perusahaan mengambil risiko yang lebih besar, jika pengembalian yang diharapkan cukup tinggi. Pemegang saham

sering berinvestasi dalam portofolio perusahaan yang berbeda, oleh karena itu kurang penting bagi mereka jika perusahaan secara individu mengambil risiko.

- e. Batas Waktu: Pemegang saham khawatir tentang prospek keuangan jangka panjang perusahaan mereka, karena nilai saham mereka tergantung pada harapan untuk masa depan jangka panjang. Sebaliknya, manajer mungkin hanya tertarik pada jangka pendek. Karena mereka mungkin menerima bonus tahunan berdasarkan kinerja jangka pendek dan sebagian karena mereka mungkin tidak berharap untuk bersama perusahaan selama lebih dari beberapa tahun. Oleh karena itu, manajer mungkin memiliki insentif untuk meningkatkan laba akuntansi atas modal yang digunakan (atau laba atas investasi), sedangkan pemegang saham memiliki minat lebih besar pada nilai jangka panjang yang diukur dengan nilai bersih saat ini.

Jensen dan Meckling berpendapat bahwa ketika mereka bertindak demi kepentingan pemegang saham, manajer menanggung seluruh biaya karena gagal mengejar tujuan yang sesuai dengan kepentingan terbaik mereka sendiri, tetapi hanya mendapatkan sedikit manfaat. Oleh karena itu, insentif harus diberikan kepada manajemen untuk meningkatkan kesediaan mereka untuk mengambil keputusan yang mempengaruhi nilai dengan kata lain, untuk mengambil keputusan yang menguntungkan pemegang saham dengan memaksimalkan nilai saham mereka. Beberapa metode untuk mengurangi masalah agensi telah disarankan, diantaranya:

- a. Merancang paket remunerasi untuk direktur eksekutif dan manajer senior yang memberi mereka insentif untuk bertindak demi kepentingan terbaik pemegang saham. Oleh karena itu paket remunerasi dapat memberikan imbalan untuk mencapai campuran dari target keuangan jangka panjang dan jangka pendek dan target non-keuangan.
- b. Memiliki proporsi hutang yang besar pada struktur modal jangka panjang perusahaan.

Jensen dan Meckling berpendapat bahwa masalah hubungan agensi lebih besar di perusahaan yang menguntungkan tetapi memiliki pertumbuhan laba yang rendah. Perusahaan-perusahaan ini menghasilkan sejumlah besar arus kas bebas.

Aliran kas bebas adalah uang tunai yang dapat dibelanjakan atas kebijakan manajemen, dan tidak harus dihabiskan untuk barang-barang penting seperti pembayaran bunga utang, perpajakan dan penggantian aset tidak lancar yang menua. Berikut keterlibatan pemegang saham terhadap arus kas bebas:

- a. Berinvestasi dalam proyek yang akan menghasilkan pengembalian tinggi, atau
- b. Dibayarkan kepada pemegang saham sebagai deviden

Para direktur dan manajer senior lain dari suatu perusahaan mungkin ingin menginvestasikan arus kas bebas dalam proyek-proyek yang akan meningkatkan ukuran perusahaan. Ini bisa menjadi proyek yang akan mendapatkan pengembalian yang tinggi. Namun, dalam perusahaan yang pertumbuhannya rendah, ada kemungkinan bahwa para manajer ingin berinvestasi dalam proyek-proyek yang meningkatkan ukuran perusahaan tetapi hanya sedikit menguntungkan dan akan memiliki nilai bersih negatif. Salah satu cara untuk mengurangi masalah ini adalah dengan memiliki proporsi modal hutang yang tinggi dalam struktur modal perusahaan. Bunga harus dibayar atas hutang dan ini mengurangi arus kas bebas. Manajemen juga harus memastikan bahwa investasi baru cukup menguntungkan sehingga perusahaan dapat terus membayar biaya bunga atas modal utangnya.

Metode berbeda untuk mengurangi masalah agensi adalah membuat dewan direksi lebih efektif dalam memantau keputusan manajemen eksekutif

- a. Dewan akan tidak efektif dalam memantau keputusan manajemen jika didominasi oleh CEO. Ini karena CEO adalah kepala tim manajemen eksekutif. Dewan akan sangat tidak efektif dalam peran pemantauan jika CEO juga adalah ketua dewan.
- b. Fama dan Jensen (1983) berpendapat bahwa dewan yang efektif harus terdiri dari sebagian besar direktur independen non-eksekutif. Direktur independen tidak berurutan tidak memiliki peran eksekutif dalam perusahaan dan bukan karyawan penuh waktu. Mereka mampu bertindak demi kepentingan terbaik pemegang saham.

- c. Direktur independen non-eksekutif juga harus mengambil keputusan ketika ada (atau mungkin) konflik kepentingan antara direktur eksekutif dan kepentingan terbaik perusahaan. Misalnya, direktur non-eksekutif harus bertanggung jawab atas paket remunerasi untuk direktur eksekutif dan manajer senior lainnya.

Jensen juga berpendapat (1993) bahwa dewan direksi menjadi kurang efektif ketika ukurannya bertambah. Ini karena papan besar sering lambat bereaksi terhadap peristiwa dan sering tidak mampu mengambil tindakan dengan cepat ketika dibutuhkan. Para direktur di papan besar juga cenderung lebih tidak kritis satu sama lain daripada direktur di papan kecil.

3. Prinsip *Good Corporate Governance*

Menurut (Komite Nasional Kebijakan Governance) KNKG (Kamal, 2011; Zarkasyi, 2008), terdapat lima prinsip *Good Corporate Governance* yang dapat dijadikan pedoman bagi para pelaku bisnis, yaitu *Transparency, Accountability, Responsibility, Independency dan Fairness* yang biasanya diakronimkan menjadi **TARIF**. Penjabarannya sebagai berikut. *Transparency* (keterbukaan informasi), secara sederhana bisa diartikan sebagai keterbukaan informasi. Dalam mewujudkan prinsip ini, perusahaan dituntut untuk menyediakan informasi yang cukup, akurat, tepat waktu kepada segenap *stakeholders*-nya. Informasi yang diungkapkan antara lain keadaan keuangan, kinerja keuangan, kepemilikan dan pengelolaan perusahaan. Audit yang dilakukan atas informasi dilakukan secara independen. Keterbukaan dilakukan agar pemegang saham dan orang lain mengetahui keadaan perusahaan sehingga nilai pemegang saham dapat ditingkatkan. Kedua, *Accountability* (akuntabilitas) adalah kejelasan fungsi, struktur, system dan pertanggungjawaban elemen perusahaan. Apabila prinsip ini diterapkan secara efektif, maka akan ada kejelasan akan fungsi, hak, kewajiban dan wewenang serta tanggung jawab antara pemegang saham, dewan komisaris dan dewan direksi. Dewan direksi bertanggung jawab atas keberhasilan pengelolaan perusahaan dalam rangka mencapai tujuan yang telah ditetapkan oleh pemegang saham. Komisaris bertanggung jawab atas keberhasilan pengawasan dan wajib memberikan nasehat kepada direksi atas pengelolaan perusahaan

sehingga tujuan perusahaan dapat tercapai. Pemegang saham bertanggung jawab atas keberhasilan pembinaan dalam rangka pengelolaan perusahaan. Ketiga, *Responsibility* (pertanggung jawaban), bentuk pertanggung jawaban perusahaan adalah kepatuhan perusahaan terhadap peraturan yang berlaku, diantaranya; masalah pajak, hubungan industrial, kesehatan dan keselamatan kerja, perlindungan lingkungan hidup, memelihara lingkungan bisnis yang kondusif bersama masyarakat dan sebagainya. Dengan menerapkan prinsip ini, diharapkan akan menyadarkan perusahaan bahwa dalam kegiatan operasionalnya, perusahaan juga mempunyai peran untuk bertanggung jawab kepada *shareholder* juga kepada *stakeholders*-lainnya. Keempat, *Independency* (kemandirian), prinsip ini mensyaratkan agar perusahaan dikelola secara profesional tanpa ada benturan kepentingan dan tanpa tekanan atau intervensi dari pihak manapun yang tidak sesuai dengan peraturan-peraturan yang berlaku. Dengan kata lain, prinsip ini menuntut bertindak secara mandiri sesuai peran dan fungsi yang dimilikinya tanpa ada tekanan. Tersirat dengan prinsip ini bahwa pengelola perusahaan harus tetap memberikan pengakuan terhadap hak-hak *stakeholders* yang ditentukan dalam undang-undang maupun peraturan perusahaan. Kelima, *Fairness* (kesetaraan dan kewajaran), prinsip ini menuntut adanya perlakuan yang adil dalam memenuhi hak *stakeholder* sesuai dengan peraturan perundangan yang berlaku. Diharapkan *fairness* dapat menjadi faktor pendorong yang dapat memonitor dan memberikan jaminan perlakuan yang adil di antara beragam kepentingan dalam perusahaan. Pemberlakuan prinsip ini di perusahaan akan melarang praktek-praktek tercela yang dilakukan oleh orang dalam yang merugikan pihak lain.

Di Indonesia, penerapan *good corporate governance* telah dibuatkan pedomannya oleh Komite Nasional Kebijakan *Governance* (KNKG) melalui bukunya yang baru dirilis tahun 2006 lalu berjudul “Pedoman Umum *Good Corporate Governance* Indonesia”. GCG bagi suatu perusahaan dimaksudkan sebagai pedoman manajemen dan pegawai dalam menjalankan praktek bisnis yang memenuhi persyaratan *good corporate governance*. Sedangkan tujuannya adalah: (KNKG, 2006)

1. Memaksimalkan *value* perusahaan dengan cara meningkatkan prinsip keterbukaan, akuntabilitas, dipercaya dan dapat dipertanggung jawabkan.
2. Memastikan pengelolaan perusahaan dilakukan secara profesional, transparan, dan efisien.
3. Mewujudkan kemandirian dalam membuat keputusan sesuai dengan peran dan tanggung jawab masing-masing pimpinan dalam perusahaan tersebut.
4. Memastikan setiap pegawai dalam perusahaan berperan sesuai wewenang dan tanggung jawab yang telah ditetapkan.
5. Mewujudkan praktek bisnis yang sejalan dengan prinsip-prinsip *good corporate governance* secara konsisten.

Menurut Ahmad Daniri (2005;14) jika perusahaan menerapkan mekanisme penerapan *Good Corporate Governance* (GCG) secara konsisten dan efektif maka akan dapat memberikan manfaat antara lain:

1. Mengurangi *agency cost*, yaitu suatu biaya yang harus ditanggung oleh pemegang saham akibat pendelegasian wewenang kepada pihak manajemen.
2. Mengurangi biaya modal (*cost of capital*).
3. Meningkatkan nilai saham perusahaan di mata publik dalam jangka panjang.
4. Menciptakan dukungan para *stakeholder* dalam lingkungan perusahaan terhadap keberadaan perusahaan dan berbagai strategi dan kebijakan yang ditempuh perusahaan.

Adanya kegagalan beberapa perusahaan dan timbulnya kasus malpraktik keuangan akibat krisis adalah buruknya praktik *Good Corporate Governance*. Menurut Pagestu dan Hariyanto (dalam Suprayitno, et.al., 2004), karakteristik lemahnya praktik *Good Corporate Governance* adalah:

- 1) Adanya konsentrasi kepemilikan dan kekuatan *insider shareholder* (termasuk pemerintah dan pihak pihak yang berhubungan dengan pusat kekuatan).
- 2) Lemahnya *governance* sektor keuangan, dan
- 3) Ketidak efektifan internal *rules* dan tidak adanya perlindungan hukum bagi pemegang saham minoritas untuk berhadapan dengan pemegang saham mayoritas dan manajer.

Menurut Suratman (2000), agar *Good Corporate Governance* efektif, maka para manajer perusahaan dapat berperan secara aktif dengan melakukan tindakan-tindakan mengidentifikasi secara layak, mengevaluasi, mengelola risiko dan peluang; menindaklanjuti kebijakan perusahaan dan menjelaskan tujuan perusahaan secara lengkap; menaati standar etika; dan memandang dewan direksi perusahaan sebagai “ahli” dan kewenangan legal. Masih menurut sumber yang sama, akuntan manajemen dalam *Good Corporate Governance* dapat berperan dalam memberikan sistem informasi atas penilaian kinerja masa lalu dan aktivitas masa depan yang disetujui dan direncanakan; merancang dan menerapkan sistem internal kontrol yang berperan sebagai dewan penjamin; menjamin bahwa delegasi kewenangan ditaati; dan mengawasi dan mengevaluasi biaya-biaya serta manfaat-manfaat dari aktivitas utama. Auditor internal dalam *Good Corporate Governance* dapat berperan dalam membantu dewan dalam menilai risiko utama dan memberi nasihat pada pihak manajemen; mengevaluasi sistem internal control dan bertanggung jawab kepada komite audit; dan menelaah peraturan *Good Corporate Governance* minimal setahun sekali.

Setiap perusahaan harus membuat pernyataan tentang kesesuaian penerapan *Good Corporate Governance* dengan pedoman dalam laporan tahunannya. Pernyataan tersebut harus disertai laporan tentang struktur dan mekanisme kerja organ perusahaan serta informasi penting lain yang berkaitan dengan penerapan *Good Corporate Governance*. Dengan demikian, pemegang saham dan pemangku kepentingan lainnya, termasuk regulator, dapat menilai sejauh mana Pedoman *Good Corporate Governance* pada perusahaan tersebut telah diterapkan.

Penerapan *Good Corporate Governance* memiliki dua faktor yang memegang peranan yang menentukan keberhasilannya sebagai berikut, seperti dikutip dari Ristifani (2009), **Faktor Internal**, sebagai pendorong keberhasilan pelaksanaan praktek *Good Corporate Governance* yang berasal dari dalam perusahaan. Beberapa faktor yang dimaksud antara lain, *Pertama*, terdapatnya budaya perusahaan (*corporate culture*) yang mendukung penerapan *Good Corporate Governance* dalam mekanisme serta sistem kerja manajemen di

perusahaan. *Kedua*, berbagai peraturan dan kebijakan yang dikeluarkan perusahaan mengacu pada penerapan nilai-nilai *Good Corporate Governance*. *Ketiga*, manajemen pengendalian risiko perusahaan juga didasarkan pada kaidah-kaidah standar *Good Corporate Governance*. *Keempat*, terdapatnya sistem audit (pemeriksaan) yang efektif dalam perusahaan untuk menghindari setiap penyimpangan yang mungkin akan terjadi. *Kelima*, Adanya keterbukaan informasi bagi publik untuk mampu memahami setiap gerak dan langkah manajemen dalam perusahaan sehingga kalangan publik dapat memahami dan mengikuti setiap derap langkah perkembangan dan dinamika perusahaan dari waktu ke waktu.

Faktor Eksternal, beberapa faktor yang berasal dari luar perusahaan yang sangat mempengaruhi keberhasilan penerapan *Good Corporate Governance*, diantaranya

Pertama, terdapatnya sistem hukum yang baik sehingga mampu menjamin berlakunya supremasi hukum yang konsisten dan efektif. *Kedua*, dukungan pelaksanaan *Good Corporate Governance* dari sektor publik/ lembaga pemerintahan yang diharapkan dapat pula melaksanakan *Good Governance* dan *Clean Government* menuju *Good Government Governance* yang sebenarnya. *Ketiga*, terdapatnya contoh pelaksanaan *Good Corporate Governance* yang tepat (*best practices*) yang dapat menjadi standard pelaksanaan *Good Corporate Governance* yang efektif dan profesional. Dengan kata lain, semacam *benchmark* (acuan). *Keempat*, terbangunnya sistem tata nilai sosial yang mendukung penerapan *Good Corporate Governance* di masyarakat. Ini penting karena lewat sistem ini diharapkan timbul partisipasi aktif berbagai kalangan masyarakat untuk mendukung aplikasi serta sosialisasi *Good Corporate Governance* secara sukarela. *Kelima*, hal lain yang tidak kalah pentingnya sebagai prasyarat keberhasilan implementasi *Good Corporate Governance* terutama di Indonesia adalah adanya semangat anti korupsi yang berkembang di lingkungan publik di mana perusahaan beroperasi disertai perbaikan masalah kualitas pendidikan dan perluasan peluang kerja. Bahkan dapat dikatakan bahwa perbaikan lingkungan publik sangat mempengaruhi kualitas dan skor perusahaan dalam implementasi *Good Corporate Governance*.

3. *Good Corporate Governance* Dengan Tatakelola Perusahaan Yang Bersaing

Perkembangan ekonomi global yang semakin meningkat dewasa ini menuntut perusahaan atau organisasi untuk mampu menangkap peluang bisnis baik secara lokal maupun internasional. Perekonomian global dengan segala pernak-perniknya banyak menawarkan dampak yang positif terutama terjadinya interaksi antara negara dengan perekonomian yang telah maju dengan negara-negara dengan perekonomian yang sedang berkembang. Interaksi tersebut dapat diwujudkan dalam bentuk kerjasama ekonomi sehingga mampu membawa manfaat seperti pengenalan teknologi baru, adanya akses ke pasar baru dan terjadinya penciptaan industri baru (Stiglitz, 2000). Kunci utama untuk memenangkan persaingan di pasar global dan mempertahankan kelangsungan hidup perusahaan adalah dengan menciptakan keunggulan kompetitif (*competitive advantage*).

Guna menjawab tantangan dan isu-isu global tersebut oleh perusahaan maka diperlukan adanya sistem pengelolaan perusahaan yang baik dan setiap personil yang mengedepankan etika, agar nantinya misi dan visi perusahaan yang telah digariskan mampu tercapai. Bahkan *Good Corporate Governance* telah dijadikan bagian dari keunggulan bersaing (*competitive advantage*) perusahaan guna memasuki pasar global dan meraih kepercayaan dari para *stakeholder* (*supplier, investor, konsumen, pemerintah, karyawan dan masyarakat*) (Chi-Kun Ho, 2005). Isu ini menjadi penting karena masyarakat internasional saat ini menuntut suatu perusahaan yang ingin bersaing dipasar internasional harus mampu bersikap terbuka (*transparency*), bertanggung jawab (*responsibility*), berkeadilan (*fairness*), mandiri (*independency*) dan memiliki kredibilitas (*accountability*). Dengan demikian diharapkan dengan adanya perubahan dan transformasi peran dan fungsi sumber daya manusia dari bersifat mendasar dan tradisional menjadi peran dan fungsi bisnis dan strategis diharapkan akan mampu mewujudkan sistem tata kelola perusahaan yang baik (*good corporate governance*) dan mampu bertanggung jawab secara sosial (*corporate social responsibility*) sehingga dapat membawa perusahaan mampu berbicara dan

menjawab tantangan pasar global sekaligus meningkatkan keunggulan bersaingnya (*competitive advantage*).

Etika bisnis dalam penerapan GCG merupakan salah satu poin terpenting yang harus diperhatikan. Menerapkan etika bisnis secara konsisten hingga dapat mewujudkan iklim usaha yang sehat, efisien dan transparan merupakan salah satu sumbangsih besar yang dapat diberikan oleh dunia usaha untuk mendorong terciptanya pasar yang efisien, transparan dan mampu memberikan manfaat yang besar bagi seluruh *stakeholder*-nya. Etika bisnis yang sehat dapat dicapai oleh perusahaan, jika menerapkan suatu prinsip *good corporate governance*. Pentingnya tata kelola perusahaan yang sehat untuk stabilitas pasar dan kepercayaan pasar penerapan *Good Corporate Governance* sebagai bagian dari etika bisnis ini pada gilirannya dapat mempengaruhi pasar dan menjadi bahan pertimbangan yang penting dalam proses pengambilan keputusan. Contoh, pemegang saham menanamkan modalnya untuk membiayai perusahaan, dan tentu saja mereka mengharapkan agar perusahaan dikelola dengan baik untuk memastikan bahwa investasinya aman dan dapat memberikan tingkat pengembalian yang tinggi. Perusahaan tidak dapat memberikan pengembalian terhadap investasi pemegang saham, jika produk yang dihasilkannya tidak dibeli oleh konsumen. Maka penting bagi perusahaan untuk memastikan bahwa kebutuhan konsumen dipenuhi dengan barang dan jasa yang kompetitif.

Landasan hukum tentang penerapan *good corporate governace* pada KOPA TTN Jember berdasarkan anjuran diterbitkan Surat Keputusan Kementerian Negara BUMN No.Kep.23/M-Pm-PBUMN/2000 pada tanggal 31 Mei Tahun 2000 yang dikeluarkan oleh Kementrian BUMN atas perwakilan Pemerintah RI sebagai pemegang saham BUMN khususnya di lingkungan Badan Usaha Milik Negara selanjutnya di Tahun 2002 , Mentri BUMN juga menerbitkan Surat Keputusan No.117/MMBU/2002 Pada tanggal 01 agustus 2002 yang menyatakan penerapan praktek *good corporate governance* pada BUMN, dengan penjelasan bahwa BUMN wajib untuk menerapkan dan melaksanakan praktek-praktek prinsip dari *good corporate governance* secara konsisten dan atau landasan operasionalnya berdasarkan pada prinsip *good corporate governance*.

Penjelasan menurut Mas Ahmad Daniri (2005) *awareness building* adalah langkah awal untuk sosialisasi yang bertujuan membangun kesadaran bagi semua pihak yang berkaitan dengan arti penting dari pelaksanaan *good corporate governance* serta untuk menjalankan komitmen bersama dalam menjalankannya. Usaha ini bisa dilaksanakan dengan mengajukan permohonan bantuan tenaga ahli yang independent dari luar perusahaan seperti ISO tersebut. Kegiatan yang dilakukan dapat berupa seminar, lokakarya serta diskusi antar kelompok. Membangun kesadaran kolektif erat kaitannya dengan solidaritas sosial. Solidaritas secara bahasa diartikan kebersamaan, kekompakan, kesetiakawanan, empati, simpati, tenggang hati, dan tenggang rasa. Solidaritas sosial merupakan tema utama yang dibicarakan oleh Durkheim sebagai sumber moral untuk membentuk tatanan sosial di tengah masyarakat. Durkheim menyatakan bahwa asal usul otoritas moralitas harus ditelusuri sampai pada masyarakat.

Sementara pendapat lain menurut Johnson (1986) dalam bukunya, tentang tatanan solidaritas yang erat kaitannya dengan membangun kesadaran kolektif, solidaritas menunjuk pada suatu keadaan hubungan antara individu atau kelompok yang didasarkan pada perasaan moral dan kepercayaan yang dianut bersama, yang diperkuat oleh pengalaman emosional bersama. Ikatan ini lebih mendasar daripada hubungan kontraktual yang dibuat atas persetujuan rasional, karena hubungan-hubungan serupa itu mengandaikan sekurang-kurangnya satu tingkat atau derajat konsensus terhadap prinsip-prinsip moral yang menjadi dasar kontrak itu.

Membangun tatanan kesadaran kolektif juga memperhatikan solidaritas sosial yang dipandang sebagai perpaduan kepercayaan dan perasaan yang lazim dimiliki para anggota suatu masyarakat tertentu. Kepercayaan itu membentuk suatu sistem dan memiliki ruh tersendiri. Solidaritas sangat dibutuhkan oleh setiap kelompok sosial, karena pada dasarnya setiap masyarakat membutuhkan solidaritas dalam melangsungkan hidupnya. Kelompok sosial sebagai tempat berlangsungnya kehidupan bersama, masyarakat akan tetap ada dan bertahan ketika dalam kelompok sosial tersebut terdapat rasa solidaritas diantara anggotanya. Kondisi ini dapat disimpulkan bahwa solidaritas adalah rasa kebersamaan, simpati, sebagai salah satu anggota dari kelas yang sama atau bisa

di artikan perasaan atau ungkapan dalam sebuah kelompok yang dibentuk oleh kepentingan bersama. Karena sesungguhnya solidaritas mengarah pada keakraban atau kekompakan dalam satu kelompok. Keakraban dalam suatu kelompok tidak hanya sebuah alat untuk mencapai atau mewujudkan cita-cita bersama, tetapi juga merupakan salah satu tujuan utama dari kehidupan suatu kelompok. Keadaan kelompok yang semakin kuat, akan menimbulkan rasa saling memiliki diantara anggotanya (Jacobus, 2008).

Pendapat tentang kesadaran kolektif memang banyak muncul pada suatu masyarakat, tak terkecuali masyarakat perusahaan. Menurut Johnson (1986), kesadaran kolektif tersebut sebenarnya terkumpul kedalam solidaritas mekanik, dimana solidaritas mekanik tergantung pada individu-individu yang memiliki sifat-sifat yang sama dan menganut kepercayaan dan pola normatif yang sama pula. Ciri-ciri solidaritas mekanik adalah solidaritas yang merujuk pada ikatan sosial yang dibangun atas kesamaan, kepercayaan, dan adat bersama (termasuk juga perusahaan). Disebut dengan mekanik itu karena orang yang hidup dalam satu keluarga relatif dapat berdiri sendiri dan juga memenuhi semua kebutuhan hidup tanpa tergantung pada kelompok lain, memiliki hubungan masyarakat yang terjalin akrab karena rasa kekeluargaan (kesadaran kolektif) yang tinggi, masih cenderung menerapkan sistem gotong royong, dan tidak ada pembagian kerja diantara para anggotanya. Ciri khas yang penting dari solidaritas mekanik adalah bahwa solidaritas itu didasarkan pada suatu tingkat homogenitas yang tinggi dalam kepercayaan, sentimen, dan sebagainya.

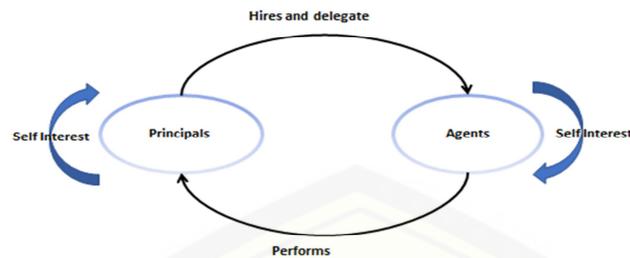
Lebih lanjut, Johnson menjelaskan ciri lainnya pada solidaritas mekanik yang membentuk kesadaran kolektif pada perusahaan adalah terletak pada saat solidaritas mekanik memainkan peranannya. Hal ini dapat diperhatikan pada kepribadian tiap individu yang dapat dikatakan lenyap, karena ia bukanlah individu lagi, melainkan hanya sekedar makhluk kolektif. Jadi masing-masing individu diserap dalam kepribadian kolektif. Sedangkan masyarakat bukanlah sekedar wadah untuk terwujudnya integrasi sosial yang akan mendukung solidaritas sosial, melainkan juga akar dari kesadaran kolektif dan sasaran utama dari perbuatan moral dalam tindakannya. Jadi kesadaran kolektif pada perusahaan

bukan lagi menamakan pribadi namun mengatas namakan korporasi dalam sebuah usaha bisnis.

Selanjutnya, Menurut (Chinn, 2000; Shaw, 2003) dalam (Kaihatu, 2006) *good corporate governance assesment* adalah upaya dengan cara mengukur atau lebih tepatnya melakukan pemetaan terhadap kondisi dari perusahaan dalam melaksanakan *good corporate governance* saat ini. Upaya ini berfungsi untuk memastikan titik awal ataupun level dari penerapan *good corporate governance*, serta bertujuan mengidentifikasi upaya dan langkah yang tepat guna mempersiapkan struktur serta infrastruktur dari perusahaan yang berjalan kondusif. Dengan kata lain *good corporate governance assesment* diperlukan untuk mengidentifikasi suatu aspek apa yang diperlukan untuk menjadi perhatian yang akan dilaksanakan, serta upaya-upaya apa yang dapat diputuskan demi mewujudkannya. *Good corporate governance manual* merupakan langkah selanjutnya setelah *assessment* dijalankan.

Good corporate governance yang dilakukan oleh didefinisikan sebagai seperangkat peraturan yang menetapkan hubungan antara pemegang saham, pengurus, pihak kreditur, pemerintah, karyawan serta para pemegang kepentingan intern dan ekstern lainnya sehubungan dengan hak-hak dan kewajiban mereka, atau dengan kata lain sistem yang mengarahkan dan mengendalikan perusahaan. Definisi lain juga diungkapkan oleh Bank Dunia (Tunggal dan Widjaja, 2002) yaitu, “*good corporate governance* merupakan kumpulan hukum, peraturan dan kaidah yang wajib dipenuhi, yang dapat mendorong kinerja perusahaan bekerja secara efisien, menghasilkan nilai ekonomi jangka panjang yang berkesinambungan bagi para pemegang saham maupun masyarakat sekitar secara keseluruhan”.

Menurut Haslinda (2009), *Good corporate governance* dapat dikaji melalui tiga pendekatan, yaitu pendekatan teori *agency*, teori *stakeholder*, dan teori *stewardship*. Kategori pertama, lebih condong pada serangkaian pola perilaku perusahaan yang diukur melalui kinerja, pertumbuhan, struktur pembiayaan, perlakuan terhadap para pemegang saham, dan *stakeholders*.

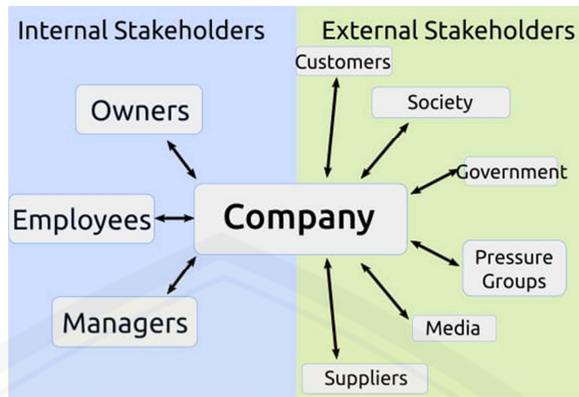


Gambar 2.1 *The Agency Model*

Sumber : *Fundamental and Ethics Theories of Corporate Governance, Abdullah And Valentine, 2009.*

Berdasarkan Gambar 2.1, maka dapat diterangkan bahwa, model suatu karyawan yang digambarkan dalam teori agensi lebih tertarik pada diri sendiri, individualistis, dan terikat pada pemikiran rasionalitas dimana imbalan dan hukuman (*reward and punishment*) tampaknya menjadi prioritas (Jensen & Meckling, 1976). Ini teori mengatur bahwa orang atau karyawan bertanggung jawab dalam tugas dan tanggung jawab mereka. Sehingga hubungan antara pemilik dan pekerja menjadi sebuah hubungan yang harmonis dengan posisi dan tanggung jawabnya masing-masing sesuai dengan struktur yang telah terbentuk dengan menjaga produktifitas yang telah disepakati bersama.

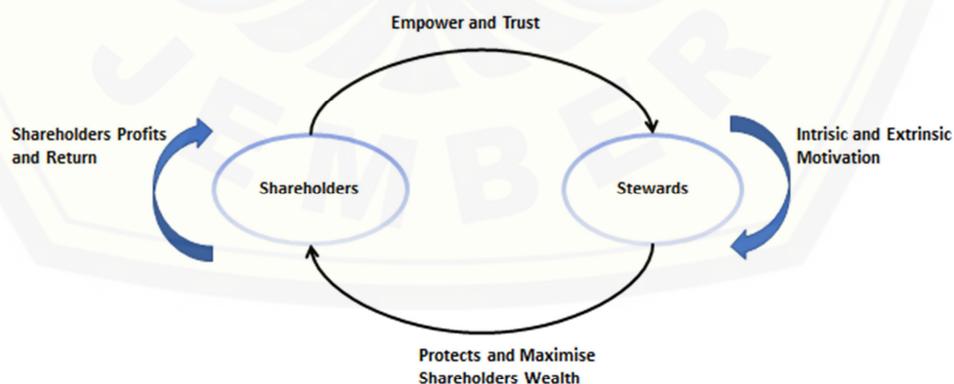
Freeman (2009) mendefinisikan *stakeholders theory* atau teori pemangku kepentingan adalah sebuah kelompok atau individu yang dapat mempengaruhi dari tujuan dari sebuah organisasi. Berbeda dengan teori agency, pada teori pemangku kepentingan manager dalam sebuah organisasi mempunyai mempunyai jaringan hubungan yang harus dikelola, termasuk dalam hal ini adalah pemasok, karyawan, dan mitra usaha atau mitra bisnis. Memelihara kelompok jaringan yang terlibat dalam usaha atau bisnis ini sangat penting disamping mengelola hubungan dengan pemilik, manager dan karyawan seperti dalam teori agency.



Gambar 2.2. *Theory Stakeholders Model*

Sumber: *Stakeholders Theory Concept and Strategies*. (Freeman, Harrison and Zyglidopoulos, 1984).

Pengembangan teori berikutnya setelah teori agency adalah *Stewardship theory* atau Teori kepengurusan yang memiliki akar keilmuan dari psikologi dan sosiologi dan didefinisikan oleh Davis, Schoorman & Donaldson (1997). Perbedaan yang mencolok dari teori agensi dengan *stewardship theory* adalah, mengedepankan penatalayanan perusahaan yang tidak menekankan pada perspektif individualisme (Donaldson & Davis, 1991), tetapi lebih pada peran manajemen puncak sebagai pelayan dan mengintegrasikan tujuan bersama sebagai bagian dari organisasi.



Gambar 2.3 *The stewardship theory*

Sumber : *Fundamental and Ethics Theories of Corporate Governance*, Abdullah And Valentine, 2009.

Berdasarkan gambar 2.3 maka dapat dikemukakan bahwa pengelolaan organisasi difokuskan pada harmonisasi antara pemilik modal (*principles*) dengan pengelola modal (*steward*) dalam mencapai tujuan bersama. *Stewardship theory* dalam akuntansi menjelaskan sebuah konstruk pola kepemimpinan dan hubungan komunikasi antara *shareholder* dan manajemen atau dapat pula hubungan antara *top* manajemen dengan para manajer di bawahnya dalam sebuah organisasi perusahaan dengan mekanisme situasional yang mencakup filosofis manajemen dan perbedaan budaya organisasi, dan kepemimpinan dalam pencapaian tujuan bersama tanpa menghalangi kepentingan masing-masing.

Berdasarkan penjelasan tersebut, maka penting sekali menciptakan tata kelola perusahaan yang baik dan efisien, agar mempunyai daya saing yang kuat pada pangsa pasar global. Tata kelola perusahaan yang baik atau biasa disebut, *good corporate governance* mempunyai prinsip-prinsip dasar. Prinsip dasar *Good Corporate Governance* adalah memiliki tujuan untuk memberikan kemajuan terhadap kinerja suatu perusahaan. Prinsip-prinsip *good corporate governance* yang dikembangkan *organization for Economic cooperation and development* (OECD) adalah sebagai berikut. *Pertama*, perlindungan terhadap hak-hak pemegang saham. Hak-hak tersebut meliputi hak-hak dasar pemegang saham, yaitu hak untuk menjamin keamanan metode pendaftaran kepemilikan, mengalihkan atau memindahkan saham yang dimilikinya, memperoleh informasi yang relevan mengenai perusahaan secara berkala dan teratur, ikut berperan dan memberikan suara dalam Rapat Umum Pemegang Saham (RUPS), memilih anggota dewan komisaris dan direksi, dan selanjutnya, memperoleh pembagian keuntungan perusahaan/dividen. *Kedua*, persamaan perlakuan terhadap seluruh pemegang saham. *Ketiga*, seluruh pemegang saham harus memiliki, kesempatan untuk mendapatkan penggantian atau perbaikan atas pelanggaran dari hak-hak mereka. *Ketiga*, peranan *stakeholders* yang terkait dengan perusahaan. Memberikan pengakuan terhadap hak-hak *stakeholders*, seperti yang telah ditentukan dalam undang-undang, dan mendorong kerjasama yang aktif antara perusahaan dengan para *stakeholders* tersebut dalam rangka menciptakan lapangan kerja, kesejahteraan masyarakat dan kesinambungan usaha. *Keempat*, keterbukaan dan transparansi. Memberikan jaminan adanya pengungkapan yang

tepat waktu akurat untuk setiap permasalahan yang berkaitan dengan perusahaan. Selain itu, informasi yang diungkapkan harus disusun, diaudit, dan disajikan sesuai dengan standar yang berkualitas tinggi. Kelima, akuntabilitas dewan komisaris (*board of directors*) Menjamin adanya pedoman strategis perusahaan, pemantauan yang efektif terhadap manajemen yang dilakukan oleh dewan komisaris serta akuntabilitas dewan komisaris terhadap perusahaan dan para pemegang saham.

Menurut Kaihatu (2006), Implementasi penerapan *good corporate governance* perusahaan bisa terdaftar dalam skor pemeringkatan yang dilakukan oleh IICG telah menerapkan *good corporate governance* dengan baik dan secara langsung menaikkan nilai sahamnya. Secara teoritis praktik *good corporate governance* dapat meningkatkan kinerja perusahaan, mengurangi risiko yang mungkin dilakukan oleh dewan dengan keputusan yang menguntungkan sendiri dan umumnya *good corporate governance* dapat meningkatkan kepercayaan investor untuk menanamkan modalnya yang berdampak terhadap kinerjanya. Penerapan *good corporate governance* yang berintikan pada budaya korporasi adalah merupakan sikap profesionalisme yang beretika dan bermoral tinggi, sehingga semua kekuatan manusia korporasi tidak lagi melakukan politik praktis di dalam perusahaan, melainkan bersatu padu untuk meningkatkan kualitas perusahaan menjadi kuat, kokoh, dan lebih sehat serta dapat mengembangkan perusahaan.

Penilaian terhadap pelaksanaan *good corporate governance* di Indonesia dilakukan oleh Lembaga independen yaitu: *Indonesian Institute for Corporate Governance (IICG)*. Penilaian dilakukan dengan menggunakan kuesioner yang dijawab oleh pihak manajemen perusahaan. Aspek yang dinilai meliputi: Komitmen terhadap tata kelola perusahaan, Transparansi, Akuntabilitas, Responsibilitas, Independensi, Keadilan, Kompetensi, Pernyataan misi perusahaan, Kepemimpinan, dan Kolaborasi staf.

Pemeringkatan penerapan konsep *good corporate governance* pada perusahaan peserta dengan memberikan skor sesuai dengan hasil pembobotan nilai berdasarkan penilaian investor. Pemeringkatan CGPI didesain menjadi 3

kategori berdasarkan tingkat kepercayaan yang dapat dijelaskan menurut skor penerapan konsep *good corporate governance*, adapun skor tingkat kepercayaan

1. 55 – 69 Cukup Terpercaya
2. 70 – 84 Terpercaya
3. 85 – 100 Sangat Terpercaya

(Sumber: *Indonesian Institute for Corporate Governance*)

Berdasarkan *range* skor untuk masing-masing kategori diatas, maka dapat ditentukan tingkat prestasi yang dicapai oleh masing-masing perusahaan. Kinerja perusahaan kinerja adalah gambaran pencapaian pelaksanaan suatu kegiatan atau program atau kebijaksanaan dalam mewujudkan sasaran, tujuan, misi, dan visi organisasi. Pelaporan kinerja adalah refleksi kewajiban untuk mempresentasikan dan melaporkan kinerja semua aktivitas dan semua sumber daya yang perlu dipertanggungjawabkan. Penilaian perusahaan khususnya kinerja sering dilakukan untuk tujuan: Sedarmayanti (2010: 264-265)

1. Untuk memperoleh pendapat wajar atas penyertaan dalam suatu perusahaan atau menunjukkan bahwa perusahaan bernilai lebih dari apa yang ada di dalam neraca.
2. Untuk keperluan merger dan akuisisi.
3. Untuk kepentingan usaha yang bertujuan untuk mengetahui apakah nilai usaha lebih besar daripada nilai likuiditasnya.
4. Memperoleh pembelanjaan penetapan besarnya pinjaman atau tambahan modal. Kinerja perusahaan ditentukan sejauh mana keseriusannya dalam menerapkan *good corporate governance*. Perusahaan yang terdaftar dalam skor pemeringkatan *good corporate governance* yang dilakukan oleh IICG telah menerapkan *good corporate governance* dengan baik dan secara langsung menaikkan nilai sahamnya. Secara teoritis praktik *good corporate governance* dapat meningkatkan kinerja perusahaan, mengurangi risiko yang mungkin dilakukan oleh dewan dengan keputusan yang menguntungkan sendiri dan umumnya *good corporate*

governance dapat meningkatkan kepercayaan investor untuk menanamkan modalnya yang berdampak terhadap kinerjanya.

Penerapan *good corporate governance* yang berintikan pada budaya korporasi merupakan sikap profesionalisme yang beretika dan bermoral tinggi, sehingga semua kekuatan manusia korporasi tidak lagi melakukan politik praktis di dalam perusahaan, melainkan bersatu padu untuk meningkatkan kualitas perusahaan menjadi kuat, kokoh, dan lebih sehat serta dapat mengembangkan perusahaan.

Bagi perusahaan, penerapan *good corporate governance* dipercaya dapat meningkatkan kinerja atau nilai perusahaan. Dalam penelitian ini, peneliti menggunakan hasil survei IICG berupa *Corporate Governance Perception Index* (CGPI) untuk mengukur *corporate governance*. Alasan penggunaan indeks ini disebabkan oleh keterbatasan data tentang penelitian penerapan *good corporate governance* pada perusahaan-perusahaan di Indonesia. Indeks tersebut merupakan satu-satunya indeks yang dipublikasikan dari hasil penelitian pada perusahaan-perusahaan di Indonesia dengan menggunakan instrumen yang telah disesuaikan dengan ketentuan peraturan yang berlaku di Indonesia. Peneliti menggunakan nilai Tobin's Q sebagai ukuran penilaian pasar dan *Return on Equity* (ROE).

Sementara itu, korporasi memiliki unsur internal dan eksternal yang menjamin berfungsinya *good corporate governance*. Buku yang berjudul *good corporate governance* yang ditulis (Sutedi, 2012:41) menyebutkan nilai-nilai *good corporate governance* yang berasal dari internal, meliputi Pemegang Saham, Direksi, Dewan Komisaris, Manajer, Karyawan/Serikat Pekerja, Sistem Remunerasi berdasarkan Kinerja, Komite Audit. Sedangkan, unsur eksternal meliputi Kecukupan UU dan Perangkat Hukum, Investor, Institusi Penyedia Informasi, Akuntan Publik, Institusi yang memihak kepentingan publik bukan golongan, Pemberi pinjaman, Lembaga yang mengesahkan legalitas.

Sementara itu, Carolina Machado, 2019 menyatakan tentang teori dasar dari *good corporate governance*:

“Corporate governance has become an important factor in managing organizations in the current global and complex environment. In order to understand corporate governance, it is important to highlight its

definition. Even though, there is no single accepted definition of corporate governance but it can be defined as a set of processes and structures for controlling and directing an organization. It constitutes a set of rules, which governs the relationships between management, shareholders and stakeholders.”

Penjelasan tambahan tentang *grand* teori dari *good corporate governance* oleh (Carolina Machado, 2019) dalam bukunya yang berjudul *Management Science Foundations and Innovations*. Machado, menyatakan bahwa *good corporate governance* disusun dari beberapa teori yang menyertai keberadaan dari *good corporate governance* itu sendiri. Teori tersebut disusun dari *agency* teori, *stakeholder* teori dan *stewardship* teori.

Masih menurut Carolina Machado, *Stewardship theory* memandang manajemen sebagai dapat dipercaya untuk bertindak dengan sebaik-baiknya bagi kepentingan publik maupun *stakeholder*. Sementara itu, *agency theory* yang dikembangkan oleh Michael Johnson, memandang bahwa manajemen perusahaan sebagai “agents” bagi para pemegang saham, akan bertindak dengan penuh kesadaran bagi kepentingannya sendiri, bukan sebagai pihak yang arif dan bijaksana serta adil terhadap pemegang saham. Dalam perkembangan selanjutnya, *agency theory* mendapat respon lebih luas karena dipandang lebih mencerminkan kenyataan yang ada. Berbagai pemikiran mengenai *good corporate governance* berkembang dengan bertumpu pada *agency theory* di mana pengelolaan dilakukan dengan penuh kepatuhan kepada berbagai peraturan dan ketentuan yang berlaku.

Table 2.1 A comparison of theoretical perspectives on organizational governance

<i>Theory</i>	<i>Interests</i>	<i>Board members</i>	<i>Board role</i>	<i>Model</i>
<i>Agency Theory</i>	<i>Owners and managers have different interests</i>	<i>Owners' representatives</i>	<i>Compliance/conformance: Safeguard owners' interests Oversee management Check compliance</i>	<i>Compliance model</i>
<i>Stakeholder Theory</i>	<i>Stakeholders have different interests</i>	<i>Stakeholder representatives: elected or appointed by stakeholder groups</i>	<i>Balancing stakeholder needs: Make policy/strategy control management</i>	<i>Stakeholder model</i>
<i>Stewardship Theory</i>	<i>Owners and managers share interests</i>	<i>Experts</i>	<i>Improve performance: Add value to top decisions/strategy partner/support management</i>	<i>Partnership model</i>

Sumber: A comparison of theoretical perspectives on organizational governance, Machado, 2019.

Penjelasan dari tabel 2.1, dapat dilihat perbandingan ketiga teori tersebut, yaitu Teori Agensi (*Agency Theory*), mengemukakan hubungan antara *principal* (pemilik) dan *agent* (manajer) dalam hal pengelolaan perusahaan, dimana *principal* merupakan suatu entitas yang mendelegasikan wewenang untuk mengelola perusahaan kepada pihak *agent* (manajemen). Menurut Jensen dan Meckling teori agensi menjelaskan tentang hubungan kontraktual antara pihak yang mendelegasikan keputusan tertentu (*principal*/pemilik/pemegang saham) dengan pihak yang menerima pendelegasian tersebut (*agent*/manajemen). *Corporate Governance* yang merupakan konsep yang didasarkan pada teori keagenan, diharapkan bisa berfungsi sebagai alat untuk memberikan keyakinan kepada para investor bahwa mereka akan menerima return atas dana yang telah mereka investasikan. *Corporate Governance* sangat berkaitan dengan bagaimana membuat para investor yakin bahwa manajer akan memberikan keuntungan bagi mereka, yakin bahwa manajer tidak akan mencuri/menggelapkan atau menginvestasikan ke dalam proyek-proyek yang tidak menguntungkan berkaitan

dengan dana/kapital yang telah ditanamkan oleh investor. Selain itu *Corporate Governance* juga berkaitan dengan bagaimana para investor mengontrol para manajer. Dengan kata lain yakni *Corporate Governance* diharapkan akan dapat berfungsi untuk menekan atau menurunkan biaya keagenan (*agency cost*) (Lukviarman, 2016).

Stewardship Model (Stewardship Theory), beranggapan bahwa manajer tidak mempunyai kepentingan pribadi tetapi lebih mementingkan keinginan *prinsipal*. Menurut Donaldson & Davis (dalam Hamdani, 2016) beranggapan bahwa teori *stewardship* adalah benar dan teori *agency* salah, dimana keterbatasan teori *agency* kurang mempertimbangkan masalah psikologis dan sosiologis dan terkadang mengabaikan kompleksitas kehidupan organisasi. Asumsi yang dipakai dalam *stewardship* model menjelaskan bahwa, manajer adalah pelayan perusahaan yang baik dan rajin bekerja untuk mencapai tingkat laba dan tingkat pengembalian modal yang tinggi bagi pemegang saham. Manajer dapat memotivasi dirinya sendiri serta bekerja dengan inisiatif sendiri dan tanggung jawab sehingga keberadaan dewan komisaris yang berperan sebagai pengawas direksi menjadi tidak efektif. Teori ini menggambarkan situasi dimana para manajer tidak termotivasi pada tujuan individu tetapi lebih ditujukan pada tujuan untuk kepentingan organisasi.

Teori Pemangku Kepentingan (*Stakeholder Theory*), didefinisikan sebagai “*any group or individual who can affect or be affected by the achievement of an organization’s objective.*” Bahwa stakeholder merupakan kelompok maupun individu yang dapat memengaruhi atau dipengaruhi oleh proses pencapaian tujuan organisasi. Tanggung jawab perusahaan yang semula fokus pada indikator ekonomi (*economics focused*) dalam laporan keuangan, saat ini telah bergeser dan lebih memeperhitungkan faktor-faktor sosial terhadap *stakeholder*, baik internal maupun eksternal. Untuk menjamin kelangsungan hidup perusahaan hidup, sangat tergantung pada dukungan *stakeholder*. Makin *powerful* dukungan *stakeholder*, makin besar kemampuan perusahaan beradaptasi dengan lingkungan. Pengungkapan sosial dianggap sebagai bagian dari dialog antara perusahaan dengan *stakeholdernya*.

Corporate governace mengarahkan pengelolaan perusahaan untuk profit dan *sustainability* secara seimbang. Pencapaian keuntungan tersebut merupakan wujud pemenuhan pemegang saham (*shareholder*) dan tidak dapat dilepaskan dari upaya pencapaian *sustanaibility* yang merupakan wujud pemenuhan kepentingan para pemangku kepentingan (*stakeholders*) (Hamdani, 2016).

Kaitannya dengan *good corporate governance* di KOPA TTN Jember adalah, KOPA TTN Jember adalah perusahaan Nasional yang telah menerapkan standar internasional dengan bekerjasama dengan perusahaan luar negeri/multi nasional berkepentingan terhadap menjaga eksistensi perusahaan dengan menyeimbangkan di dalam perusahaan itu sendiri sebagai pemilik atau prinsipal dan karyawan, petani sebagai agen atau produksi. Kalau kita berbalik pandangan, maka kedudukan KOPA TTN Jember sebagai produsen sedangkan HKC sebagai prisipalnya. Sesuai dengan teori *agency* tersebut, maka kedudukan keduanya adalah seimbang satu dengan yang lain dengan mengedepankan tata kelola perusahaan pada kedua bagian tersebut.

4. Tahapan Penerapan *Good Corporate Governance*

Pelaksanaan penerapan *Good Corporate Governance* pada perusahaan penting untuk melakukan pentahapan yang cermat berdasarkan analisis atas situasi dan kondisi perusahaan, dan tingkat kesiapannya, sehingga penerapan *Good Corporate Governance* dapat berjalan lancar dan mendapatkan dukungan dari seluruh unsur di dalam perusahaan. Pada umumnya perusahaan-perusahaan yang telah berhasil dalam menerapkan *Good Corporate Governance* menggunakan pentahapan berikut (Chinn, 2000; Shaw,2003).

A. Tahap Persiapan

1) *Awareness building*

Awareness building merupakan langkah awal untuk membangun kesadaran mengenai arti penting *Good Corporate Governance* dan komitmen bersama dalam penerapannya. Upaya ini dapat dilakukan dengan meminta bantuan tenaga ahli independen dari luar perusahaan. Bentuk kegiatan dapat dilakukan melalui seminar, lokakarya, dan diskusi kelompok.

2. *Good Corporate Governance assessment*

Good Corporate Governance Assessment merupakan upaya untuk mengukur atau lebih tepatnya memetakan kondisi perusahaan dalam penetapan *Good Corporate Governance* saat ini. Langkah ini perlu guna memastikan titik awal *level* penerapan *Good Corporate Governance* dan untuk mengidentifikasi langkah-langkah yang tepat guna mempersiapkan infrastruktur dan struktur perusahaan yang kondusif bagi penerapan *Good Corporate Governance* secara efektif. Dengan kata lain, *Good Corporate Governance assessment* dibutuhkan untuk mengidentifikasi aspek-aspek apa yang perlu mendapatkan perhatian terlebih dahulu, dan langkah-langkah apa yang dapat diambil.

3. *Good Corporate Governance manual building*.

Good Corporate Governance manual building, adalah langkah berikut setelah *Good Corporate Governance assessment* dilakukan. Berdasarkan hasil pemetaan tingkat kesiapan perusahaan dan upaya identifikasi prioritas penerapannya, penyusunan manual atau pedoman implementasi *Good Corporate Governance* dapat disusun. Penyusunan manual dapat dilakukan dengan bantuan tenaga ahli independen dari luar perusahaan. Manual ini dapat dibedakan antara manual untuk organ-organ perusahaan dan manual untuk keseluruhan anggota perusahaan, mencakup berbagai aspek seperti:

- A. Kebijakan *Good Corporate Governance* perusahaan
- B. Pedoman *Good Corporate Governance* bagi organ-organ perusahaan
- C. Pedoman perilaku
- D. *Audit committee charter*
- E. Kebijakan *disclosure* dan transparansi
- F. Kebijakan dan kerangka manajemen risiko
- G. *Roadmap* implementasi

B. Tahap Implementasi

Setelah perusahaan memiliki *Good Corporate Governance* manual, langkah selanjutnya adalah memulai implementasi di perusahaan. Tahap ini terdiri atas 3 langkah utama, yakni:

1. Sosialisasi, diperlukan untuk memperkenalkan kepada seluruh perusahaan berbagai aspek yang terkait dengan implementasi *Good Corporate Governance* khususnya mengenai pedoman penerapannya. Upaya sosialisasi perlu dilakukan dengan suatu tim khusus yang dibentuk langsung berada di bawah pengawasan direktur utama atau salah satu direktur yang ditunjuk sebagai *Good Corporate Governance champion* di perusahaan.
2. Implementasi, yaitu kegiatan yang dilakukan sejalan dengan pedoman *Good Corporate Governance* yang ada, berdasar *roadmap* yang telah disusun. Implementasi harus bersifat *top down approach* yang melibatkan dewan komisaris dan direksi perusahaan. Implementasi hendaknya mencakup pula upaya manajemen perubahan (*change management*) guna mengawal proses perubahan yang ditimbulkan oleh implementasi *Good Corporate Governance*.
3. Internalisasi, yaitu tahap jangka panjang dalam implementasi. Internalisasi mencakup upaya upaya untuk memperkenalkan *Good Corporate Governance* di dalam seluruh proses bisnis perusahaan kerja, dan berbagai peraturan perusahaan. Dengan upaya ini dapat dipastikan bahwa penerapan *Good Corporate Governance* bukan sekedar dipermukaan atau sekedar suatu kepatuhan yang bersifat superficial, tetapi benar-benar tercermin dalam seluruh aktivitas perusahaan.

C. Tahap Evaluasi

Tahap evaluasi adalah tahap yang perlu dilakukan secara teratur dari waktu ke waktu untuk mengukur sejauh mana efektivitas penerapan *Good Corporate Governance* telah dilakukan dengan meminta pihak independen melakukan audit implementasi dan *scoring* atas praktik *Good Corporate Governance* yang ada. Terdapat banyak perusahaan konsultan yang dapat memberikan jasa audit yang demikian, dan di Indonesia ada beberapa perusahaan yang melakukan *scoring*. Evaluasi dalam bentuk *assessment*, audit atau *scoring* juga dapat dilakukan secara *mandatory* misalnya seperti yang diterapkan di lingkungan BUMN. Evaluasi dapat membantu perusahaan memetakan kembali kondisi dan situasi serta capaian perusahaan dalam implementasi *Good Corporate*

Governance sehingga dapat mengupayakan perbaikan-perbaikan yang perlu berdasarkan rekomendasi yang diberikan.

Supaya implementasi tata kelola perusahaan berjalan dengan baik, maka perlu didukung dengan pedoman-pedoman atau aturan tertulis yang memuat tentang kebijakan tertentu, praktek dan pengaturan-pengaturan lainnya yang mengatur perusahaan agar tetap berjalan dengan peraturan perundang-undangan yang berlaku, prinsip-prinsip korporasi yang sehat dan etika bisnis yang berlaku umum yang disebut dengan *soft structure Good Corporate Governance*. *Soft structure Good Corporate Governance* mengarahkan perusahaan dalam mengatur diri mereka sendiri atas dasar kepentingan bersama antara pihak-pihak yang terlibat di dalamnya.

Soft structure Good Corporate Governance antara lain sebagai berikut:

A. *Corporate Governance Policy* (Kebijakan Tata Kelola Perusahaan)

Merupakan sebuah pedoman yang tertulis dan berlaku bagi pemegang saham, dewan komisaris, direksi, sekretaris perusahaan, audit internal dan para *stakeholders* lainnya dalam melaksanakan *good corporate governance* pada pengelolaan perusahaan. Secara teknis, *Corporate Governance Policy* mengatur prinsip-prinsip tatakelola perusahaan yang baik dan mencakup aspek manajemen seperti kebijakan strategis, pengembangan organisasi, sumber daya manusia, kebijakan terkait operasional, teknologi informasi, pengadaan barang dan jasa, ataupun aspek *ethical role* seperti etika bisnis dan budaya perusahaan.

B. *Board Manual*

Pada prinsipnya, *Board manual* merupakan salah satu wujud komitmen perusahaan dalam menerapkan tata kelola perusahaan secara konsisten untuk pengelolaan perusahaan agar dapat menjalankan visi dan misi yang telah ditetapkan. Peraturan-peraturan dalam *Board Manual* merupakan penerapan pada salah satu prinsip *Good Corporate Governance* yaitu akuntabilitas, yakni pengaturan mekanisme tata kelola perusahaan yang jelas antara fungsi dewan komisaris dengan direksi dalam menjalankan perusahaan dan menciptakan hubungan kerja yang lebih efektif dan menghindari benturan kepentingan.

Isi *board manual* meliputi:

1. Pendahuluan yang menjelaskan tentang latar belakang atau alasan disusunnya *Board Manual*, dasar hukum yang menjadi rujukan, maksud dan tujuan dari pembuatan *Board Manual*, ruang lingkup atau batasan isi yang ditentukan dalam *Board Manual*.
2. Prinsip dasar dan mekanisme hubungan kerja antara Dewan Komisaris dan Direksi, seperti Rapat antara Dewan Komisaris dengan Direksi, pertemuan formal, pola komunikasi formal yang mencakup korespondensi surat menyurat antara Direksi dengan Dewan Komisaris, serta pertemuan informal.
3. Pedoman pelaksanaan kerja yang mencakup persyaratan, pengangkatan, pemberhentian, dan masa jabatan Dewan Komisaris dan Direksi, program pengenalan dan peningkatan kapabilitas Dewan Komisaris. Hal-hal lain yang diatur seperti pembagian kerja, pengaturan rapat, evaluasi kinerja, pendelegasian wewenang, dan berbagai hal lainnya.

5. Pihak Yang Berperan Dalam *Good Corporate Governance*

Pengelolaan perusahaan (*Good Corporate Governance*) itu sendiri dapat diartikan secara luas pada literatur yang ada dan terbatas. Secara terbatas, istilah tersebut berkaitan dengan hubungan antara Manajer, Direktur, Auditor, dan Pemegang Saham. Sedangkan secara luas istilah pengelolaan perusahaan dapat meliputi kombinasi hukum, peraturan, aturan pendaftaran dan praktik pribadi yang meningkatkan perusahaan menarik modal masuk, memiliki kinerja yang efisien, menghasilkan keuntungan, serta memenuhi harapan masyarakat secara umum dan sekaligus kewajiban hukum. Keberadaan organ-organ tambahan tersebut memiliki fungsi dan tanggung jawab yang berkaitan dengan pelaksanaan *good corporate governance* (Pandya, 2011).

Organ tambahan untuk melengkapi penerapan *Good Corporate Governance* (Sukrisno, 2011:109), yaitu ada tiga organ yang wajib ada yakni, komisaris dan direktur independen, komite audit, sekretaris perusahaan (*corporate secretary*):

A. Komisaris dan Direktur Independen

Menurut Sukrisno Agoes (2011:110), terdapat dua pengertian independen yang terkait dengan konsep komisaris dan direktur independen tersebut. *Pertama*, komisaris dan direktur independen adalah seseorang yang ditunjuk untuk mewakili pemegang saham independent (pemegang saham minoritas). Sebagaimana diatur dalam Undang-Undang Perseroan, anggota Direksi dan Komisaris diangkat dan diberhentikan oleh RUPS, sedangkan keputusan yang diambil dalam RUPS didasarkan atas perbandingan jumlah suara para pemegang saham. Hak suara dalam RUPS tidak didasarkan atas satu orang satu suara, tetapi didasarkan atas jumlah saham yang dimilikinya. Sebagai konsekuensinya, keputusan penetapan dan pemberhentian anggota komisaris dan direksi akan selalu berasal dari kepentingan pemegang saham mayoritas. Oleh karena itu, para anggota Komisaris dan Direksi tersebut tentunya akan selalu berpihak kepada pemegang saham minoritas atau para pemangku kepentingan lainnya.

Kedua, komisaris dan direktur independen adalah pihak yang ditunjuk tidak dalam kapasitas mewakili pihak mana pun dan semata-mata ditunjuk berdasarkan latar belakang pengetahuan, pengalaman, dan keahlian profesional yang dimilikinya untuk sepenuhnya menjalankan tugas demi kepentingan perusahaan. Komisaris dan direktur independen diangkat semata-mata karena pertimbangan “profesionalisme” demi kepentingan perusahaan.

B. Komite Audit

Komite audit adalah organ tambahan yang diperlukan dalam pelaksanaan prinsip *good corporate governance*. Komite audit dibentuk oleh dewan komisaris untuk melakukan pemeriksaan atau penelitian yang dianggap perlu terhadap pelaksanaan fungsi direksi dalam melaksanakan pengelolaan perusahaan serta melaksanakan tugas penting berkaitan dengan sistem pelaporan keuangan perusahaan. Anggota komite audit diharuskan mempunyai keahlian yang memadai, karena komite ini memiliki kewenangan dalam mengakses fasilitas dan data perusahaan, selain itu komite audit dituntut harus memiliki sikap yang independen. Hal ini perlu didasari dikarenakan komite audit merupakan pihak yang menjembatani antara eksternal auditor dan perusahaan yang juga sekaligus

menjembatani antara fungsi pengawasan dewan komisaris dengan internal auditor. Keberadaan komite audit dalam suatu perseroan terbatas untuk membantu pemberdayaan (*empowerment*) dewan komisaris. Oleh karena itu, pertanggungjawaban komite audit kepada dewan komisaris (Sukrisno, 2011:111).

Sebagaimana dinyatakan oleh Soekrisno Agoes (2011:111) tugas, tanggungjawab, dan wewenang Komite Audit adalah membantu Dewan Komisaris, antara lain:

1. Mendorong terbentuknya struktur pengendalian intern yang memadai (prinsip tanggung jawab).
2. Meningkatkan kualitas keterbukaan dan laporan keuangan (prinsip transparansi).
3. Mengkaji ruang lingkup dan ketepatan audit eksternal, kewajaran biaya audit eksternal, serta kemandirian dan objektivitas audit eksternal (prinsip akuntabilitas).
4. Mempersiapkan surat uraian tugas dan tanggung jawab komite audit selama tahun buku yang sedang diperiksa eksternal audit (prinsip tanggung jawab).

C. Sekretaris Perusahaan (*Corporate Secretary*)

Tugas, tanggung jawab, dan kedudukan pejabat sekretaris perusahaan (*corporate secretary*) sebagai bagian dari pelaksanaan *Good Corporate Governance* berbeda sekali dengan tugas, kedudukan dan tanggung jawab seorang sekretaris eksekutif yang selama ini sudah sangat dikenal. Sekretaris eksekutif biasanya direkrut sebagai staf khusus untuk keperluan para eksekutif puncak suatu perusahaan, seperti: direksi, komisaris, atau eksekutif puncak lainnya.

Jabatan sekretaris perusahaan menempati posisi yang sangat tinggi dan strategis karena orang dalam jabatan ini berfungsi sebagai pejabat penghubung (*liason officer*) atau semacam *public relations/investor relations* antara perusahaan dengan pihak luar perusahaan, khususnya bagi perusahaan-perusahaan besar yang telah mendaftarkan sahamnya di bursa. Tugas utama sekretaris perusahaan antara lain menyimpan dokumen perusahaan, daftar pemegang saham,

risalah rapat direksi dan RUPS, serta menyimpan dan menyediakan informasi penting lainnya bagi kepentingan seluruh pemangku kepentingan.

6. Pengukuran dan Indikator Terhadap Penerapan *Good Corporate Governance*

Untuk mengetahui efektifitas penerapan GCG suatu perusahaan, maka:

1. Perusahaan wajib melakukan pengukuran terhadap penerapan *good corporate governance* dalam bentuk:
 - a. Penilaian (*assessment*) yaitu program untuk mengidentifikasi pelaksanaan *Good Corporate Governance* di BUMN melalui pengukuran pelaksanaan dan penerapan *Good Corporate Governance* di BUMN yang dilaksanakan secara berkala setiap 2 (dua) tahun.
 - b. Evaluasi (*review*), yaitu program untuk mendeskripsikan tindak lanjut pelaksanaan dan penerapan *Good Corporate Governance* di BUMN yang dilakukan pada tahun berikutnya setelah penilaian sebagaimana dimaksud pada huruf a, yang meliputi evaluasi terhadap hasil penilaian dan tindak lanjut atas rekomendasi perbaikan.
2. Sebelum pelaksanaan penilaian sebagaimana dimaksud pada ayat (1) huruf a, didahului dengan tindakan sosialisasi *good corporate governance* pada BUMN yang bersangkutan.
3. Pelaksanaan penilaian pada prinsipnya dilakukan oleh penilai (*assessor*) independen yang ditunjuk oleh Dewan Komisaris/Dewan Pengawas melalui proses sesuai dengan ketentuan pengadaan barang dan jasa masing-masing BUMN, dan apabila diperlukan dapat meminta bantuan Direksi dalam proses penunjukannya.
4. Apabila dipandang lebih efektif dan efisien, penilaian dapat dilakukan dengan menggunakan jasa Instansi Pemerintah yang berkompeten di bidang *good corporate governance*, yang penunjukannya dilakukan oleh Direksi melalui penunjukan langsung.
5. Pelaksanaan evaluasi pada prinsipnya dilakukan sendiri oleh BUMN yang bersangkutan (*self assessment*), yang pelaksanaannya dapat didiskusikan dengan atau meminta bantuan (asistensi) oleh penilai independen atau

menggunakan jasa Instansi Pemerintah yang berkompeten di bidang *good corporate governance*.

6. Pelaksanaan penilaian dan evaluasi dilakukan dengan menggunakan indikator/parameter yang ditetapkan oleh Sekretaris Kementerian BUMN.
7. Dalam hal evaluasi dilakukan dengan bantuan penilai independen atau menggunakan jasa Instansi Pemerintah yang berkompeten di bidang *good corporate governance*, maka penilai independen atau Instansi Pemerintah yang melakukan evaluasi tidak dapat menjadi penilai pada tahun berikutnya.
8. Sebelum melaksanakan penilaian, penilai sebagaimana dimaksud pada ayat (3) dan ayat (4), menandatangani perjanjian kesepakatan kerja dengan Direksi BUMN yang bersangkutan yang sekurang-kurangnya memuat hak dan kewajiban masing-masing pihak, termasuk jangka waktu dan biaya pelaksanaan.
9. Hasil pelaksanaan penilaian dan evaluasi dilaporkan kepada RUPS/Menteri bersamaan dengan penyampaian Laporan Tahunan

Indikator Penilaian *good corporate governance*:

1. Komitmen terhadap penerapan tata kelola perusahaan yang baik secara berkelanjutan:
 - a. Perusahaan memiliki Pedoman Tata Kelola Perusahaan yang Baik (*Good Corporate Governance Code*) dan pedoman perilaku (*code of conduct*).
 - b. Perusahaan melaksanakan pedoman tata kelola perusahaan yang baik dan pedoman perilaku secara konsisten.
 - c. Perusahaan melakukan pengukuran terhadap penerapan Tata Kelola Perusahaan yang Baik.
 - d. Perusahaan melakukan koordinasi pengelolaan dan administrasi Laporan Harta Kekayaan Penyelenggara Negara (LHKPN).
 - e. Perusahaan melaksanakan program pengendalian gratifikasi sesuai ketentuan yang berlaku.
 - f. Perusahaan melaksanakan kebijakan atas sistem pelaporan atas dugaan penyimpangan pada perusahaan yang bersangkutan (*whistle blowing system*).

2. Pemegang saham dan RUPS/ pemilik modal:
 - a. RUPS/Pemilik Modal melakukan pengangkatan dan pemberhentian Direksi.
 - b. RUPS/Pemilik Modal melakukan pengangkatan dan pemberhentian Dewan Komisaris/Dewan Pengawas.
 - c. RUPS/Pemilik Modal memberikan keputusan yang diperlukan untuk menjaga kepentingan usaha perusahaan dalam jangka panjang dan jangka pendek sesuai dengan peraturan perundang-undangan dan/atau anggaran dasar.
 - d. RUPS/Pemilik Modal memberikan persetujuan laporan tahunan termasuk pengesahan laporan keuangan serta tugas pengawasan Dewan Komisaris/Dewan Pengawas sesuai peraturan perundang-undangan dan/atau anggaran dasar
 - e. RUPS/Pemilik Modal mengambil keputusan melalui proses yang terbuka dan adil serta dapat dipertanggungjawabkan.
 - f. Pemegang Saham/Pemilik Modal melaksanakan Tata Kelola Perusahaan yang baik sesuai dengan wewenang dan tanggung jawabnya
3. Dewan komisaris/Dewan pengawas:
 - a. Dewan Komisaris/Dewan pengawas melaksanakan program pelatihan/pembelajaran secara berkelanjutan.
 - b. Dewan Komisaris/Dewan Pengawas melakukan pembagian tugas, wewenang dan tanggung jawab secara jelas serta menetapkan faktor-faktor yang dibutuhkan untuk mendukung pelaksanaan tugas Dewan Komisaris/Dewan Pengawasan
 - c. Dewan Komisaris/Dewan Pengawas memberikan persetujuan atas rancangan RJPP dan RKAP yang disampaikan oleh direksi
 - d. Dewan Komisaris/Dewan Pengawas memberikan arahan terhadap Direksi atas implementasi rencana dan kebijakan perusahaan.
 - e. Dewan Komisaris/Dewan Pengawas melaksanakan pengawasan terhadap Direksi atas implementasi rencana dan kebijakan perusahaan.
 - f. Dewan Komisari/Dewan Pengawas terhadap pelaksanaan kebijakan pengelolaan anak perusahaan/perusahaan patungan

- g. Dewan Komisaris/Dewan Pengawas berperan dalam pencalonan anggota Direksi, menilai kinerja Direksi (individu/kolega) dan mengusulkan tawaran/insentif kinerja sesuai ketentuan yang berlaku dan mempertimbangkan kinerja direksi.
 - h. Dewan Komisaris/Dewan Pengawas melakukan tindakan terhadap potensi benturan kepentingan yang menyangkut dirinya.
 - i. Dewan Komisaris/Dewan Pengawas memantau dan memastikan bahwa praktik tata kelola perusahaan yang baik telah diterapkan secara efektif dan berkelanjutan
 - j. Dewan Komisaris/Dewan Pengawas menyelenggarakan rapat Dewan Komisaris/Dewan Pengawas yang efektif dan menghadiri Rapat Dewan Komisaris/Dewan Pengawas sesuai dengan ketentuan perundang-undangan
 - k. Dewan Komisaris/Dewan Pengawas memiliki Sekretaris Dewan Komisaris/Dewan Pengawas untuk mendukung tugas kesekretariatan Dewan Komisaris/Dewan Pengawas
 - l. Dewan Komisaris/Dewan Pengawas memiliki Komite Dewan Komisaris/Dewan Pengawas yang efektif.
4. Direksi:
- a. Direksi memiliki pengenalan dan pelatihan/pembelajaran serta melaksanakan program tersebut secara berkelanjutan.
 - b. Direksi melakukan pembagian tugas/fungsi, wewenang dan tanggung jawab secara jelas
 - c. Direksi menyusun perencanaan perusahaan
 - d. Direksi berperan dalam pemenuhan target kinerja perusahaan.
 - e. Direksi melaksanakan pengendalian operasional dan keuangan terhadap implementasi rencana dan kebijakan perusahaan.
 - f. Direksi melaksanakan pengurusan perusahaan sesuai dengan peraturan perundang-undangan yang berlaku dan anggaran dasar.
 - g. Direksi melakukan hubungan yang bernilai tambah bagi perusahaan dan *stakeholders*.

- h. Direksi memonitor dan mengelola potensi benturan kepentingan anggota direksi dan manajemen dibawah direksi.
 - i. Direksi memastikan perusahaan melaksanakan keterbukaan informasi dan komunikasi sesuai peraturan perundang-undangan yang berlaku dan penyampaian informasi kepada dewan Komisaris/Dewan Pengawas dan pemegang saham tepat waktu
 - j. Direksi menyelenggarakan rapat Direksi dan menghadiri Rapat Dewan Komisaris sesuai dengan ketentuan perundang-undangan.
 - k. Direksi wajib menyelenggarakan pengawasan *intern* yang berkualitas dan efektif.
 - l. Direksi menyelenggarakan fungsi sekretaris perusahaan yang berkualitas dan efektif.
 - m. Direksi menyelenggarakan RUPS Tahunan dan RUPS lainnya sesuai peraturan perundang-undangan.
5. Pengungkapan informasi dan transparansi:
- a. Perusahaan menyediakan informasi perusahaan kepada *stakeholders*.
 - b. Perusahaan menyediakan bagi *stakeholder* akses atas informasi perusahaan yang relevan, memadai, dan dapat diandalkan secara tepat waktu dan berkala.
 - c. Perusahaan mengungkapkan informasi penting dalam Laporan Tahunan dan Laporan Keuangan sesuai dengan peraturan perundang-undangan.
 - d. Perusahaan memperoleh penghargaan atau *award* dalam bidang GCG dan bidang-bidang Iainnya.
6. Aspek lainnya:
- a. Praktik Tata Kelola Perusahaan menjadi contoh atau *brenchmark* bagi perusahaan perusahaan lainnya di Indonesia;
 - b. Praktik Tata Kelola Perusahaan menyimpang dari prinsip-prinsip Tata Kelola Perusahaan yang Baik sesuai Peraturan Menteri Negara BUMN No. PER-01/MBU/2011, Pedoman Umum *Good Corporate Governance* Indonesia, dan standar-standar praktik dan ketentuan Iain

7. Budaya Organisasi

Menurut Nawawi (2003:283) yang dikutip dari Cushway B. dan Lodge D., hubungan budaya dengan budaya organisasi bahwa “budaya organisasi adalah suatu kepercayaan dan nilai yang menjadi falsafah utama yang dipegang teguh oleh anggota organisasi dalam menjalankan atau mengoperasionalkan kegiatan organisasi”. Nawawi (2003:283) yang dikutip dari Schemerhom, Hurn, dan Osborn, mengatakan “budaya organisasi adalah suatu sistem penyebaran keyakinan dan nilai yang dikembangkan dalam suatu organisasi sebagai pedoman perilaku anggotanya”.

Moorhead dan Ricky (1999:513) memberikan definisi budaya organisasi sebagai, “*The set of values that helps the organization’s employees understand which actions are considered acceptable and which unacceptable*”. Budaya organisasi merupakan kumpulan nilai yang membantu anggota organisasi memahami tindakan yang dapat diterima dan mana yang tidak dapat diterima dalam organisasi. Nilai tersebut biasanya dikomunikasikan melalui cerita atau simbol lain yang mempunyai arti tertentu bagi organisasi.

Triguno (2000:184) menyatakan “budaya organisasi adalah campuran nilai kepercayaan dan norma yang ditetapkan sebagai pola perilaku dalam suatu organisasi”. Dari berbagai definisi budaya organisasi yang telah dikemukakan, dapat ditarik simpulan bahwa budaya perusahaan adalah sistem nilai yang diyakini oleh semua anggota perusahaan dan yang dipelajari, diterapkan, serta dikembangkan secara berkesinambungan, berfungsi sebagai sistem perekat, dan dapat dijadikan acuan berperilaku dalam perusahaan untuk mencapai tujuan perusahaan yang telah ditetapkan.

Fungsi budaya organisasi menurut Beach (Horrison, 1972) yaitu:

1. Menetapkan acuan bagi keberhasilan organisasi (realistis dan terukur)
2. Menginformasikan terkait penggunaan dan kepentingan sumber daya organisasi
3. Menciptakan hubungan saling ketergantungan antara organisasi dan anggota

4. Merumuskan berbagai cara dalam pengawasan tingkah laku dalam keabsahan organisasi dengan menetapkan posisi kekuasaan serta cara menggunakannya.

Menurut Stephen P. Robbins yang dikutip oleh Arasy (2002:139), suatu budaya organisasi akan berdampak pada kinerja diawali dari input organisasi yang meliputi inovasi dan pengembangan risiko, perhatian ke rincian, orientasi hasil, orientasi orang, orientasi tim, keagresifan, dan kemantapan yang kemudian dipersepsikan sebagai budaya organisasi yang akan menjadi sebuah kekuatan yang tinggi atau rendah yang berdampak pada tingkat kinerja dan kepuasan karyawan. Kepuasan kerja berupaya mengukur respons efektif terhadap lingkungan kerja. Kepuasan kerja berhubungan dengan bagaimana perasaan pegawai, seperti praktik imbalan yang diberikan oleh organisasi.

Menurut Lowney (2005:341), hasil riset yang diselenggarakan oleh para konsultan manajemen McKinsey & Co, untuk melancarkan strategi membantu perusahaan menarik dan mempertahankan para karyawan berbakat yang langka, Mc Kinsey bertanya kepada para eksekutif puncak, apa yang telah memotivasi para karyawan mereka yang paling berbakat. Berikut ini adalah ringkasan di antara 200 eksekutif puncak mengenai peringkat faktor yang mutlak essensial untuk memotivasi karyawan berbakat.

Tabel 2.2 Peringkat Faktor Untuk Memotivasi Karyawan

Nilai-nilai Budaya	58%
Kebebasan Otonomi	56%
Tugas Mengandung Tantangan	51%
Pengelolaan yang baik	50%
Kompensasi yang tinggi	23%
Misi yang mengilhami	16%

Sumber: Lowney (2005:341)

Berdasarkan hasil riset tersebut menunjukkan bahwa, nilai dalam budaya organisasi sangat mempengaruhi motivasi para anggota dalam bekerja. Supaya seseorang dapat menjalankan fungsinya secara efektif dalam suatu organisasi, seseorang perlu tahu bagaimana mengerjakan atau harus mengerjakan sesuatu, termasuk bagaimana berperilaku sebagai anggota organisasi, khususnya dalam lingkungan organisasinya. Dengan adanya budaya organisasi yang jelas maka seseorang dapat mengerti aturan main yang harus dijalankan, baik dalam

mengerjakan tugasnya, maupun dalam berinteraksi dengan sesama anggota dalam organisasi. Ketidak raguan dalam menjalani hal ini akan membawa peneguhan bagi seseorang, yang membuatnya mengerti apa yang harus dan tidak boleh dilakukan. Budaya akan meningkatkan komitmen organisasi dan meningkatkan konsistensi dari perilaku karyawan. Dari sudut pandang karyawan, budaya memberitahu mereka bagaimana segala sesuatu dilakukan dan apa yang penting (Gea, 2005:326).

Budaya organisasi menjadi bagian dari teori komunikasi. Teori komunikasi yang membahas seluruh simbol dalam berinteraksi seperti *action*, kebiasaan, obrolan, dan prinsip yang terkait. Pada kasus perusahaan maka budaya organisasi perusahaan menjadi bagian dari strategi yang diterapkan perusahaan dalam mencapai tujuan. Berdasarkan hal tersebut maka ada berbagai persepsi yang mendasar mengenai teori budaya organisasi perusahaan. Teori tersebut dikemukakan sebagai berikut:

1. Para anggota organisasi atau perusahaan membentuk dan menjaga rasa yang dipunyai secara bersama mengenai kondisi organisasi. Hal ini membawa implikasi pemahaman yang lebih baik pada nilai yang ada dalam organisasi. Nilai organisasi merupakan acuan dan prinsip yang diterjemahkan ke dalam budaya organisasi perusahaan.
2. Budaya organisasi biasa menggunakan simbol tertentu yang mudah dipahami oleh anggota organisasi. Pada saat anggota mengerti arti simbol dan mengimplementasikannya maka anggota akan dapat menyesuaikan dengan budaya organisasi di perusahaannya.
3. Beragamnya budaya yang ada di dalam organisasi. Kemudian memunculkan keberagaman dalam penerapannya. Namun perbedaan inilah yang pada akhirnya saling mengisi dan melengkapi. Menutupi kelemahan dan saling menguatkan antar elemen dalam organisasi.

Budaya organisasi memiliki ciri-ciri tertentu yang perlu diketahui dan dipahami. Adapun karakteristik tersebut adalah sebagai berikut:

1. Adanya inovasi dan Pengambilan Risiko. Karakteristik ini mencoba mendorong anggota untuk bersikap selalu inovatif dalam bekerja khususnya pada penyelesaian masalah. Selain itu anggota diminta tidak takut dalam mengambil risiko asalkan telah melalui perhitungan yang matang.
2. Memperhatikan secara mendetail. Para anggota organisasi diminta fokus pada hal yang dikerjakan dan selalu teliti dan mendetail dalam menganalisis
3. Berorientasi pada kebermanfaatan. Manajemen organisasi memusatkan pada keluaran khususnya pada kebermanfaatan bagi berbagai pihak.
4. Berorientasi pada orang. Setiap keputusan yang diambil oleh organisasi harus melalui pertimbangan bahwa dampaknya harus positif terhadap anggota dalam organisasi.
5. Berorientasi pada tim. Program dan tindakan dalam organisasi condong pada kinerja tim dibandingkan kinerja personal.
6. Bersifat Agresif. Budaya organisasi membuat anggota bertindak agresif dalam bekerja.
7. Stabilitas. Budaya dalam organisasi memberi penekanan pada stabilitas status quo.

Budaya organisasi merupakan filosofi dasar sebuah organisasi memuat keyakinan, norma dan nilai bersama menjadi karakteristik tentang cara melakukan organisasi. Stephen P. Robbins (2001:527) memiliki 4 tipe, dilakukan dengan menarik hubungan antara tingkat sosiabilitas dan solidaritas.

1. *Network culture*

Tingkat sosiabilitas atau kesenangan bergaul tinggi dan tingkat solidaritas rendah. Orang biasanya terbuka berbicara tentang bisnis secara bebas, menggunakan banyak waktu untuk sosialisasi dan mendapat masalah karenanya. Orang mengetahui secara cepat dan merasa mereka bagian dari kelompok.

2. *Mercenary*

Tujuan *low on sociability high on solidarity*. Tingkat sosiabilitas rendah dan tingkat solidaritas tinggi. *Mercenary culture* berfokus dalam menarik

bersama membuat pekerjaan dilakukan. Komunikasi cepat, dikendalikan dengan cara yang tidak ada tidak mungkin. Mononjolkan bisnis dan omong kosong tidak ada toleransi karena menghabiskan waktu.

3. *Fragmented culture*

Low on sociability high on solidarity. Solidaritas dan sosiabilitas rendah. Melakukan kontrak dan tidak saling mengenal. Anggota menampakkan identifikasi dengan organisasi mana ia bekerja.

4. *Communal culture*

Low on sociability high on solidarity. Sosiabilitas dan solidaritas tinggi. Anggota sangat bersahabat satu sama lain dan bergaul dengan baik, secara pribadi maupun professional. Perusahaan teknologi tinggi, dimulai dengan internet. Organisasi cenderung berbagi dalam banyak hal.

8. Aplikasi 7'S Model Pada Tata Kelola Organisasi

Kaitannya dengan perusahaan yang tidak dapat dilepaskan dengan sebuah organisasi dan budaya organisasi, maka perlu dibahas sebuah konteks budaya organisasi untuk mengetahui keberadaan manajemen dan perilakunya pada perusahaan tersebut. Robbins dan Timoty (2008:256) mendefinisikan budaya organisasi sebagai sebuah sistem makna (persepsi) bersama yang dianut oleh anggota-anggota organisasi, yang membedakan organisasi tersebut dengan organisasi lainnya. Luthans (2006:137) mengartikan budaya organisasi sebagai pola pemikiran dasar yang diajarkan kepada personel baru sebagai cara untuk merasakan, berpikir, dan bertindak benar dari hari ke hari. Davis (1989) dalam Moeheriono (2012:336) mengartikan budaya organisasi sebagai pola keyakinan dan nilai-nilai (*values*) organisasi yang dipahami, dijiwai, dan dipraktikkan oleh organisasi sehingga pola tersebut memberikan arti tersendiri dan menjadi dasar aturan berperilaku dalam organisasi. Dari beberapa definisi tersebut dapat ditarik simpulan bahwa budaya organisasi merupakan falsafah, ideologi, nilai-nilai, anggapan, keyakinan, harapan, sikap dan norma-norma yang dimiliki secara bersama serta mengikat dalam suatu organisasi tertentu yang akan mempengaruhi jalannya kerja bisnis perusahaan.

Karakteristik budaya organisasi. Robbins dan Timothy (2008:256-257) mengemukakan, bahwa budaya organisasi memiliki karakteristik kunci yang dijunjung tinggi oleh organisasi. Karakteristik tersebut secara keseluruhan merupakan hakikat budaya. Adapun karakteristik tersebut meliputi:

- a. Inovasi dan keberanian mengambil risiko.
- b. Perhatian pada hal-hal rincian.
- c. Orientasi hasil.
- d. Orientasi orang.
- e. Orientasi tim.
- f. Keagresifan.
- e. Stabilitas.

Fungsi budaya organisasi. Menurut Robbins dan Timoty (2008: 262), budaya organisasi membentuk sejumlah fungsi dalam suatu organisasi, yaitu:

- a. budaya berperan sebagai penentu batas-batas,
- b. budaya memuat rasa indentitas bagi anggota organisasi,
- c. budaya memfasilitasi lahirnya komitmen terhadap sesuatu yang lebih besar daripada kepentingan individu,
- d. budaya dapat meningkatkan stabilitas sistem sosial, dan
- e. budaya berfungsi sebagai mekanisme *sense-making* serta kendali yang menuntun dan membentuk sikap dan perilaku karyawan.

Selanjutnya, pada budaya organisasi perusahaan dalam konteks manajemen bukan merupakan sesuatu yang terjadi begitu saja. Budaya organisasi berkaitan erat dengan strategi organisasi. Strategi tersebut dirumuskan oleh para pimpinan puncak dengan mengaitkan kedudukan organisasi dengan lingkungannya (Burke, 1994). Dengan membentuk budaya yang sesuai di antara orang-orang dalam organisasi, organisasi akan lebih mudah bersaing dan meraih keberhasilan. Jika lingkungan sangat kompleks, maka organisasi bisa membangun kultur adaptasi sehingga fleksibel dan responsif terhadap perubahan lingkungan. Sebaliknya, kalau lingkungan bersifat statis dan rutin, maka perlu dibangun budaya kepatuhan yang cenderung birokratis (Kasali, 2005). Menurut Robbins (2001), budaya organisasi memiliki tujuh karakteristik, yaitu: inovasi dan

keberanian mengambil risiko, perhatian terhadap detail, berorientasi pada hasil, berorientasi pada manusia, berorientasi pada tim, agresif, dan stabil.

Kerangka kerja Model *MC Kinsey 7S Framework*, dibedakan menjadi elemen keras (*Hard elements*) dan elemen lunak (*Soft elemen*). Elemen keras merupakan elemen yang dengan mudah dapat diidentifikasi dan dipengaruhi oleh manajemen. Elemen keras terdiri dari *Strategy* (strategi), *Structure* (struktur), dan *system* (Sistem). Sedangkan elemen lunak lebih sulit untuk diidentifikasi karena sifatnya yang dinamis, selalu berubah dan sangat tergantung pada individu dalam organisasi. Elemen lunak meliputi *shared value* (nilai bersama), *skill* (kemampuan), *staff* (staf atau personal dalam organisasi), dan *style* (gaya kepemimpinan) (Robert & Thomas, 1980)

Pencapaian kesuksesan, manajemen harus memperhatikan tujuh unsur tersebut agar pelaksanaan strategi dapat berhasil. Tidak semua bobot dari Model *MC Kinsey 7S Framework* ini “sama” dalam satu organisasi. Terapi, bukan berarti jika hal itu “Kurang Penting” maka dapat diabaikan. Besar atau kecil Model *MC Kinsey 7S Framework*, faktornya saling tergantung sehingga jika kita gagal untuk memberikan perhatian yang tepat maka akan mempengaruhi yang lainnya. Selain itu, fokus organisasi akan mempengaruhi tingkat kepentingan relative dari setiap unsur Model *MC Kinsey 7S Framework* ini dari waktu ke waktu.

Untuk menganalisa organisasi dan efektivitasnya, maka dapat menggunakan Kerangka 7S dari McKinsey atau *McKinsey 7S Framework* (Muhammad, 2009; Mustamu, 2009; Adityo & Suharnomo, 2013), meliputi:

1. *Shared values*; nilai budaya kerja yang dijalankan ditengah organisasi tersebut dan merupakan suatu *guideline* bagi anggota organisasi untuk tumbuh dan berkembang.
2. *Structure*; struktur organisasi (*organizational structure*) merupakan cerminan dari *shared values* organisasi dalam upaya pencapaian sasaran dan tujuan organisasi secara optimal. Struktur yang sanggup mencerminkan *shared values* dengan baik akan memberdayakan organisasi untuk mencapai sasaran dan tujuan tersebut.

3. *System*; sistem yang dikembangkan organisasi juga bersumber pada *shared values* yang ada. Sistem ini termasuk berbagai hal yang menyangkut perencanaan, implementasi, kontrol dan evaluasi, anggaran, dan penghargaan.
4. *Staff*; berdasarkan *shared values* yang ada, organisasi membentuk personal di dalamnya (pengelola). Organisasi akan menentukan prasyarat personal seperti apa yang dianggap sesuai dengan keberadaan dan tujuan organisasi. Jika tujuan organisasi dan tujuan individu di dalamnya tidak searah, maka akan sulit bagi organisasi tersebut untuk dapat tumbuh dan berkembang dengan baik.
5. *Skills*; ketrampilan setiap individu di organisasi merupakan unsur yang penting bagi keberhasilan organisasi mencapai sasaran dan tujuannya dengan efektif dan efisien. Jika ketrampilan para pelaksana organisasi kurang sesuai dengan kebutuhan organisasi tersebut untuk mewujudkan visinya, maka organisasi tersebut akan cenderung kontraproduktif. Oleh karenanya, *skills* merupakan cerminan dari *core competence* organisasi, karena strategi yang disusun juga merupakan refleksi atas *skills* yang ada.
6. *Style*; gaya manajemen (kepemimpinan) organisasi merupakan hasil perpaduan antara kelima elemen sebelumnya. Kelima elemen tersebut menentukan gaya kepemimpinan seperti apakah yang paling tepat agar organisasi dapat mencapai sasaran dan tujuannya secara efektif dan efisien. Gaya kepemimpinan yang kurang tepat dengan kelima elemen tersebut akan menyebabkan organisasi menjadi gagal atau bahkan menuju kehancuran.
7. *Strategy*; Strategi suatu organisasi dimaksudkan agar organisasi dapat memiliki arahan yang jelas dan tegas tentang cara-cara yang dipakainya untuk mencapai sasaran dan tujuan organisasi.

Hal ini dapat dilihat tujuh unsur utama yang saling berhubungan yang membuat organisasi sukses atau tidak melalui model Mc. Kinsey 7-S *Framework* di bawah ini :



Gambar 2.4 Model Mc. Kinsey 7-S Framework

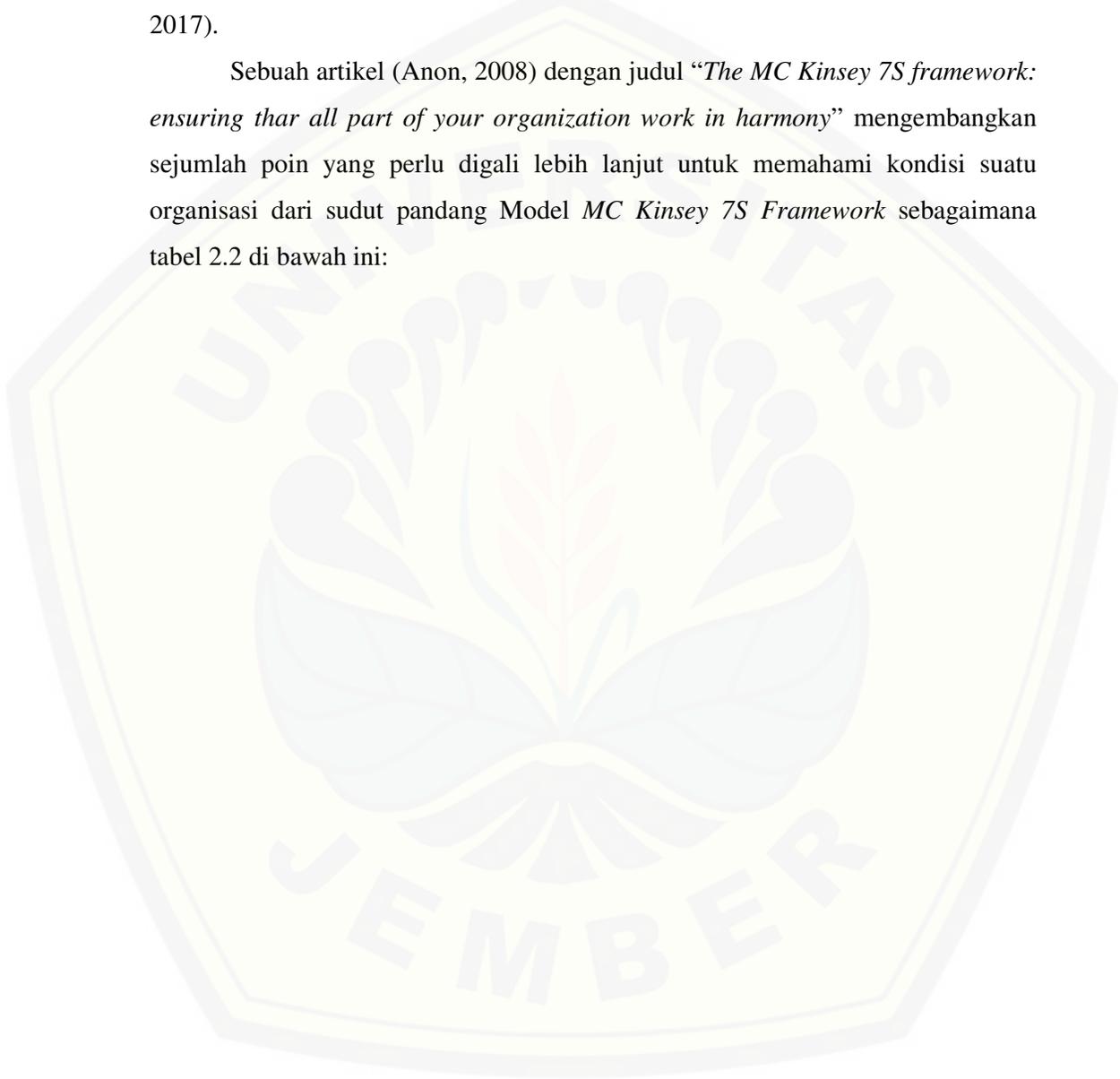
Sumber : Kinsey dalam Kusdi, 2009:89

Diagram 7-S menggambarkan banyaknya unsur-unsur yang saling berhubungan yang mendefinisikan kemampuan organisasi untuk berubah. Teori ini membantu mengubah pemikiran manajer tentang bagaimana perusahaan (organisasi) dapat diperbaiki. Dikatakan bahwa tidak hanya sekedar persoalan merencanakan strategi baru dan mengikutinya, juga bukan persoalan membentuk sistem baru dan membiarkannya membuat perbaikan.

Agar efektif, organisasi harus memiliki tingkat kesesuaian yang tinggi, atau kesesuaian internal diantara semua tujuh S. Masing-masing S harus konsisten dengan dan memperkuat S lainnya. Semua S saling berhubungan, sehingga perubahan di satu S akan memiliki dampak pada semua S lainnya. Hal yang tidak mungkin untuk membuat kemajuan pada satu S tanpa membuat kemajuan pada semua S lainnya. Dengan demikian, untuk memperbaiki organisasi, individu harus menguasai pemikiran sistem dan memperhatikan ke semua tujuh unsur pada waktu yang sama. Teori ini membantu mengubah pemikiran manajer tentang bagaimana organisasi dapat diperbaiki. Tidak hanya sekedar persoalan merencanakan strategi baru dan mengikutinya, juga bukan persoalan membentuk system baru dan membiarkannya membuat perbaikan agar efektif, organisasi harus memiliki tingkat kesesuaian yang tinggi, atau kesesuain internal diantara semua unsur Model *MC Kinsey 7S Framework*. Masing-masing unsur harus konsisten dengan dan memperkuat unsur yang lain. Semua unsur saling

berhubungan, sehingga perubahan di satu unsur akan memiliki dampak pada faktor yang lainnya. Hal yang tidak mungkin untuk membuat kemajuan pada satu faktor tanpa membuat kemajuan pada unsur yang lainnya. Dengan demikian, untuk memperbaiki organisasi, individu harus menguasai pemikiran system dan memperhatikan ketujuh unsur pada waktu yang sama (Article & Chancellor, 2017).

Sebuah artikel (Anon, 2008) dengan judul “*The MC Kinsey 7S framework: ensuring that all part of your organization work in harmony*” mengembangkan sejumlah poin yang perlu digali lebih lanjut untuk memahami kondisi suatu organisasi dari sudut pandang Model *MC Kinsey 7S Framework* sebagaimana tabel 2.2 di bawah ini:



Tabel 2.3 Pandangan Mc Kinsey 7S Framework dalam Organisasi

<i>Soft Elements</i> (Elemen Lunak)	<i>Hard Elements</i> (Elemen Kasar)
<p>Nilai Bersama (Shared Value)</p> <ol style="list-style-type: none"> Keberadaan nilai utama Keberadaan budaya organisasi Kekuatan nilai-nilai tersebut Keberadaan nilai-nilai fundamental yang di bangun organisasi 	<p>Strategi (Strategy)</p> <ol style="list-style-type: none"> Keberadaan Strategi Organisasi Maksud atau keinginan untuk mencapai tujuan Upaya mengatasi tekanan persaingan Penanganan perubahan kebutuhan pelanggan Penyesuaian strategi terhadap lingkungan
<p>Gaya Kepemimpinan (<i>Style</i>)</p> <ol style="list-style-type: none"> Partisipasi dalam gaya manajemen/kepemimpinan Efektivitas dari kepemimpinan Kecenderungan anggota organisasi (persaingan atau kerjasama) Pembagian unit-unit dalam organisasi berdasarkan fungsi atau sekedar kelompok 	<p>Struktur (<i>Structure</i>)</p> <ol style="list-style-type: none"> Pembagian anggota organisasi Gambaran hirarki dalam organisasi Koordinasi aktivitas antara berbagai departemen Pengorganisasian anggota organisasi Bentuk pengambilan keputusan (sentralisasi, kesesuaian dengan yang seharusnya) Gambaran Garis Komunikasi (Eksplisit atau implicit)
<p>Staf (<i>staff</i>)</p> <ol style="list-style-type: none"> Posisi atau spesialisasi yang terwakili dalam unit organisasi Posisi yang perlu diisi Kesenjangan yang dibutuhkan 	<p>Sistem (<i>System</i>)</p> <ol style="list-style-type: none"> Sistem utama yang menggerakkan organisasi, seperti system keuangan, sumber data manusia, komunikasi dan penyimpanan dokumentasi Kontrol dalam organisasi monitoring dan evaluasi (letak dan mekanismenya) Proses-proses dan aturan internal yang dijalankan/dipelihara anggota organisasi

Keterampilan/kemampuan (*Skill*)

1. Keterampilan terkuat yang terwakili dalam organisasi/unit organisasi
 2. Tingkat kesenjangan antara keterampilan/kemampuan
 3. Indikator keberhasilan organisasi/unit organisasi
 4. Kemampuan pegawai untuk menyelesaikan pekerjaan
 5. Monitoring dan penilaian keterampilan/ kemampuan
-

Sumber : *McKinsey 7S Framework* dalam Organisasi, Tahun 2019

2.4 *Partnership* (Kemitraan)

1. Pengertian

Hubungan usaha dapat menimbulkan adanya pola bersama dalam memenuhi kebutuhan bersama dengan saling menjaga tugas dan posisi masing-masing. Menurut Thoby Mutis (1992), kemitraan adalah suatu strategi bisnis yang dilakukan oleh dua pihak atau lebih dalam jangka waktu tertentu untuk meraih manfaat bersama maupun keuntungan bersama sesuai prinsip saling membutuhkan dan saling mengisi sesuai kesepakatan yang muncul. Keinginan dua pihak menjalin suatu kerja sama pada prinsipnya didasari atas keinginan masing-masing pihak agar dapat memenuhi kebutuhan usaha satu sama lain.

Wicaksana (2007) Suatu negara dalam menjalankan pemerintahannya pasti berhubungan dengan negara lain. Karena adanya suatu hubungan antar negara tersebut maka sudah sewajarnya apabila kebijakan yang diambil pemerintah tidak hanya berorientasi dalam negeri tetapi juga luar negeri. Ancaman paling besar negara seringkali muncul bukan dari sisi internal tetapi juga eksternal yaitu ancaman dari negara lain. Hal ini akan memunculkan sebuah *international affair* yang akan memicu negara–negara untuk mengeluarkan kebijakan – kebijakan luar negerinya sebagai langkah untuk bertahan.

Di beberapa negara di dunia terutama negara maju, peran pemerintah terlihat melalui regulasinya mampu memberikan pengaruh kepada entitas bisnis agar memiliki tanggung jawab sosial, bisnis berkelanjutan serta sejalan dengan misi pembangunan berkelanjutan dengan cara bermitra dengan usaha lainnya. Kemitraan sesungguhnya merupakan sebuah kebutuhan bagi para pihak dengan kesamaan orientasi yang ingin menghemat energi dan menghasilkan manfaat yang berlipat ganda. Menurut Ambar Teguh Sulistiyani (2004:129) kemitraan dilihat dari perspektif etimologis diadaptasi dari kata *partnership* dan berakar dari kata *partner*. *Partner* dapat diterjemahkan sebagai pasangan, jodoh, sekutu, kompanyon, sedangkan *partnership* diterjemahkan sebagai persekutuan atau perkongsian.

Kemitraan tersebut (*good partnertship*) terdapat prinsip-prinsip yang harus dipahami oleh anggota kemitraan. Prinsip-prinsip kemitraan perlu dipahami karena prinsip ini yang melandasi terjalinnya suatu pola kemitraan yang baik. Terdapat prinsip-prinsip yang perlu dipahami dalam menjalin sebuah kemitraan yakni, kesetaraan, setiap mitra dalam melaksanakan pembangunan harus diberi kepercayaan penuh, dihargai, dihormati, dan diberikan pengakuan dalam hal kemampuan dan nilai-nilai yang dimiliki. Prinsip selanjutnya, keterbukaan, setiap mitra dalam melaksanakan pembangunan yakin dan percaya setiap perjanjian akan dilakukan dengan terbuka, jujur, tidak saling merahasiakan sesuatu. Yang terakhir, saling menguntungkan, setiap mitra dalam melaksanakan kerjasama akan mendapatkan keuntungan dan manfaat bersama dari kemitraan tersebut.

Berbicara kemitraan, tidak bisa dihindarkan dari *good partnership*, atau biasa disebut prinsip-prinsip mitra yang baik untuk kinerja KOPA TTN Jember itu sendiri, kemitraan usaha adalah jalinan kerjasama usaha yang saling menguntungkan antara pengusaha kecil dengan pengusaha menengah/besar (perusahaan mitra) disertai dengan pembinaan dan pengembangan oleh pengusaha besar, sehingga saling memerlukan, menguntungkan dan memperkuat. Kemitraan usaha akan menghasilkan efisiensi dan sinergi sumber daya yang dimiliki oleh pihak-pihak yang bermitra dan karenanya menguntungkan semua pihak yang bermitra. Kemitraan juga memperkuat mekanisme pasar dan persaingan usaha yang efisien dan produktif. Bagi usaha kecil kemitraan jelas menguntungkan

karena dapat turut mengambil manfaat dari pasar, modal, teknologi, manajemen, dan kewirausahaan yang dikuasai oleh usaha besar. Usaha besar juga dapat mengambil keuntungan dari keluwesan dan kelincahan usaha kecil. Berikut ini pernyataan dari seorang ahli mitra kerja dalam sebuah buku, yang menyatakan.

“Partnerships are often formed to address specific issues and may be short or long term. The key principles of partnership working are, openness, trust and honesty, agreed shared goals and values and regular communication between partners. Partnership working is at the heart of the agenda for improving outcomes and making local services cost effective. Partnerships are about the recognising the value in each other” (Hugh, 2012)

Kalau kita berbicara kemitraan, kemitraan dilihat dari perspektif etimologis diadaptasi dari kata *partnership*, dan berasal dari akar kata *partner*. *Partner* dapat diterjemahkan “pasangan, jodoh, sekutu, atau kampanyon”. Makna *partnership* yang diterjemahkan menjadi persekutuan atau perkongsian. Bertolak dari sini maka kemitraan dapat dimaknai sebagai bentuk persekutuan antara dua pihak atau lebih yang membentuk suatu ikatan kerjasama atas dasar kesepakatan dan rasa saling membutuhkan dalam rangka meningkatkan kapasitas dan kapabilitas di suatu bidang usaha tertentu, atau tujuan tertentu, sehingga dapat memperoleh hasil yang baik.

Menurut Kamus Besar Bahasa Indonesia, arti kata mitra adalah teman, kawan kerja, rekan. Hafsah (1999) menjelaskan pengertian kemitraan adalah suatu strategi bisnis yang dilakukan oleh dua pihak atau lebih dalam jangka waktu tertentu untuk meraih keuntungan bersama dengan prinsip saling membutuhkan dan saling membesarkan. Karena merupakan strategi bisnis maka keberhasilan kemitraan sangat ditentukan oleh adanya kepatuhan diantara yang bermitra dalam menjalankan etika bisnis. Hal demikian sesuai dengan pendapat Ian Linton yang mengatakan bahwa Kemitraan adalah sebuah cara melakukan bisnis di mana pemasok dan pelanggan berniaga satu sama lain untuk mencapai tujuan bisnis bersama.

Menurut Anwar dalam Hafsah (1999), pembangunan ekonomi dengan pola kemitraan dapat dianggap sebagai usaha yang paling menguntungkan (*maximum social benefit*), terutama ditinjau dari pencapaian tujuan pembangunan

jangka panjang. Hal ini didasari oleh perwujudan cita-cita pola kemitraan untuk melaksanakan sistem perekonomian gotong royong antara mitra yang kuat dari segi permodalan, pasar, dan kemampuan teknologi bersama petani golongan lemah yang tidak berpengalaman. Tujuannya adalah meningkatkan produktivitas usaha dan kesejahteraan atas dasar kepentingan bersama. Secara ekonomi, kemitraan didefinisikan sebagai:

1. Esensi kemitraan terletak pada kontribusi bersama, baik berupa tenaga (*labour*) maupun benda (*property*) atau keduanya untuk tujuan kegiatan ekonomi. Pengendalian kegiatan dilakukan bersama dimana pembagian keuntungan dan kerugian distribusi diantara dua pihak yang bermitra. (Burns, 1996 dalam Badan Agribisnis Departemen Pertanian, 1998);
2. “*Partnership* atau *Alliance*” adalah suatu asosiasi yang terdiri dari dua orang atau usaha yang sama-sama memiliki sebuah perusahaan dengan tujuan untuk mencari laba. (Winardi, 1971 dalam Agribisnis Departemen Pertanian, 1998);
3. Kemitraan adalah suatu persekutuan dari dua orang atau lebih sebagai pemilik bersama yang menjalankan suatu bisnis mencari keuntungan. (Spencer, 1977 dalam Badan Agribisnis Departemen Pertanian, 1998);
4. Suatu kemitraan adalah suatu perusahaan dengan sejumlah pemilik yang menikmati bersama keuntungan-keuntungan dari perusahaan dan masing-masing menanggung liabilitas yang tidak terbatas atas hutang-hutang perusahaan. (McEachern, 1988 dalam Badan Agribisnis Departemen Pertanian, 1998).

Sementara itu, Undang-Undang Nomor 20 Tahun 2008 Tentang Usaha Mikro, Kecil dan Menengah Pasal 1 ayat 13 mengatakan bahwa yang dimaksud dengan kemitraan adalah kerjasama dalam keterkaitan usaha, baik langsung maupun tidak langsung, atas dasar prinsip saling memerlukan, mempercayai, memperkuat, dan menguntungkan yang melibatkan pelaku Usaha Mikro, Kecil, dan Menengah dengan Usaha Besar.

Kesemua definisi tersebut di atas, ternyata belum ada satu definisi yang memberikan definisi secara lengkap tentang kemitraan. Hal tersebut disebabkan karena para sarjana mempunyai titik fokus yang berbeda dalam memberikan

definisi tentang kemitraan. Menurut Keint L. Fletcher dan Kamus Besar Bahasa Indonesia memandang kemitraan sebagai suatu jalinan kerjasama usaha untuk tujuan memperoleh keuntungan. Berbeda dengan Muhammad Jafar Hafshadan Ian Linton yang memandang kemitraan sebagai suatu strategi bisnis yang dilakukan oleh dua pihak atau lebih, dengan prinsip saling membutuhkan dan saling membesarkan. Tetapi dengan adanya perbedaan pendapat diantara para sarjana ini maka akan saling melengkapi diantara pendapat sarjana yang satu dengan yang lainnya, dan apabila dipadukan maka akan menghasilkan definisi yang lebih sempurna, bahwa kemitraan merupakan jalinan kerjasama usaha yang merupakan strategi bisnis yang dilakukan antara dua pihak atau lebih dengan prinsip saling membutuhkan, saling memperbesar dan saling menguntungkan. Hubungan kerjasama tersebut tersirat adanya satu pembinaan dan pengembangan, hal ini dapat terlihat karena pada dasarnya masing-masing pihak pasti mempunyai kelemahan dan kelebihan, justru dengan kelemahan dan kelebihan masing-masing pihak akan saling melengkapi dalam arti pihak yang satu akan mengisi dengan cara melakukan pembinaan terhadap kelemahan yang lain dan sebaliknya.

2. Prinsip Kemitraan

Berdasarkan hubungan kemitraan dan usaha bersama antara Kopa TTN Jember dengan berbagai mitra usahanya, terdapat 3 prinsip kunci yang perlu dipahami dalam membangun suatu kemitraan oleh masing-masing anggota kemitraan yaitu: (Notoadmodjo, 2003)

a. Prinsip Kesetaraan (*Equity*)

Individu, organisasi atau institusi yang telah bersedia menjalin kemitraan harus merasa sama atau sejajar kedudukannya dengan yang lain dalam mencapai tujuan yang disepakati.

b. Prinsip Keterbukaan

Keterbukaan terhadap kekurangan atau kelemahan masing-masing anggota serta berbagai sumber daya yang dimiliki. Semua itu harus diketahui oleh anggota lain. Keterbukaan ada sejak awal dijalinnya kemitraan sampai berakhirnya kegiatan. Dengan saling keterbukaan ini akan menimbulkan saling melengkapi dan saling membantu diantara golongan (mitra).

c. Prinsip Azas manfaat bersama (*mutual benefit*)

Individu, organisasi atau institusi yang telah menjalin kemitraan memperoleh manfaat dari kemitraan yang terjalin sesuai dengan kontribusi masing-masing. Kegiatan atau pekerjaan akan menjadi efisien dan efektif bila dilakukan bersama.

Prinsip kemitraan merujuk pada yang dijalankan oleh KOPA TTN Jember juga merujuk pada, pasal 33 ayat (1) UUD 1945 juga menyatakan bahwa perekonomian disusun sebagai usaha bersama berdasarkan atas asas kekeluargaan. Kata disusun dalam pasal tersebut mensyaratkan perlunya peranan aktif pemerintah dalam menjabarkan nilai-nilai dasar yang terkandung dalam amanat tersebut kedalam nilai-nilai *normative* praktis yang sesuai. Salah satu cara untuk mewujudkan asas kebersamaan dan asas kekeluargaan dalam perekonomian nasional adalah kemitraan.

Jadi kalau ditarik kedalam sebuah fokus kemitraan tersebut, maka kemitraan yang ideal adalah hasil sebuah musyawarah mufakat yang dituangkan kedalam sebuah kerangka kerja makro yang mengikat satu dengan yang lainnya pada sebuah usaha bersama untuk saling menguntungkan dan saling membantu. Lebih jelasnya, kemitraan tersebut (*good partnertship*) terdapat prinsip-prinsip yang harus dipahami oleh anggota kemitraan. Prinsip-prinsip kemitraan perlu dipahami karena prinsip ini yang melandasi terjalinnya suatu pola kemitraan yang baik. Terdapat prinsip-prinsip yang perlu dipahami dalam menjalin sebuah kemitraan yakni, kesetaraan, setiap mitra dalam melaksanakan pembangunan kesehatan harus diberi kepercayaan penuh, dihargai, dihormati, dan diberikan pengakuan dalam hal kemampuan dan nilai-nilai yang dimiliki. Prinsip selanjutnya, keterbukaan, setiap mitra dalam melaksanakan pembangunan kesehatan yakin dan percaya setiap perjanjian akan dilakukan dengan terbuka, jujur, tidak saling merahasiakan sesuatu. Yang terakhir, saling menguntungkan, setiap mitra dalam melaksanakan kerjasama akan mendapatkan keuntungan dan manfaat bersama dari kemitraan tersebut.

Kemitraan wajib dijunjung tinggi pada sebuah usaha bersama saling melindungi satu dengan yang lainnya agar sebuah usaha dapat dijalankan dengan

aman dan berhasil kedua belah pihak, satu perusahaan dengan perusahaan yang lainnya.

3. Model-model Kemitraan dan Jenis Kemitraan

Adapun model kemitraan bisnis secara umum dapat dikelompokkan menjadi dua (Notoadmodjo, 2003) yaitu:

a. Model I

Model kemitraan yang paling sederhana adalah dalam bentuk jaring kerja (*networking*) atau *building linkages*. Kemitraan ini berbentuk jaringan kerja saja. Masing-masing mitra memiliki program tersendiri mulai dari perencanaannya, pelaksanaannya hingga evaluasi. Jaringan tersebut terbentuk karena adanya persamaan/sasaran tujuan atau karakteristik lainnya.

b. Model II

Kemitraan model II ini lebih baik dan *solid* dibandingkan model I. Hal ini karena setiap mitra memiliki tanggung jawab yang lebih besar terhadap program bersama. Visi, misi, dan kegiatan-kegiatan dalam mencapai tujuan kemitraan direncanakan, dilaksanakan, dan dievaluasi bersama.

Selanjutnya, Menurut Beryl Levinger dan Jean Mulroy (2004), ada empat jenis atau tipe kemitraan yaitu:

a. *Potential Partnership*

Pada jenis kemitraan ini pelaku kemitraan saling peduli satu sama lain tetapi belum bekerja bersama secara lebih dekat.

b. *Nascent Partnership*

Kemitraan ini pelaku kemitraan adalah *partner* tetapi efisiensi kemitraan tidak maksimal

c. *Complementary Partnership*

Pada kemitraan ini, *partner*/mitra mendapat keuntungan dan penambahan pengaruh melalui perhatian yang besar pada ruang lingkup aktivitas yang tetap dan relatif terbatas seperti program *delivery* dan *resource mobilization*.

d. *Synergistic Partnership*

Kemitraan jenis ini memberikan mitra keuntungan dan pengaruh dengan masalah pengembangan sistemik melalui penambahan ruang lingkup aktivitas baru seperti advokasi dan penelitian. Bentuk-bentuk/tipe kemitraan menurut Pusat Promosi Kesehatan Departemen Kesehatan RI yaitu terdiri dari aliansi, koalisi, jejaring, konsorsium, kooperasi dan sponsorship. Bentuk-bentuk kemitraan tersebut dapat tertuang dalam SK bersama, MOU, Pokja, Forum Komunikasi, Kontrak Kerja/perjanjian kerja.

4. Konflik dalam Kemitraan

Konflik dalam kemitraan dalam sebuah perusahaan adalah suatu hal yang lumrah dan merupakan dinamika perjalanan sebuah usaha atau bisnis, KOPA TTN Jember juga tidak lepas dari konflik kemitraan sebuah usaha bersama, konflik ini menambah dewasa sebuah usaha bagi perusahaan dan juga memberi pelajaran penting sebuah usaha bisnis untuk mencegah konflik dimasa yang akan datang, paling tidak dapat meresolusi konflik tersebut kepada sebuah pergerakan bisnis yang positif. Beberapa literatur menyebutkan makna konflik sebagai suatu perbedaan pendapat di antara dua atau lebih anggota atau kelompok dan organisasi yang muncul dari kenyataan bahwa mereka harus membagi sumber daya yang langka atau aktivitas kerja dan mereka mempunyai status, tujuan, nilai, atau pandangan yang berbeda, dimana masing-masing pihak berupaya untuk memenangkan kepentingan atau pandangannya. Sedangkan menurut Brown (1995), konflik merupakan bentuk interaksi perbedaan kepentingan, persepsi, dan pilihan. Wujudnya bisa berupa ketidaksetujuan kecil sampai keperkelahian.

Sebelum kita berbicara konflik organisasi, ada baiknya kita memahami konflik itu sendiri, konflik dapat berupa perselisihan (*disagreement*), adanya ketegangan (*the presence of tension*), atau munculnya kesulitan-kesulitan lain di antara dua pihak atau lebih. Konflik sering menimbulkan sikap oposisi antara kedua belah pihak, sampai kepada tahap di mana pihak-pihak yang terlibat memandang satu sama lain sebagai penghalang dan pengganggu tercapainya

kebutuhan dan tujuan masing-masing. Robbins (1996: 1) dalam “*organization behavior*” menjelaskan bahwa konflik adalah suatu proses interaksi yang terjadi akibat adanya ketidak sesuaian antara dua pendapat (sudut pandang) yang berpengaruh atas pihak-pihak yang terlibat baik pengaruh positif maupun pengaruh negatif. Menurut Luthans (1981: 5) konflik adalah kondisi yang ditimbulkan oleh adanya kekuatan yang saling bertentangan. Kekuatan-kekuatan ini bersumber pada keinginan manusia. Istilah konflik sendiri diterjemahkan dalam beberapa istilah yaitu perbedaan pendapat, persaingan dan permusuhan. Perbedaan pendapat tidak selalu berarti perbedaan keinginan. Konflik bersumber pada keinginan, maka perbedaan pendapat tidak selalu berarti konflik. Persaingan sangat erat hubungannya dengan konflik karena dalam persaingan beberapa pihak menginginkan hal yang sama tetapi hanya satu yang mungkin mendapatkannya. Persaingan tidak sama dengan konflik namun mudah menjurus ke arah konflik, terutama bila ada persaingan yang menggunakan cara-cara yang bertentangan dengan aturan yang disepakati.

Konflik yang terjadi di sebuah perusahaan merupakan konflik yang situasinya sangat wajar terjadi dalam masyarakat bahkan dalam keluarga bahkan kelompok terkecilpun yang tanpa disadari juga mengalami konflik. Latar belakang konflik dan perbedaan ciri-ciri yang dibawa individu dalam suatu interaksi juga dapat diidentifikasi. Sebuah organisasi, sangat dimungkinkan untuk terjadi adanya konflik individu atau kelompok organisasi tersebut. Ciri-ciri terjadinya konflik adalah sebagai berikut. *Pertama*, paling tidak ada dua pihak secara perorangan maupun kelompok terlibat dalam suatu interaksi yang saling berlawanan. *Kedua*, adanya saling pertentangan dalam mencapai tujuan. *Ketiga*, adanya tindakan individual atau kelompok yang saling berhadap-hadapan akibat pertentangan. Keempat, akibat ketidak seimbangan.

Selanjutnya, berbicara konflik di dalam sebuah organisasi dapat disebabkan oleh faktor-faktor sebagai berikut. *Pertama*, faktor manusia dan perilakunya antara lain ditimbulkan oleh atasan, terutama karena gaya kepemimpinannya, personil yang mempertahankan peraturan-peraturan secara kaku, timbul karena ciri-ciri kepribadian individual, antara lain sikap egoistis, temperamental, sikap fanatik, dan sikap otoriter serta semangat dan ambisi yang

berlebihan dan berbagai macam sikap kepribadian yang kaku dan keras. Konflik dapat muncul karena adanya perbedaan yang sangat besar antar kepribadian setiap orang, yang bahkan dapat berlanjut kepada perseteruan antar pribadi. Sering muncul kasus di mana orang-orang yang memiliki kekuasaan dan prestasi yang tinggi cenderung untuk tidak begitu suka bekerjasama dengan orang lain, karena mereka menganggap prestasi pribadi lebih penting, sehingga hal ini tentu mempengaruhi pihak-pihak lain dalam organisasi tersebut.

Konflik dalam organisasi biasanya terbentuk dari rangkaian konflik konflik sebelumnya. Konflik kecil yang muncul dan diabaikan oleh manajemen merupakan potensi munculnya konflik yang lebih besar dan melibatkan kelompok-kelompok dalam organisasi. Lebih lanjut Brown (1995) mengungkapkan faktor-faktor yang bisa mendorong konflik Perubahan lingkungan eksternal, Perubahan ukuran perusahaan sebagai akibat tuntutan persaingan, Perkembangan teknologi, Pencapaian tujuan organisasi, dan Struktur organisasi.

Konflik adalah sebuah pilihan dari usaha perdagangan, semakin mengembangkan usaha suatu perusahaan, maka semakin kompleks konflik yang terjadi. Dilematis ini, karena sebuah usaha perdagangan internasional yang merupakan salah satu aspek penting dalam meningkatkan pertumbuhan ekonomi khususnya negara berkembang. Salah satu penunjangnya adalah dengan menaikkan nilai ekspor. Ekspor tersebut merupakan salah satu sumber devisa yang berguna dalam meningkatkan pembangunan ekonomi negara. Karena pentingnya peran cadangan devisa dalam pembiayaan pembangunan suatu negara, maka setiap negara berusaha untuk mempertahankan dan meningkatkan posisi cadangan devisa yang dimiliki negara tersebut. Cara yang dapat dilakukan untuk mendapatkan tambahan cadangan devisa ialah dengan kegiatan perdagangan khususnya ekspor, yang tentunya dapat menimbulkan konflik dari sebuah pilihan usaha tersebut.

Sebuah keniscayaan bahwa terjadi konflik dalam sebuah hubungan kerjasama antara satu perusahaan dengan perusahaan yang lainnya. Hal ini dapat dijelaskan sebagai awal kerjasama pola kemitraan perusahaan kedalam pola

keagenan, dalam teori keagenan (*agency theory*), hubungan agensi muncul ketika satu orang atau lebih (*principal*) memperkerjakan orang lain (*agent*) untuk memberikan suatu jasa dan kemudian mendelegasikan wewenang pengambilan keputusan kepada *agent* tersebut. Hubungan keagenan antar perusahaan, hubungan antara *principal* dan *agent* dapat mengarah pada kondisi ketidakseimbangan informasi (*asymmetrical information*) karena *agent* berada pada posisi yang memiliki informasi yang lebih banyak tentang perusahaan dibandingkan dengan *principal*. Dengan asumsi bahwa individu-individu bertindak untuk memaksimalkan kepentingan diri sendiri, maka dengan informasi asimetri yang dimilikinya akan mendorong *agent* untuk menyembunyikan beberapa informasi yang tidak diketahui *principal*. Dalam kondisi yang asimetri tersebut, *agent* dapat mempengaruhi angka-angka akuntansi yang disajikan dalam laporan keuangan dengan cara melakukan manajemen laba.

Selanjutnya, konflik yang terjadi antar perusahaan juga dapat disebabkan adanya hubungan kemitraan yang terjalin. Dimana kemitraan tersebut (*good partnertship*) terdapat prinsip-prinsip yang harus dipahami oleh anggota kemitraan, satu dengan yang lainnya. Prinsip-prinsip kemitraan perlu dipahami karena prinsip ini yang melandasi terjalinnya suatu pola kemitraan yang baik, agar terhindar dari konflik yang terjadi. Terdapat prinsip-prinsip yang perlu dipahami dalam menjalin sebuah kemitraan yakni, kesetaraan, setiap mitra dalam melaksanakan pembangunan kesehatan harus diberi kepercayaan penuh, dihargai, dihormati, dan diberikan pengakuan dalam hal kemampuan dan nilai-nilai yang dimiliki. Prinsip selanjutnya, keterbukaan, setiap mitra dalam melaksanakan kerjasama seyogyanya yakin dan percaya setiap perjanjian akan dilakukan dengan terbuka, jujur, tidak saling merahasiakan sesuatu. Yang terakhir, saling menguntungkan, setiap mitra dalam melaksanakan pembangunan kesehatan akan mendapatkan keuntungan dan manfaat bersama dari kemitraan tersebut.

Berawal dari sebuah kerjasama yang tidak seimbang, konflik dapat terjadi antar perusahaan. Dalam hal sebuah usaha, perjanjian kemitraan yang dilaksanakan pihak-pihak perusahaan yang memiliki modal yang lebih besar dan bersedia memberikan bantuan permodalan dan pemasaran produk. Hal ini bisa menjadi pendorong juga bisa sebagai mengikat dalam produksi, baik itu kualitas

yang ditentukan oleh pihak ketiga maupun pasar yang dikuasai langsung oleh pihak ketiga.

Melihat posisi yang dilematis antara sebuah usaha produktif yang mengembangkan produk unggulannya ke dalam sebuah pasar internasional, sebuah perusahaan masuk kedalam sebuah konflik bersama yang dapat berupa perselisihan (*disagreement*), adanya ketegangan (*the presence of tension*), atau munculnya kesulitan-kesulitan lain di antara dua pihak atau lebih. Akhirnya, konflik tersebut sering menimbulkan sikap oposisi antara kedua belah pihak, sampai kepada tahap di mana pihak-pihak yang terlibat memandang satu sama lain sebagai penghalang dan pengganggu tercapainya kebutuhan dan tujuan masing-masing atau sebagai sebuah “cambuk” keberhasilan antar perusahaan dengan cara yang baik dan bijak dalam sebuah usaha bersama yang saling menguntungkan satu dengan yang lainnya.

5. Tujuan dan Indikator Keberhasilan Kemitraan

Perusahaan pada dasarnya maksud dan tujuan dari kemitraan adalah “*win-win solution partnership*” dalam setiap usahanya. Sehingga, kesadaran dan saling menguntungkan disini tidak berarti para partisipan dalam kemitraan tersebut harus memiliki kemampuan dan kekuatan yang sama, tetapi yang lebih dipentingkan adalah adanya posisi tawar yang setara berdasarkan peran masing-masing. Berdasarkan pendekatan kultural, kemitraan bertujuan agar mitra usaha dapat mengadopsi nilai-nilai baru dalam berusaha seperti perluasan wawasan, prakarsa, kreativitas, berani mengambil risiko, etos kerja, kemampun aspek-aspek manajerial, bekerja atas dasar perencanaan, dan berwawasan kedepan.

Kondisi ideal pada tujuan yang ingin dicapai dalam pelaksanaan kemitraan secara lebih konkrit adalah:

- a. Meningkatkan pendapatan usaha kecil dan masyarakat;
- b. Meningkatkan nilai tambah bagi pelaku kemitraan;
- c. Meningkatkan dan pemberdayaan masyarakat dan usaha kecil;
- d. Meningkatkan pertumbuhan ekonomi pedesaan, wilayah dan nasional;

- e. Memperluas lapangan kerja;
- f. Meningkatkan ketahanan ekonomi nasional.

Menurut Undang-Undang No. 20 Tahun 2008 Tentang Usaha Mikro, Kecil dan Menengah pasal 11 tercantum bahwa tujuan program kemitraan yaitu:

- a. Mewujudkan kemitraan antar Usaha Mikro, Kecil dan Menengah;
- b. Mewujudkan kemitraan antar Usaha Mikro, Kecil, Menengah dan Usaha Besar;
- c. Mendorong terjadinya hubungan yang saling menguntungkan dalam pelaksanaan transaksi usaha antar Usaha Mikro, Kecil dan Menengah;
- d. Mendorong terjadinya hubungan yang saling menguntungkan dalam pelaksanaan transaksi usaha antar Usaha Mikro, Kecil, Menengah dan Usaha Besar;
- e. Mengembangkan kerjasama untuk meningkatkan posisi tawar Usaha Mikro, Kecil dan Menengah;
- f. Mendorong terbentuknya struktur pasar yang menjamin tumbuhnya persaingan usaha yang sehat dan melindungi konsumen; dan
- g. Mencegah terjadinya penguasaan pasar dan pemusatan pasar oleh orang perorangan atau kelompok tertentu yang merugikan Usaha Mikro, Kecil dan Menengah.

Indikator Keberhasilan Kemitraan Untuk dapat mengetahui keberhasilan pengembangan kemitraan diperlukan adanya indikator yang dapat diukur. Dalam penentuan indikator sebaiknya dipahami prinsip-prinsip indikator yaitu : spesifik, dapat diukur, dapat dicapai, realistis, dan tepat waktu. Sedangkan pengembangan indikator melalui pendekatan program menurut Ditjen P2L & PM dalam Kuswidanti (2008:22) dijelaskan sebagai berikut: *Input, Proses, output, outcome* indikator keberhasilan kemitraan

1. Indikator *input*. Tolok ukur keberhasilan *input* dapat diukur dari tiga indikator, yaitu:

- a) Terbentuknya tim wadah atau sekretariat yang ditandai dengan adanya kesepakatan bersama dalam kemitraan.
 - b) Adanya sumber dana/biaya yang memang diperuntukkan bagi pengembangan kemitraan.
 - c) Adanya dokumen perencanaan yang telah disepakati oleh institusi terkait. Hasil evaluasi terhadap *input* dinilai berhasil apabila ketiga tolok ukur tersebut terbukti ada.
2. Indikator proses. Tolak ukur keberhasilan proses dapat diukur dari indikator sebagai frekuensi dan kualitas pertemuan tim atau sesuai kebutuhan. Hasil evaluasi terhadap proses nilai berhasil, apabila tolok ukur tersebut terbukti adanya yang dilengkapi dengan agenda pertemuan, daftar hadir dan notulen hasil pertemuan.
 3. Indikator *output*. Tolak ukur keberhasilan *output* dapat diukur dari indikator sebagai berikut: jumlah kegiatan yang dikerjakan oleh institusi terkait sesuai dengan kesepakatan peran masing-masing institusi. Hasil evaluasi terhadap *output* dinilai berhasil, apabila tolok ukur tersebut diatas terbukti ada.
 4. Indikator *Outcome* Tolak ukur keberhasilan *outcome* adalah menurunnya angka permasalahan yang terjadi.

6. Strategi Bisnis

Perumusan strategi merupakan proses penyusunan langkah-langkah ke depan yang dimaksudkan untuk membangun visi dan misi organisasi, menetapkan tujuan strategis dan keuangan perusahaan, serta merancang strategi untuk mencapai tujuan tersebut dalam rangka menyediakan *customer value* terbaik (David, 2004:6-7). Beberapa langkah yang perlu dilakukan perusahaan dalam merumuskan strategi, yaitu:

1. Mengidentifikasi lingkungan yang akan dimasuki oleh perusahaan di masa depan menentukan misi perusahaan dan mencapai visi yang dicita-citakan dalam lingkungan tersebut.

2. Melakukan analisis lingkungan internal dan eksternal analisis kekuatan, kelemahan, peluang dan ancaman perusahaan dalam menjalankan misinya.
3. Merumuskan faktor-faktor ukuran keberhasilan (*key success factors*) dari strategi-strategi yang ada.
4. Menentukan tujuan dan target terukur, mengevaluasi berbagai alternatif strategi, mempertimbangkan sumberdaya yang dimiliki.
5. Memilih strategi yang paling sesuai perusahaan untuk tujuan jangka pendek dan jangka panjang (Hariadi, 2005).

Menurut Whelen dan Hunger (2008: p15) ada beberapa tingkatan dalam strategi untuk perusahaan besar. Ada tiga tingkatan strategi manajemen yang berkembang sesuai dengan perkembangan perusahaan.

1. Strategi Korporasi (*corporate strategy*) Ini adalah strategi yang mencerminkan seluruh arah perusahaan yang bertujuan menciptakan pertumbuhan bagi perusahaan secara keseluruhan dan bagi manajemen berbagai macam bisnis lini produk. Ada tiga jenis strategi yang dapat dipakai pada tingkat strategi ini, yaitu:
 - a) Strategi pertumbuhan (*growth strategy*). Strategi yang berdasarkan pada tahap pertumbuhan yang sedang dilalui perusahaan.
 - b) Strategi stabilitas (*stability strategy*). Strategi dalam menghadapi kemerosotan penghasilan yang sedang dihadapi oleh suatu perusahaan.
 - c) *Retrenchment strategy* merupakan strategi yang diterapkan untuk memperkecil atau mengurangi usaha yang dilakukan perusahaan.
2. Strategi Bisnis (*business strategy*). Strategi ini digunakan pada tingkat produk atau unit bisnis dan merupakan strategi yang menekankan pada perbankan posisi bersaing produk atau jasa pada spesifikasi atau segmen pasar tertentu. Terdapat tiga macam strategi yang bisa digunakan pada strategi tingkat bisnis ini, yaitu:
 - a) Strategi kepemimpinan biaya
 - b) Strategi diferensiasi
 - c) Strategi fokus

Strategi pada tingkat ini dirumuskan dan ditetapkan oleh para manajer yang disertai tugas tanggung jawab oleh manajemen puncak untuk mengelola bisnis bersangkutan.

3. Strategi Fungsional (*Fungsional Strategy*). Strategi ini digunakan pada level fungsional seperti, operasional, pemasaran, keuangan, dan sumber daya manusia. Strategi ini mengacu pada dua tingkatan strategi sebelumnya yaitu strategi korporasi dan strategi bisnis. Strategi fungsional juga disebut sebagai *value-based-strategy*. Berfokus pada memaksimalkan produktivitas sumber daya yang digunakan dalam memberikan *value* terbaik untuk pemenuhan kebutuhan pelanggan.

Terdapat 6 fungsi dasar dari strategi agar strategi yang disusun dapat diimplementasikan secara efektif (Assauri:2013:7), yaitu:

1. Mengkomunikasikan suatu visi perusahaan yang ingin dicapai kepada orang lain.
2. Menghubungkan kekuatan (*strength*) dengan peluang (*opportunity*) dari lingkungannya.
3. Menyelidiki adanya peluang-peluang baru di pasar yang ada.
4. Menghasilkan dan membangkitkan sumber-sumber daya yang lebih banyak dari yang digunakan sekarang.
5. Mengkoordinasikan dan mengarahkan kegiatan atau aktivitas organisasi ke depan.
6. Menanggapi serta bereaksi atas keadaan yang baru dihadapi sepanjang waktu.

Beberapa cara dapat digunakan untuk mencapai strategi, menurut David (2010 :283-291) ada usaha patungan atau biasa disebut dengan *join venture* atau Merger atau Akuisisi

- a) *Joint venture/partnering* Adalah strategi populer yang terjadi ketika dua perusahaan atau lebih membentuk kerja sama sementara atau konsorsium guna memanfaatkan beberapa peluang. Tipe lain dari persetujuan kerja sama mencakup kerja sama penelitian dan pengembangan, kerja sama lintas distribusi, kerja sama lintas lisensi, kerja sama lintas manufaktur, dan lainnya. *Join venture* dan persetujuan kerja semakin banyak digunakan karena mereka

memungkinkan perusahaan untuk memperbaiki komunikasi dan jaringan kerja, menjadikan operasi global dan meminimalkan risiko.

- b) *Merger/Akuisisi Merger* dan *Akuisisi* adalah dua hal yang biasa dilakukan dalam menjalankan strategi. Sebuah *merger* terjadi ketika dua organisasi dengan ukuran sama bersatu menjadi badan usaha yang baru. *Akuisisi* terjadi ketika perusahaan yang besar membeli badan usaha yang kecil atau sebaliknya. Ketika *Merger* atau *Akuisisi* tak dikehendaki oleh kedua pihak, maka hal tersebut dapat dikatakan pengambil alihan atau pengambilan secara paksa.
- c) *Alih Kontrak* proses bisnis adalah bisnis baru yang berkembang pesat yang melibatkan perusahaan mengambil alih operasi fungsional, seperti sumber daya manusia, sistem informasi, pembayaran gaji, akuntansi, pelayanan pelanggan dan bahkan pemasaran perusahaan lain. Semakin banyaknya perusahaan memilih untuk melakukan *outsourcing* operasi fungsionalnya.

7. *Key Partnership*

Kemitraan usaha adalah hubungan antar pelaku usaha yang didasarkan pada ikatan usaha yang saling menguntungkan dalam hubungan kerja yang sinergis Kartasismita (dalam Asiati dan Nawawi: 2016). Dengan kata lain, kemitraan usaha merupakan hubungan kerjasama pelaku usaha yang sejajar, terutama dalam pengambilan keputusan, dilandasi prinsip saling memerlukan, saling memperkuat dan saling menguntungkan.

Blok bangunan kemitraan utama menggambarkan jaringan pemasok dan mitra yang membuat model bisnis dapat bekerja. Perusahaan membentuk kemitraan dengan berbagai alasan, dan kemitraan menjadi landasan dari berbagai model bisnis. Perusahaan menciptakan aliansi untuk mengoptimalkan model bisnis, mengurangi risiko, atau memperoleh sumber daya mereka. Osterwalder dan Pigneur (2012:38) membedakan empat jenis kemitraan yang berbeda, yaitu:

1. Aliansi strategis antara non-pesaing.
2. *Coopetition*: kemitraan strategis antar pesaing.

3. Usaha patungan untuk mengembangkan bisnis baru.
4. Hubungan pembeli dan pemasok untuk menjamin pasokan yang dapat diandalkan.

Maksud dan tujuan dari kemitraan adalah “*win-win solution partnership*”, di mana kedua pihak yang bermitra tidak ada yang dirugikan, keduanya sama-sama mendapatkan keuntungan melalui praktik kemitraan Hafsah (dalam Fadilah dan Sumardjo:2011). Kemitraan usaha menjamin kemandirian pihak-pihak yang bermitra karena kemitraan bukanlah proses merger atau akuisisi. Kemitraan juga bertujuan untuk meningkatkan pendapatan, menjaga kesinambungan usaha, meningkatkan kualitas sumber daya kelompok mitra, peningkatan skala usaha, mengurangi risiko usaha, meningkatkan efisiensi, meningkatkan daya saing usaha serta menumbuhkan dan meningkatkan kemampuan usaha kelompok usaha mandiri. Kemitraan diharapkan dapat memacu pertumbuhan ekonomi sekaligus mendorong pemerataan kesejahteraan, penyerapan tenaga kerja, pendapatan masyarakat, dan pertumbuhan ekonomi regional (wilayah) (Fadilah dan Sumardjo:2011).

Direktorat Pengembangan Usaha, Departemen Pertanian dalam Puspitawati (2006) memberikan panduan mengenai beberapa jenis pola kemitraan, yaitu:

- a. Inti Plasma
- b. Subkontrak
- c. Perdagangan Umum
- d. Keagenan
- e. Kerja sama Operasional Khusus (KOA)
- f. Pola Kemitraan Saham

2.5 Industri Tembakau dan Regulasinya

Tembakau dan hasil olahannya dibutuhkan di pasar internasional dalam jumlah besar. Cina sebagai negara penghasil tembakau terbesar dunia memainkan peranan yang sangat besar dalam industri pertembakauan. Menurut FAO Tahun 2018, mencatat produksi daun tembakau Cina mencapai 2.391.000 ton. Di tahun

yang sama, Indonesia menjadi negara keenam penghasil tembakau terbesar dunia dengan jumlah produksi tembakau sebesar 153.320 ton.

Indonesia dianggap sebagai salah satu negara penghasil tembakau terbaik dan yang paling diburu di pasar tembakau Internasional. Ada 5 daerah di Indonesia yang merupakan penghasil tembakau kelas wahid, antara lain Temanggung, Deli, Lombok, Jember, dan Madura. Dimana tiap daerah tersebut juga memiliki kekhasan cita rasa masing-masing

Sejak masa kolonial Belanda, Jember merupakan daerah penghasil tembakau khususnya untuk kebutuhan pasar Eropa. Jenis tembakau yang banyak ditanam di wilayah ini adalah tembakau Besuki *Na-Oogst*, dengan keunggulan selain aroma yang khas, tembakau jenis ini terkenal karena elastisitasnya sehingga sangat cocok untuk menjadi bungkus cerutu. Awalnya, tembakau di Jember dibudidayakan oleh perusahaan perkebunan, namun seiring meningkatnya permintaan tembakau Jember, penanaman tembakau kemudian juga diusahakan oleh rakyat. Pada tahun 1960-an hingga 1980-an, tembakau Jember mengalami zaman keemasan (Santoso: 2013). Pada masa ini, industri tembakau telah memberikan kontribusi kesejahteraan bagi masyarakat tembakau di setiap segmen, mulai dari petani hingga pengusaha tembakau.

Tembakau dan industri hasil tembakau merupakan produk pertanian yang kontroversial. Di satu sisi, tembakau merupakan penghasil devisa yang sangat besar bagi pemerintah, di sisi lain tembakau merupakan produk yang mendapat sorotan tajam bagi dunia kesehatan.

Perkembangan industri tembakau yang sangat pesat menimbulkan permasalahan bagi masyarakat anti tembakau. Kondisi ini memunculkan isu global untuk pengendalian tembakau. Gerakan anti tembakau dilakukan melalui berbagai cara, seperti kampanye anti rokok dan pembentukan regulasi pengendalian tembakau pada tingkat global maupun nasional. Menurut Muliawati (2017), pada tingkat global telah dibuat regulasi pengendalian tembakau yang dikenal dengan *Framework Convention on Tobacco Control* (FCTC). FCTC ini mempengaruhi kebijakan pengendalian tembakau di tingkat nasional di berbagai negara yang telah meretifikasinya. Di Indonesia, kebijakan pengendalian

tembakau pertama kali tertuang dalam PP No. 81 Tahun 1999 Tentang Pengamanan Rokok Bagi Kesehatan. Kebijakan pengendalian tembakau di Indonesia terus berkembang, terakhir pemerintah menetapkan PP No. 109 Tahun 2012 Tentang Pengamanan Bahan Yang Mengandung Zat Adiktif Berupa Produk Tembakau Bagi Kesehatan.

Regulasi Internasional yang telah dicetuskan PBB berupa *Framework Convention on Tobacco Control* (FCTC) memiliki beberapa tujuan dalam mengendalikan tembakau dan hasil olahannya secara global, diantaranya adalah:

1. Menjaga regulasi dari kepentingan industri
Pasal 5.3 (Bab Kewajiban Umum Negara Anggota pada ayat 3 adalah : Menjaga regulasi kesehatan tentang pengendalian tembakau dari kepentingan industri tembakau)
2. Pengakuan bukti riset bahaya merokok untuk kerangka tindakan
Pasal 8 (Proteksi terhadap pengaruh asap rokok. Ayat 1 mengamanatkan untuk mengakui bukti penelitian bahwa pengaruh asap rokok dapat berakibat kematian, penyakit dan kecacatan. Ayat 2 mengamanatkan agar para pihak membuat upaya hukum secara legislatif, eksekutif dan administratif untuk proteksi dari asap rokok diruang publik, dsb)
3. Keharusan mencantumkan *ingredient* rokok
Pasal 9 dan 10 (pasal 9 mengatur kandungan produk tembakau dan pasal 10 mengatur pemberian informasi tentang produk tembakau. Mengamanatkan para pihak harus membuat upaya legislatif, eksekutif dan administratif membuat regulasi mengenai pengukuran kandungan dan beracunnya produk tembakau)
4. Pelabelan dan pengemasan Rokok
Pasal 11 (Ayat 1, setiap negara dalam kurun 3 tahun setelah konvensi berlaku harus membuat peraturan nasional : 1a. Kemasan dan label tidak menyesatkan atas pengaruh kesehatan; 1b. Peringatan kesehatan/GHW (30–50 % ruang). Ayat 2, informasi kesehatan. Ayat 3, peringatan dan informasi pada setiap kemasan dengan bahasa umum. Ayat 4. Pengemasan dan pelabelan sampai tingkat eceran)
5. Larangan kerjasama dengan industri dalam pengendalian tembakau

Pasal 12 membahas pendidikan, komunikasi, pelatihan dan penyadaran masyarakat melalui legislatif, eksekutif dan administratif meliputi : program komprehensif, penyadaran risiko kesehatan masyarakat, penyadaran berhenti merokok agar masyarakat atau LSM dan lembaga swasta tidak bekerjasama dengan industri tembakau untuk pengendalian tembakau dan lain – lain)

6. Larangan iklan, promosi dan sponsor rokok

Pasal 13 (Ayat 1, pelarangan iklan, promosi dan sponsorship akan mengurangi konsumsi tembakau. Ayat 2, pelarangan iklan, promosi dan sponsorship dilakukan secara komprehensif melalui tindakan legislatif, eksekutif dan administratif. Ayat 3, jika tidak siap melakukan pelarangan iklan, promosi dan sponsorship maka dilakukan dengan pembatasan secara komprehensif terhadap iklan tersebut. Ayat 4a, melarang seluruh bentuk iklan rokok yang memberikan kesan yang salah, 4b pesan dan peringatan kesehatan harus disertai dalam iklan, 4c batasi insentif baik langsung atau tidak yang mendorong masyarakat membeli rokok, melarang atau (jika tidak siap membatasi) sponsorship pada acara – acara atau kegiatan – kegiatan. Ayat 6, negara bekerjasama dengan pengembang teknologi untuk menghapus iklan)

7. Program pemberhentian ketergantungan terhadap rokok

Pasal 14 (tindakan pengurangan permintaan berkaitan dengan ketergantungan dan pembebasan dari tembakau. Ayat 1, mengembangkan dan mempromosikan program penghentian merokok. Ayat 2a, negara merancang program penghentian merokok dilembaga pendidikan, 2b memasukkan diagnose dan perawatan ketergantungan pada tembakau dan jasa konseling demi penghentian produk tembakau, 2c mendirikan pusat rehabilitasi untuk pemberhentian rokok, 2d memfasilitasi kemudahan dan keterjangkauan biaya untuk perawatan ketergantungan terhadap tembakau termasuk produk farmasi)

Selain tujuan – tujuan yang tercantum tersebut, FCTC juga memiliki elemen-elemen yang mendukung dalam mengendalikan tembakau dunia, diantaranya :

1. Kebijakan harga dan pajak
2. Aturan kandungan isi rokok dari aroma yang menarik
3. Aturan pengemasan dan pelabelan
4. Aturan pembatasan iklan, promosi dan sponsorship, CSR dan industri rokok
5. Pendidikan, komunikasi, pelatihan dan kesadaran masyarakat atas bahaya asap rokok
6. Perlindungan lingkungan dan masyarakat dari asap rokok
7. Pemberantasan perdagangan rokok ilegal
8. Larangan penjualan kepada anak – anak dibawah umur 18 tahun
9. Kerjasama beda keilmuan, teknis dan komunikasi/informasi antar negara dalam rangka pengendalian tembakau dan dukungan terhadap alternatif ekonomi pengganti ketergantungan terhadap tembakau.

Rasionalitas penolakan terhadap konsep naskah FCTC (WHO), pada tahun 2001 mulanya keberadaan FCTC tidak lebih hanya masalah kesepakatan global untuk mengatasi masalah kesehatan masyarakat terkait rokok yang dilakukan melalui regulasi yang efektif. Untuk itu, jika ditelisik lebih jauh, harusnya FCTC memiliki pijakan yang jelas dalam kerangka mengakomodasi seluruh pemangku kepentingan dimana pengaturannya dilandasi oleh analisis dan bukti ilmiah yang mendasar. Lebih jauh, beberapa alasan mendasar menolak ratifikasi FCTC adalah sebagaimana berikut :

1. Belum dilakukan kajian ilmiah mengenai bahaya produk kretek, baik dari sisi ekonomi maupun kesehatan
2. Produk kretek merupakan bentuk kemandirian ekonomi bangsa, dari hulu sampai hilir melibatkan SDM dalam negeri (pertanian, produksi, distribusi dan konsumsi)
3. Indonesia produsen dan pasar kretek (mengusai 93% *market share*). Berbeda dengan negara lain, yang menjadi pasar dari produk rokok putih pada umumnya
4. Kontribusi bagi perekonomian bangsa yang belum tergantikan
5. Akan terjadi standarisasi produk berpotensi menyempitkan kretek dari Indonesia dan menghilangkan tembakau lokal

6. Berpotensi mengurangi serapan tenaga kerja (buruh rokok maupun petani tembakau)
7. Akan terjadi ilegal rokok sangat tinggi akibat kebijakan harga dan cukai
8. Pemerintah belum menyiapkan atau mendapatkan produk pengganti tembakau yang dapat dibudidayakan oleh petani secara masif dan dapat mendukung hajat ekonominya
9. Kenyataan bahwa produk tembakau dapat diturunkan menjadi produk ekonomis selain tembakau memiliki peluang yang sangat terbuka, namun jika produk tembakau semakin dibatasi potensi mematikan perkembangan riset dan pengembangan atas produk tembakau akan tertutup.

Industri hasil tembakau dari hulu hingga hilir memberi kontribusi signifikan bagi ekonomi masyarakat, pemenuhan hak – hak ekonomi, sosial budaya dan pemerintah atau negara. Industri rokok masih menjadi industri unggulan dan berkontribusi besar bagi pemerintah tidak hanya dari penerimaan negara lewat pajak dan cukai, namun juga semestinya belajar dari berbagai kasus perjanjian internasional yang berdampak buruk bagi perekonomian nasional, seperti berbagai kesepakatan internasional disektor perdagangan. Ketidaksiapan pemerintah memberikan perlindungan dan strategi nasional sebelum perjanjian diadopsi, berakibat pada tersingkirnya sektor unggulan dan strategis Indonesia dari persaingan global.

Mengerucut lebih dalam dapat ditelaah dengan seksama bahwa bagi Indonesia beberapa pandangan lain terkait dengan logika penolakan juga muncul dalam kerangka yang bervariasi. Dalam prosesnya hingga kini, akses dalam tahap pengkajian melalui koordinasi lintas kementerian dibawah kementerian koordinator kesejahteraan rakyat. Meski terlihat belum begitu sepakat pemerintah sendiri sebenarnya belum satu suara. Terdapat 3 kementerian menyatakan keberatannya atas akses tersebut yakni kementerian perdagangan, kementerian perindustrian dan kementerian tenaga kerja dan transmigrasi.

Pernyataan keberatan dari 3 kementerian itu tentunya bukan tanpa dasar, sebab ketiganya merupakan *leading* sektor pemerintah yang akan menanggung dampak buruk akses FCTC yaitu :

1. Matinya industri agro dan pengolahan yang merupakan domain kementerian perindustrian
2. PHK massal akibat berkurangnya penyerapan tenaga kerja yang merupakan domain kementerian kerja dan transmigrasi
3. Dampak berkurangnya volume perdagangan yang merupakan domain dari kementerian perdagangan

Di Indonesia, muncul beberapa regulasi yang menangani pengendalian tembakau, Pada tahun 1999, dikeluarkan PP No 81 Tahun 1999 tentang Pengamanan Rokok Bagi Kesehatan dengan salah satu pasal (pasal 4) yang memperlakukan pembatasan kadar nikotin dan tar dalam rokok yang beredar di Indonesia (Sitepoe, 2000). Pernyataan dalam pasal 4 ayat 1 tersebut adalah "Kadar kandungan nikotin dan tar pada setiap batang rokok yang beredar di wilayah Indonesia tidak boleh melebihi kadar kandungan nikotin 1,5 mg dan kadar kandungan tar 20 mg"(PP81/1999).

Reaksi masyarakat berkembang dengan adanya PP tersebut, pabrik rokok kecil, pabrik rokok besar dan serikat pekerja rokok, tembakau, makanan minuman Kabupaten Kudus melakukan protes, dukungan dari berbagai pihak terhadap PP tersebut dan berbagai kontroversi tentang kadar nikotin dan tar dalam PP tersebut (Suara Pembaruan, 1999; Kompas, 1999, 2000; Rakyat Merdeka, 2000; Media Indonesia, 2000).

Perubahan dilakukan seiring dengan desakan dan tuntutan dan berbagai pihak, terutama dari pihak pengusaha rokok terhadap PP 81 Tahun 1999 tersebut, pada tanggal 7 Juni 2000 dikeluarkan PP No 38 Tahun 2000 sebagai PP Perubahan terhadap PP 81 Tahun 1999 antara lain merubah waktu penyesuaian produksi rokok dengan persyaratan kadar maksimum kandungan nikotin dan tar dan 5 tahun menjadi 7 tahun untuk produksi rokok industri besar dan 10 tahun untuk industri rokok kecil (pasal 39 ayat 2).

Belum genap 3 tahun sejak perubahan PP 81 Tahun 1999, pada tanggal 10 Maret 2003, pemerintah mengeluarkan PP No 19 Tahun 2003 Tentang Pengamanan Rokok Bagi Kesehatan. PP No 81 Tahun 1999 beserta perubahannya dengan PP No 38 Tahun 2000 dinyatakan tidak berlaku. Desakan yang semakin kuat dan pihak pengusaha rokok dan petani tembakau dan cengkeh telah

melahirkan PP No 19 Tahun 2003 ini. Kadar kandungan tar dan nikotin sebagaimana diatur dalam PP 81/1999 ditiadakan, sehingga pasal 4 ayat 1 dalam PP19/2003 ini berbunyi "Setiap orang yang memproduksi rokok wajib melakukan pemeriksaan kandungan kadar nikotin dan tar pada setiap hasil produksinya"(PP19/2003).

Adanya revisi PP19/2003, kadar nikotin dan tar menjadi tidak diperhatikan. Fakta di lapangan menunjukkan bahwa kadar tar beberapa rokok yang dijual di Indonesia lebih dari 50 mg (Kompas, 2003). Rata-rata kandungan tar dari kesepuluh merk rokok adalah sebesar 38 mg sedangkan rata-rata kandungan nikotinnya sebesar 2 mg. Data dan Badan Pengawasan Obat dan Makanan (POM) pada tahun 2002, sekitar 500 ribu orang Indonesia menderita berbagai penyakit akibat rokok. Sedangkan data dari Survei Kesehatan Rumah Tangga 2002 menyebutkan, angka merokok aktif di Indonesia mencapai 75% atau 141 juta orang (Kompas, 2003). Jika trend bahaya merokok meningkat seiring dengan trend konsumsi rokok dan dua variabel ini meningkat seiring dengan produksi (kuantitas) dan kadar tar dan nikotin (kualitas) rokok, maka revisi PP 81/1999 (yang salah satu pasalnya mengatur tentang kadar tar dan nikotin tersebut) menjadi PP 19/2003 (yang tidak memberikan batasan maksimal kadar nikotin dan tar) akan berpengaruh terhadap *trend* dua *variabel independent* yang menyertainya yaitu konsumsi rokok dan bahaya akibat merokok. Adanya kebijakan pengendalian tembakau tidak lepas dari adanya kepentingan kapitalis asing dalam perebutan pasar bisnis nikotin. Untuk menggeser pasar bisnis nikotin di Indonesia, pihak asing melalui lembaga keuangan internasional dan organisasi kesehatan dunia terus melakukan intervensi terhadap kebijakan pemerintah Indonesia mengenai pengendalian tembakau. Hal tersebut dapat dilihat dari rekomendasi-rekomendasi lembaga keuangan dunia kepada negara-negara penghasil tembakau untuk terus meningkatkan tarif cukai hasil produksi tembakau guna mengontrol penggunaan tembakau.

Kebijakan pengendalian tembakau yang muncul di tingkat internasional dan nasional, telah mengakibatkan industri tembakau di Indonesia khususnya Jember mengalami kemunduran, baik ekspor maupun produksinya. Hal tersebut berakibat lebih lanjut pada jaringan masyarakat yang terlibat dalam sektor industri

tembakau, seperti pengusaha, petani dan buruh. Masyarakat yang terlibat dalam sektor industri tembakau tersebut oleh penulis disebut sebagai masyarakat tembakau. Keadaan tersebut, kemudian menimbulkan respons dari berbagai kalangan masyarakat tembakau. Pemerintah Jember juga turut memberikan respons terhadap adanya dampak dari kebijakan pengendalian tembakau.

Permasalahan kebijakan muncul ketika terdapat upaya untuk merevisi PP 81/1999 tersebut dengan dikeluarkannya PP No 19 tahun 2003 yang mengundang protes dan pihak-pihak yang berkepentingan terhadap kesehatan masyarakat. PP tersebut dianggap tidak menunjukkan adanya komitmen kesehatan dari pemerintah dan dalam proses perumusannya tidak terlepas dari pengaruh perusahaan rokok dan berbagai pihak yang berkepentingan dalam industri rokok. Pengaturan tentang kadar kandungan nikotin dan tar dalam PP revisi ini masuk ke dalam bab II, yang berbunyi "Setiap orang yang memproduksi rokok wajib melakukan pemeriksaan kandungan kadar nikotin dan tar pada setiap hasil produksinya." Batasan kadar nikotin dan tar dihilangkan sehingga semakin menimbulkan kerawanan terhadap kesehatan masyarakat akan bahaya merokok. Revisi yang dilakukan pemerintah terhadap PP No 81/1999 menjadi PP No 19/2003 menunjukkan adanya *trade-off* kebijakan. Di satu sisi pemerintah ingin mengakomodasi kepentingan kesehatan masyarakat, namun di sisi lain pemerintah juga mengakomodasi kepentingan dari industri rokok. PP revisi dengan jelas menunjukkan keberpihakan pemerintah pada industri rokok daripada kesehatan masyarakat. Padahal di seluruh dunia justru muncul gerakan pengendalian rokok dan penanggulangan dampaknya (Kompas, 2003), termasuk dari WHO *Convention on Tobacco Control* yang *draft finalnya* sudah selesai disusun. Tarik-menarik kepentingan ekonomi dan kesehatan telah membuahkan "kemenangan" pada industri rokok, sehingga revisi PP 81/1999 justru memberikan kerugian pada kesehatan masyarakat. Dan hasil proses kebijakan yang terjadi, muncul pertanyaan apakah revisi PP No 81 Tahun 1999 menjadi PP No 19 Tahun 2003 efektif untuk mengurangi akibat merokok bagi kesehatan masyarakat. Tipologi masalah kesehatan masyarakat ini termasuk dalam masalah yang rumit (*ill-structured*) (Dunn, 2000) dengan karakteristik antara lain adanya konflik nilai dalam proses pengambilan keputusannya, yaitu antara nilai ekonomi dan sosial.

Pelaku utama dari PP No 19 Tahun 2003 tentang Pengamanan Rokok Bagi Kesehatan Masyarakat ini adalah Departemen Kesehatan. Visi dan misi departemen kesehatan menjadi acuan utama dalam melaksanakan PP ini (*mission driven*) dibandingkan dengan acuan yang lebih didasarkan kepatuhan pada aturan (*rule driven*). Departemen Kesehatan bekerjasama dengan departemen lain seperti Departemen Perindustrian dan Perdagangan dan Departemen Pertanian memformulasikan kebijakan ini sebagai upaya perlindungan terhadap kerentanan kesehatan masyarakat akibat bahaya merokok. Proses legitimasi dan implementasi kebijakan juga berada dalam kontrol Departemen Kesehatan, oleh karena itu, sangat penting dilakukan kajian menyeluruh tentang substansi dan proses kebijakan PP No 19 Tahun 2003 ini, dengan Departemen Kesehatan selaku aktor kunci dan *stakeholder* kebijakan seperti perusahaan/pabrik rokok, konsumen rokok, dan pihak-pihak lain seperti buruh rokok, petani cengkeh dan tembakau, perokok pasif, masyarakat pemerhati kesehatan masyarakat, dan sebagainya.

Tujuan dari PP No 19 Tahun 2003 adalah (1) melindungi kesehatan dari bahaya akibat merokok, (2) membudayakan hidup sehat, (3) menekan perokok pemula dan (4) melindungi kesehatan perokok pasif. Perlu diketahui bahwa prevalensi perokok aktif di Indonesia meningkat dengan sangat cepat dalam dua dekade terakhir. Oleh karena itu pengamanan rokok bagi kesehatan perlu dilaksanakan dengan pemberian informasi tentang kandungan kadar nikotin dan tar yang ada pada setiap batang rokok, pencantuman peringatan pada label, pengaturan produksi dan penjualan rokok pada tempat umum, sarana kesehatan, tempat kerja dan tempat yang secara spesifik sebagai tempat proses belajar mengajar, arena kegiatan anak, tempat ibadah dan angkutan umum.

Sasaran dari kebijakan pengamanan rokok bagi kesehatan ditujukan untuk melindungi konsumen rokok dan masyarakat pada umumnya, namun dalam PP 19/2003 ini terdapat 2 sasaran yaitu sasaran langsung yaitu pada pengusaha rokok dan sasaran tidak langsung melalui konsumen rokok. Pengusaha dan pabrik rokok menjadi media pencapaian tujuan kebijakan PP 19/2003 ini.

Pendekatan yang digunakan oleh pemerintah dalam upaya menekan bahaya merokok bagi kesehatan merupakan pendekatan *supply*, yaitu dengan

memberikan beberapa tekanan dan pengaturan pada pengusaha dan pabrik rokok melalui PP No 19 Tahun 2003, seperti pencantuman informasi tentang kandungan kadar nikotin dan tar rokok (pasal 6 ayat 1), tulisan peringatan kesehatan berupa "merokok dapat menyebabkan kanker, serangan jantung, impotensi, gangguan kehamilan dan janin" (pasal 8 ayat 2), tidak boleh menggunakan bahan tambahan yang tidak memenuhi persyaratan kesehatan (pasal 11 ayat 1) dan iklan di media elektronik hanya dapat dilakukan pada pukul 21.30 sampai pukul 05.00 waktu setempat (pasal 16 ayat 3). Pemerintah juga menentukan kawasan-kawasan yang dinyatakan sebagai bebas rokok (pasal 22). Pendekatan *demand* agaknya lebih sulit dilakukan karena harus merubah pola hidup masyarakat secara keseluruhan. Kesadaran untuk berhenti merokok biasanya merupakan kesadaran individual bukan kesadaran kolektif.

Selain itu terdapat solusi non-ekonomi seperti sosialisasi dan kampanye anti rokok, yang didukung dengan adanya program-program menyeluruh untuk mengurangi pola konsumsi merokok di masyarakat dengan strategi keras (pembatasan, sanksi, denda) dan strategi lunak (sosialisasi, program perlindungan konsumen, dan lainnya).

2.6 Hasil Penelitian Terdahulu

Penelitian terdahulu bersinggungan dengan kajian yang akan dilakukan peneliti. Hal tersebut sangat bermakna dan dapat dipertimbangkan, jika topik penelitian yang hendak dilakukan bersinggungan dengan penelitian terdahulu. Selanjutnya, penelitian terdahulu terkait langsung dengan penelitian yang akan dilakukan. Penelitian kualitatif analisis *good corporate governance* berbasis *the good partnership*, didahului dari tinjauan dan telaah pustaka dengan pemaparan masalah seputar tata kelola perusahaan untuk mengoptimalkan suatu *partnership* di Kopa TTN Jember. Hal ini bertujuan menjadi pembanding peneliti dari penelitian terdahulu, sehingga dapat ditarik. "benang merah", posisi yang menghubungkan penelitian sekarang dan penelitian terdahulu. Perbedaan tersebut, baik arah penelitiannya, kajian keilmuannya, originalitas penelitian dan pembaharuan dibidang penelitian tentang tata kelola perusahaan yang baik.

Tujuan dicantulkannya penelitian terdahulu untuk mengetahui bangunan keilmuan yang sudah diletakkan oleh orang lain, sehingga penelitian yang akan dilakukan benar-benar baru dan belum diteliti oleh orang lain. Oleh karena itu, menelaah penelitian terdahulu memungkinkan peneliti dapat menempatkan keilmuan yang telah disusun sebelumnya.

Penelitian ini menjadi lebih menarik jika dilihat dari sejarah penelitian sebelumnya. Tema tentang penelitian tembakau cerutu khususnya tembakau cerutu *Besuki Na-Oogst* sangatlah terbatas. Posisi penelitian ini dapat dilihat dari penelitian terdahulu seperti pada tabel di bawah.

Tabel 2.4 Penelitian Terdahulu Terkait dengan Penelitian Tembakau

No	Peneliti	Tahun	Judul	Hasil Penelitian
1	Lutfi Safitri	2011	Analisis Kinerja Ekspor Dan Impor Tembakau Indonesia Periode 2000-2009	Tembakau Indonesia mampu bersaing di pasar dunia. Masa depan Kegiatan ekspor dan impor tembakau Indonesia sangat cerah dan berpeluang menjadi negara dengan perekonomian terkuat di ASEAN.
2	Rudi Hartadi	2003	<i>The Efficiency And Competitiveness Of Na-Oogst Tobacco And Rice Production In Jember Regency</i>	Tembakau memiliki keunggulan komperatif yang lebih tinggi dibanding dengan beras/padi dan diproduksi dengan cara yang lebih efisien.
3	Simon Lester	2015	<i>Domestic Tobacco Regulation and International Law: The Interaction of Trade Agreements and the Framework Convention on Tobacco Control. Journal of World Trade</i>	Tembakau dalam perdagangan internasional secara umum mengalami fragmentasi dengan FCTC. Perdagangan tembakau dapat menggunakan hukum internasional tanpa harus dibedakan dengan komoditi yang lain.
4	Prajogo U. Hadi dan Priyatno Priyatno	2008	Peranan Sektor Tembakau dan Industri Rokok dalam Perekonomian Indonesia: Analisis Tabel I-o tahun 2000. Pusat Analisis kebijakan Ekonomi dan pertanian.	Produksi tembakau selama periode 2000 -2006 menurun rata-rata 5,98 persen per tahun sedangkan kebutuhan hasil industry tembakau berupa rokok cenderung naik. Nilai ekonomi bagi masyarakat akan merugikan akibat konsumsi rokok yang meningkat.
5	Sarah L Barber, Abdilah Hasan, Sri Moertiningsih Adioetomo, Diahhadi Setyonaluri	2008	Ekonomi Tembakau Indonesia	Konsumsi tembakau dan hasil industrinya yang berupa rokok merugikan dan membahayakan kesehatan orangnya.
6	Muchjidin Rachmat	2010	Pengembangan Ekonomi Tembakau Nasional: Kebijakan Negara Maju Dan Pembelajaran Bagi Indonesia	Tembakau merupakan produk yang legal untuk diperdagangkan tetapi memberikan dampak yang buruk bagi masyarakat dan menurunkan derajat kesehatan.

7	Luk Joossens	2012	<i>Smuggling Tobacco Industry dan plain pack</i>	Perdagangan tembakau dalam pasar gelap atau ilegal terjadi karena permintaan tembakau masih cukup tinggi sedang perdagangan yang legal harga mengalami kenaikan yang sangat tinggi karena diberlakukannya pajak yang sangat tinggi.
8	Dewi dan Yuliarmi	2015	Pengaruh Modal, Tenaga Kerja, dan Luas Lahan terhadap Jumlah Produksi Kopi Arabika di Kecamatan Kintamani Kabupaten Bangli	Modal, tenaga kerja, dan luas lahan memiliki pengaruh signifikan terhadap jumlah produksi kopi Arabika di Kecamatan Kintamani Kabupaten Bangli
9	Herry Budiarto	2010	Tantangan dan Peluang Agribisnis Tembakau Cerutu	Tantangan agribisnis tembakau cerutu antara lain adanya gerakan kampanye anti rokok, regulasi FCTC adanya penggabungan pabrik rokok di Eropa, perubahan selera pemakai cerutu besar menjadi cerutu kecil, dan adanya kompetitor penghasil tembakau cerutu. Peluang bisnis tembakau cerutu Indonesia di pasar Internasional masih terbuka khususnya untuk kualitas-kualitas tinggi
10	Muliawati Handayani dan	2015	Kebijakan Pengendalian Tembakau Terhadap Eksistensi Industri Tembakau di Jember (1999-2015)	Kebijakan pengendalian tembakau yang muncul baik di tingkat Internasional maupun nasional, sebenarnya tidak terlepas dari kepentingan kapitalis asing dimana efek dari kebijakan tersebut menimbulkan kemunduran bagi industri tembakau dan berdampak pada perekonomian masyarakat.

Sumber: Data diolah, Tahun 2019.

Pentingnya mengetahui posisi penelitian ini, sebagaimana yang dilakukan peneliti terdahulu dalam area kajian bisnis agar *road map* “peta jalan” diketahui dengan baik. Hal ini dimaksudkan agar peneliti tahu apa yang akan dilakukan dan dapat menentukan secara pasti langkah yang diperlukan untuk mempersiapkan diri di lapangan penelitian.

Hasil penelitian di atas mempunyai kelemahan masing-masing, secara umum kelemahan tersebut yaitu:

- (1) Belum ada yang memfokuskan pada kebijakan dalam rangka mendorong sebuah usaha yang sehat untuk menjalin kerjasama yang ber-*partnership* baik dengan usaha saling menguntungkan satu dengan yang lainnya.
- (2) Belum ada yang memfokuskan pada tata kelola perusahaan yang baik (*good corporate governance*).

Hasil penelitian diharapkan dapat memperhatikan langkah-langkah apa yang perlu dilakukan dalam kaitannya dengan kita memformulasikan untuk pengembangan tembakau jangka panjang. Bagaimana pola pikir harus disusun, apa saja yang menjadi target dari proses itu, maka kemudian bisa dirumuskan bersama, tapi ujung-ujungnya jelas, bahwa harus menghasilkan atau menciptakan profil komoditas tembakau yang prima pada jangka waktu yang sudah disepakati. Katakanlah pada tahun 2020 atau tahun 2030 harus dirancang semuanya dengan berbagai faktor yang mempengaruhi.



BAB 3. METODE PENELITIAN

3.1 Alasan Pemilihan Metode Penelitian Kualitatif

Alasan pemilihan metode penelitian kualitatif pada penelitian tata kelola tembakau *Na-Oogst* dalam rangka mewujudkan *the good partnership* pada Kopa TTN Jember, adalah sebagai berikut:

- a. Area kajian penelitian sebagian besar berisi tata kelola perusahaan atau *good corporate governance* pada Kopa TTN Jember. Hal tersebut berlandaskan pada fakta realita (kenyataan) mengenai hal-hal yang dialami oleh implementor sehingga esensi yang terjadi dapat terungkap kepermukaan selain itu juga dapat berguna bagi khasanah ilmu pengetahuan dan kepentingan perindustrian tembakau itu sendiri. Dalam area kajian penelitian makro subyektif, maka pemilihan metode penelitian kualitatif merupakan “pisau” yang cocok untuk mengungkapkan semua masalah yang terjadi pada kebijakan tata kelola perindustrian tembakau. Sebagaimana menurut Semma (2008:267), bahwa makro subjektif mengarah pada penggunaan data kualitatif sebagai data primer dan data sekundernya sehingga mengarah pada penelitian kualitatif.
- b. Untuk menjamin optimalisasi hubungan kerjasama antara Kopa TTN Jember dengan perusahaan multinasional, diperlukan unsur *policy research* (penelitian kebijakan) perindustrian tembakau. Oleh karena itu, diperlukan proses penelitian yang sungguh-sungguh dalam menganalisis terhadap masalah-masalah sosial yang mendasar, sehingga temuan yang dihasilkan dapat dijadikan rekomendasi bagi pembuat keputusan dalam upaya penyelesaian masalah tata kelola kebijakan pertembakauan.
- c. Kajian penelitian ini merupakan penelitian *post facto* (sesudah kejadian). Hal ini telah terjadi, mengingat tata kelola kebijakan pertembakauan dan hubungan kerja sama Kopa TTN dengan perusahaan multinasional di Kopa TTN Jember. Penelitian ini juga sering disebut *after the fact* atau sesudah fakta dan ada pula peneliti yang menyebutnya sebagai *retrospective study*

atau studi penelusuran kembali. Berdasarkan penjelasan tersebut, maka sangatlah “pas” jika peneliti memilih metode penelitian kualitatif.

3.2 Metode Penelitian

Sesuai dengan alasan pemilihan pendekatan penelitian kualitatif dengan menggunakan metode deskriptif, penelitian *Good Corporate Governance* berbasis *Partnership* pada Koperasi Agrobisnis Tarutama Nusantara, dimana menurut Moleong (dalam Herdiansyah, 2010:9), penelitian kualitatif merupakan penelitian ilmiah yang memiliki tujuan dalam pemahaman konteks sosial secara alamiah dengan menitikberatkan pada pola interaksi komunikasi secara mendalam antara peneliti dengan apa yang diteliti. Ditambahkan oleh Moleong (2012:14) bahwa pendekatan kualitatif diartikan sebagai pengalaman subjektif dan studi tentang dari kesadaran persepektif pokok dari seseorang. Sedangkan deskriptif menurut Nazir dalam Sarwono (2006) adalah suatu metode dalam meneliti status sekelompok manusia, suatu obyek, suatu set kondisi, suatu sistem pemikiran ataupun suatu kelas peristiwa. Tujuan penelitian deskriptif adalah membuat deskripsi atau gambaran secara sistematis, faktual, dan akurat mengenai fakta-fakta serta hubungan antara fenomena yang terjadi dengan apa yang sedang diselidiki. Hal ini mengingat peneliti adalah pelaku usaha pertembakauan di Kopa TTN Jember.

Berbicara tentang subyektifitas penelitian, Menurut Hasbiansyah (2005:170), menyatakan bahwa penelitian kualitatif meneliti sebuah fakta yang bersifat subjektif, berarti berlandaskan pada subjek penelitian yang memberikan penuturan terkait fakta yang dialami. Fakta tersebut dibiarkan membicarakan yang dialami dirinya untuk mencapai objektivitas pada penelitian. Hal tersebut dapat dilaksanakan dengan cara *epoche* dan *eiditik*. *Epoche* merupakan upaya peneliti dalam penundaan penilaian kepada fakta yang diamatinya meskipun peneliti mempunyai prakonsepsi atau penilaian tertentu terhadap kejadian tersebut sebelumnya.

Selanjutnya, kejadian tersebut berbicara dengan sendirinya, tanpa ada intervensi penilaian (positif-negatif, baik-buruk, bermoral-tidak bermoral, dan lainnya) dari peneliti. *Eiditik* merupakan upaya untuk mencapai pemahaman

terhadap suatu hal berdasarkan pemahaman atas berbagai ungkapan atau ekspresi yang digunakan subjek. Pada kondisi tersebut, peneliti melakukan upaya imajinatif dalam mencapai pelaksanaan empati, uji coba untuk masuk dalam ranah pengalaman pemikiran subjek penelitian.

Usaha pertembakauan di Indonesia dan khususnya di Kopa TTN Jember sangatlah kental dan nampak gejala-gejala sosial. Hal ini berdasarkan penjelasan Menurut Creswell (dalam Hasbiansyah, 2005), studi kualitatif merupakan penggambaran makna bagi berbagai orang terkait pengalaman hidupnya mengenai kejadian atau konsep. Struktur kesadaran pengalaman hidup manusia dilakukan eksplorasi oleh beberapa orang yang terkait. Sedangkan menurut Husserl (dalam Creswell, 1998) upaya yang dilakukan oleh peneliti dalam penelitian peristiwa antara lain: pencarian beberapa hal yang diperlukan (esensial), makna pengalaman yang mendasar atau struktur invarian (esensi) dan upaya penekanan terhadap intensitas kesadaran dimana pengalaman terdiri dari beberapa hal yang tampak (baik dari luar maupun dari dalam kesadaran masing-masing sesuai dengan makna, *image* dan memori). Jadi, inti dari penelitian kualitatif ini yaitu pengalaman hidup dari orang-orang yang terlibat dalam tata kelola perusahaan karena untuk mendapatkan esensi yang sebenarnya hanya dapat diperoleh dari individu yang benar-benar terlibat pada pelaksanaannya. Dengan demikian dalam teori sosial menurut pengalaman itu tidak bisa diselesaikan oleh orang lain kecuali orang yang terlibat sehingga kaitannya dengan teknik pemilihan informan yang menggunakan teknik *purposive*, maka informannya merupakan orang-orang yang terlibat langsung dalam implementasi tata kelola perusahaan. Selain itu, berbicara tentang esensi atau pengalaman hidup seseorang maka erat kaitannya dengan tingkat subyektivitas yang tinggi. Oleh karena itu, untuk meminimalisir munculnya subyektivitas tersebut maka dilakukan triangulasi terhadap berbagai informan yang terlibat (implementor) sehingga dapat mencapai obyektivitas hasil penelitian. Dengan kata lain, pernyataan dari informan “a” dilakukan pengecekan terhadap hasil pernyataan dari informan lainnya sehingga kecocokan hasil pernyataan dapat diperoleh.

Berdasarkan penjelasan sebelumnya, implikasi metodologis dari pendekatan kualitatif yaitu dengan memilih informan (subjek penelitian) yang

benar-benar terlibat dalam implementasi kebijakan pertembakauan. Menurut Hasbiansyah (2005:171), menyatakan bahwa metodologis dalam penelitian kualitatif dengan menggunakan teknik pengumpulan data melalui wawancara mendalam dengan subjek penelitian. Selain itu, lengkapnya data bisa ditelusuri melalui penggunaan teknik lainnya, antara lain partisipan, penelusuran dokumen, observasi dan lain sebagainya. Data hasil wawancara tersebut merupakan suatu fakta dari fenomena yang diperoleh berdasarkan pengalaman dari informan terkait tata kelola perusahaan. Peneliti akan membiarkan fenomena tersebut diungkap apa adanya oleh informan dengan cara mendeskripsikan sepenuhnya fenomena yang dialami informan. Seluruh rekaman hasil wawancara mendalam dengan informan ditranskripsikan ke dalam bahasa tulisan. Kemudian dari hasil transkripsi, peneliti menginventarisasi pernyataan-pernyataan penting yang relevan dengan tata kelola perusahaan.

Pada tahap ini, peneliti tidak boleh mencampur-adukkan antara subjektivitasnya dan data perolehan penelitian dalam upaya merinci unsur penting yang didapatkan dari hasil wawancara. Selanjutnya, mengklasifikasikan pernyataan-pernyataan ke dalam tema-tema atau unit-unit makna serta menyisihkan pernyataan yang berulang-ulang. Selain itu, peneliti akan melakukan pencarian terhadap semua kemungkinan makna yang didasarkan pada hasil refleksi peneliti. Hal ini dapat berupa pendapat, perasaan, penilaian, dan harapan informan terkait fakta yang dialami dalam usaha pertembakauan. Terakhir, peneliti mengkonstruksikan gambaran secara keseluruhan terkait makna dan esensi pengalaman dari para informan sehingga dapat diketahui kesimpulan dari seluruh fakta yang diungkap oleh para informan tersebut.

3.3 Alasan Pemilihan Lokasi Penelitian

Penelitian ini dilakukan di perusahaan yang berbentuk koperasi yaitu Koperasi Agrobisnis Tarutama Nusantara (Kopa TTN) Jember, yang dalam operasional usahanya yang mendunia hanya berada di satu tempat, di Kabupaten Jember. Oleh karena itu, dengan beberapa alasan dan pertimbangan alasan pemilihan lokasi pemilihan sebagai berikut.

1. Kopa TTN Jember merupakan satu perusahaan koperasi yang bergerak dalam bidang penanaman dan eksportir Tembakau Besuki *Na-Oogst* yang menggunakan teknologi tembakau bawah naungan.
2. Kopa TTN Jember merupakan satu-satunya perusahaan di Jember yang bergerak dalam bidang usaha tembakau yang dikelola secara profesional, bukan BUMN dan seluruh pelaku usaha di dalamnya baik pemilik maupun karyawannya merupakan penduduk pribumi asli dan managemennya bebas dari campur tangan pemerintah maupun asing.
3. Kopa TTN sebagai salah satu kiblat atau rujukan petani dalam hal budidaya tembakau Besuki *Na-Oogst* terkait pelaksanaan praktik penanaman tembakau yang baik atau bisa juga disebut *Good Agricultural Practicess (GAP)* yang ada di Jember.
4. Kopa TTN Jember secara manajemen sudah berhasil menerapkan manajemen mutu yang berstandar Internasional dan telah memperoleh sertifikat ISO dalam hal standarisasi mutu, yaitu ISO 2008:9001 sejak tahun 2003.
5. Peneliti dalam hal ini sudah sangat mengenal karakter perusahaan Kopa TTN Jember dan mudah dijangkau, sehingga dari segi akses ke lapangan penelitian lebih mudah dan paham.

Hal ini menjadikan alasan pemilihan penelitian semakin lengkap dan kuat, sehingga peneliti tidak ragu terhadap apa yang ditemui selama dilapangan penelitian dan diharapkan berdampak positif memberi manfaat besar bagi perkembangan usaha tata kelola dan kebijakan dunia pertembakaun di Indonesia.

3.4 Teknik Pemilihan Informan

Metode pemilihan informan yang digunakan pada penelitian ini yaitu teknik "*terpilih*". Meskipun ada pertentangan antara teknik *purposive* dan *terpilih*, hal ini berdasarkan pendapat Bungin (2007:210), teknik *purposive* adalah cara penentuan informan melalui pertimbangan khusus. Teknik tersebut bisa dipahami sebagai proses dalam penentuan informan dengan terlebih dahulu dilakukan penentuaan terhadap jumlah informan yang akan diambil, selanjutnya informan dipilih berdasarkan tujuan tertentu, dan ditetapkan sesuai tujuan penelitian

kualitatif pada tata kelola perusahaan yang berjalan belum optimal dalam mengatur hubungan kerja sama antara Kopa TTN dengan perusahaan multinasional. Informan terpilih tersebut, ditentukan dan disesuaikan dengan tema penelitian. Peneliti memilih informan yang menguasai masalah, terlibat langsung dengan masalah, mampu bersedia mengungkapkan masalah. Syarat-syarat dari informannya meliputi:

1. Informan merupakan seseorang yang mengimplementasikan tata kelola perusahaan. Informan yang dimaksud oleh peneliti dalam hal ini adalah jajaran *top manajemen*.
2. Informan merupakan tokoh-tokoh yang dianggap penting dan tahu tentang proses kerjasama Kopa TTN Jember dengan perusahaan HKC.

Informan tersebut terdiri dari informan kunci, informan utama dan informan tambahan. Sebagaimana menurut Suyanto (2005:172), (1) informan penelitian meliputi: informan kunci adalah seseorang yang mengetahui dan mempunyai macam-macam informasi pokok yang dibutuhkan pada penelitian, misalnya direktur utama, jajaran direksi dan pemerakarsa berdirinya Kopa TTN Jember; sedangkan, (2) informan utama adalah orang-orang yang terlibat secara langsung dalam interaksi sosial yang diteliti, misalnya manajer, petugas lapangan, ketua kelompok dan ketua mandor perusahaan; dan (3) informan tambahan adalah orang-orang yang dianggap mampu dalam pemberian informasi terkait topik penelitian walaupun orang tersebut tidak secara langsung terlibat dalam interaksi sosial yang diteliti, misalnya juru kemudi, juru air dan sejenisnya.

Informan kunci dalam penelitian ini yaitu direktur utama. Informan kunci ini merujuk pada seseorang yang memiliki pengetahuan dan informasi secara umum terkait topik penelitian, dalam hal ini direktur dalam mengimplementasi tata kelola perusahaan dalam mengatur hubungan kerja sama antara Kopa TTN dengan perusahaan multinasional. Adapun informan utama dalam penelitian ini merupakan orang-orang yang terlibat langsung dalam pelaksanaan kebijakan perusahaan dalam dunia pertembakauan. Sedangkan informan tambahan dalam penelitian ini merupakan seseorang yang dianggap bisa memberikan informasi terkait pelaksanaan hubungan kerja sama antara Kopa TTN dengan perusahaan

multinasional, meskipun orang tersebut tidak terlibat langsung dalam pelaksanaannya. Informan tambahan tersebut merupakan mantan direktur Kopa TTN Jember. Berikut kami sajikan daftar informan yang berfungsi sebagai *key informan* (informan kunci):

Tabel 3.1 Daftar Informan Dalam Wawancara

No	Nama Informan	Jabatan
1	H. Abdul Kahar Muzakir	Ketua Koperasi sekaligus Direktur Utama
2	Febrian Ananta Kahar	Bendahara sekaligus Direktur Produksi dan Keuangan
3	Agusta Jaka Purwana	Sekretaris sekaligus Direktur Umum dan SDM
4	Imam Wahid Wahyudi	General Manager
5	Yoyok Prasetio	Manager Produksi
6	Koentjoro DH	Ketua Indonesian Tobacco Assotiation
7	Suwarno	Ketua APTNO Jember
8	Wolfgang Khohne	Presiden Director HKC
9	Uwe Jamin	Direktur Pemasaran HKC
10	Hengky Gunawan	Eksportir dan Pemilik PT. Kemuning Sari
11	Surahmat	Mantan Kepala Lembaga Tembakau sekaligus pemerhati tembakau
12	Cipto Budiono	Ketua Tim Revitalisasi Pertembakauan Jawa Timur
13	Dr. Djajadi	Peneliti Tembakau dari Balittas

		Malang
14	Dr. Djosie Ali Arifandi	Peneliti Tembakau sekaligus Ketua KUTJ (Komisi Urusan Tembakau Jember)
15	Dr. Aditia Wardhono	Peneliti Tembakau dari Fakultas Ekonomi Unej sekaligus Sekretaris KUTJ

Sumber: Data Diolah, Tahun 2019

3.5 Posisi Peneliti dalam Penelitian

Penelitian kualitatif tentang tata kelola perusahaan yang optimal dalam mengatur hubungan kerja sama antara Kopa TTN dengan perusahaan multinasional yaitu pendekatan yang melakukan penekanan terhadap hasil pengamatan peneliti. Oleh karena itu, peneliti berada di posisi sebagai instrumen kunci (*the key instrument*) karena peneliti terlibat langsung pada obyek penelitian yakni sebagai karyawan yang cukup lama berada di tengah-tengah perusahaan Kopa TTN Jember. Keterampilan metodologis ini berguna dalam melakukan pemahaman terhadap arti atau makna serta memberikan penafsiran terhadap fakta dan berbagai simbol interaksi di lapangan. Peneliti memiliki keterlibatan dan penghayatan yang sangat dekat pada subjek penelitian di lapangan, sehingga dapat melakukan penafsiran arti yang dikandungnya dan memberikan *judgement*, penafsiran yang mendekati kebenaran secara fakta sosial di lapangan.

Peran peneliti sebagai instrumen kunci sangatlah penting dalam pengumpulan data penelitian. Oleh karena itu, peneliti harus menyadari bahwa dirinya merupakan perencana, pengumpul dan penganalisa data, sekaligus menjadi pelapor dari hasil penelitiannya. Oleh karena itu, peneliti harus bisa menyesuaikan diri dengan situasi dan kondisi lapangan di Kopa TTN Jember, dimana peneliti berperan sebagai peneliti, dimana peneliti berperan sebagai karyawan Kopa TTN Jember.

Hubungan baik antara peneliti dan subjek penelitian, sebelum, selama, dan sesudah memasuki lapangan merupakan kunci utama dalam keberhasilan pengumpulan data. Hal itu berhubungan dengan jaminan kepercayaan dan saling pengertian di lapangan penelitian antara peneliti dan subjek. Tingkat kepercayaan juga dapat dipelihara dari kejujuran, tujuan penelitian, dan persahabatan peneliti dengan subjek penelitian.

Tingkat kepercayaan yang tinggi akan membantu kelancaran proses penelitian. Peneliti harus menghindari kesan-kesan yang merugikan informan, kehadiran dan keterlibatan peneliti di Kopa TTN Jember dapat diketahui secara terbuka oleh subjek penelitian sehingga data yang diinginkan dapat diperoleh dengan mudah, lengkap dan benar sesuai kenyataan.

3.6 Fokus Penelitian

Fokus penelitian merupakan suatu pembatas penelitian dalam hal pengkajian permasalahan. Berdasarkan rumusan masalah penelitian yang telah dijelaskan di Bab 1 pada Subbab Perumusan Masalah maka fokus penelitian ini yaitu:

- a. Tata kelola perusahaan dalam optimalisasi kelangsungan usaha tembakau, hal tersebut diidentifikasi berdasarkan Teori *Good Corporate Governance*.
- b. Hubungan kerjasama antara Kopa TTN dengan perusahaan multinasional (HKC) untuk mewujudkan *Good Partnership* diidentifikasi menggunakan teori kemitraan.

3.7 Teknik Pengumpulan Data

Data yang digunakan dalam penelitian ini yaitu data primer dan data sekunder. Data primer terdiri dari data informan, data terkait posisi dan proses kerja sama antara Kopa TTN dengan perusahaan multinasional (HKC). Sedangkan data sekunder meliputi data struktur organisasi, data hasil produksi tembakau dan kebijakan internal dan eksternal Kopa TTN Jember.

Data primer dikumpulkan melalui teknik wawancara mendalam menggunakan pedoman wawancara. Peneliti selain mendatangi langsung ke masing-masing informan juga memberikan daftar pertanyaan untuk dijawab pada kesempatan lain. Jenis wawancara yang digunakan peneliti dalam penelitian ini adalah wawancara mendalam (*in-depth interview*), yakni proses memperoleh keterangan untuk tujuan penelitian dan cara tanya jawab sambil bertatap muka antara pewawancara dengan informan atau orang yang diwawancarai, dengan atau tanpa menggunakan pedoman (*guide*) wawancara, dimana pewawancara dan informan terlibat dalam kehidupan sosial yang relative lama (Bungin, 2007). Pernyataan informan selama wawancara berjalan dicatat oleh peneliti, selain itu juga dilakukan perekaman menggunakan *handphone* agar apabila ada pernyataan panjang yang tidak sempat dicatat bisa didengarkan kembali melalui hasil rekamannya. Selama wawancara berlangsung, peneliti sekaligus mengobservasi secara langsung ke lokasi penelitian sebagai alat untuk membantu dan melengkapi pengumpulan data.

Wawancara mendalam dalam struktur organisasi memperhatikan keterlibatan peneliti dalam kehidupan sosial lapangan penelitian, yakni menjalankan implementasi tata kelola perusahaan dalam mengatur hubungan kerjasama antara Kopa TTN dengan perusahaan multinasional. Dengan demikian, kekhasan wawancara mendalam adalah keterlibatannya dalam kehidupan informan. Penjaminan kerahasiaan responden sebelum pelaksanaan wawancara tersebut bertujuan agar tidak muncul kesalah pahaman antar peneliti dan informan sehingga informan sudah jelas terkait prosedur dalam wawancara tersebut. Sebagaimana menurut Bogdan dan Taylor (1992:324), hal yang perlu dijernihkan untuk menghindari kesalahfaman kepada informan adalah sebagai berikut:

a. Motif dan tujuan

Motif dan tujuan penelitian harus dijelaskan terlebih dahulu kepada calon informan. Bahkan, bila mungkin ada kecurigaan dan kekhawatiran kalau hasil penelitian merugikan mereka dan berdampak kepada informasi yang diberikan tidak keluar atau tertahan. Dengan membicarakan motif dan tujuan penelitian kepada calon informan diharapkan terhindar dari hal tersebut.

b. Penyebutan nama

Penyebutan nama menjadi hal yang bersifat biasa dan bisa saja bersifat pribadi, ada kalanya seseorang bersedia namanya dicantumkan dan sebaliknya. Oleh karena itu, penyebutan nama calon informan menjadi penting untuk diperhatikan agar keberlangsungan penelitian bisa dijamin dengan baik.

c. Kata akhir

Salah satu cara untuk meneguhkan kepercayaan informan adalah dengan ikut serta membaca naskah yang ditulis oleh peneliti, bahkan hubungan tersebut bisa menambah kepercayaan yang berdampak kepada kejujuran dan keterbukaan.

d. Royalti

Penelitian ini bukanlah semata-mata mengejar royalti tetapi tidak ada salahnya peneliti memberikan pemahaman dan penjelasan tentang tujuan penelitian. Dengan demikian, akan melancarkan hubungan baik dengan informan dengan harapan tujuan akhir penelitian tersebut tercapai.

e. Rencana menyeluruh

Adakalanya informan dilibatkan pada rencana menyeluruh penelitian yang akan dilakukan. Namun pada kondisi tersebut, terdapat informan yang tidak terlalu peduli kepada rencana yang dilakukan. Informan yang ingin mengetahui lebih mendalam diberi gambaran bagaimana peneliti menyusun wawancara, berapa banyak informasi yang akan digali, serta bagaimana peneliti mengolah data.

f. Hal yang perlu untuk memulai penelitian

Hal yang perlu dimulai adalah bersifat teknis, tempat yang disepakati, kesepakatan waktu yang ditentukan antara peneliti dan informan, oleh karena hal-hal ini bersifat kesepakatan, maka hendaknya peneliti mengetahui karakter umum informan. Dengan demikian, hal yang berakibat pengingkaran atau ketersinggungan kepada informan dapat dihindari.

Selain wawancara mendalam dan observasi, data primer juga dikumpulkan melalui teknik FGD (*Focus Group Discussion*). FGD dilaksanakan dengan mengundang informan kunci dan informan utama dalam penelitian sebagaimana telah dijelaskan pada Subbab Teknik Pemilihan Informan. Kegiatan FGD diawali

dengan pemaparan topik dan permasalahan penelitian oleh peneliti kepada seluruh informan. Kemudian diikuti acara diskusi yaitu tanya jawab antara peneliti dengan informan, maupun umpan balik (koreksi) jawaban antar informan sehingga disepakati pernyataan bersama.

Adapun data sekunder dikumpulkan melalui studi dokumentasi, yakni data jumlah produksi tembakau, data luas lahan perkebunan, data pedoman mutu, data struktur organisasi, data profil perusahaan.

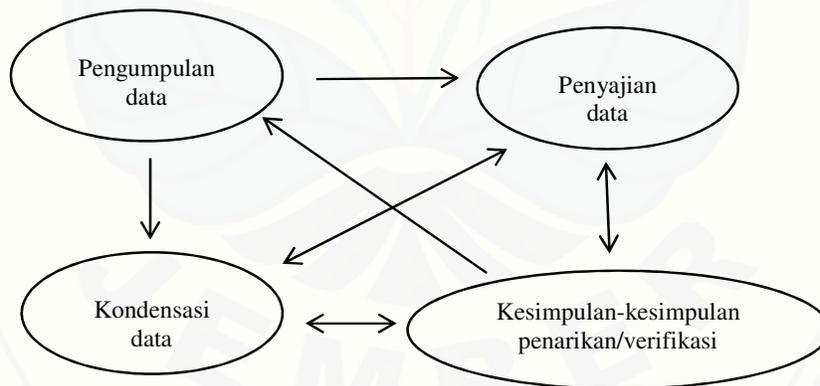
3.8 Teknik Analisis Data

Ciri khusus dari penelitian kualitatif yaitu kenyataan dan data sebagai fakta di lapangan adalah dua hal yang tidak *stagnan*, namun bersifat dinamis yang disesuaikan dengan perkembangan di lapangan. Oleh karena itu, data yang dihasilkan haruslah seaktual dan sedalam mungkin. Jika dimungkinkan, peneliti dapat menggali data sebanyak-banyaknya untuk mempertajam dalam proses analisis data. Menurut Patton (1980:268), analisis data merupakan proses mengatur urutan data, mengorganisasikannya ke dalam suatu pola, kategori, dan satuan uraian dasar. Pernyataan ini juga diperkuat oleh Bogdan dan Biklen (1982:145), analisis data adalah proses mencari dan menata secara sistematis catatan hasil observasi, wawancara dan lainnya untuk meningkatkan pemahaman peneliti tentang kasus yang diteliti dan menyajikan sebagai temuan bagi orang lain.

Data yang telah diperoleh peneliti di lapangan melalui teknik wawancara mendalam, observasi, FGD dan studi dokumentasi sebagaimana telah dijelaskan pada Subbab Teknik Pengumpulan Data, kemudian terkumpul dalam bentuk catatan dan rekaman. Catatan dan rekaman dari berbagai informan tersebut kemudian disesuaikan dan disajikan dalam bentuk uraian tertulis dan tabel apabila diperlukan sehingga tidak ada data yang terlewat dari seluruh data mentah yang diperoleh. Uraian tertulis tersebut kemudian dikelompokkan (dikategorisasikan) berdasarkan tema dan jenis permasalahan sehingga data tersebut fokus pada permasalahan. Apabila ada data yang tidak diperlukan seperti pernyataan yang tidak berkaitan dengan implementasi tata kelola perusahaan dalam mengatur

hubungan kerja sama antara Kopa TTN dengan perusahaan multinasional data tersebut dikeluarkan dari uraian tertulis. Uraian tertulis yang sudah dilakukan reduksi data tersebut kemudian dilakukan pengecekan ulang terkait kebenarannya. Data dicek kembali berdasarkan buku catatan sebelumnya. Selain itu, pengecekan kebenaran data dilakukan dengan membandingkan antara data dari informan satu dengan informan lainnya atau antara data hasil dari teknik wawancara mendalam dengan teknik FGD begitu juga dengan yang lainnya. Setelah data dilakukan pengecekan atau verifikasi tersebut, maka kemudian dibuatlah kesimpulan dari data yang diperoleh untuk menjawab permasalahan penelitian dan menggambarkan temuan penelitian.

Berdasarkan hal tersebut, maka model analisis data yang dipergunakan dalam penelitian ini yaitu teknik analisis data interaktif yang dikembangkan oleh Miles, Huberman Saldala (2014:14), yaitu data dikumpulkan, penyajian data, data direduksi, penarikan/verifikasi data dan kesimpulan-kesimpulan data. Berikut ini gambar model hubungan analisis data interaktif dalam penelitian kualitatif menurut Miles dan Huberman:



Gambar 3.1 Model Analisis Interaktif

Sumber: Miles, Huberman & Saldala, (2014:14).

Gambar 3.1 menjelaskan bahwa dalam model analisis data interaktif terdapat beberapa tahapan yaitu:

a. Pengumpulan Data

Pengumpulan data yang diperlukan dengan teknik pengumpulan data yang tepat. Hal ini diperlukan agar penelitian benar-benar terjaga kualitas datanya dan terhindar dari bias penelitian. Hal lainnya adalah data yang didapat adalah data yang *valid* dan *reliable*. Oleh karena itu, dalam metode penelitian kualitatif lazimnya data dikumpulkan dengan beberapa teknik pengumpulan, yaitu; wawancara, observasi, dokumentasi, dan diskusi terfokus (*focus group discussion*). Selanjutnya, data yang didapat dikumpulkan untuk dilakukan proses penyajian data.

Data diperoleh lewat jalan diskusi terfokus, maka sebaiknya teknik pengumpulan data dengan cara diurut berdasarkan hasil catatan diskusi supaya data masuk semua tanpa terlewatkan. Adapun proses transkrip data dengan mempertimbangkan lima faktor, antara lain:

- 1) Menetapkan istilah dan makna yang digunakan, kemudian dikelompokkan ke dalam konsep yang serupa.
- 2) Menetapkan isi kalimat, kemudian penginterpretasian data berdasarkan isinya.
- 3) Memahami proses diskusi dan mencatat perubahan serta posisi partisipan setelah berinteraksi dengan partisipan lain.
- 4) Respon khusus dari partisipan yang berdasarkan pengalaman harus diperhatikan secara mendalam.
- 5) Lebih peka terhadap pemunculan makna tersirat selama melakukan penelitian lapangan.

b. Penyajian Data

Penyajian data dapat diartikan adalah, sekumpulan informasi yang tersusun memberikan suatu kemungkinan untuk dilakukan penarikan kesimpulan dan pengambilan tindakan. Penyajian data dilakukan dalam bentuk uraian singkat, bagan, hubungan antar kategori dan sejenisnya. Penyajian data dalam penelitian ini, dapat pula dilakukan secara sistematis melalui gambaran atau skema.

c. Kondensasi Data

Langkah pertama pada upaya kondensasi data yaitu memberikan penjelasan, melakukan pemilihan berbagai hal inti, memfokuskan terhadap suatu hal yang penting dalam isi data lapangan. Dengan tujuan agar diperoleh gambaran hasil penelitian data yang lebih bermakna. Selanjutnya, peneliti bisa menentukan berbagai pilihan data yang mau dikode, data mana yang mau dilepas, data mana yang disebut ringkasan dan berbagai cerita apa yang sedang berkembang. Kondensasi data adalah upaya dalam menganalisis yang bertujuan agar data terorganisir, dapat digolongkan, diarahkan, ditajamkan dan dibuang apabila tidak diperlukan. Dengan demikian, maka diharapkan dapat menarik dan mendiversifikasi berbagai kesimpulan akhir.

d. Penarikan/Verifikasi Data

Sejak awal penelitian, dalam upaya mengumpulkan data maka sebaiknya peneliti menyusun berbagai simpulan sementara. Kemudian nantinya berbagai simpulan itu harus dilakukan pengecekan kembali (diverifikasi) di buku catatan sebelumnya dan nantinya akan menuju ke simpulan yang lebih mantap. Simpulan tentative (yang masih perlu disempurnakan) dapat mengawali upaya peneliti dalam menarik simpulan. Namun, sesudah data masuk secara berkesinambungan, kemudian data tersebut dilakukan analisis dan diverifikasi terkait kebenaran datanya. Hasil akhir yang diperoleh adalah, data simpulan terakhir yang lebih jelas dan mengandung arti.

e. Kesimpulan-kesimpulan data

Simpulan merupakan sebuah intisari dari hasil penelitian yang mendeskripsikan berbagai pendapat akhir serta berlandaskan pada beberapa uraian sebelumnya. Simpulan akhir tersebut harus sesuai dengan beberapa hal antara lain: tujuan penelitian, fokus penelitian serta temuan yang telah dibahas dalam penelitian.

3.9 Reliabilitas dan Validitas Data

Menurut Istiyanto (2008:8), reliabilitas merupakan kemampuan, ketepatan, “keajegan”, homogenitas alat ukur. Hal ini berarti bahwa meskipun berulang kali

alat ukur digunakan maka hasil yang diperoleh akan sama. Reliabilitas merujuk pada konsistensi dan stabilitas data hasil penelitian. Sedangkan validitas merujuk pada tingkat ketepatan data yang dilaporkan peneliti dengan data yang sesungguhnya terjadi pada unit analisis penelitian sehingga data tersebut bisa dinyatakan valid. Untuk menjaga reabilitas dan validitas data pada penelitian kualitatif maka diperlukan triangulasi. Hal tersebut sebagaimana diungkapkan oleh Patton (2001:22) bahwa triangulasi merujuk pada konsistensi suatu penelitian. Pendapat lainnya menurut Miles dan Huberman (2007:26) menyatakan bahwa triangulasi merupakan metode yang digunakan dalam upaya pemeriksaan serta penetapan *reliable* dan valid pada penelitian kualitatif melalui analisis beberapa perspektif.

Triangulasi yang dilakukan di lapangan oleh peneliti yaitu dengan cara pengecekan antara hasil wawancara dari informan kunci, informan utama dan informan tambahan, apakah sudah ada kecocokan pernyataan atau bahkan muncul perbedaan pernyataan. Dengan demikian, temuan penelitian yang dihasilkan merupakan suatu hal yang benar-benar terjadi di lapangan. Misalnya dari segi komunikasi dalam implementasi kebijakan pemerintah dalam pengoptimalisasian hubungan kerja sama apakah dari informan a, b, c dan seterusnya sudah sama-sama mengungkapkan bahwa komunikasinya sama-sama sudah berjalan baik atau bahkan ada yang menyatakan belum baik begitupun juga terkait hal lainnya. Hal ini dilakukan agar data yang dilaporkan peneliti sama dengan fakta sebenarnya di lapangan. Selain itu, peneliti juga melakukan triangulasi dengan cara membandingkan antara data yang dihasilkan melalui teknik wawancara mendalam dengan data yang dihasilkan dari teknik FGD, data hasil wawancara mendalam dengan data hasil observasi, data hasil wawancara mendalam dengan data hasil studi dokumentasi, dan begitu juga sebaliknya. Tujuan dilakukan triangulasi ini untuk meminimalisir adanya subyektivitas dari informan sehingga apa yang diungkapkan oleh informan benar-benar hal yang sebenarnya terjadi dan bukan hal yang dipengaruhi adanya kepentingan individu. Adapun tujuan utama dari triangulasi ini untuk mendapatkan data yang valid dan *reliable* sehingga keabsahan data yang dihasilkan dapat terjamin.

Denzin (2000:214) menyatakan bahwa macam triangulasi yakni: triangulasi data (*Data Triangulation*), triangulasi antar peneliti (*Multiple Researchers*), triangulasi teori (*Theory Triangulation*), triangulasi metodologi (*Methodological Triangulation*).

Pertama, triangulasi data ini biasa juga disebut triangulasi sumber data. Hal ini dengan melakukan membandingkan dan mengecek kembali baik derajat kepercayaan suatu informasi yang diperoleh baik melalui waktu dan cara berbeda. Menurut Patton dalam Bungin (2007:265), triangulasi sumber data dapat dilakukan.

- a. Membandingkan data hasil pengamatan dengan hasil wawancara.
- b. Membandingkan apa yang dikatakan depan umum dengan yang dikatakan secara pribadi.
- c. Membandingkan apa yang orang-orang ketahui tentang situasi penelitian dengan apa yang dikatakan sepanjang waktu.
- d. Membandingkan keadaan dan perspektif seseorang dengan berbagai pendapat dan pandangan orang lain.
- e. Membandingkan hasil wawancara dengan isi suatu dokumen yang berkaitan.

Menurut Moleong (2006:335), triangulasi sumber data juga memberi kesempatan untuk dilakukan sebagai berikut.

- a. Responden melakukan penilaian hasil penelitian.
- b. Sumber data dikoreksi apabila ada yang keliru.
- c. Tambahan informasi disediakan dengan sukarela.
- d. Melakukan ihtisar sebagai pintu masuk dalam analisis data melalui pemasukan informasi pada kancah penelitian.
- e. Data yang telah terkumpul dinilai apakah sudah cukup atau tidak.

Kedua, triangulasi antar penelitian atau dalam pendapat lain disebut triangulasi kejujuran. Dimana cara tersebut dilaksanakan agar kejujuran, kemampuan peneliti dalam perekaman data lapangan dan subjektivitas dapat diuji. Perlu diketahui, sering manusia sebagai peneliti sadar atau tidak sadar merusak kejujuran ketika pengumpulan data, merusak subjektivitas tanpa kontrol atau

melakukan perekaman data yang salah di lapangan penelitian. Oleh karena itu diperlukan pengecekan kembali antar peneliti, yakni; upaya mengecek secara langsung, perekaman terhadap kesamaan data di lapangan penelitian serta mengecek ulang rekaman wawancara yang telah dilakukan.

Ketiga, triangulasi teori atau biasa disebut penjelasan banding/*rival explanation*. Menurut Bardiansyah (dalam Bungin, 2007:265), triangulasi teori ini dengan melakukan perbandingan penguraian hubungan, pola dan penyajian penjelasan yang nampak dari analisis dalam pencarian tema atau penjelasan perbandingan. Secara induktif, upaya tersebut dilaksanakan melalui penyertaan upaya mencari metode lain dalam mengorganisasikan data yang dilaksanakan melalui pemikiran kemungkinan yang logis dengan memandang apakah sebuah data bisa menunjang berbagai kemungkinan tersebut.

Keempat, triangulasi metodologi mengacu pada pendapat Patton (dalam Bungin, 2007:265) adalah dengan menggunakan hal-hal berikut:

- a. Mengecek derajat kepercayaan terhadap penemuan hasil penelitian melalui berbagai teknik/cara pengumpulan data.
- b. Mengecek berbagai sumber data melalui kesamaan metode.

Metode ini dilakukan untuk melakukan pengecekan terhadap penggunaan metode pengumpulan data, apakah informasi yang didapat dengan metode *interview*, sama dengan metode observasi dan sebaliknya.

Berdasarkan uraian macam-macam triangulasi tersebut, peneliti menggunakan triangulasi data atau sumber data dan triangulasi metode. Sebagaimana telah dijelaskan sebelumnya bahwa data yang diperoleh dari berbagai sumber data atau informan dibuat dalam bentuk uraian terlebih dahulu. Selanjutnya, hasil uraian data tersebut dilakukan pengelompokan ke dalam kelompok yang memiliki pernyataan terhadap unsur yang sama (misalkan komunikasi, sumber daya, struktur birokrasi, disposisi, ego sektoral, dan kepemimpinan dalam implementasi kebijakan tata kelola pertembakauan). Pengelompokan tersebut dijadikan dalam bentuk tabel antara informan dengan pernyataan terkait unsur-unsur dalam implementasi kebijakan tata kelola pertembakauan. Setelah pernyataan dari berbagai informan dikelompokkan maka

kemudian dilakukan perbandingan pernyataan antar berbagai informan terkait kesamaan pernyataan (misalkan sama-sama membenarkan atau bahkan menentang). Dari perbandingan pernyataan tersebut kemudian dipaparkan dalam bentuk uraian yang saling membenarkan atau bahkan saling menentang. Oleh karena itu, sehingga didapatkan data pernyataan yang dapat dijadikan pernyataan umum terkait unsur-unsur dalam implementasi tata kelola perusahaan tentang optimalisasi kerja sama antara Kopa TTN dengan perusahaan multinasional.

3.10 Mengukur Derajat Kepercayaan Penelitian (*Trustworthiness*).

Penelitian kualitatif sering kali dihadapkan pada masalah tingkat kepercayaan dalam masalah penelitian, utamanya yang berkaitan dengan kevalidan data dan informasi dari penelitian. Shenton (2004) menjelaskan bahwa dalam untuk mengukur derajat kepercayaan sebuah penelitian, ada 4 hal yang harus menjadi pertimbangan dalam penelitian itu sendiri, yaitu:

1. *Credibility*

Kredibilitas merupakan kriteria yang menyangkut tentang keabsahan data yang digunakan dalam penelitian. Data-data yang digunakan harus dapat dipertanggungjawabkan kebenarannya, serta harus dapat dibuktikan kesesuaian data dengan realita yang terjadi sebenarnya.

2. *Transferability*

Dalam konsep pengalihan ini, yang menjadi fokus utama adalah sejauh mana data yang telah ditemukan dapat diterapkan dalam situasi atau konteks lain yang berbeda. Untuk melakukan pengalihan tersebut seorang peneliti perlu mencari dan mengumpulkan kejadian empiris tentang kesamaan konteks. Dengan demikian peneliti bertanggung jawab untuk menyediakan data deskriptif secukupnya jika ia ingin membuat keputusan tentang pengalihan tersebut.

3. *Dependability*

Konsep ketergantungan ini berkaitan dengan reabilitas detail pelaporan. Peneliti harus secara terpercaya menyajikan hasil penelitian yang terperinci dengan maksud agar penelitian tersebut dapat digunakan oleh peneliti lain untuk mendapatkan hasil yang serupa.

4. *Confirmability*

Konsep konfirmabilitas atau kepastian artinya hasil penelitian dapat dinyatakan benar dan diterima oleh pihak lain. Dengan mengandalkan konsep ini, maka suatu penelitian sudah diterima kebenarannya dan hasil dari penelitian kualitatif ini dapat disebut sebagai hasil yang bersifat objektif.

3.11 Area dan Unit Analisis Penelitian

Unit analisis penelitian berperan penting (entitas) dalam kajian penelitian kualitatif bidang sosial. Karena hal itu, berhubungan dengan ketika peneliti melakukan analisis data penelitian. Menurut Sulistyono (2014:3), unit analisis merupakan suatu hal yang memiliki hubungan dengan fokus penelitian yang diteliti, unit analisis tersebut dapat berupa kelompok, individu, waktu, wilayah dan benda tertentu yang cocok dengan fokus penelitiannya.

Unit analisis berhubungan dengan data yang akan diambil dan disajikan, baik itu dalam bentuk konkret maupun abstrak. Menurut Ritzer dalam Bungin (2007:105), ada empat tingkat unit analisis mulai dari yang konkret sampai tingkat abstrak yang dibagi menjadi, individu, kelompok, masyarakat, sistem dunia. Keempat unit analisis tersebut digambarkan sebagai berikut:



Gambar 3.2 Sebaran Makna dan Tingkat Objek

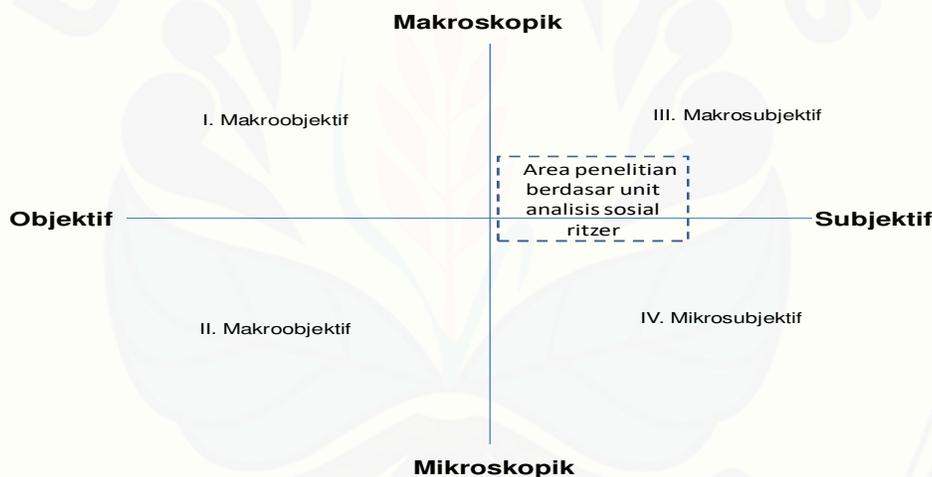
Sumber: Ritzer (dalam Bungin, 2007:105)

Gambar 3.2 adalah bentuk sebaran makna dan tingkat objek dalam kajian sosial. Berdasarkan empat tingkat unit analisis sosial Ritzer, maka makna bersebaran pada keempat kutub tingkat, unit analisis bergerak dari makna obyektif sampai makna subjektif. Posisi penelitian implementasi tata kelola perusahaan

dalam mengatur kerja sama antara Kopa TTN dengan perusahaan multinasional ditinjau dari sebaran makna dan tingkat objektivitasnya berada pada area kelompok menuju konkret dengan tingkat pengembangan pada analisis perilaku dan tindakan.

Unit analisis penelitian implementasi tata kelola perusahaan tentang pertembakauan. Dimana organisasi Kopa TTN Jember sebagai objek penelitian implementasi tata kelola perusahaan tembakau di Indonesia.

Dibatasi objek yang dikaji ini, diharapkan penelitian tidak akan melebar pada persoalan-persoalan yang jauh dari objek tersebut. Hal ini, berguna agar validitas dan reabilitas penelitian dapat terjaga dengan baik dan menghindari bias pada penelitian kualitatif. Adapun area kajian penelitian sosial menurut Ritzer, adalah sebagaimana pada Gambar 3.3 sebagai berikut:



Gambar 3.3 Unit Analisis Penelitian, Posisi Area Kajian Dan Pemaknaan Data Penelitian

Sumber: Ritzer dalam Bungin (2007:106).

Menurut Ritzer dalam Bungin (2007:106) makna yang bersifat makro bergerak dari makna objektif sampai ke makna yang subjektif, begitu pula makna yang bersifat mikro bergerak dari makna yang objektif sampai ke subjektif. Sebaliknya, makna yang objektif bisa bersifat makro dan mikro dan makna yang bersifat subjektif bisa bersifat makro dan mikro.

Menurut Bungin (2007:107), penjelasan makna yang bersifat makroobjektif, yaitu berkisar di antara masyarakat dan sistem dunia yang meliputi pemaknaan realitas material berskala luas, seperti makna *good corporate government*, makna pemberantasan korupsi, makna kapitalisme, makna tentang pemberantasan narkoba, makna perlawanan terhadap terorisme, makna keamanan regional dan dunia. Penjelasan makna yang berskala makrosubjektif, meliputi pemaknaan non material berskala luas seperti norma dan nilai, contohnya makna hubungan internasional, makna hak-hak asasi manusia, makna keluarga kecil, makna *charitas* internasional, kesejahteraan negara, makna budaya global, makna budaya populer. Penjelasan tentang pemaknaan mikroobjektif, yaitu berkisar pada makna interaksi sosial (individu dan kelompok), umpamanya makna pertukaran, makna keluarga, makna pendidikan, makna pergaulan, makna status sosial, dan sebagainya. Sedangkan penjelasan tentang pemaknaan mikrosubjektif, berkisar pada proses mental (tindakan) yang berskala kecil, seperti proses berpikir (perilaku) dan konstruksi sosial realitas. Menurut Berger dan Luchmann (1990:1), konstruksi sosial realitas merupakan suatu proses sosial yang dilakukan dengan tindakan dan interaksi yang mana individu atau kelompok menciptakan suatu realitas yang dialami bersama secara subjektif.

Berdasarkan penjelasan tersebut, maka dapat disimpulkan bahwa penelitian kualitatif tentang implementasi tata kelola perusahaan yang baik berbasis *partnership* di Kopa TTN Jember memilih unit analisis penelitian adalah organisasi di Kopa TTN itu sendiri. Hal ini mengacu pada tempat penelitian yang dilakukan di organisasi industri tembakau. Dimana dalam suatu organisasi industri dari unit yang berisi sekumpulan orang atau individu yang memproduksi tembakau. Selanjutnya, penelitian ini menggunakan metode penelitian deskriptif sebagaimana telah dijelaskan pada Subbab Metode Penelitian, yang memfokuskan pada pengalaman individu dari beberapa orang yang terlibat dalam implementasi tata kelola perusahaan sehingga pengalaman individu tersebut menjadi sebuah pernyataan dari hasil penelitian. Tetapi, pernyataan individu tersebut harus dimaknai secara intersubjektif, artinya pernyataan itu bukan hanya diketahui dan diyakini oleh satu orang individu saja melainkan juga oleh individu-individu lain yang menjadi informan penelitian. Dengan demikian, maka pernyataan-

pernyataan individu tersebut kemudian akan menjadi sebuah pernyataan umum yang memang diketahui dan diyakini bersama. Oleh karena itu, maka penelitian ini berada di area kajian makrosubjektif. Artinya, mengacu kepada pernyataan individu yang kebenarannya telah disepakati bersama. Sebagaimana telah dijelaskan pada Subbab Realibilitas dan Validitas Data maka untuk memperoleh pernyataan individu yang intersubjektif maka dilakukan triangulasi, dalam hal ini dilakukan pengecekan pernyataan dari informan yang satu dengan informan lainnya sehingga ditemukan apakah ada kecocokan pernyataan atau tidak dan kemudian diketahui kebenaran dari pernyataan individu tersebut.

3.12 Keterbatasan Penelitian

Penelitian ini memiliki keterbatasan mendasar terkait beberapa hal yang mendasari penelitian. *Pertama*, pada penelitian ini posisi peneliti adalah salah satu anggota organisasi dalam subyek penelitian. Peneliti dalam hal ini adalah pelaku yang terlibat penentuan kebijakan yang ada di dalam korporasi. Kondisi ini memungkinkan peneliti dalam melihat permasalahan ada emosional yang subyektif dan keberpihakan pola pikir yang kurang independent. Meskipun demikian peneliti berusaha untuk melihat segala permasalahan yang di potret secara lebih obyektif.

Kedua, potret perusahaan yang tempat dilakukan penelitian adalah berbentuk koperasi, namun dalam pelaksanaan pengelolaan organisasi agak berbeda dengan koperasi pada umumnya yang ada di Indonesia. Tata kelola perusahaan yang dilakukan dan kebutuhan organisasi yang ada lebih berkembang dan mengarah seperti badan usaha yang berbentuk perseroan terbatas (PT). Kekhususan dan keunikan yang ada dalam lokasi penelitian akan menyulitkan orang dalam memahami kontek organisasi yang ada dan mencari pembanding usaha yang sejenis. Terlebih lagi, usaha yang dilakukan oleh koperasi ini bekerja sama dengan perusahaan luar negeri.

Berbicara keterbatasan penelitian, bisa dipastikan bahwa setiap penelitian yang dilakukan ditemukan keterbatasan. Keterbatasan ini selalu mengikuti pada pra penelitian intra penelitian dan hasil atau *output* penelitian. Keterbatasan ini

dapat pula ditemui pada intra peneliti maupun faktor ekstra peneliti. Khusus berbicara pada penelitian ini, keterbatasan dapat ditemui ada intra peneliti. Peneliti cukup lama hidup dan “bergumul” ditengah-tengah kehidupan perusahaan kopa TTN Jember, mulai dari merintis usaha dan perjalanan usaha yang dilakukan. faktor hidup ditengah-tengah lapangan penelitian merupakan faktor positif dan juga sekaligus faktor negatif. Faktor positifnya peneliti lebih dekat dengan sumber informasi dan mudah mengenali informan di lapangan. Sedang faktor negatifnya, berdampak kepada mudahnya men-“justifikasi” suatu masalah penelitian yang muncul kepermukaan sehingga unsur subyektifitasnya sangat tinggi. Sebagaimana penelitian kualitatif pada umumnya, untuk menekan subyektifitas dari peneliti sebagai *key informan* diperlukan triangulasi-triangulasi yang berjenjang, tetapi selalu muncul keraguan dalam penyimpulan suatu masalah penelitian, sehingga faktor kedalaman penelitian dan tingkat “ke-jenuhan” sebuah data sangat diperlukan oleh peneliti untuk mengatisipasi keterbatas penelitian itu sendiri.

Berikutnya, keterbatasan waktu yang diberikan pada sebuah penelitian kualitatif ini. Keterbatasan waktu menjadi sebuah dilematis tersendiri mengingat perjalanan akademis yang sangat padat dan mewajibkan mahasiswa menempuh disertasi dalam satu sementer, sehingga pengungkapan fakta dilapangan yang sesungguhnya sangatlah lemah. Hal ini menjadi faktor keterbatas berikutnya pada penelitian ini. Walaupun dalam usaha penelitian dengan menggunakan pendekatan personal pada informan yang tepat dibawah bimbingan dosen senior, namun hal ini tidak bisa dipungkiri bahwa waktu jugalah yang mewajibkan peneliti mengakhiri penelitian sampai pada batas waktu yang ditetapkan. Dengan demikian keterbatasan waktu menjadi faktor lainnya yang menjadi kelemahan pada penelitian yang berjudul “*Good Corporate Governance* berbasis *Partnership* (Studi Pada Koperasi Agrobisnis Tarutama Nusantara Jember)”

BAB 4. GAMBARAN UMUM KOPERASI AGROBISNIS TARUTAMA NUSANTARA (KOPA TTN) JEMBER

4.1 Profil Perusahaan

Sejarah awal berdirinya KOPA TTN Jember diawali dengan adanya kesepakatan kerjasama pada tanggal 13 April 1990 yang dipelopori oleh empat sekawan, yaitu H.A Ismail, H. Abdul Kahar Muzakir, Soeyitno C.H, dan Heru Tisdamarna. Hasil kesepakatan tersebut bertujuan untuk mengadakan kerjasama secara kooperatif dengan menerapkan landasan koperasi dalam bidang usaha Tembakau Bawah Naungan (TBN).

Selanjutnya Koperasi Agrobisnis yang disingkat KOPA TTN secara resmi terbentuk pada tanggal 28 Juli 1990 dengan alamat Jalan Brawijaya No.3 Jubung-Jember dan beranggotakan 22 orang, yang terdiri masyarakat sekitar yang terkait dalam bidang agrobisnis dan menyetujui serta menaati AD/ART yang telah ditetapkan oleh pihak KOPA TTN. Dalam kepengurusan KOPA TTN saat ini yang menjabat sebagai ketua adalah H. Abdul Kahar Muzakir. Maksud dan tujuan berdirinya koperasi ini adalah:

1. Koperasi bermaksud menggalang kerjasama untuk memajukan kepentingan ekonomi khususnya pada masyarakat umum dalam rangka pemenuhan kebutuhan.
2. Koperasi bertujuan memajukan kesejahteraan anggota pada khususnya dan masyarakat pada umumnya serta ikut membangun tatanan perekonomian nasional dalam rangka mewujudkan masyarakat yang maju, adil dan makmur berlandaskan Pancasila dan Undang Dasar 1945.
3. Koperasi mengembangkan lembaga melalui aktivitas usaha dengan prinsip ekonomi sehingga memperoleh usaha yang optimal.

Awal pendirian perusahaan ini penuh perjuangan dan semangat yang menggebu-gebu dengan rasa setia kawan yang tinggi serta adanya keinginan untuk bekerja sama secara gotong royong, juga mendapatkan dukungan yang spontan dari semua pihak, baik moril maupun materiil dan untuk mendapatkan arah yang jelas.

“Kerja sama antara TTN dan HKC dimulai ketika teman saya (Wolfgang Khohne) mulai tertarik untuk mengusahakan tembakau Besuki Na-Oogst di Jember. Kebetulan pada saat itu (sekitar tahun 1991) Kopa TTN kurang permodalan dan tidak mempunyai kemampuan dalam hal penjualan tembakau TBN ke luar negeri. HKC pada waktu itu menawarkan untuk membiayai proses produksi tembakau dan menjamin pemasaran tembakau di pasar internasional. Kesempatan ini kita ambil untuk mengembangkan usaha penanaman tembakau bawah naungan. Sehingga usaha tembakau dengan pola kemitraan dengan HKC dapat berjalan sampai saat ini.” (Informan K. wawancara 4 Juni 2019)

Menurut Blieszner & Adams dalam Schmidt (2015), teman adalah orang-orang yang disukai, yang keberadaannya dinikmati, memiliki minat dan aktivitas yang sama, membantu dan mengerti, yang bisa dipercaya, bisa membuat nyaman, dan bisa mendukung secara emosional. Pertemanan adalah hubungan yang spesial. Sosiologis dan Filsuf mempercayai bahwa pertemanan berjumlah sedikit, namun ada ikatan tertentu yang sangat signifikan di antara relasi mereka. Teman jauh lebih dekat dengan sesama dari pada mereka yang bukan teman. Pertemanan juga bisa dibedakan dengan relasi yang intim (Koschut & Oelsner, 2014:52).

Berdasarkan Lickerman dalam Stephanek (2015), ada empat alasan dalam terbuatnya sebuah pertemanan; (1) *common interest* yaitu berbagi ide, opini, atau hobi adalah salah satu hal yang memulai suatu ikatan yang berkembang jadi pertemanan, (2) *history* yaitu ketika dua orang menjalani suatu hal bersama, maka kemungkinan mereka menjadi teman semakin meningkat. Memiliki pengalaman yang mirip akan membentuk suatu ikatan, (3) *common values*, biasanya yang mempersatukan sekelompok orang. Salah satunya adalah kesamaan agama, ras, dan lainnya, (4) *equality* yaitu pertemanan yang berdasarkan kehormatan dan kemilikan sosial, membuktikan kepada sesama peran mereka saat ini.

Hubungan bisnis yang diawali persahabatan memiliki dampak yang baik karena selain saling mengisi kelebihan dan kekurangan masing-masing juga bila dua kemampuan berbeda disinergikan, maka akan lahir *creative output* yang *added value*-nya lebih besar. Lebih lanjut dijelaskan, segala bentuk kerja sama biasanya diawali dengan niat baik, pemikiran yang sama, saling percaya, dan saling membutuhkan (*interdependency*).

Lebih lanjut, empat sekawan sepakat untuk bekerja sama secara kooperatif dengan membentuk KOPERASI sebagai wadahnya, serta menerapkan landasan-landasan koperasi, baik landasan idiil, landasan struktural maupun landasan mental dalam bidang usaha Tembakau Bawah Naungan (TBN).

“KOPA TTN Jember sebagai salah satu perusahaan yang bergerak di bidang pertembakauan memilih menggunakan sistem tanam Tembakau Bawah Naungan (TBN) karena TBN mempunyai ciri dan keunggulan komparatif, prospeknya mantap, dan sebagai teknologi inovatif, dalam industri pertembakauan.” (Informan Y. wawancara 2 Juni 2019)

Berdasarkan wawancara tersebut, KOPA TTN lebih memilih menggunakan sistem Tembakau Bawah Naungan (TBN) karena dinilai memiliki kualitas tembakau yang lebih baik dibandingkan yang lain, dimana daun tembakau hasil dari sistem TBN memiliki elastisitas daun yang baik sehingga sangat cocok untuk dijadikan *wrapper* cerutu.

Pada tanggal 24 Desember 1990, KOPA TTN telah mendapatkan pengakuan Badan Hukum No. 6913/ B.H/ II/ 1990 dan sejak Tahun 1994 KOPA TTN mendapatkan Sertifikat dengan predikat/klasifikasi “A-Sangat Mantap”. Sejak awal berdiri, KOPA TTN Jember dibina oleh beberapa instansi yang meliputi Departemen Koperasi, Dinas Perkebunan, Lembaga Tembakau dan instansi-instansi lain yang terkait serta mendapatkan perhatian penuh dari Bupati KDH Tingkat II Jember.

Guna menghadapi era perdagangan internasional, dimana konsumen/pelanggan harus benar yakin dan percaya terhadap suatu produk barang atau jasa yang mereka pesan dari sebuah perusahaan, lembaga atau organisasi penyedia barang atau jasa, maka KOPA TTN Jember pada Tahun 2003 memberlakukan sertifikat ISO 9001:2008 tentang manajemen mutu dengan harapan bahwa ke depan perusahaan tidak lagi berpatok pada kompetensi individu tapi bagaimana sistem perusahaan dibentuk berdasarkan standar yang telah ditetapkan sebagai dasar sebuah perusahaan internasional. Berbicara standar atau kualitas usaha pertembakauan dalam sebuah usaha global, berikut petikan dalam wawancara bersama, Informan I lebih lanjut menjelaskan

“Memang sekarang waktunya usaha ini berjuang menembus usaha internasional dan setiap karyawan di KOPA TTN Jember jangan khawatir untuk ketinggalan dalam mengikuti laju perusahaan karena semua bisa dipelajari dan sudah tersistem.” (Informan I. wawancara. 2 Juni 2019)

Guna masuk dan bersaing dalam usaha atau pasar ke pasar internasional, dibutuhkan beberapa persyaratan teknis dan non teknis yang wajib dimiliki oleh usaha tembakau. Persyaratan itu dimaksudkan agar produk dapat di terima oleh pasar dan disukai oleh konsumen. Oleh karena itu, manajemen usaha wajib mengikuti standar yang ada distandar manajemen internasional (ISO).

“Menanam tembakau khususnya teknologi TBN membutuhkan ketelatenan dan keuletan dari para pekerja dan karyawan lapangan yang mengarahkan. Tembakau merupakan produk kualitas yang memerlukan sentuhan teknologi, oleh karena para karyawan yang berada di lapangan sebagai ujung tombak perusahaan harus mengerti kebutuhan tanaman untuk menciptakan tembakau yang berkualitas sesuai dengan yang dikehendaki oleh pasar.” (Wawancara Informan K, 10 Juni 2019)

Penerapan ISO ini sangat erat kaitannya dengan penerapan *Good Corporate Governance* (GCG), dalam GCG biasanya berhasil dijalankan serta dilaksanakan oleh perusahaan melalui berbagai pentahapan-pentahapan sebagai berikut.

1. Tahap persiapan yaitu tahap yang terdiri dari 3 langkah utama
 - a. *Awarenes building*
 - b. *Good corporate governnace assesment*
 - c. *Good corporate governance manual building.*

Penjelasannya, *awareness building* adalah langkah awal untuk sosialisasi yang bertujuan membangun kesadaran bagi semua pihak berkaitan dengan arti penting dari pelaksanaan *good corporate governance* serta komitmen kebersamaan dalam menjalankannya. Usaha ini bisa dilaksanakan dengan mengajukan permohonan bantuan tenaga ahli yang independent dari luar perusahaan seperti ISO tersebut. Kegiatan yang dilakukan dapat berupa seminar, lokakarya serta diskusi antar kelompok.

Good corporate governance assesment adalah upaya dengan cara mengukur atau lebih tepatnya melakukan pemetaan terhadap kondisi dari Perusahaan dalam melaksanakan *good corporate governance* saat ini. Upaya ini berfungsi untuk memastikan titik awal ataupun level dari penerapan *good*

corporate governance, serta bertujuan mengidentifikasi upaya dan langkah yang tepat guna mempersiapkan struktur serta infrastruktur dari perusahaan yang berjalan kondusif. Dengan kata lain *good corporate governance assesment* diperlukan untuk mengidentifikasi suatu aspek yang diperlukan untuk menjadi perhatian yang akan dilaksanakan, serta upaya-upaya yang dapat diputuskan demi mewujudkannya. *Good Corporate Governance Manual* merupakan langkah selanjutnya setelah *assessment* dijalankan.

Selanjutnya KOPA TTN Jember menyusun manual yang dapat dikerjakan oleh tenaga ahli yang *independent* dari luar perusahaan. Manual ini memiliki perbedaan antara manual bagi organ perusahaan serta manual yang diperuntukan bagi seluruh anggota perusahaan, yang mencakup berbagai aspek seperti:

- a) Kebijakan dari penerapan *good corporate governance* perusahaan;
 - b) Landasan *good corporate governance* bagi organ-organ perusahaan;
 - c) Pedoman perilaku dari *audit committee charter*;
 - d) Kebijakan yang bersifat *disklosur* dan terbuka (*tranparansi*);
 - e) Kebijakan terhadap struktur dan kerangka manajemen resiko;
 - f) *Roadmap* pelaksanaan.
2. Tahapan pelaksanaan pada KOPA TTN Jember setelah Perusahaan menjalankan *good corporate governance manual*, langkah selanjutnya yaitu mengawali dengan implemenstasi pada perusahaan. Tahapan ini terdiri dari 3 langkah utama yaitu. *Satu*, langkah sosialisasi. *Dua*, langkah penerapan atau pelaksanaan. *Tiga*, langkah internalisasi. Langkah sosialisasi adalah langkah yang dibuthkan dalam penerapan *good corporate governance* yang bertujuan untuk memperkenalkan pada seluruh perusahaan dari berbagai aspek yang berhubungan dengan penerapan *good corporate governance*, khususnya mengacu kepada pedoman penerapan *good corporate governance*. Langkah ini perlu dijalankan dengan membentuk tim khusus untuk melaksanakannya, dimana tim tersebut nantinya akan berada pada pengawasan direktur utama atau salah satu direktur yang akan ditunjuk dengan posisi *GC champion* di perusahaan. Implemenstasi merupakan kegiatan yang dijalankan sesuai dengan acuan dan pedoman dari *good corporate governance* yang telah ada.

Disesuaikan dengan *roadmap* yang disusun. Pelaksanaan harus bersifat *top down approach* dimana melibatkan organ perusahaan seperti dewan komisaris serta direksi perusahaan.

Langkah selanjutnya dari KOPA TTN Jember dalam hal pelaksanaan adalah hendaknya mencakup upaya manajemen perubahan (*change management*) guna mengawali berjalannya proses perubahan yang timbul dari penerapan *good corporate governance*. Langkah internalisasi merupakan tahap untuk jangka panjang dalam pelaksanaan. Langkah internalisasi meliputi upaya serta langkah didalam memperkenalkan *good corporate governance* pada seluruh proses bisnis pada perusahaan melalui berbagai kebijakan prosedur, sistem tatanan kerja, serta berbagai peraturan perusahaan. Dengan langkah-langkah di atas yang telah dilakukan atau diterapkan maka pelaksanaan *good corporate governance* tidak hanya sekedar muncul dipermukaan atau bertahan sementara tapi mampu bertahan untuk jangka panjang yang mencerminkan titik keberhasilan seluruh aktifitas perusahaan.

3. Tahap Evaluasi merupakan tahap terakhir yang perlu dilakukan dan dilaksanakan secara konsisten dari waktu ke waktu yang bertujuan mengukur sejauh mana hasil dari efektifitas pelaksanaan *good corporate governance* yang telah dilaksanakan oleh perusahaan yaitu salah satunya dapat meminta bantuan pada pihak *independent* untuk melakukan tugas audit pelaksanaan serta *scoring* atas praktek dari *good corporate governance* yang telah dilakukan. Audit yang dilakukan dengan bantuan pada pihak luar bisa diminta kepada perusahaan-perusahaan konsultan yang semakin banyak hadir untuk membantu. Indonesia terdapat beberapa Perusahaan yang menerapkan *scoring*, evaluasi dalam bentuk *assessment*, audit maupun *scoring* juga bisa dijalankan dengan *mandatory* seperti yang telah diterapkan di lingkungan BUMN, langkah evaluasi ini berfungsi sebagai alat untuk membantu perusahaan dalam memetakan kembali situasi dan kondisi serta pencapaian perusahaan dalam pelaksanaan *good corporate governance* sehingga mampu mengupayakan perbaikan-perbaikan yang diperlukan didasarkan pada rekomendasi yang telah diberikan. Di dalam membangun prinsip *good corporate governance* yang berkaitan dengan pengembangan sistem, yang ke

depannya akan mempengaruhi perilaku dari setiap individu dalam Perusahaan yang pada gilirannya akan membentuk suatu kultur dari Perusahaan dengan suasana *good corporate governance*, maka dibutuhkan langkah-langkah sebagai berikut.

- a) Menetapkan visi dan misi serta rencana strategis, tujuan dari perusahaan, dan sistem operasional dengan pencapaian yang jelas.
- b) Mewujudkan dan mengembangkan struktur yang efektif demi menjaga keseimbangan antara peran dan fungsi dari organ perusahaan (*check and balance*).
- c) Membangun sistem informasi yang akurat dan detail serta mudah diakses dan terbuka di dalam pengambilan keputusan atau keperluan yang berkaitan dengan keterbukaan informasi material dan relevan mengenai perusahaan.
- d) Membangun sistem audit yang akurat dan handal, yang tidak hanya terbatas pada ketentuan dan prosedur operasi standar, tapi juga meliputi pengendalian resiko perusahaan.
- e) Membangun sistem yang melindungi hak-hak dari pemegang saham secara adil dan kesetaraan di antara para pihak yang berkepentingan.
- f) Membangun sistem tumbuh kembang serta pemberdayaan SDM yang meliputi pengukuran kinerjanya.

Kembali Ke ISO, Menurut Hendaryogi (2010), ISO adalah singkatan dari *The Internasional Organization for Standardization*, yaitu Organisasi Internasional yang menetapkan standar Internasional di bidang industrial dan komersial dunia dimana tujuan pembentukannya untuk meningkatkan perdagangan antar negara-negara dunia.

Manfaat ISO adalah:

- (1) Meningkatkan kredibilitas perusahaan,
- (2) Meningkatkan kepercayaan konsumen,
- (3) Jaminan kualitas sesuai Standar Internasional,
- (4) Menghemat biaya,
- (5) Mengoptimalkan kinerja karyawan,
- (6) Meningkatkan *image* perusahaan.

ISO 9001 merupakan sistem manajemen mutu yang paling banyak digunakan, dimana karakteristiknya adalah pendekatan proses yang bertujuan meningkatkan efektivitas manajemen mutu. Setiap karyawan memiliki interpretasi yang berbeda dalam melakukan pekerjaan di perusahaan. Karenanya, untuk menghindari hal tersebut, dibutuhkan sebuah standardisasi untuk memastikan seluruh kegiatan operasional berjalan seragam.

“Petugas lapangan kita harus dibekali dengan pengetahuan dan panduan teknis berupa buku saku sebagai SOP yang harus dikerjakan. Keterbatasan pengetahuan akan lebih mudah ditanggulangi jika buku saku dibaca dan diaplikasikan dengan benar untuk semua proses dalam menciptakan tembakau berkualitas. Oleh karena itu setiap petugas lapangan harus selalu membaca dan melaksanakan buku saku tersebut dalam setiap pekerjaan yang dilakukan.” (Informan *F. wawancara 2 Juni 2019*)

KOPA TTN Jember terus berupaya mengembangkan kualitas suatu produk dengan menerapkan standar ISO 9001:2015. KOPA TTN Jember sebagai perusahaan yang bergerak dalam bidang budidaya dan ekspor Tembakau Bawah Naungan bertekad menjadi sebuah perusahaan yang kokoh dan mudah beradaptasi dengan pasar tembakau dunia dan memberikan pelayanan yang optimal kepada pelanggan melalui upaya:

1. Menjalin hubungan yang saling menguntungkan antara kedua belah pihak.
2. Meningkatkan kepuasan pelanggan.
3. Menerapkan, memelihara, dan meningkatkan sistem manajemen mutu sesuai standar.
4. Meningkatkan kualitas dan profesionalisme SDM yang ada.
5. Meningkatkan iklim kerja yang kondusif untuk mencapai hasil yang optimal.

KOPA TTN Jember dalam memenuhi kualitas yang diinginkan pasar global telah membuat suatu kebijakan internal dalam hal sistem manajemen mutu. Ruang lingkup penerapan sistem manajemen mutu yang sesuai dengan standar ISO 9001:2015 di Koperasi Agrobisnis Tarutama Nusantara meliputi :

1. Perolehan Lahan

2. Pembibitan
3. Persiapan Tanam
4. Pemeliharaan Tanaman
5. Pemetikan dan Angkutan
6. Pengeringan
7. Penerimaan Kompos
8. Fermentasi
9. Sortasi
10. Nazien
11. Penjualan
12. Pengiriman

Untuk lebih rinci, dalam rangka menjaga mutu tembakau yang di distribusikan, berikut ini adalah tabel berisi kebijakan KOPA TTN Jember sebagai *supplier* pemasok bahan baku cerutu dunia dalam program STP (*Sustainable on Tobacco Production*). Berikut ini petikan wawancara tentang kualitas tembakau, sebagai berikut:

“Masalah yang dihadapi untuk menciptakan tembakau yang berkualitas tidak akan pernah sama setiap tahunnya. Kemampuan dan pengetahuan karyawan lapangan juga tidak pernah sama. Oleh karena itu guna menciptakan kualitas tembakau yang baik perlu ada pelatihan setiap tahunnya. Pelatihan dalam bentuk *training on the spot* harus sering dilakukan pada setiap tahapan pekerjaan agar ada keseragaman perlakuan untuk tanaman guna menciptakan kualitas tembakau yang *standard*” (Informan I. 25 Juni 2018).

Tabel 4.1 Sasaran Mutu KOPA TTN Jember Tahun 2016

No	SASARAN	TARGET	MEDIA MONITOR
1	Jumlah Produksi	Produksi karton ≥15,5 dengan komposisi sebagai berikut: NW = 21% LPW = 42% PW = 15% Others = 22%	Daftar Pengepakan Gudang Pengolah
2	Komplain pelanggan	Pengiriman tujuan, sampai 1% komplain	Laporan Keluhan Pelanggan
3	Pelatihan	SDM berkualitas 95%	Hasil Penilaian Kinerja Karyawan

Sumber: Kebijakan KOPA TTN, Tahun 2016.

Berdasarkan tabel 4.1, KOPA TTN Jember sebagai *supplier* pemasok bahan baku cerutu dunia, terus berupaya menjaga kualitas produksi tembakaunya agar tetap menjadi industri tembakau nomer wahid di pasar global.

KOPA TTN Jember sebagai produsen Tembakau *Na-Oogst* mampu menghasilkan daun tembakau lebih dari 15,5 karton/Ha dalam sekali produksi. Untuk menjaga kualitasnya, sebelum dilakukan *packaging* bahan baku tersebut melewati sejumlah pemeriksaan. Daun tembakau yang kurang memenuhi standar dijual terpisah dengan harga yang berbeda. Setelah melewati beberapa tahapan, daun tembakau dikemas dan dikirim ke pihak *broker* untuk dipasarkan.

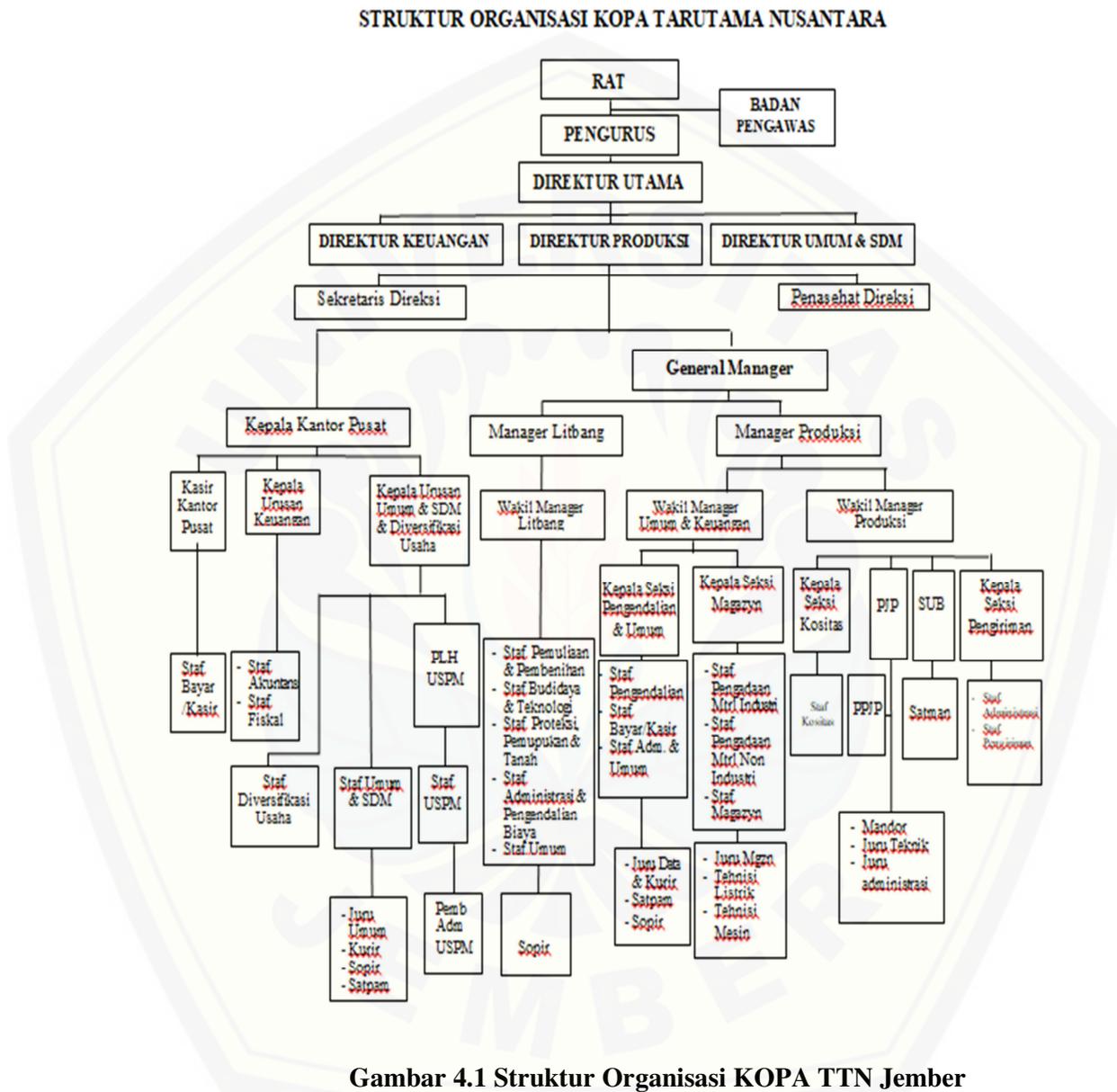
4.2 Struktur Organisasi

Di dalam perusahaan, struktur organisasi perusahaan memiliki fungsi yang sangat penting. Struktur tersebut menjelaskan komponen-komponen perusahaan yang harus bekerja sama secara aktif, efektif dan efisien agar visi dan misi perusahaan dapat tercapai.

Di dalam struktur organisasi, dapat dilihat dengan jelas penempatan dan pembagian tugas yang ditetapkan oleh pimpinan perusahaan atau tim yang berwenang menentukan jabatan. Setiap sumber daya manusia yang ditempatkan pada posisinya telah melalui proses pemikiran yang panjang dan diharapkan mampu menggunakan keahliannya dengan maksimal. Hal ini karena dalam sebuah perusahaan memiliki struktur organisasi perusahaan, baik itu dalam sebuah perusahaan bisnis atau perusahaan dagang, yang menggambarkan interaksi antar setiap anggota dalam menanggung amanah yang telah diserahkan kepada setiap orang untuk menempati posisi masing masing.

Struktur organisasi memiliki alur yang dimana setiap alur memiliki perintah yang mendefinisikan mengenai jabatan pekerjaan dan tanggung jawab yang diemban masing-masing anggota, supaya kegiatan kerja dalam komunikasi antara satu unit dengan unit yang lain saling melingkupi dalam perusahaan tersebut. Dengan demikian beberapa keuntungan yang didapat jika perusahaan memiliki sistem organisasi yang baik adalah *job description* karyawan jelas, dan adanya kejelasan koordinasi antar fungsi serta pembagian wewenang dan tanggung jawab antar departemen.

Struktur organisasi KOPA TTN Jember merupakan suatu rangkaian koordinasi dari masing-masing komponen yang ada dan dapat digambarkan dalam Gambar 4.1 berikut ini:



Gambar 4.1 Struktur Organisasi KOPA TTN Jember

Sumber: KOPA TTN Jember Tahun 2018

Selanjutnya penjelasan tentang gambar 4.1 didasarkan pada *Profil Company* dari Kopa TTN Jember Tahun 2018. Struktur organisasi KOPA TTN Jember terdiri dari dewan direksi (Direktur Utama, Direktur Keuangan, Direktur Produksi & Pjs.Dir.Keuangan, Direktur Umum & SDM), General

Manager, Manager Produksi & Pjs.Manager Litbang, Wakil Manager Produksi, Wakil Manager Keuangan & Umum, Kepala Kantor Direksi, Kepala Urusan Keuangan, Kepala Urusan Umum & SDM, Wakil Manager Litbang, dan pada susunan di bawahnya terdapat staf-staf dan para pekerja. Selanjutnya, berdasarkan Gambar 4.1 tersebut, dapat diketahui struktur organisasi yang digunakan oleh KOPA TTN Jember merupakan struktur organisasi fungsional dimana pembagian kerja dalam bentuk struktur organisasi ini dilakukan berdasarkan fungsi manajemen seperti Keuangan, Produksi, Litbang, dan Sumber Daya Manusia.

Karyawan-Karyawan yang memiliki keterampilan (*skill*) dan tugas yang sama akan dikelompokkan bersama ke dalam satu unit kerja. Struktur organisasi ini tepat untuk diterapkan pada organisasi atau perusahaan yang hanya menghasilkan beberapa jenis produk maupun layanan. Struktur organisasi bentuk ini dapat menekan biaya operasional namun mengalami kesulitan dalam berkomunikasi antar unit kerja.

Berdasarkan gambar di atas pula, dapat diketahui tugas dan tanggung jawab tiap bagian organisasi KOPA TTN Jember, antara lain:

1. Rapat Anggota

Anggota memiliki kekuasaan tertinggi dalam koperasi, yang tercermin dalam forum Rapat Anggota, sering kali secara teknis disebut RAT (Rapat Anggota Tahunan).

Menurut pasal 23 Undang-Undang Nomor 25 Tahun 1992, tugas dan wewenang Rapat Anggota adalah :

1. Menetapkan Anggaran Dasar/ART.
2. Menetapkan Kebijakan Umum di bidang organisasi, manajemen dan usaha koperasi.
3. Menyelenggarakan pemilihan, pengangkatan, pemberhentian, pengurus dan atau pengawas.
4. Menetapkan Rencana Kerja, Rencana Anggaran Pendapatan dan Belanja Koperasi serta pengesahan Laporan Keuangan.
5. Mengesahkan Laporan Pertanggung-jawaban Pengurus dan Pengawas dalam melaksanakan tugasnya.

6. Menentukan pembagian Sisa Hasil Usaha.
7. Menetapkan keputusan penggabungan, peleburan, dana pembubaran Koperasi.

Berdasarkan informasi di atas, rapat anggota merupakan alat kelengkapan organisasi yang memegang kekuasaan tertinggi dalam menentukan kebijakan dan program kerja yang harus dilaksanakan pengurus/badan pengawas KOPA TTN Jember.

2. Pengurus

Pengurus dipilih dari dan oleh Anggota Koperasi dan berperan mewakili anggota dalam menjalankan kegiatan organisasi maupun usaha koperasi. Pengurus dapat menunjuk manajaer dan karyawan sebagai pengelola untuk menjalankan fungsi usaha sesuai dengan ketentuan yang ada, sebagaimana jelas tercantum dalam pasal 32 Undang-Undang Nomor 25 Tahun 1992 tentang Perkoperasian.

Pengurus memperoleh wewenang dan kekuasaan dari hasil keputusan RAT. Pengurus berkewajiban melaksanakan seluruh keputusan RAT guna memberikan manfaat kepada anggota koperasi. Pengurus merumuskan berbagai kebijaksanaan yang harus dilakukan pengelola (Tim Manajemen) dan menjalankan tugas-tugasnya sebagai berikut :

1. Mengelola organisasi koperasi dan usahanya
2. Membuat dan mengajukan Rancangan Program Kerja Serta Rancangan RAPBK (Rencana Anggaran Pendapatan dan Belanja Koperasi).
3. Menyelenggarakan Rapat Anggota
4. Mengajukan Laporan Keuangan dan Pertanggung jawaban Pelaksanaan Tugas.
5. Menyelenggarakan pembukaan keuangan dan inventaris secara tertib.
6. Memelihara daftar buku Anggota, buku Pengurus dan Pengawas.
7. Memberikan Pelayanan kepada Anggota Koperasi dan Masyarakat.
8. Mendelegasikan tugas kepada manajer
9. Meningkatkan pengetahuan perangkat pelaksanaan dan anggota.
10. Meningkatkan penyuluhan dan pendidikan kepada anggota

11. Mencatat mulai sampai dengan berakhirnya masa kepengurusan pengawas dan pengurus.
12. Mencatat masuk dan keluarnya anggota.

Pengurus juga melaporkan kinerja pelaksanaan kebijakan, program kerja, dan realisasi rencana Anggaran Pendapatan dan Belanja Koperasi (RAPBK) yang sudah disetujui oleh Rapat Anggota untuk tahun buku berjalan (1 Januari – 31 Desember). Adapun kinerja kebijakan, program dan RAPBK meliputi:

1. Organisasi dan kelembagaan (membandingkan rencana dengan realisasi)
2. Pelayanan dan Usaha Koperasi (membandingkan rencana dengan realisasi)
3. Neraca Pelayanan Koperasi kepada anggota dan non anggota (membandingkan rencana dengan realisasi)
4. Kinerja keuangan (analisa perkembangan dan analisa laporan keuangan);
5. Pembagian SHU;
6. Kejayaan - kejayaan lain yang muncul yang tidak ada dalam rencana.

3. Badan Pengawas

Pengawas sebagai salah satu perangkat organisasi koperasi diangkat dari dan oleh Anggota dalam Rapat Anggota Tahunan, sesuai pasal 38 Undang-Undang No. 25 Tahun 1992. Berdasarkan ketentuan Pasal 39 Undang-Undang Nomor 25 Tahun 1992, fungsi tugas dan wewenang pengawas antara lain:

1. Melaksanakan pengawasan terhadap pelaksanaan kebijaksanaan Pengurus dan Pengelola Koperasi.
2. Membuat laporan tertulis tentang hasil pengawasannya.
3. Meneliti catatan yang ada pada koperasi.
4. Mendapatkan segala keterangan yang diperlukan.
5. Merahasiakan hasil pengawasannya terhadap pihak ketiga.
6. Memeriksa sewaktu-waktu tentang keuangan dengan membuat berita acara pemeriksaannya.
7. Memberikan saran dan pendapat serta usul kepada pengurus atau Rapat Anggota mengenai hal yang menyangkut kehidupan koperasi.

8. Memperolah biaya-biaya dalam rangka menjalankan tugas sesuai dengan keputusan Rapat Anggota.
9. Mempertanggungjawabkan hasil pemeriksaannya pada RAT.

Keterkaitan antara peran pengawas dan pengurus adalah dalam hal pelaporan adalah dalam hal pelaporan hasil audit. Pengawas melaporkan hasil audit dan rekomendasi pelaksanaan kebijakan dan Keputusan Rapat Anggota yang telah dilaksanakan oleh pengurus koperasi baik audit berkala maupun audit akhir tahun buku. Hasil audit yang dilaporkan dari pengawas adalah mengenai kesesuaian dan kebenaran data dan informasi yang dilaporkan dari pengawas adalah mengenai kesesuaian dan kebenaran data dan informasi yang dilaporkan Pengurus koperasi dengan bukti – bukti pendukungnya. Adapun beberapa hasil audit yang dilaporkan pengawas adalah:

1. Pelaksanaan Anggaran Dasar di Koperasi;
2. Pelaksanaan Keputusan RAT;
3. Audit manajemen (Pelaksanaan Standar Operasional Produser, deskripsi jabatan dan disiplin kerja);
4. Audit keuangan (ada tidaknya penyimpangan keuangan oleh Pengurus);
5. Audit fisik (inventaris dan kas)

4. Direksi

Dewan direksi yang ada di KOPA TTN Jember terdiri dari 4 jabatan penting yaitu direktur utama, direktur keuangan, direktur produksi dan direktur personalia. Direktur utama berhubungan langsung dengan pengurus perusahaan yang bertanggung jawab langsung pada koordinasi dan pengendalian terhadap segala kegiatan di bidang administrasi, kepegawaian dan sekretariat. Direktur Keuangan bertugas sebagai pengawas operasional keuangan perusahaan. Direktur Produksi bertugas untuk mengatur produksi tembakau mulai dari *on-farm* sampai *off-farm*. Direktur personalia bekerja langsung terkait ketenagakerjaan dan sumber daya perusahaan.

Posisi keempat direksi ini saling berkoordinasi satu sama lain dibawah garis komando dari pengurus KOPA TTN Jember. Dibawah direksi ada sekretaris direksi dan penasehat direksi. Sekretaris direksi bertugas mengecek seluruh transaksi yang berhubungan dengan operasional perusahaan, pembukuan dan

laporan penerimaan dan pengeluaran. Penasehat direksi merupakan kelengkapan organisasi yang bertugas memberikan pertimbangan dan usulan-usulan serta nasehat kepada direksi dalam usahanya melaksanakan kebijakan KOPA TTN Jember.

5. General Manager

General manager merupakan orang yang berperan dalam mengatur masalah usaha tembakau dari mulai proses lapangan sampai dengan penyiapan tembakau untuk penjualan. General manager dalam tugasnya dibantu oleh manager-manager bagian antara lain:

- Manager produksi
- Manager litbang
- Kepala kantor

Masing-masing jabatan setingkat manager akan dilengkapi dengan orang-orang yang membantu sesuai dengan bidang yang dibutuhkan.

Berdasarkan teori yang sudah dijelaskan sebelumnya, Indikator Penilaian *good corporate governance*:

1. Komitmen terhadap penerapan tata kelola perusahaan yang baik secara berkelanjutan:
 - a. Perusahaan memiliki Pedoman Tata Kelola Perusahaan yang Baik (*Good Corporate Governance Code*) dan pedoman perilaku (*code of conduct*).
 - b. Perusahaan melaksanakan pedoman tata kelola perusahaan yang baik dan pedoman perilaku secara konsisten.
 - c. Perusahaan melakukan pengukuran terhadap penerapan Tata Kelola Perusahaan yang Baik.
 - d. Perusahaan melakukan koordinasi pengelolaan dan administrasi Laporan Harta Kekayaan Penyelenggara Negara (LHKPN).
 - e. Perusahaan melaksanakan program pengendalian gratifikasi sesuai ketentuan yang berlaku.
 - f. Perusahaan melaksanakan kebijakan atas sistem pelaporan atas dugaan penyimpangan pada perusahaan yang bersangkutan (*whistle blowing system*).
2. Pemegang saham dan RUPS/ pemilik modal:

- a. RUPS/Pemilik Modal melakukan pengangkatan dan pemberhentian Direksi.
 - b. RUPS/Pemilik Modal melakukan pengangkatan dan pemberhentian Dewan Komisaris/Dewan Pengawas.
 - c. RUPS/Pemilik Modal memberikan keputusan yang diperlukan untuk menjaga kepentingan usaha perusahaan dalam jangka panjang dan jangka pendek sesuai dengan peraturan perundang-undangan dan/atau anggaran dasar.
 - d. RUPS/Pemilik Modal memberikan persetujuan laporan tahunan termasuk pengesahan laporan keuangan serta tugas pengawasan Dewan Komisaris/Dewan Pengawas sesuai peraturan perundang-undangan dan/atau anggaran dasar
 - e. RUPS/Pemilik Modal mengambil keputusan melalui proses yang terbuka dan adil serta dapat dipertanggungjawabkan.
 - f. Pemegang Saham/Pemilik Modal melaksanakan Tata Kelola Perusahaan yang baik sesuai dengan wewenang dan tanggung jawabnya
3. Dewan komisaris/Dewan pengawas:
- a. Dewan Komisaris/Dewan pengawas melaksanakan program pelatihan/pembelajaran secara berkelanjutan.
 - b. Dewan Komisaris/Dewan Pengawas melakukan pembagian tugas, wewenang dan tanggung jawab secara jelas serta menetapkan faktor-faktor yang dibutuhkan untuk mendukung pelaksanaan tugas Dewan Komisaris/Dewan Pengawasan
 - c. Dewan Komisaris/Dewan Pengawas memberikan persetujuan atas rancangan RJPP dan RKAP yang disampaikan oleh direksi
 - d. Dewan Komisaris/Dewan Pengawas memberikan arahan terhadap Direksi atas pelaksanaan rencana dan kebijakan perusahaan.
 - e. Dewan Komisaris/Dewan Pengawas melaksanakan pengawasan terhadap Direksi atas pelaksanaan rencana dan kebijakan perusahaan.
 - f. Dewan Komisari/Dewan Pengawas terhadap pelaksanaan kebijakan pengelolaan anak perusahaan/perusahaan patungan

- g. Dewan Komisaris/Dewan Pengawas berperan dalam pencalonan anggota Direksi, menilai kinerja Direksi (individu/kolega) dan mengusulkan tawaran/insentif kinerja sesuai ketentuan yang berlaku dan mempertimbangkan kinerja direksi.
 - h. Dewan Komisaris/Dewan Pengawas melakukan tindakan terhadap potensi benturan kepentingan yang menyangkut dirinya.
 - i. Dewan Komisaris/Dewan Pengawas memantau dan memastikan bahwa praktik tata kelola perusahaan yang baik telah diterapkan secara efektif dan berkelanjutan
 - j. Dewan Komisaris/Dewan Pengawas menyelenggarakan rapat Dewan Komisaris/Dewan Pengawas yang efektif dan menghadiri Rapat Dewan Komisaris/Dewan Pengawas sesuai dengan ketentuan perundang-undangan
 - k. Dewan Komisaris/Dewan Pengawas memiliki Sekretaris Dewan Komisaris/Dewan Pengawas untuk mendukung tugas kesekretariatan Dewan Komisaris/Dewan Pengawas
 - l. Dewan Komisaris/Dewan Pengawas memiliki Komite Dewan Komisaris/Dewan Pengawas yang efektif.
4. Direksi:
- a. Direksi memiliki pengenalan dan pelatihan/pembelajaran serta melaksanakan program tersebut secara berkelanjutan.
 - b. Direksi melakukan pembagian tugas/fungsi, wewenang dan tanggung jawab secara jelas
 - c. Direksi menyusun perencanaan perusahaan
 - d. Direksi berperan dalam pemenuhan target kinerja perusahaan.
 - e. Direksi melaksanakan pengendalian operasional dan keuangan terhadap pelaksanaan rencana dan kebijakan perusahaan.
 - f. Direksi melaksanakan pengurusan perusahaan sesuai dengan peraturan perundang-undangan yang berlaku dan anggaran dasar.
 - g. Direksi melakukan hubungan yang bernilai tambah bagi perusahaan dan *stakeholders*.

- h. Direksi memonitor dan mengelola potensi benturan kepentingan anggota direksi dan manajemen dibawah direksi.
- i. Direksi memastikan perusahaan melaksanakan keterbukaan informasi dan komunikasi sesuai peraturan perundang-undangan yang berlaku dan penyampaian informasi kepada dewan Komisaris/Dewan Pengawas dan pemegang saham tepat waktu
- j. Direksi menyelenggarakan rapat Direksi dan menghadiri Rapat Dewan Komisaris sesuai dengan ketentuan perundang-undangan.
- k. Direksi wajib menyelenggarakan pengawasan *intern* yang berkualitas dan efektif.
- l. Direksi menyelenggarakan fungsi sekretaris perusahaan yang berkualitas dan efektif.
- m. Direksi menyelenggarakan RUPS Tahunan dan RUPS lainnya sesuai peraturan perundang-undangan.

4.3 Perkoperasiaan

Koperasi adalah suatu perkumpulan yang beranggotakan orang-orang atau badan hukum, yang memberikan kebebasan kepada anggota untuk masuk dan keluar dengan bekerjasama secara kekeluargaan menjalankan usaha untuk mempertinggi kesejahteraan jasmaniah para anggotanya (Widiyanti, 1994). Hal ini berdasarkan Undang-Undang No 25 Tahun 1992 tentang Perkoperasian Indonesia, Koperasi adalah Badan usaha yang beranggotakan orang seorang atau badan hukum koperasi dengan melandaskan kegiatannya berdasarkan prinsip koperasi sekaligus sebagai gerakan ekonomi rakyat yang berdasarkan atas dasar asas kekeluargaan.

Tetapi dari sisi yang berbeda, Fay (1980) berpendapat bahwa koperasi adalah suatu perserikatan dengan tujuan berusaha bersama yang terdiri atas mereka yang lemah dan diusahakan selalu dengan semangat tidak memikirkan diri sendiri sedemikian rupa sehingga masing-masing sanggup menjalankan kewajibannya sebagai anggota dan mendapat imbalan sebanding dengan pemanfaatan mereka terhadap organisasi.

Namun kenyataannya di KOPA TTN Jember, yang menjadi anggota dalam koperasi pada KOPA TTN Jember adalah, hanya pemilik perusahaan dan karyawan *level* manager ke atas. Sampai saat ini, tercatat ada 32 orang yang menjadi anggota di Koperasi Tarutama Nusantara Jember dengan demikian tidak menyalahi aturan yang telah ada, sehingga korporasi usaha pertembakauan dapat eksis dalam usaha bisnis tembakau di tanah air.

Dalam koperasi, keberadaan anggota berkedudukan sebagai pemilik yang berkewajiban memberikan kontribusi kepada organisasinya. Dan di sisi lain, anggota berkedudukan sebagai pemakai mempunyai hak untuk memperoleh insentif atau manfaat dari organisasi koperasi. Dengan kedua peran tersebut, anggota koperasi mempunyai kedudukan sentral dalam koperasi sebagai suatu kelembagaan ekonomi.

“Rapat koperasi dilakukan setahun sekali pada saat RAT di bulan Maret. Dalam RAT koperasi biasanya membahas kinerja badan selama setahun. Bagaimana perkembangan usaha perkoperasian yang terjadi dan membahas program kerja yang akan dilakukan setahun kedepan. Anggota koperasi pada antusias kalau sudah mendapat undangan tentang RAT, mereka selalu menyempatkan hadir karena selain bisa silaturahmi dengan senior-senior di KOPA TTN Jember juga rapat RAT selalu dibarengi dengan pembagian Sisa Hasil Usaha (SHU).” (Informan K, wawancara. 27 Juli 2019)

Menurut Sartika (2009) Peran aktif anggota koperasi dapat dirumuskan sebagai keterlibatan para anggota secara aktif dan menyeluruh dalam pengambilan keputusan, penetapan kebijakan, arah dan langkah usaha, pengawasan terhadap jalannya usaha koperasi, penyertaan modal usaha dalam pemanfaatan usaha, serta dalam menikmati sisa hasil usaha.

Anggota merupakan salah satu pihak yang menentukan keberhasilan sebuah koperasi, karena berapapun besarnya biaya pembinaan yang dikeluarkan, tingginya dedikasi oleh pengurus, badan pengawas dan manajer tidak akan membuat sebuah koperasi berkembang tanpa adanya partisipasi aktif dari para anggotanya. Keanggotaan koperasi berdasarkan pada kesamaan kepentingan ekonomi dalam lingkup usaha koperasi. Keanggotaan koperasi pada dasarnya tidak dapat dipindah tangankan karena persyaratan untuk menjadi anggota koperasi adalah kepentingan ekonomi yang melekat pada anggota yang bersangkutan.

Mengelola sebuah koperasi diperlukan sebuah pengelolaan yang efektif dan efisien yang dikenal dengan manajemen. A.H. Gopnar mengatakan bahwa manajemen koperasi pada dasarnya dapat ditelaah dari tiga sudut pandang, yakni organisasi, proses dan gaya. (Hendar dan Kusnadi, 1999)

Pandangan dari sudut organisasi, manajemen koperasi pada prinsipnya terbentuk ada tiga unsur: anggota, pengurus dan karyawan. Dapat dibedakan struktur atau alat perlengkapan organisasi yang sepintas adalah sama yaitu: Rapat Anggota, Pengurus, dan Pengawas. Dari sudut pandang proses, manajemen koperasi lebih mengutamakan demokrasi dalam mengambil keputusan. Terakhir ditinjau dari sudut pandang gaya manajemen (*management style*), manajemen koperasi menganut gaya partisipatif (*participation management*), dimana posisi anggota ditempatkan sebagai subjek dan manajemen yang aktif dalam mengendalikan manajemen perusahaannya.

Menurut undang undang perkoperasian, koperasi dapat berbentuk koperasi primer atau koperasi sekunder. Penjelasan koperasi diatur dalam Pasal 16 Undang-Undang No 25 Tahun 1992 Tentang Perkoperasian yang mana menyebutkan bahwa jenis koperasi didasarkan pada kesamaan kegiatan dan kepentingan ekonomi anggotanya. Dengan demikian, sebelum mendirikan koperasi harus menentukan secara jelas keanggotaan dan kegiatan usaha. Dasar untuk menentukan jenis koperasi adalah kesamaan aktivitas, kepentingan, dan kebutuhan ekonomi anggotanya (KSP, Koperasi konsumen, koperasi produsen, koperasi pemasaran, dan koperasi jasa).

“KOPA TTN Jember merupakan koperasi yang bergerak di bidang *Grower and Eksportir* Tembakau Bawah Naungan. Penjualan TBN diekspor semua ke negara Eropa dan Amerika melalui broker luar negeri. Jadi kita hanya menyediakan bahan baku setengah jadinya saja selanjutnya itu urusan brokernya.” (Informan I, wawancara, 25 Juli 2019)

Undang-Undang No 17 Tahun 2012 Tentang Perkoperasian menyebutkan bahwa koperasi produsen adalah koperasi yang menyelenggarakan kegiatan usaha pelayanan di bidang pengadaan sarana produksi dan pemasaran produksi yang dihasilkan anggota kepada anggota dan non anggota. Sehingga dapat memungkinkan membuka diri dalam sebuah usaha korporasi. Membuka diri dapat join usaha, join modal dan join sumber daya manusia, yang memungkinkan setiap

kesempatan dapat tumbuh bisnis yang sehat dan berlangsung terus menerus. Sesuai penjelasan dari Widiyanti (1994) Modal adalah sejumlah dana yang akan digunakan untuk melaksanakan usaha-usaha koperasi. Modal dibagi menjadi 2, yaitu modal jangka panjang yang berlaku untuk waktu > 1 tahun dan modal jangka pendek yang berlaku untuk kurun waktu < 1 tahun. Untuk menjadi anggota koperasi, diberikan syarat untuk menyetor simpanan pokok, simpanan wajib, dan simpanan sukarela untuk pembangunan koperasi tersebut.

“..... Sebagai anggota koperasi, saya juga membayar simpanan pokok diawal ikut keanggotaan, simpanan wajib itu dibayar tiap bulan, dan simpanan sukarela. Besar nominal untuk simpanan wajib dan simpanan sukarela tidak besar kok” (Informan A, wawancara, 20 Juli 2019)

Sumber-sumber modal koperasi menurut Undang-Undang Nomor 12/1967 berasal dari simpanan pokok, simpanan wajib, simpanan sukarela, dana cadangan, dan hibah. Sedangkan sumber-sumber modal koperasi menurut Undang-Undang Nomor 25/1992 bersumber dari modal sendiri (*equity capital*) dan modal pinjaman (*debt capital*). Oleh karena itu, Sartika (2009) menjelaskan faktor-faktor yang mempengaruhi perkembangan koperasi dan UKM antara lain: partisipasi anggota, solidaritas antar anggota koperasi, perkembangan modal, keterampilan manajerial, jaringan pasar, produk, sistem prasarana, pelayanan, pendidikan dan penyuluhan, segmentasi, tingkat harga, serta komitmen pemerintah untuk menempatkan koperasi dan UKM sebagai soko guru nasional. Dengan demikian korporasi dalam bentuk koperasi dapat menunjang kemajuan perekonomian Indonesia pada umumnya dan masyarakat regional pada khususnya.

4.4 Budaya Kerja

Setiap perusahaan memiliki budaya kerja unik yang berbeda satu dengan yang lain. Budaya ini diciptakan dengan maksud untuk membuat karyawan lebih produktif dan mencapai hasil yang sejalan dengan visi perusahaan. Budaya kerja merupakan konsep yang mengatur perilaku serta mewakili nilai kolektif, keyakinan dan prinsip dari anggota organisasi.

Berbicara budaya kerja tersebut, KOPA TTN Jember sebagai koperasi sekaligus perusahaan yang bergerak dalam bidang ekspor tembakau tentulah memiliki budaya – budaya kerja, yang mana budaya kerja ini digunakan sebagai

tolak ukur keberhasilan sebuah pekerjaan yang telah dilakukan oleh KOPA TTN Jember. Budaya kerja yang terus dilaksanakan oleh seluruh anggota KOPA TTN Jember terbagi menjadi 6 bagian sebagai berikut:

1. Kualitas

Tembakau merupakan produk yang mengutamakan kualitas, sehingga dalam pengelolaannya diperlukan kerja keras dan pengawasan yang sangat ketat di setiap prosesnya guna mencapai sesuatu yang diinginkan oleh pasar. Budaya berkualitas ini dijadikan sebagai acuan prioritas untuk melakukan kerja sebaik mungkin. Proses kerja dan pekerjaan di KOPA TTN Jember tidak seperti pada perusahaan lainnya. Bahkan jam kerja di KOPA TTN Jember hampir tidak ada ikatan waktu yang pasti. Ketelitian dalam menjalankan setiap proses serta penggunaan sumber daya dan pengaturannya sangat ketat sesuai dengan anggaran yang sudah ditetapkan.

2. *Transfer* Pengetahuan

Pada awal berdirinya KOPA TTN Jember, perekrutan banyak dilakukan secara langsung dengan merekrut mantan pegawai PTPN dimana pegawai – pegawainya telah berpengalaman dalam hal bercocok tanam tembakau. Terutama pegawai pada level manager menengah. Karena dengan melakukan perekrutan terhadap orang – orang yang sudah berpengalaman, diharapkan hal ini dapat membawa dampak yang baik dan besar bagi KOPA TTN Jember kedepannya, sebab penanaman tembakau di KOPA TTN Jember benar – benar dimulai dari nol. Sehingga dengan adanya orang – orang yang telah berpengalaman tersebut dapat dimungkinkan terjadinya akulturasi budaya dan *transfer* pengetahuan kepada pegawai baru di KOPA TTN Jember.

3. Persaudaraan

Sebagai sebuah koperasi dengan kegiatan ekspor yang cukup aktif, KOPA TTN Jember membudayakan bahwa tidak ada perbedaan antara pegawai level atas dengan pegawai level bawah, semua bekerja atas asas persaudaraan. Rasa persaudaraan tercermin kuat dalam setiap pekerjaan yang dilakukan untuk pencapaian target kerja, baik hubungan antar karyawan, karyawan dengan pekerja maupun karyawan dengan atasan atau *top management*. Pola persaudaraan inilah yang kemudian mejadikan suasana kerja di KOPA TTN Jember menjadi nyaman

demikian mencapai kualitas yang diinginkan oleh pasar, karena berhasil atau tidaknya sebuah usaha ditanggung bersama. KOPA TTN percaya semboyan “*Together as One*” dapat memberikan motivasi bagi seluruh karyawan dan pekerja bahwa tidak ada pekerjaan yang sia – sia jika dilakukan bersama – sama.

4. Pantang Menyerah

Tidak mudah menyerah dalam menghadapi segala bentuk tantangan dan rintangan yang dihadapi oleh KOPA TTN Jember, beberapa contoh tantangan yang terjadi pada KOPA TTN Jember dalam menjalankan usaha tembakau yang menunjukkan bahwa KOPA TTN Jember tidak mudah menyerah pada suatu keadaan diantaranya :

- a. Pada musim tanam (MTT) tahun 2010, keadaan cuaca sangat ekstrim dengan kondisi basah/hujan sepanjang tahun. Disini KOPA TTN Jember berusaha sekuat tenaga agar tembakau yang ditanam tidak mengalami gagal panen karena dengan curah hujan sepanjang tahun yang terjadi pada waktu itu menjadikan tembakau tergenang air dan banyak tumbuh jamur. Keadaan tersebut kemudian dijadikan sebagai tantangan bagi seluruh karyawan dan pekerja KOPA TTN Jember untuk terus berinovasi agar tembakau yang ditanam tidak sampai tergenang air dan ditumbuhi oleh jamur. Sehingga pada saat itu di tahun 2010, KOPA TTN Jember menjadi *supplier* tembakau *wrapper* terbaik dunia ditengah keadaan cuaca yang ekstrim.
- b. Pada saat terjadi hujan beserta angin lebat yang mengakibatkan rumah TBN roboh, maka seluruh sumber daya dikerahkan untuk mendirikan kembali rumah TBN dan tembakau yang roboh tersebut dan mengupayakan agar rumah TBN dan tanaman tembakau tidak rubuh dalam waktu singkat.

5. Memaknai “Sukses”

Sebagai salah satu koperasi dan perusahaan tembakau yang cukup aktif, KOPA TTN Jember tidak serta merta mendulang kesuksesan begitu saja, melainkan melalui proses yang cukup panjang dan melelahkan. Maka dari itu, setiap individu yang berada dibawah naungan KOPA TTN Jember harus bekerja keras untuk mencapai kualitas yang baik dan mencapai kesuksesan.

6. Kejujuran

Seluruh karyawan dan pekerja KOPA TTN Jember percaya bahwa tembakau merupakan produk yang sensitif, dimana tumbuh kembang tanaman tembakau bergantung pada perilaku pengelolanya. Sehingga dalam hal ini, karyawan dan pekerja KOPA TTN Jember yakin dan percaya bahwa agar tembakau selamat dari bahaya, maka harus meninggalkan sifat kemaksiatan yang dekat dengan diri manusia dan harus menjauhi kegiatan yang dikenal dengan istilah *Mo-Limo* yaitu Main (berjudi), Madat (narkoba), Madon (bermain perempuan), Minum (minuman yang memabukkan) dan Maling (mengambil yang bukan haknya).

Budaya kerja positif akan menciptakan lingkungan yang nyaman dan juga kesempatan bagi karyawan untuk berkembang. Tidak hanya mengutamakan kesuksesan organisasi, budaya kerja yang baik seharusnya bisa membawa dampak positif bagi anggota di dalamnya.

4.5 Bidang Usaha

Menurut Undang-Undang Nomor 25 Pasal 43 Tahun 1992, Usaha koperasi adalah usaha yang berkaitan langsung dengan kepentingan anggota untuk meningkatkan usaha dan kesejahteraan anggotanya. Kelebihan kemampuan pelayanan koperasi dapat digunakan untuk memenuhi kebutuhan masyarakat yang bukan anggota koperasi. Ada dua bidang kegiatan pengelolaan koperasi, yaitu:

1. Bidang Organisasi

Koperasi merupakan organisasi usaha yang terdiri dari sekumpulan orang yang bersepakat untuk berkoperasi, meliputi kegiatan administrasi umum, peningkatan pengetahuan serta mengupayakan latihan kerja anggota.

2. Bidang Usaha

Usaha koperasi berkaitan langsung dengan kepentingan anggota untuk meningkatkan usaha dan kesejahteraan anggotanya. Berdasarkan jenis usahanya, KOPA TTN Jember merupakan jenis koperasi produksi yang memiliki tujuan untuk menghasilkan barang dalam hal ini tembakau yang akan diekspor ke pasar internasional.

Guna mencapai maksud dan tujuan, maka KOPA TTN Jember menyelenggarakan usaha-usaha sebagai berikut:

1. Pengadaan dan penyaluran pelayanan sarana produk, barang-barang kebutuhan sehari-hari dan jasa-jasa lain.
2. Mengadakan kegiatan unit usaha dibidang pertanian, perkebunan dan industri.
3. Melaksanakan kegiatan unit usaha simpan pinjam uang/jasa keuangan.
4. Usaha pokok KOPA TTN pada saat ini adalah TBN (Tembakau Bawah Naungan).

Usaha pokok merupakan jenis usaha yang disebutkan di dalam surat izin usaha suatu perusahaan. Setiap perusahaan memiliki usaha pokok yang dapat menghasilkan pendapatan yang berasal dari transaksi jual beli barang. Pada Usaha pokok KOPA TTN Jember adalah TBN (Tembakau Bawah Naungan) yang juga merupakan landasan usaha bagi KOPA TTN Jember sampai saat ini. Adapun produksi TBN tersebut dilaksanakan berdasarkan pesanan dan hasil kesepakatan dengan pihak importir yang dituangkan dalam *Letter of Intend* (LoI).

Tembakau Bawah Naungan (TBN) ini memiliki ciri dan keunggulan koparatif sebagai berikut:

1. Menghasilkan badan *dekblad* lebih tinggi dibandingkan dengan Tembakau Besuki *Na-Oogst* (8:1) dengan produksi 9,5 Karton/Ha.
2. Padat karya penggunaan tenaga kerja 2,5 kali dibandingkan Tembakau Besuki *Na-Oogst* (15-20 orang/Ha).
3. Ada teknologi inovatif dengan pemasangan waring/kelambu berdaya tembus sinar Ca 70%, pemakaian air curah (*sprinkle irrigation*) dan teknologi bidang pengeringannya.
4. Memerlukan modal operasional yang jauh lebih tinggi dibandingkan dengan tembakau tradisional (6:1).

KOPA TTN Jember terus melakukan inovasi untuk mereduksi biaya produksi tembakau, berikut merupakan hasil wawancara dengan Informan Y:

“Untuk mereduksi *cost*, KOPA TTN selama lebih dari 30 tahun menerapkan inovasi dengan melakukan penanaman Tembakau Bawah Naungan (TBN), sistem ini merupakan solusi dalam menghadapi keterbatasan musim tanam tembakau yang hanya bisa dilakukan pada musim kemarau antara bulan April-September, maka muncullah ide menanam tembakau sepanjang tahun dengan *Green House*.” (Informan Y, wawancara, 10 Juni 2019)

Penggunaan model tanam Tembakau Bawah Naungan yang dilakukan oleh KOPA TTN Jember dapat mereduksi harga serta dinilai lebih efektif karena proses penanaman tembakau bisa dilakukan sepanjang tahun. Sehingga menjadi nilai yang spesifik dari produksi yang unik dan kecil. Oleh karena itu teknik mereduksi dari produksi lebih ditekankan unik dan sangat spesifikasi yang detail. Sehingga apa yang diharapkan dari produksi KOPA TTN Jember diterima di pasar global. Lebih lanjut Informan Y menjelaskan dalam wawancaranya tentang keuntungan menanam Tembakau Bawah Naungan (TBN).

“Keuntungan menanam Tembakau Bawah Naungan yaitu waktu tanam tidak bergantung pada musim, tidak bergantung pada cuaca, menghasilkan tembakau berkualitas dan bisa *ready* kapan saja, selain itu walaupun biaya investasi mahal, tapi biaya tiap kali produksi bisa ditekan.” (Informan Y, wawancara, 10 Juni 2019)

Berdasarkan wawancara dengan Informan Y, dapat disimpulkan bahwa penanaman Tembakau Bawah Naungan memiliki keunggulan dan potensi lebih besar dibandingkan tembakau lain. Berbicara tentang hasil usaha TBN, KOPA TTN Jember juga melakukan pengembangan usaha disamping mempertahankan unsur pengembangan yang lebih detail. Menurut Ibrahim (2014) Pengembangan usaha adalah tugas dan proses persiapan analitis tentang peluang pertumbuhan potensial, dukungan dan pemantauan pelaksanaan peluang pertumbuhan usaha, tetapi tidak termasuk keputusan tentang strategi dan pelaksanaan dari peluang pertumbuhan usaha.

Berdasarkan hal itu, usaha yang berskala besar dan mapan, terutama di bidang teknologi industri yang terkait “pengembangan usaha” istilah yang sering mengacu pada pengaturan dan mengelola hubungan strategis dan aliansi dengan yang lain, perusahaan pihak ketiga.

“Perusahaan KOPA TTN Jember dapat memanfaatkan keahlian, teknologi atau kekayaan intelektual untuk memperluas kapasitas mereka dalam mengidentifikasi, meneliti, menganalisis dan membawa ke pasar bisnis baru dan produk baru.” (Informan F, *Wawancara*, 8 Juni 2019)

Petikan wawancara dengan Informan M dijelaskan bahwa KOPA TTN Jember dapat mengembakan Sumber Daya yang dimiliki untuk menciptakan pasar bisnis dan produk baru yang layak di uji coba dan dipasarkan secara global.

Kegiatan usaha pengembangan yang telah dirintis KOPA TTN Jember dalam menangkap pasar baru, antara lain:

1. Budidaya tanaman pisang, wijen, kumis kucing, tembakau *white burley* dan nangka.
2. Industri pengelolaan sale pisang, minyak wijen dan tepung pisang.
3. Pembibitan tanaman hortikultura (pisang, nangka, rambutan, durian).
4. Jenis-jenis usaha pengembangan terhenti sejak Tahun 1998 disebabkan kesulitan bahan baku, namun yang masih ada sampai saat ini adalah tembakau *white burley* dan pengembangan lidah buaya.
5. Usaha Simpan Pinjam Madani (USPM) merupakan unit usaha KOPA TTN Jember yang mandiri, didirikan pada tanggal 21 Juli 2000 dengan maksud berupaya untuk meningkatkan kesejahteraan anggota beserta keluarganya dan masyarakat sekitarnya. Bidang usaha USPM, antara lain simpan pinjam, melayani saprodi, kebutuhan bahan pokok dan penjualan hasil usaha.

4.6. Sejarah dan perkembangan Koperasi Agrobisnis Tarutama Nusantara (Kopa TTN) jember.

Suatu usaha yang bukan berasal dari warisan, bisa dipastikan adalah hasil rintisan dari bawah. Oleh karena itu, disini akan menceritakan sedikit sejarah rintisan Kopa TTN Jember dengan salah satu mitra usanya dari luar negeri. Pada dasarnya hubungan sosial kemasyarakatan dimulai dari skala yang lebih kecil, hubungan pertemanan misalnya. Hal ini adalah modal awal dari sebuah pergerakan masyarakat dimana sebuah usaha bersama didasari pertemanan dan saling “klik” percaya satu sama lainnya. Banyak hubungan bisnis dimulai dari teman satu dengan teman yang lainnya, dalam bahasa orang tionghua biasa disebut “kongsi”. Hubungan “kongsi” ini adalah hubungan usaha yang unik,

dimana faktor pertemanan dan perkenalan adalah faktor utama terjadinya usaha bersama untuk memulainya sebuah bisnis. Hal ini sangat menarik karena adanya rasa dan nilai yang dibangun bersama. Menurut Kamus Besar Bahasa Indonesia pengertian kata solidaritas adalah, sifat (perasaan) solider, sifat satu rasa (senasip), perasaan setia kawan yang pada suatu kelompok anggota wajib memilikinya (Depdiknas, 2007:1082). Lebih lanjut, masih dalam sumber yang sama dijelaskan arti kata sosial adalah berkenaan dengan masyarakat, perlu adanya komunikasi dalam usaha menunjang pembangunan, suka memperhatikan kepentingan umum. Hubungan bisnis muncul dari individu yang tidak mungkin berdiri sendiri, tetapi ada beberapa faktor yang mempengaruhinya. Hal ini kemungkinan dipengaruhi oleh pengaruh lingkungan sosial waktu itu dan keadaan lain yang mempengaruhi individu, pendapat Durkheim terlihat bahwa individu dibentuk oleh masyarakat, dimana dasar pemikirannya dijelaskan dengan apa yang dia sebut dengan fakta sosial. Sesungguhnya individu memiliki keinginan tersendiri, namun lingkungan sosial mempengaruhi sehingga keinginan individu tidak muncul. Proses pemaksaan ini tidak sepenuhnya terjadi dengan cara yang ekstrim dan ketat, tetapi melalui sosialisasi memungkinkan proses “pemaksaan” itu terjadi tanpa disadari.

Keterangan tambahannya adalah, adanya fakta sosial yang dikemukakan Durkheim juga menjelaskan bahwa dalam masyarakat terdapat adanya cara bertindak manusia yang umumnya terdapat pada masyarakat tertentu yang sekaligus memiliki eksistensi sendiri, dengan cara dan dunianya sendiri terlepas dari manifestasi individu. Masyarakat paling sederhana dipandang oleh Durkheim sebagai kesatuan integrasi dari fakta-fakta sosial. Kesatuan sosial yang saling berhubungan dengan sifat-sifat mereka yang khas, sifat- sifat yang merupakan fakta sosial yang unik bagi mereka.

Keadaan ini diperkuat oleh Jonson dalam Hasbullah (2012:234), solidaritas merujuk pada suatu keadaan hubungan antara individu atau kelompok yang didasarkan pada perasaan moral dan kepercayaan yang dianut bersama, yang diperkuat oleh pengalaman emosional bersama. Ikatan ini lebih mendasar daripada hubungan kontraktual yang dibuat atas persetujuan rasional, karena hubungan serupa mengandaikan sekurang- kurangnya satu tingkat atau derajat konsensus terhadap prinsip-prinsip moral yang menjadi dasar kontrak itu.

Berdasarkan pertemanan yang kuat antara Abdul Kahar Muzakir (pengusaha tembakau Indonesia di Jember), Max Burger Swiss dan Walter Kohne (veteran tentara Jerman) yang suka rokok cerutu memulai hubungan bisnis dari daun tembakau. Kemudian dari hubungan pertemanan tersebut meningkat, masing-masing perseorangan mendirikan perusahaan yang bergerak dibidang usaha pertembakauan, khususnya tembakau cerutu. Kopa TTN Jember yang berdiri pada tahun 1990, yang pada awalnya tidak langsung berkerja sama dengan HKC Jerman untuk memasarkan hasil produksinya, melainkan pada pasar langsung ke sebuah perusahaan cerutu yang berbasis di Swiss yaitu BSB (*Burger Sohne AG Burg*). BSB (*Burger Sohne AG Burg*) tersebut merupakan perusahaan keluarga milik dari Max Burger Swiss. Hal ini terjadi karena Hubungan Max Burger dan pendiri Kopa TTN yaitu Abdul Kahar Muzakir telah terjalin jauh sebelumnya yaitu pada saat Abdul Kahar Muzakir bertindak sebagai Direktur utama PTPN 27 waktu itu atau PTPN X sekarang yang bergerak bidang pertanian dan tembakau.

Disamping Sosok Max Burger, Abdul Kahar Muzakir juga telah berkecimpung dan mempunyai rekan bisnis dari luar negeri juga mempunyai teman lain yang bernama Walter Kohne yang merupakan pendiri dan pemilik *Helmering Kohne and Co* (HKC) yang merupakan pedagang/”broker” tembakau cerutu internasional. Kembali pada sosok Walter Kohne yang merupakan seorang veteran perang Jerman yang sangat suka dengan tembakau cerutu, sehingga ketika perang usai, beliau mendirikan sebuah perusahaan dagang yang bernama *Helmering Kohne and Co* (HKC) dan bergerak dalam penyediaan tembakau cerutu untuk pabrikan cerutu di Eropa dan Amerika. Disamping bergerak sendiri, Walter Kohne mempunyai seorang putra yang juga dilibatkan dalam usaha tembakau cerutu yang bernama Wolfgang Kohne. Pada saat Abdul Kahar Muzakir berteman dan berbisnis tembakau dengan Walter Kohne, suatu ketika Walter Kohne menitipkan anaknya (Wolfgang Kohne) untuk belajar tentang tembakau dari mulai proses produksi sampai dengan penilaian mutu/kualitas akhir dari tembakau kepada Abdul Kahar. Walter Kohne punya insting bahwa kelak Wolfgang Kohne akan mewarisi bisnisnya tersebut dan berharap dapat melanjutkan kerja sama dengan Kahar Muzakir untuk melakukan bisnis tembakau

cerutu Jember yang dapat diedarkan ke seluruh pabrik tembakau cerutu dunia. Disinilah nilai suatu pertemanan mengisi “hati” para pelaku usaha untuk tetap mempertahankan jalannya roda bisnis dengan saling mempercayai satu dengan yang lainnya, sehingga dari kepercayaan tersebut berusaha mempertahankan persudaraan dan bisnis selalu beriringan satu sama yang lainnya.

Berbicara berdirinya korporasi, Kopa TTN Jember dan HKC merupakan sebuah perusahaan yang sama-sama melakukan bisnis atau usaha tembakau cerutu. Kopa TTN Jember bergerak pada sektor hulu untuk menghasilkan produk berupa lembaran daun kering tembakau cerutu yang siap dipasarkan ke pasar luar negeri, sementara pihak HKC adalah sebuah perusahaan yang bergerak pada sektor pemasaran tembakau cerutu dan mengedarkan ke pasaran dunia dalam hal ini pasar Eropa dan Amerika. HKC merupakan sebuah perusahaan dagang/”broker” untuk perdagangan tembakau dunia dan merupakan salah satu *supplier* tembakau bagi perusahaan cerutu dunia. Selanjutnya, Hubungan pertemanan antara Walter Kohne dan dilanjutkan dengan Wolfgang Kohne dengan Abdul Kahar Muzakir telah menumbuhkan kesadaran bersama untuk mewujudkan sebuah hubungan kerjasama (*partnership*) yang saling menguntungkan kedua belah pihak. Tentu dengan keyakinan bahwa masing-masing pihak mempunyai kompetensi baik secara personal maupun secara korporasi untuk melakukan tugas masing-masing yang telah disepakati dalam menjalin sebuah kerja sama usaha. Abdul Kahar Muzakir dengan korporasinya Kopa TTN Jember dalam hal ini bertugas untuk menghasilkan atau memproduksi tembakau cerutu untuk bahan *wrapper (dekblad)* dengan teknologi penanaman Tembakau Bawah Naungan (TBN) yang secara system sudah pernah di coba dan dilakukan di tempat asal kerjanya (PTPN X). Sedangkan HKC dalam hal ini bertindak untuk memasarkan seluruh produk yang dihasilkan oleh Kopa TTN Jember kepada seluruh pabrik cerutu di dunia.

Hubungan korporasi terus berlanjut, kesadaran individu bergeser kepada kesadaran kolektif (*collective awareness*) yang terbangun dengan history yang ada, tumbuh dan berkembang sangat kuat sehingga menimbulkan kepercayaan (*trust*) yang luar biasa diantara keduanya. Hal ini ditandai dengan usaha bisnis tembakau yang ada dapat berjalan sesuai dengan yang diharapkan keduanya dan

hubungan bisnis tersebut terus meningkat dari tahun ke tahun, baik peningkatan kualitas hubungan maupun peningkatan kuantitas produksi yang dihasilkan. Kesadaran kolektif ini pula yang membangun spirit kerja yang luar biasa, dimana masing-masing pihak berupaya untuk tidak saling merugikan dan bekerja dengan optimal untuk saling dapat menjaga kepercayaan dan saling memberikan kepuasan atas usahanya sehingga dalam hal ini hasil kerja masing-masing pihak dapat menumbuhkan kepuasan pelanggan (*customer satisfaction*). Kopa TTN Jember berupaya untuk menghasilkan tembakau dengan kualitas prima, dengan kuantum produk yang optimal, dan pihak HKC juga dapat menjalankan pemasaran hasil dengan baik kepada pabrikan cerutu dunia.

Bentuk *trust* dilapangan ditandai dengan hubungan yang sangat erat, berupa pembiayaan awal dari sebuah produksi yang diberikan oleh pihak HKC kepada Kopa TTN Jember. Dalam hal penyediaan dana oleh HKC untuk pembiayaan budidaya tembakau TBN, pihak HKC tidak pernah meminta jaminan apapun dari TTN, dan sebaliknya TTN juga tidak ada keraguan untuk melaksanakan kegiatan budidaya TBN. Padahal jika salah satu pihak tidak melaksanakan fungsinya maka hal ini akan menimbulkan potensi masalah yang besar. Dengan adanya *trust* pembiayaan ini, kedua belah pihak dapat melaksanakan fungsinya masing masing karena masing-masing pihak (korporasi) sadar bahwa kelangsungan usaha ini harus terjaga terus menerus lewat hubungan *trusted* ini.

Berikut petikan wawancara dalam kaitan *trust* korporasi antara Kopa TTN Jember dan HKC yang terus berlangsung:

”*Trust* dijaga dengan adat ketimuran, misalnya penjemputan dan menemani tamu selama berada di Jember adalah bentuk pertemanan dan kepercayaan satu sama lainnya. *Trust* yang paling besar adalah diberikannya modal biaya produksi usaha tembakau tanpa agunan dari HKC ke Kopa TTN Jember.....” (Informan I, wawancara, Desember 2019)

Selanjutnya, kesadaran kolektif yang telah terbangun dengan baik antara Kopa TTN Jember dan HKC selanjutnya diwujudkan dalam seperangkat pembagian tugas masing-masing sesuai dengan kesekatan bersama. Pembagian tugas atau kewajiban tersebut antara lain diwujudkan dengan HKC menyediakan sarana *financial* atau modal yang dapat digunakan untuk modal kerja

memproduksi tembakau sesuai dengan luasan tanam yang disepakati, dan Kopa TTN Jember melakukan proses produksi dari budidaya sampai dengan pengolahan hasil di gudang pengolah sampai tembakau tersebut siap untuk dipasarkan (*ready for sale*). HKC mengumpulkan jumlah kebutuhan tembakau yang harus dipenuhi oleh Kopa TTN Jember untuk dipasarkan ke pabrik cerutu, dan Kopa TTN Jember menerjemahkan kebutuhan tersebut kedalam luasan penanaman. Selanjutnya Kopa TTN Jember menyusun rencana anggaran yang dibutuhkan untuk proses produksi. Kebutuhan anggaran ini selanjutnya di bahas dengan pihak HKC dan setelah mendapat persetujuan maka Kopa TTN Jember berkewajiban melaksanakan proses produksi sedangkan HKC bertugas untuk mencukupi kebutuhan anggaran tersebut dan mengirimkan biaya yang diminta oleh Kopa TTN Jember sesuai dengan kebutuhan produksi per termin. Lebih lanjut dijelaskan oleh informan H:

“Kopa TTN itu sangat nyaman dalam usaha tembakau Besuki *Na-Oogst*. TTN tidak perlu pusing memikirkan penjualan tembakau yang dihasilkan sendiri. TTN sudah ada yang menjualkan tembakau yang dihasilkan ke pasar luar negeri. Beda dengan kami yang masih harus negosiasi sendiri dengan buyer kita diluar negeri.” (Informan H, wawancara, Desember 2019)

Keberlanjutan kesadaran kolektif yang sangat tinggi antara Kopa TTN Jember dan HKC menumbuhkan sebuah kepercayaan yang mendalam diantara keduanya. Pada dekade awal berjalannya kerja sama antara Kopa TTN Jember dan HKC, kesepakatan hanya dilakukan secara *oral agreement*. Hal ini berjalan kurang lebih selama 16 tahun dari Tahun 1991 sampai dengan Tahun 2007. Dari inilah dapat dilihat bahwa kesadaran bersama untuk saling menjaga kepentingan kedua belah pihak yang didasari oleh rasa setia kawan dan saling membutuhkan dapat diwujudkan meskipun tanpa kekuatan hukum yang mengikat keduanya. Kesadaran ini tumbuh sangat kuat sehingga masing-masing pihak dalam setiap permasalahan bisnis selalu mengedepankan rasa saling percaya, rasa saling menjaga dan tidak saling menjatuhkan. Lebih lanjut dijelaskan:

“Perjalanan kemitraan antara TTN dan HKC dulu tidak banyak masalah karena Pak Abdul Kahar Muzakir sebagai teman sangat percaya bahwa HKC dapat membantu keuangan dan pemasaran tembakau yang dihasilkan TTN. Wolf Gang Khohne juga sangat yakin bahwa Kopa TTN sangat

dapat diandalkan untuk menanam tembakau bawah naungan, karena sistem menanam tembakau di bawah naungan (TBN) yang membawa ke Indonesia adalah pak Kahar.” (Informan K, wawancara, 10 Desember 2019)

Berjalannya waktu, sebuah organisasi akan tumbuh dan berkembang sesuai dengan dinamika yang terjadi dalam organisasi itu sendiri. Kebutuhan tumbuh, berkembang dan regenerasi kepemimpinan juga terjadi di Kopa TTN Jember dan juga HKC. Pada Tahun 1999 sampai Tahun 2007, Organisasi Kopa TTN Jember memasuki babak baru dimana pada tingkatan manajemen masuk generasi kedua yang merupakan putra-putri dari pendiri perusahaan yang duduk secara structural pada perusahaan. Febrian Ananta Kahar, putra dari pak Abdul Kahar Muzakir, Hesti Setiarini (putri dari Bapak Suyitno Candra Hasan) dan Agusta Jaka Purwana (putra dari Bapak Heru Tisdamarna) masuk dalam struktur organisasi perusahaan dan memberikan warna baru dalam setiap kebijakan perusahaan tersebut. Masuknya orang-orang baru ini tentu membawa situasi perubahan juga dalam membangun kesadaran bersama antar korporasi Kopa TTN Jember dan HKC. Tentunya kebutuhan organisasi juga lebih berkembang, baik perkembangan SDM, kebutuhan produksi dan proses produksi itu sendiri, sehingga pola kerja sama yang ada antara Kopa TTN Jember dan HKC dengan sendirinya terevaluasi dan terjadi pergeseran yang sangat berbeda sejak Kopa TTN Jember pada awal berdiri.

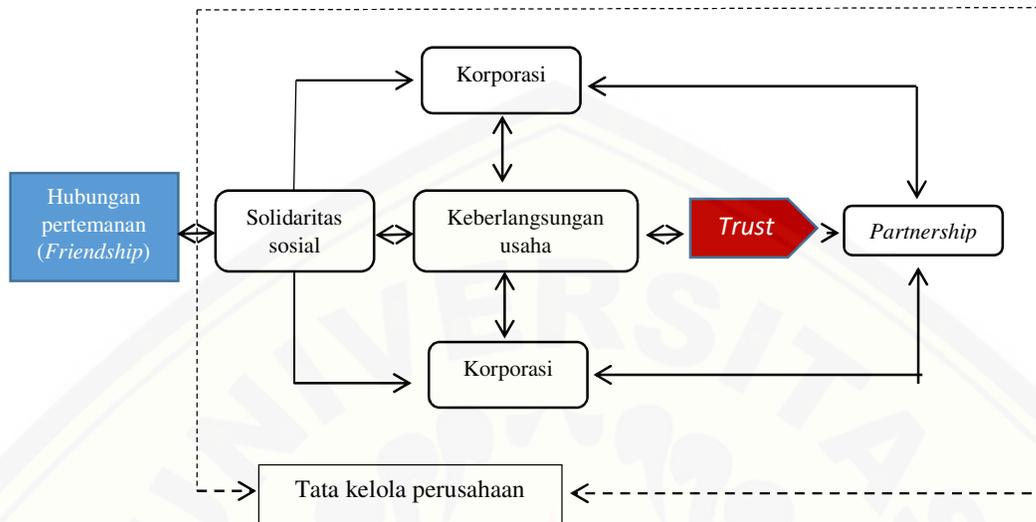
“HKC dulu tidak banyak ikut mengatur dalam proses produksi tembakau bawah naungan (TBN). Mereka sangat percaya bahwa TTN dapat memproduksi tembakau dengan kualitas yang sangat baik. Sayangnya akhir-akhir ini mereka banyak berulah dan kurang transparan dalam hal penjualan tembakau TBN baik dalam hal *grading* maupun harga *riil* tembakau yang dia dapatkan dari para pelanggan atau pembeli tembakau yang berasal dari pabrikan. Kondisi ini mulai terasa sejak tahun 2014 dan tahun 2015 TTN mulai sulit untuk mendapatkan keuntungan dan bahkan TTN menderita kerugian dari usaha tembakau ini. HKC mulai berani untuk bermain harga dan bermain *grade* tembakau. Tembakau yang seharusnya kualitas 1, di turunkan menjadi kualitas 2 atau bahkan kualitas 3. Sehingga harga yang diterima oleh TTN sangat berkurang. Belum lagi mereka bermain tentang harga *riil* yang diterima dari pasar pengguna TBN.” (Informan F, wawancara, 10 Desember 2019)

Pergeseran yang terjadi, sekitar Tahun 2007, kerja sama antara Kopa TTN Jember dan HKC mulai menggunakan kesepakatan bersama yang dulunya hanya bersifat *oral agreement* pada akhirnya diwujudkan dalam sebuah *MoU* diantara kedua belah pihak. Perubahan organisasi tentu akan membawa perubahan pada arah, kebijakan dan orientasi organisasi atau korporasi itu sendiri. Disisi lain HKC, pada sekitar Tahun 2007 ini pula memasukkan putra dari Wolfgang Kohne yang bernama Constantin Kohne dalam struktur organisasi HKC. Kesadaran bersama untuk melakukan bisnis juga tumbuh dan tentu ada pergeseran situasi dan kondisi. Tentunya masing-masing pihak antara Kopa TTN Jember dan HKC masih mempunyai keinginan saling bekerja sama dan berusaha untuk melakukan kegiatan usaha bersama.

Kesepakatan dengan *MoU* dinilai lebih memberikan kekuatan hukum keduanya untuk saling menjaga agar usaha bersama (*joint partnership*) ini masih dapat dilaksanakan dan memberikan manfaat kepada masing-masing pihak. Pada dasarnya memang diperlukan hubungan yang legal antara kedua belah pihak korporasi untuk membuat kebijakan dasar dari sebuah usaha. Segala kebijakan besar yang menyangkut hak dan kewajiban dan ketentuan lain dituangkan dalam sebuah *MoU* agar dapat dipakai sebagai acuan kerja masing-masing pihak. *MoU* antara TTN dan HKC berlaku selama 1 tahun, dan pada akhirnya setiap tahun akan ada kesepakatan ulang yang dituangkan dalam bentuk *MoU* kerja sama. Dalam setiap penanda tangan *MoU* selalu muncul permasalahan. Kondisi ini dilatar belakangi oleh kepentingan kedua belah pihak terhadap proses kerja sama yang tentunya semakin bergeser dari kondisi awal akibat berkembangnya organisasi.

Berkembangnya dinamika organisasi dan perubahan arah kebijakan dan tujuan sebuah organisasi akan membawa konsekuensi perubahan situasi dalam membangun kesadaran bersama, baik kesadaran bersama secara internal secara organisasi maupun secara eksternal organisasi dalam bentuk kerja sama dengan korporasi lain. Permasalahan dan beda pandangan akan lebih sering muncul dalam konteks *joint partnership*. Berkembangnya sebuah organisasi akan membawa konsekuensi lain, yaitu sering munculnya beda pandangan terhadap suatu kondisi. Kondisi ini juga dialami oleh TTN dan HKC dalam hubungan kemitraan usaha

tembakau cerutu, dengan demikian perkembangan usaha korporasi dapat digambarkan pada Gambar 4.2 sebagai berikut,



Gambar 4.2 Perkembangan Tata Kelola Perusahaan Berbasis Kemitraan Kopra TTN Jember

Sumber: Data diolah dan Dimodifikasi, Oleh Iryono Tahun 2020.

Berdasarkan Gambar 4.2 tentang keberlangsungan usaha yang terhubung dengan solidaritas sosial yang diawali dengan hubungan pertemanan antar individu dalam korporasi, maka dapat dijelaskan bahwa, membangun sebuah keberlangsungan usaha diperlukan *trust* atau kepercayaan dalam membangun sebuah hubungan kemitraan atau *partnership*. Keberlangsungan usaha antar korporasi ditentukan dalam bingkai tata kelola perusahaan yang akan menentukan kinerja perusahaan dan masing-masing korporasi yang melakukan kerja sama. Kondisi kerja sama antara korporasi model tersebut masih rentan terhadap perpecahan yang dapat merusak keberlangsungan usaha kedua korporasi tersebut. Kondisi ini disebabkan karena berkembangnya korporasi dan dinamika dalam organisasi akan dapat merubah solidaritas yang sudah terjalin antar korporasi itu sendiri.

Selanjutnya untuk model eksisting dari tata kelola perusahaan dan beberapa pendapat ahli yang diformulasikan ke dalam sebuah tulisan yang interaktif di bab 5 dan bab 6 dengan harapan menyajikan sebuah analisis konstruktif dalam perbaikan tatakelola perusahaan yang baik dan benar.



BAB 5 THE GOOD CORPORATE GOVERNANCE PADA USAHA PERTEMBAKAUAN KOPA TTN JEMBER

5.1. Regulasi Tembakau

5.1.1 Regulasi Tembakau Dunia

Tembakau merupakan bahan industri yang banyak menuai pro dan kontra, isu mengenai tembakau tidak hanya ada di Indonesia tetapi isu tersebut telah menjadi perbincangan antar negara di dunia. Epidemi tembakau dan hasil olahannya telah menjadi masalah global dimana efek kesehatan selalu menjadi bagian utama dalam pembahasan ini. Sebagai masalah lintas negara yang mengusung isu kesehatan tanpa tembakau dan/atau rokok secara global, maka diperlukan suatu instrumen global yang bisa menjadi acuan universal dalam pengendalian tembakau. *Instrument* ini diperlukan karena industri tembakau dan hasil olahannya berkaitan erat dengan berbagai aspek pembangunan, seperti perdagangan, industri, ekonomi dan investasi, serta berbagai *code of conduct* untuk promosi, sponsor dan iklan lintas negara. Melihat kompleksitas dan keterkaitan lintas sektor inilah *World Health Organization* (WHO) sebagai badan kesehatan dunia menyusun kerangka aksi pengendalian tembakau atau yang dikenal dengan *Framework Convention on Tobacco Control* (FCTC) yang telah disahkan pada tahun 2002 oleh 40 anggotanya dan pada Tahun 2016 telah diretifikasi oleh 186 negara.

FCTC merupakan suatu paket kebijakan internasional yang mengikat kepada setiap negara yang telah meretifikasinya dan mengaksesinya dengan tujuan utama mengurangi dan mengendalikan konsumsi tembakau dan hasil olahannya untuk generasi sekarang dan masa depan. Pengendalian tersebut dituangkan dalam 38 pasal, dimana sembilan pasal diantaranya bertujuan untuk mengurangi permintaan atas tembakau dan hasil olahannya (*demand reduction*) dengan pokok kebijakan berfokus pada upaya menaikkan harga dan cukai, penerapan dan penegakan kawasan tanpa rokok, pengaturan tentang kemasan dan pelabelan serta larangan iklan, publikasi dan *sponsorship*. Terdapat tiga pasal yang mengatur tentang pengurangan suplai tembakau (*supply reduction*) yang

difokuskan pada anak – anak, serta dorongan untuk melakukan diversifikasi hasil tanaman tembakau.

Proses pengetatan regulasi tembakau di banyak Negara memakan waktu yang tidak pendek, ongkos politik yang besar serta visi ekonomi yang tajam. Hal ini karena untuk memformulasikan sebuah regulasi baru terkait dengan tembakau, akan banyak sekali pro dan kontra dari berbagai kalangan. Menurut wawancara dengan Informan K:

“Banyak sekali hal yang perlu diregulasi terkait dengan soal tembakau ini. Mulai dari soal produksi, distribusi dan penjualan, promosi, hingga proses pengemasan. Semua ini perlu regulasi yang ketat, karena secara langsung maupun tidak, memiliki dampak terhadap pemenuhan hak-hak mereka yang merokok, tanpa melanggar hak mereka yang tidak merokok” (Informan K, wawancara, 2 Juni 2019)

Dalam wawancara di atas, perlu digaris bawahi seputar pengetatan regulasi terkait tembakau yang tidak hanya pada proses promosi saja, tetapi regulasi dimulai dari produksi, distribusi dan penjualan, promosi, hingga proses pengemasan, oleh sebab itu pemerintah harus turun tangan dalam proses pembatasan peredaran tembakau karena ada tiga dampak besar dari tembakau yang menjadi sorotan media. Hal yang paling disorot adalah dampak kesehatan, yaitu 54 %. Sementara 30 % pemberitaan mengurai dampak sosial dan 16 % dampak ekonomi dari tembakau. Menurut wawancara dengan Informan S:

“...dari berbagai ragam pemberitaan soal dampak tembakau, kita bagi dalam tiga besar: dampak kesehatan, sosial dan ekonomi. Di beberapa negara peringatan tentang dampak rokok sudah dibuat sedemikian ekstrem dan vulgar. Misalnya, di kemasan rokok, produsen wajib memberi tulisan peringatan ‘rokok menyebabkan kematian’. Selain itu, dilengkapi gambar rangka tubuh manusia yang terkena dampak tembakau. Tujuannya, memberikan efek jera dan sugesti negatif terhadap perokok maupun calon perokok” (Informan S, wawancara, 30 Juni 2019)

Wawancara dengan Informan S, diketahui tembakau memiliki 3 dampak besar, yaitu dampak bagi kesehatan, sosial, dan ekonomi. Dari segi kesehatan, Sukendro (2007) menyatakan asap rokok mengandung ribuan bahan kimia beracun dan bahan-bahan yang dapat menimbulkan kanker. Rokok juga dapat menyebabkan iritasi pada mata, hidung, tenggorokan, menstimulasi kambuhnya penyakit asma, kanker paru, gangguan pernapasan, dan batuk yang menghasilkan

dahak (Istiqomah, 2003). Di Amerika, rokok dapat menyebabkan kematian lebih dari 400.000 orang, dimana setiap hari lebih dari 3000 anak dan remaja menjadi perokok (Surani, 2011). Dari segi sosial, keluarga miskin yang tidak berdaya melawan adiksinya dan mengalihkan belanja makanan keluarganya serta biaya sekolah dan pendidikan anak-anaknya untuk membeli rokok perlu mendapatkan intervensi pemerintah. Belum lagi beban keluarga perokok dan pemerintah untuk menanggung biaya sakit akibat penyakit yang berhubungan dengan tembakau dan hilangnya produktifitas dan sumber nafkah keluarga karena kematian dini. Kosen et al (2004) dalam studinya tentang beban ekonomi akibat konsumsi tembakau di Indonesia memperkirakan pada tahun 2001 terdapat sekitar 5.160.075 penderita penyakit yang berhubungan dengan konsumsi tembakau. Total kerugian ekonomi yang ditimbulkan rokok pada tahun 2010 mencapai Rp. 245,41 Triliun. Jumlah tersebut hampir 4 kali lebih besar daripada pendapatan negara dari cukai rokok pada Tahun 2010 Rp. 63,2 Triliun.

Rezim ekonomi dunia seperti *World Health Organization* (WHO) mengeluarkan regulasi internasional, yakni *Framework Convention on Tobacco Control* (FCTC), yang berisikan peraturan tentang pembatasan tembakau dengan alasan kesehatan. WHO melakukan pengendalian kebijakan parlemen dengan kemasam isu kemanusiaan. Kesehatan adalah hal penting bagi manusia, tetapi membela nasib petani tembakau juga hal nyata yang menjadi tugas negara dan wakil rakyat. WHO dan *gates foundation* patut dianggap sebagai agen perusahaan farmasi raksasa internasional yang memproduksi tembakau sintetis.

Asumsi *realisme* mengingatkan kita akan efek lain di balik kampanye antirokok itu, yakni kepentingan bisnis perusahaan multinasional (Smith, Thomson and Lee, 2016) Hukum ekonomi-politik internasional juga berlaku dalam melihat kampanye WHO, yaitu 30% kontribusi untuk anggaran WHO 2011-2012 berasal dari donor swasta, mencapai USD 4,9 miliar, dengan *Gates Foundation* sebagai donatur utama sebesar USD 220 juta. Uang tersebut berasal dari hasil perusahaan papan atas di industri kimia, farmasi, dan makanan. Sebelumnya Bill & Melinda Gates Foundation mengumumkan sumbangan senilai USD125 juta dalam lima tahun untuk melawan tembakau, termasuk USD24 juta dalam bentuk *grant* kepada *Bloomberg Initiative*. *Bill & Melinda Gates*

Foundation mulai mendanai gerakan anti tembakau sejak 2008. *Bloomberg Philanthropies* adalah perusahaan multinasional global yang mendonasikan USD 1 miliar untuk "memaksakan" regulasi internasional anti tembakau FCTC. Bloomberg juga menjadikan Indonesia sebagai salah satu prioritas dan telah mendonasikan lebih dari USD10 juta sejak tahun 2007 dalam gerakan anti tembakau. Gerakan anti tembakau dengan pendanaan miliaran dolar tak dapat dipungkiri bahwa mereka mengukuhkan gerakan anti tembakau dan memberikan efek absennya regulasi tembakau yang berpihak kepada petani.

5.1.2 Regulasi Tembakau Indonesia

Sebelum tahun 1990-an, kebijakan pengendalian tembakau tidak pernah menjadi prioritas pemerintah Indonesia. Setelah terjadinya pergantian kekuasaan dari Soeharto ke B.J. Habibie di tengah kekacauan politik dan ekonomi, serta besarnya hutang negara kepada pihak asing, membawa angin perubahan dalam isu mengenai kebijakan pengendalian tembakau. Hutang luar negeri Indonesia, lembaga-lembaga keuangan dunia, seperti IMF dan Bank Dunia terus mendorong pemerintah Indonesia untuk mengeluarkan kebijakan pengendalian terhadap tembakau dan rokok (Daeng, dkk: 2011:73), akhirnya, kebijakan pemerintah Indonesia terkait pengendalian tembakau ditetapkan pada Tahun 1999, yaitu pada masa pemerintahan B.J. Habibie, dengan dikeluarkannya PP No. 81 Tahun 1999 tentang Pengamanan Rokok bagi Kesehatan telah meresahkan masyarakat tembakau yang ada di berbagai daerah di Indonesia.

Lahirnya kebijakan pengendalian tembakau di Indonesia pada Tahun 1999, menjadi awal gerakan pengendalian tembakau masuk ke Indonesia. Beberapa aspek yang diatur dalam PP No. 81 Tahun 1999 antara lain:

1. Batas kadar kandungan nikotin dan tar,
2. Persyaratan produk dan penjualan rokok,
3. Persyaratan iklan dan promosi rokok,
4. Kawasan tanpa rokok (Sobary: 2016, 274-295).

Selain kebijakan tersebut, pihak asing melalui lembaga-lembaga keuangan dunia yaitu IMF dan Bank Dunia, menekan pemerintah Indonesia untuk menaikkan cukai tembakau secara terus menerus. Tekanan tersebut dilakukan dengan berbagai cara seperti tekanan politik, utang luar negeri, maupun melalui

perjanjian internasional (Daeng, dkk: 2011, 45-46). Kenaikan cukai terhadap tembakau dan hasil industri tembakau akan menurunkan permintaan terhadap hasil industri tembakau, secara otomatis hal tersebut akan mengurangi kebutuhan atas tembakau sebagai bahan baku rokok, cerutu dan lain – lain. Hal ini mengundang reaksi bagi para pengusaha tembakau dan industri olahannya, sebab kebijakan tersebut dinilai sebagai ajang mencari keuntungan seperti yang diungkapkan oleh Informan S pada sebuah wawancara,

“Kebijakan kenaikan cukai tembakau dan hasil industrinya seperti rokok tampaknya menjadi ruang bertemunya kepentingan antara pihak asing dengan pemerintah Indonesia. Sebab dengan menaikkan cukai rokok, maka akan memberikan manfaat bagi peningkatan pendapatan negara. Sementara itu, pihak asing mendapat keuntungan karena dengan naiknya cukai rokok, maka industri rokok nasional akan mengalami kesulitan dan gulung tikar. Hal ini, dimanfaatkan oleh pihak asing untuk menguasai pasar nikotin di Indonesia.” (Informan S, wawancara, Juni 2019)

Kebijakan pengendalian tembakau di Indonesia semakin berkembang seiring dengan terjadinya pergantian kekuasaan. Pada masa pemerintahan Susilo Bambang Yudhoyono mengeluarkan UU No. 36 Tahun 2009 yang disebut sebagai UU Kesehatan (Sobary, 2016: 6-9). Setelah ditetapkannya UU Kesehatan pada tahun 2009 tersebut, muncul produk Rencana Peraturan Pemerintah (RPP) tentang Pengamanan Produk Tembakau Sebagai Zat Adiktif bagi Kesehatan, yang lebih dikenal dengan RPP Pengendalian Tembakau. RPP Pengendalian Tembakau sesungguhnya merupakan turunan dari UU No. 36 Tahun 2009 tentang kesehatan, khususnya pasal 113 dan 116 yang berisi :

“Pasal 113, (1) pengamanan penggunaan bahan yang mengandung zat adiktif agar tidak mengganggu dan membahayakan kesehatan perseorangan, keluarga, masyarakat dan lingkungan”.

“(2) Zat adiktif sebagaimana dimaksud pada ayat (1) meliputi tembakau, produk yang mengandung tembakau, padat, cairan dan gas yang bersifat adiktif yang penggunaannya dapat menimbulkan kerugian bagi dirinya dan/atau masyarakat sekelilingnya.

“(3) Produksi, peredaran dan penggunaan bahan yang mengandung zat adiktif harus memenuhi standar dan/atau persyaratan yang ditetapkan.

“Pasal 116 Ketentuan lebih lanjut mengenai pengamanan bahan yang mengandung zat adiktif ditetapkan dengan Peraturan Pemerintah”

Munculnya RPP Pengendalian Tembakau ini, menimbulkan polemik dari sejumlah kalangan, baik kalangan yang membela kepentingan masyarakat tembakau maupun kalangan yang merasa peduli dengan kesehatan masyarakat, sehingga dapat disebut babak baru polemik kebijakan pengendalian tembakau. Polemik yang terjadi semakin memuncak dengan munculnya berbagai perlawanan dari masyarakat tembakau, terlebih sejak RPP Pengendalian Tembakau tersebut ditetapkan oleh Presiden Susilo Bambang Yudhoyono sebagai PP No. 109 Tahun 2012 tentang Pengamanan Bahan yang Mengandung Zat Adiktif Berupa Produk Tembakau bagi Kesehatan.

“Dengan adanya PP No. 109 Tahun 2012 itu membuat bisnis tembakau sedikit goyah, karena banyak sekali masyarakat yang penghidupannya bergantung pada sektor ini, ditambah juga dengan penentangan yang dilakukan oleh masyarakat anti tembakau semakin membuat keadaan sedikit panas.” (Mr.A, wawancara, Juni 2019)

Semakin kuatnya pertentangan masyarakat anti tembakau akan mempengaruhi bisnis tembakau dan tentunya juga akan mempengaruhi sistem agribisnis tembakau di Indonesia. Beberapa studi menunjukkan bahwa dalam dekade terakhir permintaan dan produksi produk daun tembakau mengalami penurunan. Hasil penelitian Rachmat dan Nuryanti (2009:172) menunjukkan bahwa sejak Tahun 2000-an agribisnis tembakau dunia mulai menampakkan penurunan, seperti ditunjukkan oleh penurunan laju luas areal tembakau, penurunan laju produksi serta konsumsi tembakau dan rokok. Kondisi ini merupakan dampak dari meningkatnya tekanan masyarakat dunia yang semakin peduli akan kesehatan dan lingkungan sehingga gerakan anti rokok semakin meluas terutama di negara maju. Dinamika tersebut kemudian direspon oleh negara maju dengan menerapkan kebijakan pembatasan rokok dan hal ini berdampak adanya pergeseran produksi tembakau ke negara berkembang.

Indonesia merupakan salah satu yang menjadi sasaran bagi industri negara maju untuk memindahkan basis industri dan pasarnya, menyebabkan industri rokok di Indonesia masih menunjukkan gairah. Dalam kurun dekade terakhir produksi rokok Indonesia masih menunjukkan peningkatan. Kenyataan ini menunjukkan apabila tidak ada perubahan kebijakan maka Indonesia dapat menjadi basis industri rokok dunia oleh perusahaan rokok multinasional. Hal ini

tentunya akan berdampak positif dan negatif bagi Indonesia. Dampak positif yang mungkin diperoleh adalah manfaat cukai dan gairah industri rokok dan tembakau. Manfaat terbesar nilai tambah industri tersebut tentunya akan dinikmati oleh perusahaan rokok besar dan multinasional. Sementara itu dengan dijadikannya sebagai garapan pasar maka jumlah perokok di Indonesia akan meningkat dan sudah pasti dampak negatif yang ditimbulkannya akan semakin meningkat serta meningkatnya biaya kesehatan masyarakat dan biaya sosial lain. Dengan meningkatnya gerakan kesehatan dan gerakan anti rokok, maka dapat diprediksikan dalam jangka panjang permintaan akan rokok dunia akan menurun. Kebijakan pertembakauan jangka panjang perlu mengantisipasi keadaan ini secara serius.

a. Kebijakan tentang Pelarangan Iklan, Promosi dan Sponsor

Larangan iklan secara menyeluruh merupakan upaya untuk memberikan perlindungan kepada masyarakat khususnya anak-anak dan remaja. Anak-anak dan remaja merupakan sasaran utama produsen rokok. Diakui oleh industri rokok bahwa anak-anak dan remaja merupakan aset bagi keberlangsungan industri rokok. Untuk itu kebijakan larangan iklan rokok secara menyeluruh harus diterapkan untuk melindungi anak dan remaja dari pencitraan produk tembakau yang menyesatkan, apalagi pendapatan dari pajak reklame produk rokok sangat kecil. Pelarangan iklan rokok menyeluruh mencakup iklan, promosi dan *sponsorship* yang meliputi pelarangan iklan, baik langsung maupun tidak langsung di semua media massa, promosi dalam berbagai bentuk, misalnya potongan harga, hadiah, peningkatan citra perusahaan dengan menggunakan nama merek atau perusahaan dan *sponsorship* dalam bentuk pemberian beasiswa, pemberian bantuan untuk bidang pendidikan, kebudayaan, olah raga, lingkungan hidup dan lainnya.

b. Kebijakan tentang Cukai dan Pajak Rokok serta Restribusi Daerah

Rokok adalah produk inelastis dan adiktif, ini berarti rokok akan terus dibeli jika harganya terjangkau. Bila harganya tinggi, pendapatan cukai akan naik dan penduduk miskin mengurangi konsumsi. Berkurangnya konsumsi rokok tentu akan mengurangi pengeluaran negara dan rakyat untuk mengobati penyakit akibat rokok. Pengendalian tembakau juga tidak merugikan perekonomian negara,

namun justru memberikan dampak positif. Kenaikan harga rokok karena naiknya cukai hanya akan berdampak besar pada orang miskin dan remaja yang lebih sensitif terhadap kenaikan harga. Hal ini bisa mengurangi jumlah orang miskin dan remaja yang merokok.

c. Kebijakan tentang Peringatan Kesehatan pada Kemasan Produk Tembakau

Peringatan kesehatan berbentuk gambar pada bungkus rokok adalah sarana informasi dan edukasi yang murah dan efektif. Murah karena pemerintah tidak perlu mengeluarkan anggaran khusus untuk mendidik masyarakat akan bahaya merokok, khususnya masyarakat yang buta huruf. Gambar yang ditampilkan dapat mempengaruhi perilaku dan merubah sikap orang untuk tidak merokok. Karena peringatan kesehatan berbentuk gambar itu memberikan gambaran grafis tentang komplikasi penyakit akibat merokok. Hal ini juga secara langsung maupun tidak langsung dapat menangkal iklan rokok yang cenderung menyesatkan. Kebijakan peringatan kesehatan berbentuk gambar menunjukkan keseriusan pemerintah dalam upaya pengendalian tembakau.

d. Pendidikan Masyarakat

Pemberian informasi kesehatan yang benar dan pembentukan pendidik sebaya di kalangan remaja mengingat mereka adalah sasaran pasar potensial dari industri rokok sehingga perlu dibekali dengan informasi dan pemahaman yang benar tentang bahaya merokok dan pembohongan serta eksploitasi. Pendidik sebaya berfungsi sebagai teman yang akan memberikan pemahaman tentang bahaya merokok bagi mereka yang tidak merokok dan memberikan tips untuk berhenti merokok untuk remaja yang sudah merokok. Iklan layanan masyarakat tentang bahaya merokok perlu lebih intensif disamping larangan iklan rokok, sehingga masyarakat khususnya dari kalangan miskin dan pendidikan rendah dapat menerima informasi yang benar tentang bahaya dan risiko merokok.

e. Penerapan Kawasan Tanpa Rokok

Penerapan kawasan tanpa rokok melindungi hak bukan perokok untuk menghirup udara yang bersih dan sehat, bebas dari asap rokok. Larangan merokok perlu diterapkan di tempat-tempat umum, tempat kerja dan transportasi umum. Penerapan gagasan tanpa rokok tidak saja untuk memenuhi hak bukan perokok untuk menghirup udara bersih dan sehat, namun juga membantu perokok untuk

dapat menahan/menunda kebiasaan merokoknya dan sebagai langkah awal perokok untuk berhenti merokok. Penerapan gagasan tanpa rokok juga semakin menyadarkan banyak orang akan bahaya adiktif rokok dan mengembalikan norma untuk tidak merokok di tempat umum, utamanya diruangan tertutup. Gagasan tanpa rokok antara lain

1. Fasilitas pelayanan kesehatan,
2. Tempat proses belajar mengajar,
3. Tempat Anak Bermain,
4. Tempat Ibadah,
5. Angkutan Umum,
6. Tempat Kerja dan Tempat Umum serta tempat lain yang ditetapkan.

5.2. Pasar Tembakau

5.2.1 Peluang Bisnis Tembakau di Pasar Internasional

Diantara negara – negara penghasil tembakau, beberapa diantaranya mengalami pergeseran posisi sebagai negara produsen terbesar daun tembakau dunia. Apabila dalam tahun 1970-an Amerika Serikat merupakan negara produsen tembakau terbesar dunia, seiring dengan perkembangannya tergeser oleh China dan beberapa negara lainnya seperti Brazil dan India. Pada tahun 1990, USA hanya menempati urutan kedua setelah China dan pada tahun 2000 menjadi hanya diurutan keempat setelah China, Brazil dan India. Indonesia yang pada tahun 1970-an belum masuk sebagai produsen utama, sejak tahun 1990-an berada diurutan ke 8 besar dan pada tahun 2007 diurutan ke 6 hingga saat ini masih mempertahankan posisinya sebagai salah satu negara produsen daun tembakau terbesar dunia.

“Indonesia sebagai salah satu negara penghasil daun tembakau terbesar dunia sejauh ini mampu mempertahankan posisinya, meskipun dalam perjalannya banyak pro-kontra yang hadir, tetapi dengan tetap eksisnya Indonesia sebagai penghasil tembakau dunia maka sedikit banyak membawa dampak pada keberlangsungan mata rantai pendapatan negara. Bahkan dulu, sekitar tahun 90-an daun – daun tembakau itu disebut sebagai daun emas, karena memiliki nilai ekonomi tinggi, sehingga masyarakat dan petani berlomba – lomba dalam mengembangkan sektor tembakau ini yang berlangsung hingga kini.” (Informan Y, wawancara, Juni 2019)

Berdasarkan hasil wawancara dengan informan Y diatas, maka dapat diketahui bahwa daun tembakau merupakan daun dengan nilai ekonomi yang sangat tinggi. Tidak hanya negara adidaya seperti Amerika Serikat saja yang berlomba – lomba dalam mengembangkan sektor ini, namun juga negara – negara berkembang seperti China, India, Brazil bahkan Indonesia dan negara berkembang lainnya berlomba – lomba dalam mengembangkan dan memajukan usaha sektor tembakau tersebut sehingga mengalami puncak kejayaan diseluruh dunia pada Tahun 1970 hingga Tahun 1990-an.

Tabel 5.1 Sepuluh Negara Produsen Utama Tembakau Dunia Tahun 1970, 1990, 2007 dan 2018

Tahun 1970		Tahun 1990		Tahun 2007		Tahun 2018	
Negara	% Prod	Negara	% Prod	Negara	% Prod	Negara	% Prod
USA	18,54	China	37,50	China	38,87	China	45,98
China	17,28	USA	10,46	Brazil	14,73	Brazil	16,94
India	7,23	India	7,82	India	8,43	India	15,38
USSR	5,70	Brazil	6,31	USA	5,73	USA	6,19
Brazil	5,23	Turkey	4,20	Argentina	2,76	Zimbabwe	3,49
Japan	3,24	USSR	4,01	Indonesia	2,67	Indonesia	2,99
Turkey	3,21	Italy	3,05	Malawi	1,91	Zambia	2,52
Bulgaria	2,61	Indonesia	2,22	Pakistan	1,67	Pakistan	2,26
Pakistan	2,48	Greece	1,92	Italy	1,62	Argentina	2,25
Canada	2,16	Zimbabwe	1,85	Zimbabwe	1,28	Tanzania	2,00
Total Produksi (ribu ton)	4663,17		7137,44		6326,25		5199,93

Sumber : FAO (2019) Data diolah, Tahun 2019.

Data pada tabel 5.1, menunjukkan perkembangan produksi daun tembakau di beberapa negara berkembang seperti Brazil, India dan Indonesia relatif lebih cepat, sementara di beberapa negara maju produksi tembakau menurun. Kondisi ini berkaitan dengan kesadaran dan tekanan masyarakat anti tembakau di negara maju semakin kuat. Masyarakat di negara maju mulai menyadari akan bahaya mengkonsumsi tembakau terhadap kesehatan sehingga kemudian muncul gejolak dalam hal ini berupa tekanan – tekanan yang diperuntukkan bagi industri tembakau dan hasil olahannya secara khusus dan juga masyarakat luas serta pemerintah pada umumnya. Kemudian hal tersebut menjadi dasar bagi negara maju dalam mengeluarkan kebijakan terkait dengan pengendalian tembakau. Hal ini, menjadi dasar untuk memperkuat diberlakukannya kebijakan dalam pengendalian tembakau dunia yang dipelopori oleh *World Health Organization*

(WHO) yang lebih dikenal dengan istilah *Framework Convention on Tobacco Control* (FCTC), menjadikan produksi tembakau dunia menurun hingga mencapai angka 5,19 juta ton pada Tahun 2017 atau dengan penurunan laju rata – rata 0,22% per tahun.

Selain itu, faktor penyebab turunnya produksi di negara maju adalah berkurangnya dukungan pemerintah dan meningkatnya biaya produksi. Di Amerika Serikat, pendukung gerakan anti tembakau menginginkan agar pemerintah tidak memberikan subsidi terhadap produksi barang yang dapat merusak kesehatan. Sehingga pemerintah mengeluarkan sebuah kebijakan yaitu pemerintah mempertahankan harga tembakau tetap tinggi tetapi tetap membatasi produksinya. Di Eropa, parlemen juga menghendaki agar tidak ada lagi subsidi untuk produksi tembakau. Di negara berkembang, produksi tembakau juga mengalami penurunan. Negara berkembang yang mengalami penurunan produksi adalah Malawi, Turki, dan Argentina, sedangkan negara yang mengalami peningkatan cukup signifikan ialah Zimbabwe, Brazil dan India.

Penurunan produksi tembakau di beberapa negara maju telah dimanfaatkan oleh beberapa negara berkembang seperti Brazil dan India dalam meningkatkan pangsa pasarnya, sehingga dalam ekspor daun tembakau juga terjadi pergeseran peran. Faktor penyebab bergesernya *share market* produksi tembakau ke negara berkembang antar lain:

1. Biaya produksi lebih murah,
2. Transportasi lebih mudah dan lebih murah,
3. Usaha tani tembakau lebih menguntungkan dibandingkan dengan usaha tani komoditas lainnya serta,
4. Tumbuhnya perusahaan multinasional dengan investasi berskala besar.

“Pasar tembakau Besuki *Na-Oogst* beberapa tahun ini cenderung stagnan. Perusahaan pengguna tembakau banyak yang melakukan merger karena sulitnya kondisi pemasaran. Kebutuhan tembakau *wrapper (dekblad)* mulai berubah. Pembeli tidak banyak membutuhkan tembakau kelas 1 untuk menguragi biaya yang harus dikeluarkan. Perubahan model cerutu besar kepada cerutu kecil mengakibatkan kebutuhan tembakau untuk wrapper dengan kualitas 1 mulai ditinggalkan. Mereka lebih suka membeli tembakau dengan kualitas medium atau kelas yang rendah.” (Informan W, waawancara, 20 Juni 2019)

Melihat kasus di Indonesia, produksi tembakau terus meningkat selama Tahun 1970 – 1972-an sampai Tahun 1990 – 1992-an, tetapi kemudian menurun pada Tahun 1997 – 1999 sebesar 11,5%. Pada Tahun 1997 – 1999, produksi tembakau Indonesia sangat kecil yaitu hanya 1,82% dari produksi dunia atau 2,78% dari produksi negara berkembang. Hal tersebut sejalan dengan frekuensi konsumsi tembakau dunia selama periode Tahun 1970 – 1972 sampai periode Tahun 1990 – 1992 meningkat hingga pada Tahun 1997 – 1999 konsumsi tembakau mengalami penurunan berlanjut sampai saat ini. Penurunan yang terjadi pada konsumsi tersebut lebih lambat dibandingkan dengan yang terjadi pada produksinya yaitu hanya 2,1%. Penurunan konsumsi dunia tersebut disebabkan oleh penurunan konsumsi di negara – negara maju yang telah terjadi sejak Tahun 1990 – 1992 yaitu 7,1% dan terjadi lagi pada tahun 1997 – 1999 dengan laju penurunan lebih lambat dari sebelumnya yaitu 6,1% hingga saat ini. Kecenderungan demikian terjadi di negara – negara maju yaitu di Amerika Serikat dan Eropa.

Turunnya konsumsi di negara maju selain disebabkan oleh kesadaran masyarakat yang meningkat mengenai efek kesehatan dari konsumsi tembakau serta adanya kebijakan pemerintah tentang anti merokok melalui intensifikasi gerakan kampanye anti tembakau dan rokok, pelanggaran merokok di tempat umum, pelarangan iklan rokok, juga disebabkan oleh turunnya konsumsi per kapita karena melambatnya peningkatan pendapatan *riil*, elastisitas konsumsi yang rendah terhadap pendapatan dan terhadap harga tembakau, laju jumlah peningkatan penduduk yang melambat serta pengenaan cukai yang tinggi. Konsumsi tembakau di negara – negara berkembang juga mengalami penurunan sebesar 2,3% padahal pada kenyataannya tingkat produksi meningkat. Penurunan ini jauh lebih lambat jika dibandingkan dengan negara – negara maju, akan tetapi ada perbedaan antar negara.

Selain tingkat produksi dan konsumsi tembakau dunia, kinerja tembakau dunia juga ditunjukkan berdasarkan perkembangan ekspor dan impor tembakau. Dalam kurun waktu Tahun 1961 – 2007, volume dan nilai ekspor daun tembakau dunia mengalami peningkatan dengan laju masing – masing sebesar 2,19% per tahun dan 4,58% per tahun. Laju peningkatan nilai ekspor lebih tinggi dari volume

ekspor menunjukkan bahwa harga daun tembakau juga mengalami peningkatan. Dalam periode tersebut harga daun tembakau dunia meningkat dengan laju 2,39% per tahun.

Negara China sebagai produsen terbesar daun tembakau didunia hanya menempati urutan keempat pengeksport terbesar daun tembakau dunia, kondisi ini menunjukkan bahwa produksi daun tembakau di China sebagian besar digunakan untuk konsumsi domestik. Kondisi yang sama juga dialami oleh negara Indonesia, sebagian besar produksi daun tembakau digunakan untuk pemenuhan kebutuhan domestik sehingga meskipun masuk dalam urutan keenam produsen terbesar daun tembakau dunia, dalam hal ekspor Indonesia tidak termasuk dalam sepuluh besar dunia. Kondisi ini sejalan dengan yang diutarakan oleh *European Commission* (2003) yang menyatakan bahwa peningkatan kebutuhan tembakau berkaitan erat dengan kenaikan jumlah penduduk.

“Apa yang terjadi di negara China juga terjadi di Indonesia. Produksi dan penjualan daun tembakau sedikit lebih banyak digunakan untuk kebutuhan pasar dalam negeri kecuali tembakau jenis – jenis tertentu yang memang di budidaya untuk kebutuhan ekspor seperti tembakau khusus bahan untuk cerutu.” (Informan K, wawancara, Juni 2019)

Wawancara dengan informan K, dapat diketahui bahwa usaha dalam sektor tembakau ini masih sangat menguntungkan, baik dalam skala domestik maupun dunia. Komoditi tembakau adalah bisnis besar dalam perdagangan Internasional. Industri ini berperan besar dalam menyediakan kesempatan kerja dan sumber pendapatan bagi masyarakat dunia. Tidak hanya itu, industri tembakau dan rokok telah memberikan sumbangan besar terhadap pendapatan negara berupa devisa, pajak, cukai dan lain – lain, baik negara maju maupun negara berkembang.

Secara keseluruhan pasar tembakau global bernilai 378 milyar dollar AS dan bertumbuh sebesar 4,6 persen pada Tahun 2007. Pada Tahun 2012, nilai pasar tembakau global diproyeksikan meningkat 23 persen lagi, mencapai 464,4 milyar dollar AS. Jika seluruh industri tembakau besar digabungkan dan diibaratkan sebuah “negara”, maka posisinya akan menduduki peringkat ke-23 terbesar di dunia dalam hal produk domestik bruto (PDB), melebihi PDB dari negara-negara seperti Norwegia dan Arab Saudi.

Pertanian tembakau dan industrinya telah lama berkembang pesat dan tersebar hampir merata di seluruh penjuru dunia. Perkembangan kinerja industri ini ditunjukkan oleh perkembangan dalam produksi dan konsumsi tembakau dalam rentang waktu 50-an tahun terakhir. Antara Tahun 1960 – 2007 produksi daun tembakau dunia meningkat dari rata - rata 3,57 ton menjadi 6,33 juta ton per tahun atau tumbuh rata-rata sebesar 1,21 persen per tahun.

Tahun 2008 China tumbuh dan menguasai lebih dari 40 persen pasar tembakau dunia, tetapi hanya 5 persen dari daun tembakau China yang diekspor. Bersama Brasil dan India, China memproduksi sebagian besar daun tembakau di dunia, menyalip mantan produsen utama seperti AS. Volume ekspor rokok AS telah menurun lebih dari 50 persen sejak tahun 1996, meskipun nilainya masih tetap tinggi, yaitu senilai 1,2 milyar dollar AS pada tahun 2006 (sebagian besar diekspor ke Jepang). Negara maju lainnya yaitu Belanda dan Jerman masing-masing mengakumulasi ekspor senilai lebih dari 3 milyar dollar AS rokok per tahun.

Adapun negara penghasil tembakau dunia dalam 10 Tahun terakhir yang mempengaruhi produksi tembakau dunia dapat dilihat dalam tabel sebagai berikut.

Tabel 5.2 Negara – Negara Produsen Tembakau Terbesar Dunia dalam 10 Tahun Terakhir

Tahun 2007		Tahun 2018	
Negara	% Produksi	Negara	% Produksi
China	38,87	China	45,98
Brazil	14,73	Brazil	16,94
India	8,43	India	15,38
USA	5,73	USA	6,19
Argentina	2,76	Zimbabwe	3,49
Indonesia	2,67	Indonesia	2,99
Malawi	1,91	Zambia	2,52
Pakistan	1,67	Pakistan	2,26
Italy	1,62	Argentina	2,25
Zimbabwe	1,28	Tanzania	2,00

Sumber : Data FAO 2019, data diolah Tahun 2019.

Data FAO juga memperlihatkan peningkatan kapasitas produksi tembakau mengikuti peningkatan dalam permintaan (*demand*) yang menghasilkan peningkatan perdagangan tembakau secara signifikan. Peningkatan dalam produksi tembakau dan olahannya terutama disebabkan karena industri ini telah berkembang secara relatif merata. Sektor ini tidak seperti sektor industri lain yang

lebih banyak didominasi negara – negara maju. Bahkan ada kecenderungan kuat, industri ini telah bergeser ke negara – negara berkembang. Kuatnya pembatasan yang dilakukan oleh negara-negara maju terhadap industri ini menjadi salah satu penyebab bergesernya kegiatan produksi tembakau ke negara berkembang.

Permintaan tembakau yang masih meningkat merupakan pemicu peningkatan perdagangan sektor ini. Tingginya permintaan tersebut dikarenakan oleh peningkatan jumlah penduduk dan peningkatan dalam pendapatan masyarakat dunia. Sedangkan jumlah perokok diperkirakan tumbuh dari 1,1 miliar orang pada tahun 1998 menjadi sekitar 1,3 miliar orang pada 2010 yang merupakan kenaikan sekitar 1,5 persen per tahun, meskipun konsumsi tembakau di negara maju menurun akibat berbagai pembatasan yang dilakukan pemerintah dan beberapa aksi dari komunitas anti tembakau, akan tetapi negara maju secara keseluruhan masih menjanjikan pasar yang sangat besar. Jumlah konsumsi tembakau di AS mencapai tiga kali lebih besar dibandingkan konsumsi tembakau di Indonesia. Konsumsi tembakau AS dalam tahun 2000 diperkirakan mencapai 434.400 ton, sedangkan Indonesia hanya sekitar 156.100. Tingginya permintaan dan konsumsi tembakau dunia, secara khusus di negara–negara maju menciptakan pasar yang sangat menjanjikan bagi perkembangan industri tembakau kedepannya.

Berdasarkan hal tersebut, perusahaan – perusahaan yang bergerak dalam industri tembakau dapat mengambil keuntungan sangat besar tidak hanya dari pasar nasionalnya akan tetapi dari operasi internasionalnya. Persaingan dalam industri tembakau dan produksi olahannya tidak hanya melibatkan perusahaan rokok, akan tetapi juga melibatkan perusahaan farmasi dalam rangka memperebutkan peluang keuntungan pasar. Sebab menurut Hamilton (2010:221) pengendalian tembakau dunia pada dasarnya digunakan sebagai alat oleh kelompok anti tembakau yang ingin menggantikan substansi nikotin yang terdapat dalam tembakau menjadi sebuah produk dengan label obat oleh industri farmasi sebagai topeng yang paling ampuh untuk melemahkan perdagangan tembakau secara internasional.

5.2.2 Persaingan Bisnis Tembakau dalam Memperebutkan Pangsa Pasar Dunia.

Perkembangan bisnis dan persaingan antar perusahaan pada masa sekarang ini semakin ketat, hal tersebut berdampak pada pelanggan, persaingan usaha dan perubahan. Dalam era globalisasi para pemasar berusaha memasarkan produknya ke pasar global. Perusahaan harus memperhatikan sumber daya yang dimiliki, aspek peluang, dan tantangan dalam pasar global. Perusahaan juga harus memperhatikan faktor internal dan faktor eksternal, yang dapat mempengaruhi kelangsungan hidup perusahaan.

Persaingan bisnis antar perusahaan dalam bisnis global tidak bisa dihindarkan lagi, termasuk perusahaan KOPA TTN Jember. Hal ini mengingat persaingan global adalah dampak keterbukaan informasi, akses pasar yang semakin kompetitif dan semakin sempitnya produk yang diperebutkan oleh beberapa perusahaan dunia. Persingan ini sebenarnya sudah diantisipasi oleh KOPA TTN Jember dalam mengatasi perbedaan pasar dan penetrasi pasar yang semakin lebar, antisipasinya adalah menjalankan kerjasama kemitraan dengan perusahaan lain multinasional yang berkompetensi dalam pasar tembakau dunia.

Selanjutnya, KOPA TTN Jember bekerjasama dengan HKC sebagai kepanjangan tangan usaha dari KOPA TTN Jember dalam menjual produknya ke manca negara. KOPA TTN Jember sebagai produsen Tembakau Bawah Naungan (TBN) menjual bahan baku cerutu ke luar negeri melalui perantara HKC. Tembakau yang dibeli HKC masih berbentuk setengah jadi. Selanjutnya tembakau tersebut diserahkan ke industri pabrikan luar negeri untuk diolah lebih lanjut. Dalam hal ini, Kopa TTN Jember berfokus menjual bagian *dekblad* (pembungkus luar cerutu) karena memiliki harga yang tinggi, namun selain menjual bagian *dekblad*, Kopa TTN Jember juga menjual *omblad* (pembungkus dalam cerutu), dan *chewing/filler* (isi cerutu) dengan harga yang lebih rendah. Bertolak dari kenyataan yang ada, KOPA TTN Jember dan HKC terdapat silang pendapat dan perbedaan dari sudut pandang yang lain. Diantara sudut pandang tersebut adalah membeli barang dan jasa dari produsen atau pedagang yang lebih besar, mengklasifikasi barang atau memilahnya sesuai dengan jenis, ukuran, dan kualitasnya dan dapat memperkenalkan barang atau jasa yang diperdagangkan

kepada konsumen, misalnya dengan reklame atau iklan yang diakui HKC sebagai pemilik dari produsen tembakau bawah naungan. Hal inilah yang merugikan dari KOPA TTN Jember, sehingga nama HKC yang melambung di pasar global, padahal kenyataannya tembakau tersebut adalah tembakau produk dari KOPA TTN Jember. Hal ini menimbulkan sedikit kekecewaan dari KOPA TTN Jember, karena tidak bisa menembus pasar langsung/penetrasi ke pasar global karena beberapa hambatan yang terjadi antara pasar global dengan produsen pertama di lokal Indonesia.

Persaingan bisnis tersebut dapat dilalui oleh KOPA TTN Jember dengan bantuan pihak ketiga, namun demikian, hubungan keserasian dan kesetaraan antara KOPA TTN Jember dengan HKC belum terwujud dalam mendukung persaingan yang positif dalam pasar global. Hal ini karena, HKC menganggap dirinya adalah penguasa dari pasar global dimana akses pasar dan akses informasi tidak didapatkan oleh KOPA TTN Jember dari pihak HKC, sehingga hubungan kemitraan tersebut sedikit terganggu dan menimbulkan ketidaknyamanan antar pihak perusahaan.

Berbicara kamus manajemen tentang persaingan, persaingan adalah usaha-usaha dari 2 pihak/lebih perusahaan yang masing-masing bergiat “memperoleh pesanan” dengan menawarkan harga/syarat yang paling menguntungkan. Persaingan ini dapat terdiri dari beberapa bentuk pemotongan harga, iklan/promosi, variasi dan kualitas, kemasan, desain, dan segmentasi pasar.

Persaingan usaha juga dapat ditemui dalam UU Nomor 5 Tahun 1999 Tentang Larangan Praktek Monopoli Dan Persaingan Tidak Sehat. Secara umum, persaingan bisnis adalah persetujuan atau rivalitas antara pelaku bisnis yang secara independen berusaha mendapatkan konsumen dengan menawarkan harga yang baik dengan kualitas barang atau jasa yang baik pula.

Kembali kepada praktek larangan monopoli antar perusahaan KOPA TTN Jember dan HKC ini terjadi disharmoni yang dapat menyebabkan ketidakseimbangan hubungan pada kedua pihak. Persetujuan atau rivalitas antara pelaku bisnis dalam pasar global tembakau sangatlah bisa dinikmati oleh semua pihak, sementara pihak HKC ingin sekali memonopoli pasar tersebut untuk kepentingan dirinya sendiri. Hal inilah yang menyebabkan pasar dunia tembakau bisa

menimbulkan gejolak dengan monopoli satu perusahaan agar bisa mengatur produksi dan distribusi sekaligus dengan mengesampingkan prinsip kesetaraan dan keseimbangan akses pasar dan akses informasi.

Dunia usaha sering mengenal istilah dinamika persaingan usaha. Dinamika persaingan berarti perubahan-perubahan yang terjadi terhadap persaingan yang terjadi pada perusahaan dalam memperebutkan pelanggan pada periode tertentu. Untuk itu setiap perusahaan perlu memperhatikan dinamika yang terjadi agar mereka bisa mengikuti persaingan supaya tidak mengalami kekalahan dalam kompetisi di pasar. Ada beberapa kendala atau hambatan yang dapat mengganggu perusahaan yang ingin berkembang. Hambatan yang menjadi perhatian bagi perusahaan seperti para pesaing yang memiliki strategi bersaing yang berbeda.

Istilah persaingan bisnis dalam Kamus Manajemen terdiri dari:

- a. Persaingan sehat (*healthy competition*), persaingan antara perusahaan-perusahaan atau pelaku bisnis yang diyakini tidak akan menuruti atau melakukan tindakan yang tidak layak dan cenderung mengedepankan etika-etika bisnis.
- b. Persaingan gorok leher (*cut throat competition*) persaingan ini merupakan bentuk persaingan yang tidak sehat atau *fair*, dimana terjadi perebutan pasar antara beberapa pihak yang melakukan usaha yang mengarah pada menghalalkan segala cara untuk menjatuhkan lawan, sehingga salah satu tersingkir dari pasar dan salah satunya menjual barang dibawah harga yang berlaku di pasar.

Kompetisi merupakan persaingan yang merujuk kepada kata sifat siap bersaing dalam kondisi nyata dari setiap hal atau aktifitas yang dijalani. Ketika kita bersikap kompetitif maka berarti kita memiliki sikap siap serta berani bersaing dengan orang lain. Menurut Saman (2010), persaingan dalam arti yang positif dan optimis dimana kompetisi bisa diarahkan pada kesiapan dan kemampuan untuk mencapai kemajuan dan kesejahteraan sebagai umat manusia. Kompetisi seperti ini merupakan motivasi diri sekaligus faktor penggali dan pengembang potensi diri dalam menghadapi bentuk-bentuk kompetisi, sehingga kompetisi tidak semata-mata diarahkan untuk mendapatkan kemenangan dan mengalahkan lawan.

Memaknai kompetisi yang seperti itu, kita menganggap kompetitor lain sebagai *partner* (bukan lawan) yang memotivasi diri untuk meraih prestasi. Inilah bentuk kompetisi yang dilandasi sifat sehat dan tidak mengarah kepada timbulnya permusuhan atau konflik, sehingga membahayakan kelangsungan dan keharmonisan kehidupan kita.

Tuntutan dunia bisnis dan manajemen yang semakin tinggi dan keras mensyaratkan sikap dan pola kerja yang profesional. Persaingan yang semakin ketat juga seakan mengharuskan orang-orang bisnis untuk bersungguh-sungguh menjadi profesional bila mereka ingin sukses dalam profesinya. Persaingan dalam dunia bisnis mendorong pebisnis meningkatkan efisiensi dan kualitas produk untuk dapat bersaing dengan perusahaan lain dan pelanggan merasa puas dengan produk tersebut. Persaingan usaha memiliki pengaruh positif terhadap pengembangan kreatifitas sumber daya manusia untuk menggunakan sumber daya yang ada secara optimal dan menghasilkan barang-barang yang bernilai tinggi dengan harga yang kompetitif.

Persaingan merupakan suatu bentuk usaha yang dilaksanakan supaya mendapatkan kemenangan atau mendapatkan posisi yang lebih baik tanpa harus terjadi benturan fisik atau konflik. Persaingan (kompetisi) dalam suatu komunitas dapat dikelompokkan menjadi dua jika dilihat dari asalnya yakni persaingan yang berasal dari dalam populasi jenis itu sendiri yang disebut intraspesifik dan persaingan yang berasal dari luar populasi tersebut yang disebut ekstraspesifik. Proses persaingan merupakan bagian dari ko-evolusi *spesies*, karena strategi *spesies* dalam persaingan merupakan arah seleksi *spesies* yang menentukan keberhasilan *spesies* tersebut dalam mempertahankan suatu tingkat kerapatan populasi tertentu dalam lingkungan hidupnya.

Sehingga pengertian mengenai persaingan seperti yang diungkapkan oleh Kotler dan Porter menyatakan bahwa persaingan dalam konteks pemasaran adalah keadaan dimana perusahaan pada pasar produk atau jasa tertentu akan memperlihatkan keunggulannya masing-masing, dengan atau tanpa terikat peraturan tertentu dalam rangka meraih pelanggannya (Kotler, 2002:113). Di lain pihak, Porter menjelaskan persaingan akan terjadi pada beberapa kelompok

pesaing yang tidak hanya pada produk atau jasa sejenis, tetapi juga pada produk atau jasa substitusi maupun persaingan pada hulu dan hilir (Porter, 1996:108).

Ada beberapa strategi persaingan yang bisa digunakan dalam melakukan persaingan dengan para pesaingnya agar bisa tetap berada dalam jalur persaingan dan tetap melakukan produksi. Cara-cara atau strategi tersebut antara lain:

1. Strategi-strategi persaingan: menarik, mempertahankan, dan menumbuhkan pelanggan agar supaya berhasil dalam persaingan perusahaan harus bergerak dari; filosofi produk dan penjualan (*product and selling philosophy*) menuju filosofi pelanggan dan pemasaran (*customer and marketing philosophy*).
2. Pemasaran relational dengan pelanggan (*customer relationship marketing*)

Pemasaran relational (*marketing relationship*) merupakan proses membentuk, mempertahankan dan meningkatkan relasi yang kuat, yang penuh nilai dengan para pelanggan dan para pemegang saham. Kehilangan satu pelanggan berarti kehilangan keseluruhan arus pembelian yang akan dilakukan oleh pelanggan tersebut selama dia menjadi pelanggan.

Guna menerapkan strategi tersebut agar berhasil, ada cara-cara yang bisa ditempuh supaya persaingan bisa berjalan lancar seperti membangun hubungan jangka panjang, yaitu dengan penciptaan nilai dan kepuasan pelanggan yang unggul. Pelanggan yang puas akan cenderung memberikan perusahaan pangsa yang lebih besar. Unsur-unsur penting pembentuk relasi adalah:

1. Nilai pelanggan (*customer value*)
2. Kepuasan pelanggan (*customer satisfaction*)
3. Kesetiaan pelanggan dan usaha mempertahankan pelanggan
4. Meningkatkan “Pangsa Pelanggan”

Menurut Handito Hadi Joewono (2012:11), konsultan strategi kompetisi dan marketing yang mengemukakan bahwa ada 6 (enam) strategi yang bisa ditempuh perusahaan untuk memenangkan persaingan:

1. Membangun persepsi yang baik sesuai dengan *brand positioning*

Hal ini biasanya dilakukan dengan cara melakukan pemasaran secara intensif.

2. Meningkatkan kualitas produk

Disini sebuah perusahaan harus senantiasa meningkatkan kualitas produknya baik dalam bentuk barang, jasa ataupun gagasan. Dari sudut pandang pemasaran, hal inilah yang sering dipengaruhi oleh persepsi. Karena semakin tinggi persepsi suatu produk maka semakin tinggi pula dibutuhkan kualitas riil dari produk tersebut.

3. Selalu menyajikan produk baru

Hal ini bukan bermaksud menghasilkan produk yang benar-benar baru, namun bisa juga diartikan sebagai menghasilkan produk dari hasil inovasi atau modifikasi produk yang sudah ada.

4. Melakukan pendekatan dengan konsumen

Strategi ini diistilahkan dengan *customer relationship management* yaitu serangkaian proses dan teknik untuk mengontrol hubungan dengan konsumen.

5. Melakukan distribusi secara terintegrasi

Pendekatan distribusi ini memadukan sistem distribusi *direct*, *dependent* dan *independent*.

6. Harga kompetitif

Kompetitif tidak berarti murah. Dan tidak selamanya harga kompetitif itu selalu dikaitkan dengan harga murah. Sebab perusahaan dapat memadukan kesiapan bersaing dengan keragaman produk yang dimiliki dengan portofolio produk yang lengkap.

5.2.3 Perubahan Pola Perilaku Konsumen Terhadap Bisnis Tembakau

Industri tembakau seperti selalu dalam persimpangan, di satu sisi, komoditas ini berperan penting dalam perekonomian negara sebagai sumber devisa, cukai dan menciptakan tenaga kerja. Namun di sisi lain, tembakau dicap mengganggu kesehatan karena mengandung tar dan nikotin yang dapat menimbulkan penyakit. Oleh karena itu, dilakukan wawancara dengan informan H salah satu pelaku bisnis tembakau di kabupaten Jember terkait bisnis tembakau saat ini :

“Saat ini, bisnis tembakau mulai dari produksi sampai proses perdagangannya dibatasi oleh beberapa regulasi yang harus dipatuhi oleh semua *stakeholdernya*, yang paling mencolok diantara semuanya itu tentang pengendalian tembakau yang kita kenal FCTC. Pengendalian

tersebut yang kemudian mengubah trend cerutu dunia” (Informan H, wawancara, 2 Juni 2019)

Berdasarkan wawancara diatas, dampak dari regulasi tersebut memunculkan pemberlakuan larangan merokok di tempat umum seperti hotel, restoran, mall dan tempat lainnya. Keadaan tersebut menjadikan orang – orang yang biasanya ke restoran untuk berkumpul dengan teman, rekan kerja sambil merokok pun semakin berkurang, sehingga mereka akhirnya harus merokok di luar ruangan, dimana hal tersebut tidak efektif terlebih hasil produksi tembakau dalam bentuk cerutu banyak dikonsumsi oleh orang luar negeri dimana diluar negeri dengan 4 musim, maka dari sini terjadi perubahan dalam konsumsi cerutu, dari yang awalnya menggunakan cerutu besar (*big cigar*) beralih menggunakan cerutu kecil (*cigarillo*), karena dinilai lebih efisien dan pemakaiannya pun lebih cepat habis, sehingga orang – orang tidak perlu berlama – lama untuk menghabiskan satu batang cerutu.

Perubahan perilaku konsumen terhadap penggunaan tembakau dan produk rokok mulai terjadi perlahan sejak adanya berbagai kampanye anti penggunaan tembakau di dunia internasional. Organisasi non-pemerintah dan masyarakat sipil (LSM) merupakan salah satu aktor penting yang memperjuangkan diadopsinya konvensi kontrol tembakau WHO sebagai hukum internasional (Asunta, 2010). Dalam suatu Konvensi Internasional tentang Pengawasan Tembakau atau *Framework Convention on Tobacco Control* (FCTC). FCTC mengharuskan pembatasan, baik dalam hal produksi, perdagangan maupun konsumsi. Sebagai sebuah rezim internasional untuk mengontrol hal-hal terkait produk tembakau, FCTC justru menggunakan instrumen ekonomi dan non ekonomi sebagai strategi untuk menekan konsumsi.

Pentingnya pengaturan terkait produk tembakau sudah barang tentu didasarkan pada argumen kesehatan. Dengan adanya FCTC, masalah rokok dan produk turunannya tidak lagi dipandang sebagai problem ekonomi, perdagangan dan sosial, melainkan direduksi semata-mata sebagai problem kesehatan. Ironisnya, cara pandang “reduksionis” yang menjadi dasar filosofis dibentuknya FCTC sebagai konvensi internasional untuk mengontrol tembakau diterima oleh kebanyakan pihak sebagai sesuatu yang *taken for granted*.

Bila kacamata sedikit digeser ke arah sudut pandang ekonomi, akan kita sadari bahwa pada dasarnya kebanyakan negara, baik negara maju maupun negara berkembang, enggan bahkan cenderung menghindari untuk mengambil langkah pengendalian tembakau, terutama karena kekhawatiran akan hilangnya lapangan pekerjaan bagi petani tembakau dan jutaan pekerja pada industri rokok, serta berkurangnya pendapatan negara yang diperoleh dari pajak industri rokok, serta meningkatnya penyelundupan tembakau/rokok ke pasar domestik (Jay, 2004). Produk konvensi FCTC adalah suatu bentuk hukum internasional dalam pengendalian masalah tembakau, yang mempunyai kekuatan mengikat secara hukum (*internationally legally binding instrument*) bagi negara - negara yang telah meratifikasinya. Sasaran FCTC adalah membentuk agenda global bagi regulasi tembakau, dengan tujuan mengurangi perluasan penggunaan tembakau dan mendorong penghentiannya. Ketentuan-ketentuan FCTC dibagi menjadi langkah-langkah untuk mengurangi permintaan atas produk tembakau dan langkah-langkah untuk mengurangi pasokan produk tembakau. Perundingan FCTC menarik banyak *stakeholders* dan organisasi non pemerintah yang datang dari berbagai negara, baik negara maju maupun berkembang dengan membawa agenda dan kepentingannya masing-masing. Namun, mayoritas mendukung disepakatinya kerangka perjanjian internasional dalam pengendalian tembakau.

Meskipun FCTC telah disahkan dan diratifikasi oleh sejumlah besar negara, namun hingga saat ini tidak ada hasil yang signifikan sebagaimana yang diharapkan, bahkan sebaliknya aktifitas perdagangan tembakau dan produk olahannya terus mengalami peningkatan. Data yang berhasil dihimpun oleh Dana Moneter Internasional (IMF - *International Monetary Fund*) menyebutkan jumlah perokok pada tahun 2004 mencapai 1,1 miliar. Jumlah ini diperkirakan meningkat menjadi 1,6 miliar perokok pada tahun 2025, dengan kecenderungan menurun di negara maju, namun jumlahnya meningkat di negara berkembang dan miskin (Jay, 2004). Namun, sampai saat ini negara - negara maju masih menjadi konsumen rokok terbesar di dunia, di tengah gencarnya upaya pemerintah melakukan pembatasan-pembatasan. Dalam praktiknya di Indonesia, pengawasan dan pengendalian penggunaan tembakau turut pula diatur oleh munculnya kebijakan pemerintah terkait pengendalian tembakau di Indonesia, dimana hal tersebut

hampir tidak pernah terjadi di tahun 1990an, dimana kebijakan kontrol tembakau tidak pernah menjadi prioritas kebijakan kesehatan publik pemerintah (Achad, era I, 2005 : 337).

Adapun beberapa aspek yang diatur dalam kebijakan terkait pengendalian tembakau dan produk rokok maupun perilaku merokok konsumen di Indonesia :

a. Kebijakan Keterbukaan (*disclosure*)

Kandungan Rokok Pemerintah Indonesia tidak memiliki peraturan perundangan yang mensyaratkan industri tembakau/rokok untuk memberitahukan secara terbuka kandungan adiktif atau bahan kimia yang ditambahkan dalam rokok (Achadi, et.al. 2005: 335). Hal ini bahkan dianggap sebagai ‘rahasia perusahaan’ yang menjadikan produk rokok suatu perusahaan tertentu menjadi terkenal sehingga melindungi rahasia merupakan sebuah praktik yang dianggap wajar.

b. Kebijakan Iklan, Promosi, dan *Sponsorship*

Peraturan Pemerintah Nomor 81/1999 mengatur mengenai larangan iklan di media elektronik serta kewajiban mencantumkan peringatan kesehatan dalam iklan (Achadi, et.al, 2005: 338). Secara spesifik, peringatan kesehatan tersebut harus mudah dibaca, memiliki pesan kesehatan, dan menyebutkan kandungan tar dan nikotin dalam kemasan rokok. Pasal aturan produk menetapkan level maksimum tar dan nikotin sebesar 1,5 mg (tar) dan 20 mg (nikotin), seiring dengan kewajiban untuk melakukan testing dan menetapkan batas waktu untuk mematuhi aturan perundangan yang berlaku, yakni sepuluh tahun bagi perajin rokok buatan tangan skala kecil. Industri rokok besar memiliki waktu 5 tahun untuk mengadopsi aturan baru tersebut. Hal lainnya yang diatur dalam PP tersebut adalah larangan merokok di tempat umum tertentu, misalnya fasilitas kesehatan, tempat mengajar dan yang dekat dengan anak-anak serta transportasi publik. Peraturan pemerintah juga membatasi penjualan rokok melalui *vending machine* di tempat yang mudah dijangkau anak-anak di bawah umur sekaligus melarang pembagian sampel rokok gratis. Pelanggaran pasal tentang iklan dan peringatan kesehatan dikenai sanksi khusus.

Selain aturan-aturan yang bersifat nasional di atas, kebijakan anti tembakau akhir-akhir ini justru secara gencar dilakukan oleh pemerintah -

pemerintah daerah melalui Peraturan Daerah (PERDA) yang justru sering lebih kuat di level implementasinya. Ini dimungkinkan dengan adanya penerapan kebijakan desentralisasi dan otonomi daerah yang dilaksanakan dengan gencar di era masa kini. Dengan adanya berbagai kebijakan publik baik nasional maupun internasional tersebut berdampak pada perilaku konsumsi tembakau maupun produk turunannya berupa perubahan pola perilaku konsumen terhadap pemanfaatan produk tembakau. Seperti telah dipaparkan pada ulasan di atas, tingkat produksi tembakau cenderung mengalami pergeseran dari tingkat produsen maupun konsumen di dunia. Dalam hal ini produsen mulai beralih dari negara maju ke negara berkembang, dimana negara maju mengalami penurunan produksi dari tahun ke tahun, adapun di negara berkembang dalam proses produksinya mengalami peningkatan permintaan produksi tembakau, hal ini diakibatkan oleh tuntutan untuk pemenuhan permintaan domestik produk turunan tembakau, semisal rokok atau cerutu di negara tersebut. Sehingga hal ini berdampak pada hasil ekspor bahan baku tembakau maupun produk olahan tembakau ke negara maju, hal ini diperkuat dengan wawancara kami dengan seorang pelaku bisnis tembakau di kota Jember. Dalam sebuah wawancara dengan Informan K, selaku pelaku bisnis tembakau di kota Jember :

“Permintaan bahan baku tembakau dalam kegiatan produksi pembuatan rokok dan produk olahan lainnya cenderung meningkat untuk beberapa tahun ini, hal ini dipicu oleh peningkatan permintaan produksi rokok dalam negeri. Akan tetapi untuk ekspor cenderung menurun untuk negara maju, misal negara Eropa Barat, dan cenderung meningkat untuk ekspor dengan tujuan negara – negara berkembang” (wawancara Informan K, 22 Juni 2018).

Berdasarkan wawancara tersebut, bahwa peluang usaha tembakau sangat terbuka lebar dengan berbagai macam produk turunan tembakau tersebut. Hal ini adalah peluang sekaligus tantangan yang wajib dilewati oleh Kopa TTN Jember dalam pengembangan dan mempertahankan keberlangsungan usahanya, walaupun pada praktiknya perubahan perilaku konsumen tembakau mengalami pergeseran dalam pemenuhan permintaannya dapat berdampak langsung terhadap bisnis tembakau di suatu negara, baik karena dampak kebijakan ataupun karena dampak dari perubahan pandangan masing – masing individu terhadap bahaya kesehatan

akibat mengkonsumsi rokok dan produk olahan tembakau lainnya, hal ini dibuktikan dengan perubahan kebutuhan permintaan bahan baku tembakau untuk kancah domestik di suatu negara, serta peningkatan produk ekspor impor tembakau tersebut.

5.2.4. Biaya Produksi Terhadap Harga Jual Tembakau

Biaya Produksi menjadi salah satu unsur yang cukup penting dalam pelaporan keuangan perusahaan. Biaya produksi atau kos produksi (*cost of production*) adalah biaya yang timbul dari suatu proses produksi perusahaan manufaktur dalam membuat barang atau jasa yang akan dijual. Biaya produksi juga biasa dikenal dengan istilah *cost manufaktur (manufacturing cost)*. Dalam dunia akuntansi biaya, biaya produksi merupakan salah satu komponen dalam laporan laba rugi (*income statement*). Dalam kaitan biaya produksi, Biaya Produksi adalah biaya yang berkaitan dengan perhitungan beban pokok produksi atau beban pokok penjualan. Biaya produksi atau penjualan terdiri atas biaya bahan baku dan bahan penolong, biaya tenaga kerja dan biaya *overhead* pabrik, Kuswadi (2005:22). Biaya Produksi adalah biaya yang harus dikeluarkan oleh pengusaha untuk dapat menghasilkan *output* atau dengan kata lain yaitu nilai semua faktor produksi yang dipergunakan untuk menghasilkan (memproduksi) *output*, Suherman Rosyidi (2003:333).

Harga produksi tembakau saat ini ditentukan sepenuhnya oleh industri rokok itu sendiri. Situasi ini semestinya mendorong petani tembakau untuk menuntut mekanisme yang adil dalam penentuan harga tembakau. Mekanisme pasar yang berwatak oligopsoni telah menempatkan petani tembakau dalam posisi tawar yang lemah. Inilah akar masalah ketidak berdayaan petani tembakau. Dalam hal ini, penentuan harga tembakau memiliki karakteristik tersendiri, dimana tembakau diposisikan sebagai barang bebas yang tidak diatur tata niaganya. Oleh karena itu, harga tembakau ditentukan berdasarkan kualitas tembakau dan kebutuhan pabrik yang menggunakannya. Pemerintah tidak membangun regulasi apapun dalam hal ini.

Tembakau tidak dikategorikan sebagai komoditas unggulan yang diperhatikan negara. Bahkan Kementan sendiri tidak memiliki perhatian lebih

terhadap komoditas Tembakau. Asumsi ini diperkuat oleh absennya kebijakan nasional yang secara khusus mengatur mengenai komoditas tembakau. Alhasil, pengaturan komoditas tembakau diserahkan sepenuhnya pada mekanisme pasar. Harga tembakau erat kaitannya dengan mutu tembakau yang dihasilkan. Penilaian mutu tembakau ditentukan secara manual dan visual. Ukuran standar mutu tembakau meliputi warna, pegangan/*body*, aroma, tingkat kekeringan, kebersihan, kemurnian, ketuaan daun, posisi daun dan lebar rajangan. Dari beberapa kriteria tersebut, tembakau diklasifikasikan ke dalam beberapa jenis mutu yang menentukan harga masing-masing. Dari cerita ini tampak bahwa penilaian mutu tembakau masih didominasi oleh pemilik pabrik. Penentuan harga tembakau bersifat *fancy product*. Harga ditentukan oleh mutu tembakau yang dihasilkan. Akibatnya, harga bisa berubah tergantung kepada tingkatan mutu tembakau yang dijual. Dalam posisi ini, *grader* sebagai pihak yang menentukan harga tembakau berkuasa penuh untuk menentukan suatu tembakau masuk ke *grade* yang mana. Pada praktiknya, produsen tembakau acapkali menjadi pihak yang dirugikan.

“Penyajian tembakau yang akan dijual kepada pabrikan cerutu internasional harus prima. Kita jangan sampai menampilkan tembakau yang berkualitas rendah agar pembeli tertarik untuk membeli produk tembakau yang dihasilkan oleh TTN. Bagaimanapun caranya kita harus menampilkan produk terbaik pada saat inspeksi pembelian tembakau oleh para pembeli luar negeri.” (wawancara Informan U, 22 Juni 2018).

Menurut informan U, jelas bahwa dalam penyajian barang yang akan dijual harus menampilkan performa terbaik dari barang tersebut. *Customer* harus yakin bahwa barang yang akan didapatkan merupakan produk yang terbaik dan dapat digunakan sesuai dengan produk cerutu akhir yang akan diproduksi. Usaha menampilkan produk tembakau terbaik membutuhkan usaha yang besar dan memerlukan biaya yang cukup tinggi. Proses menghasilkan barang yang baik tidak serta dapat dilakukan begitu saja, namun harus dimulai dari proses awal yakni mulai dari proses kegiatan lapangan yang meliputi:

- Pembibitan
- Persiapan lahan
- Tanam dan pemeliharaan

- Panen dan pengeringan
- Pengiriman tembakau kering ke gudang pengolahan

Proses lanjutan di gudang pengolahan dilakukan secara rigit dan butuh keahlian khusus agar dihasilkan tembakau yang berkualitas. Proses di gudang pengolahan antara lain adalah:

- Penerimaan dari gudang pengering
- Proses fermentasi
- Proses sortasi
- Proses pengecekan barang
- Proses pengepakan

Keseluruhan produksi tembakau ini memerlukan usaha dan biaya yang sangat besar dan kemampuan khusus dari sumber daya manusia yang dimiliki oleh Kopa TTN Jember.

Besarnya biaya yang dikeluarkan oleh Kopa TTN Jember untuk menghasilkan barang yang berkualitas, seolah berbanding terbalik dengan kondisi harga jual tembakau internasional pada akhir-akhir ini. *Customer* seolah hanya peduli pada harga tembakau yang murah agar biaya produksi cerutu yang dihasilkan dapat lebih kompetitif pada pasar internasional. Hal ini seperti yang disampaikan oleh informan W yang merupakan rekanan atau partner dari HKC sebagai berikut:

“Pasar tembakau Besuki *Na-Oogst* beberapa tahun ini cenderung stagnan. Perusahaan pengguna tembakau banyak yang melakukan merger karena sulitnya kondisi pemasaran. Kebutuhan tembakau *wrapper (dekblad)* mulai berubah. Pembeli tidak banyak membutuhkan tembakau kelas 1 untuk mengurangi biaya yang harus dikeluarkan. Perubahan model cerutu besar kepada cerutu kecil mengakibatkan kebutuhan tembakau untuk *wrapper* dengan kualitas 1 mulai ditinggalkan. Mereka lebih suka membeli tembakau dengan kualitas medium atau kelas yang rendah”. (wawancara Informan W, 2 September 2018).

Biaya produksi dalam bisnis atau budidaya hasil tembakau di suatu negara akan selalu meningkat, hal ini adalah dampak dari peningkatan harga sarana produksi, dan upah pekerja yang lambat laun mengalami peningkatan, biaya

distribusi yang meliputi biaya pengiriman, dan *bruto cost* selama proses produksi dihadapkan pada harga beli tembakau yang cenderung relatif tetap di lingkup produsen. Dalam perkembangannya biaya produksi juga sangat erat kaitannya dengan permodalan di bidang budidaya komoditi tembakau, dalam hal ini petani tembakau mengalami kesulitan untuk mendapatkan pinjaman modal dari Bank. Fenomena ini dipicu oleh pengalaman pahit Bank pada masa KMKP di Jember, yaitu tunggakan kredit dari Tahun 1978 s/d 1983 yang mencapai sebesar 5,2 milyar menjadi alasan kekhawatiran pihak Bank untuk menyalurkan kreditnya.

“Petani dalam melakukan usaha tembakau pada decade ini sering mengalami kerugian. Mereka tidak pernah memperoleh informasi bagaimana memproduksi tembakau agar kualitas yang dihasilkan sama dengan yang dibutuhkan pengusaha atau eksporter. Kondisi ini menyebabkan petani mulai enggan untuk menanam tembakau Besuki *Na-Oogst*. Akibatnya luas areal tembakau ada kecenderungan terjadi penurunan areal penanaman. Pengusaha perlu membina petani agar mereka yakin dapat menjual tembakaunya. Pengusaha perlu melakukan kemitraan dengan petani agar petani dapat untung dan pengusaha dapat barang untuk di eksport.” (wawancara Informan S, 22 Juli 2018).

Pada akhirnya petani mengambil jalan singkat, yaitu meminjam uang kepada juragan atau tengkulak dengan bunga yang “mencekik”, sehingga mereka terjerat dalam “lingkaran setan” yang membelit kehidupan petani tembakau dalam utang tak berkesudahan. Setelah panen, tak jarang petani yang tak bisa menikmati hasil panennya karena hasil panen tembakau dialihkan untuk membayar utang kepada juragan/tengkulak. Dengan ikatan demikian, peran juragan sangat sentral dalam menentukan keberlangsungan pengolahan tembakau.

Keberadaan tembakau di pasar Internasional dipengaruhi oleh beberapa faktor, mulai dari peluang bisnis tembakau yang terbuka lebar, pola perilaku konsumen tembakau dunia yang berubah – ubah hingga *cost product* yang berpengaruh pada nilai jual tembakau kedepannya. Tidak dapat dipungkiri bahwa tata kelola bisnis tembakau di dunia dipengaruhi oleh pihak ketiga sebagai pengendali pasar, dimana pihak kedua tersebut dapat berperan ganda baik berperan sebagai “kepanjangan tangan” produsen sehingga menjadi “produsen” atau produk tembakau, juga berperan sebagai perantara (*makelar/broker*) antara pihak produsen (dalam hal ini KOPA TTN Jember) dan pasar global, maupun

berperan sebagai perusahaan yang menerima hasil produk dari pasar dunia. Peran pihak kedua tersebut sangat signifikan dan memposisikan lebih dari perusahaan KOPA TTN Jember, sehingga tidak ada kesetaraan antara KOPA TTN Jember dengan HKC sebagai pihak kedua.

Perubahan selera pasar tembakau cerutu yang cenderung mengambil kualitas medium dan kualitas bawah menyebabkan KOPA TTN Jember mengalami kinerja yang kurang baik dalam beberapa tahun terakhir. Meskipun pada awalnya trend kinerja usaha KOPA TTN Jember positif, dalam artian masih mendapatkan keuntungan dari hasil kerjanya. Kinerja KOPA TTN Jember dalam hal produksi tembakau cerutu bawah naungan (TBN) dalam beberapa tahun terakhir dapat dilihat dalam Tabel berikut:

Tabel 5.3. Kinerja KOPA TTN Jember Tahun 2006 - 2018

Nomer	Tahun	Luas (Ha)	Carton/ha	Untung/rugi
1	2006	210	9,76	Untung
2	2007	225	9,4	Untung
3	2008	225	10,3	Untung
4	2009	195	12,8	Untung
5	2010	195	11,8	Untung
6	2011	215	12,5	Untung
7	2012	215	14,1	Untung
8	2013	244	13,0	Untung
9	2014	206	15,5	Untung
10	2015	176	16,6	Rugi
11	2016	164	20,0	Rugi
12	2017	180	14,0	Rugi
13	2018	180	20,09	Rugi

Berdasarkan penjelasan Tabel di atas, nampak kinerja KOPA TTN Jember pada awalnya baik-baik saja. Artinya perusahaan mendapatkan keuntungan dari hasil usahanya. Mulai tahun 2015 usaha yang dilakukan dengan kerja sama dengan HKC Bremen nampak mulai menunjukkan gejala yang kurang baik, dimana perusahaan mulai mengalami kerugian. Meskipun pada mulai ada trend kenaikan jumlah karton yang diproduksi dalam setiap hektarnya, hal ini tidak membuat KOPA TTN menikmati keuntungan. Artinya biaya produksi yang dikeluarkan oleh perusahaan tidak diimbangi dengan pendapatan yang layak, sehingga perusahaan mengalami kerugian usaha.

Kinerja negatif yang dialami oleh KOPA TTN Jember setidaknya ada beberapa hal yang menjadi permasalahannya, antara lain: *Pertama*, biaya produksi yang tinggi. Biaya produksi yang tinggi disebabkan oleh upah kenaikan tenaga kerja yang dipicu oleh ketetapan pemerintah tentang upah minimum regional (UMR). Kenaikan upah tenaga kerja akhirnya juga berimbas pada kenaikan material yang dibutuhkan dalam proses produksi. Usaha TBN sangat membutuhkan material yang banyak dalam proses produksi baik material industri (mesin, paranet, pupuk, pestisida dan bahan industri lainnya) maupun material lain untuk kebutuhan lapangan misalnya bambu, blabat untuk atap gudang. *Kedua*, harga produk yang dijual keluar negeri tidak mengalami kenaikan harga. *Customer* justru menginginkan harga yang lebih murah dengan alasan bahwa harga cerutu tidak banyak mengalami perubahan dalam setiap tahunnya. *Ketiga*, *customer* mulai menghindari pembelian tembakau pada kelas *top grade* atau kelas yang tinggi. Umumnya para pembeli membeli tembakau pada kelas *medium* dan *low grade*. Berbagai permasalahan tersebut menyebabkan usaha yang dilakukan oleh KOPA TTN Jember mengalami kerugian.

Penjelasan tambahan tentang harga jual, harga jual adalah sejumlah kompensasi (uang ataupun barang) yang dibutuhkan untuk mendapatkan sejumlah kombinasi barang atau jasa. Karena pada korporasi/perusahaan selalu menetapkan harga produknya dengan harapan produk tersebut laku terjual dan boleh memperoleh laba yang maksimal, dalam hal ini ke pihak HKC Jerman. Karena harga jual tersebut merupakan cermin dari biaya produksi ditambah “*mark-up*” laba dan biaya lainnya, sehingga tercapai harga penjualan yang disetujui dari pihak Kopa TTN Jember terhadap biaya produksi yang dihabiskan. Dengan demikian keberlangsungan usaha dapat tercapai dengan stabil dan kesejahteraan bersama antara karyawan dan pemilik modal dapat terwujud dengan baik pula

5.3. *The Good Corporate Governance* di Kopa TTN Jember

5.3.1. Membangun Tata kelola Usaha

Konsep tata kelola perusahaan yang baik tidak diketahui persis awal pembentukan sebuah konsep. Hal ini mengingat pada luasnya area kajian tata kelola perusahaan yang baik dan silang pendapat para ahli. Namun demikian ada

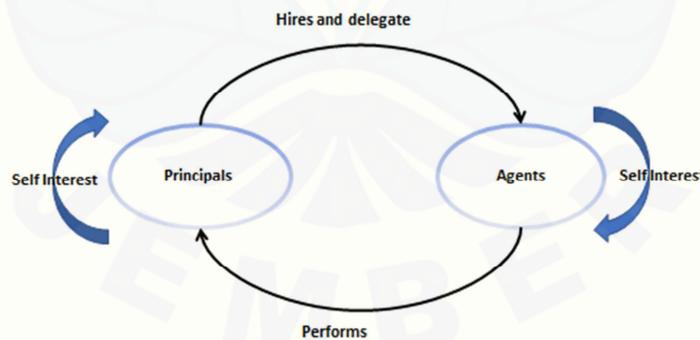
pendapat yang menjadi rujukan awal dari sebuah temuan tentang sebuah konflik pada perusahaan antara produksi dan pemilik atau biasa disebut *principal* dan *agensi*. Berawal dari konflik tersebut maka mulai muncul kesadaran untuk membentuk tata kelola perusahaan yang baik dengan tujuan meminimalisir konflik dari *principal* dan agen.

Sebagaimana dikemukakan oleh Like Cheffins, (2019) Bahwa “*point out that There is no definitive historical treatment of corporate governance and there may never be one, given the vastness of the subject. Corporate governance has been with us since the use of the corporate form created the possibility of conflict between investors and managers. The history of corporate governance correspondingly extends back at least to the formation of the East India Company, the Hudson’s Bay company,... and the other major chartered companies launched in the sixteenth and the seventeenth centuries*”.

Selanjutnya, teori keagenan, mengakar pada teori ekonomi diungkapkan oleh Alchian dan Demsetz (1972) dan dikembangkan lebih lanjut oleh Jensen dan Meckling (1976). Teori agensi ini didefinisikan sebagai “hubungan antara prinsipal, seperti pemegang saham dan agen seperti eksekutif perusahaan dan manajer”. Dalam teori ini, pemegang saham yang merupakan pemilik atau pimpinan perusahaan, mempekerjakan seseorang untuk melakukan pekerjaan. Sedangkan pemilik mendelegasikan jalannya bisnis kepada direktur atau manajer, yang adalah agen pemegang saham (Clarke, 2004). Memang, Daily et al (2003) berpendapat bahwa dua faktor bisa mempengaruhi keunggulan teori agensi. Pertama, teorinya adalah teori konseptual yang sederhana untuk mengurangi korporasi menjadi dua peserta manajer dan pemegang saham. Kedua, teori agensi tersebut menunjukkan bahwa karyawan atau manajer dalam organisasi dapat menjaga kepentingan diri sendiri. Pemegang saham dalam teori agensi mengharapkan agen tersebut untuk bertindak dan membuat keputusan atas pemilik. Sebaliknya, agen mungkin tidak perlu membuat keputusan untuk kepentingan terbaik pemilik (Padilla, 2000). Masalah seperti itu pertama kali disorot oleh Adam Smith pada abad ke-18 dan kemudian dieksplorasi oleh Ross (1973) dan deskripsi secara rinci pertama dari teori agensi disajikan oleh Jensen dan Meckling (1976). Memang, gagasan masalah yang timbul dari pemisahan

kepemilikan dan kontrol dalam teori agensi telah dikonfirmasi oleh Davis, Schoorman dan Donaldson (1997).

Keterangan selanjutnya, teori agensi tidak dapat mementingkan kepentingan dirinya sendiri pada masing-masing pihak, berperilaku oportunistik dan wajib selaras dari para pihak, bahkan dalam hal risiko dapat ditanggung dari kedua belah pihak. Meskipun kelihatannya mengalami kemunduran seperti itu, teori agensi adalah sebagai jalan keluar dari konflik usaha antara kepemilikan dan kontrol (Bhimani, 2008). Lain halnya, Holmstrom dan Milgrom (1994) berpendapat bahwa melalui pengembangan teori agensi ini, maka bisa saja anatar agen dan prinsipal untuk meminimal konflik kepentingan diresolusikan dengan pemberian insentif berfluktuasi menurut kinerja masing-masing, agen hanya akan fokus pada produksi yang berdampak pada naiknya produktifitas dan komponen insentif yang lainnya. Dengan demikian, diharapkan menjadi solusi terbaik yang adil, tidak menutup perusahaan secara sepihak dengan pendekatan yang baik sebagai *control* antara agen dan *principal*. Untuk memudahkan dalam sebuah hubungan keagenan, maka berikut ini digambarkan kedalam sebuah gambar yang berbentuk sebagai berikut:



Gambar 5.1 *The Agency Model*

Sumber : *Fundamental and Ethics Theories of Corporate Governance, Abdullah And Valentine, 2009.*

kelola usaha dari model agensi, dimana model suatu karyawan yang digambarkan dalam teori agensi lebih tertarik pada diri sendiri, individualistis dan terikat pada pemikiran rasionalitas dimana imbalan dan hukuman (*reward and punishmen*)

tampaknya menjadi prioritas (Jensen & Meckling, 1976). Ini teori mengatur bahwa orang atau karyawan bertanggung jawab dalam tugas dan tanggung jawab mereka. Sehingga hubungan antara pemilik dan pekerja menjadi sebuah hubungan yang harmonis dengan posisi dan tanggung jawabnya masing-masing sesuai dengan struktur yang telah terbentuk dengan menjaga produktifitas yang telah disepakati bersama.

Pengembangan teori berikutnya setelah teori *agency* adalah *Stewardship theory* atau Teori kepengurusan yang memiliki akar keilmuan dari psikologi dan sosiologi dan didefinisikan oleh Davis, Schoorman & Donaldson (1997). Berikut pernyataan para ilmuwan tersebut menyatakan bahwa sebagai “seorang pelayan melindungi dan memaksimalkan kekayaan pemegang saham melalui perusahaan yang berkinerja baik, karena dengan melakukan itu, fungsi utilitas dapat dimaksimalkan”. Dalam perspektif ini, Stewards adalah eksekutif dan manajer perusahaan yang bekerja untuk pemegang saham yang melindungi dan menghasilkan keuntungan bagi pemegang saham.

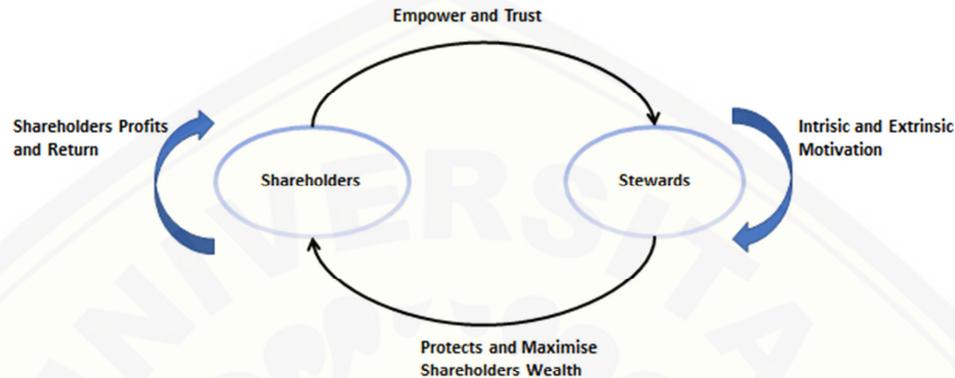
Perbedaan yang mencolok dari teori agensi dengan *stewardship theory* adalah, mengedepankan penatalayanan perusahaan yang tidak menekankan pada perspektif individualisme (Donaldson & Davis, 1991), tetapi lebih pada peran manajemen puncak sebagai pelayan dan mengintegrasikan tujuan bersama sebagai bagian dari organisasi. Perspektif penatalayanan menunjukkan bahwa penatalayan tersebut menjadi puas dan termotivasi untuk keberhasilan bersama-sama dengan organisasinya. Berbeda dengan teori *agency*, Agyris (1973) yang berpendapat bahwa teori agensi memandang karyawan atau orang sebagai makhluk ekonomi, yang menekan aspirasi seseorang sendiri. Namun pada teori penatalayanan (*stewardship theory*) mengakui pentingnya struktur yang memberdayakan pelayan dan menawarkan otonomi maksimum yang dibangun atas dasar kepercayaan (Donaldson dan Davis, 1991). Dengan demikian *stewardship theory* menekankan pada posisi karyawan atau eksekutif untuk bertindak lebih secara mandiri sehingga pengembalian pemegang saham dimaksimalkan. Memang hal ini bisa meminimalkan biaya operasional perusahaan dengan penunjukan sebuah individu atau tim yang bertugas memantau dan mengendalikan perilaku (Davis, Schoorman & Donaldson, 1997). Akhirnya, Daly et al. (2003) berpendapat bahwa untuk

melindungi perusahaan sebagai keputusan pembuat dalam organisasi, eksekutif dan direktur cenderung boros dalam operasional perusahaan dalam rangka memaksimalkan fungsi pengendalian dan pemantauan. Namun demikian adanya pengeluaran dalam hal pengawasan dan pengendalian secara tersistematis dapat menumbuhkembangkan usaha yang produktif dari sebuah perusahaan agar dapat bertahan dan terus berkelanjutan dalam sebuah usaha.

Teori kepengurusan (*stewardship theory*), diyakini bahwa kinerja perusahaan dapat secara langsung memengaruhi persepsi kinerja individu. Memang, pendapat Fama (1980) mengemukakan bahwa individu dari eksekutif dan direktur dapat mengelola karier mereka agar dipandang sebagai pengurus yang efektif dari sebuah organisasi mereka. Namun demikian dalam *stewardship theory*, Shleifer dan Vishny (1997) menegaskan bahwa manajer dapat mengendalikan keuangan kepada investor untuk membangun reputasi yang baik dalam hal memaksimalkan fungsi keuangan perusahaan untuk keberlangsungan usaha dimasa yang akan datang. Secara eksplisit, model penatagunaan (*stewardship theory*) dapat memiliki hubungan atau kemiripan di negara-negara seperti Jepang, di mana pekerja Jepang mengambil peran pelayan perusahaan yang loyal dan menganggap perusahaan adalah milik mereka dengan cara bekerja rajin dan penuh sungguh-sungguh. Selain itu, teori kepengurusan (*stewardship theory*) menyarankan untuk menyatukan peran CEO dan direktur dalam mengurangi biaya agensi (kepentingan individual) dan memiliki peran yang lebih besar sebagai pengurus dalam sebuah usaha. Dengan demikian jelaslah bahwa CEO dan direktur melindungi kepentingan pemegang saham.

Kemudian, dengan dikemukakannya teori kepengurusan (*stewardship theory*) diharapkan kinerja serta keuntungan pemegang saham dapat terjamin dan terpercaya serta diyakini bahwa kinerja perusahaan dapat secara langsung memengaruhi persepsi kinerja individu mereka yang secara bersama-sama untuk menetapkan tujuan yang sama. Memang pendapat Fama (1980) berbeda dalam menyikapi sebuah kepengurusan itu, karena eksekutif dan direktur dalam mengelola perusahaan dapat hanya berorientasi karier dan mereka agar dipandang sebagai pengurus yang efektif dalam sebuah organisasi atau perusahaan. sementara itu, Shleifer dan Vishny (1997) berpendapat, bahwa manajer dan

direktur mengendalikan keuangan kepada investor untuk membangun reputasi perusahaan yang baik sehingga dapat mempertahankan usahanya (keberlangsungan) dalam pasar yang lebih lama. Oleh karena itu berikut kami



Gambar 5.2 *The stewardship theory*

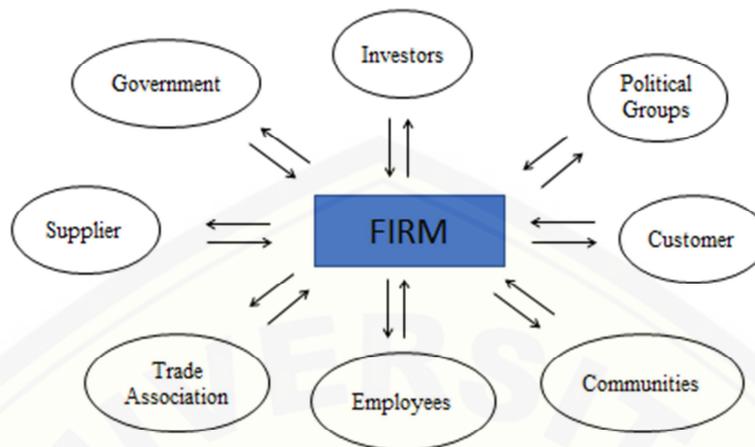
Sumber : *Fundamental and Ethics Theories of Corporate Governance, Abdullah And Valentine, 2009.*

Berdasarkan Gambar 5.2 maka dapat dikemukakan bahwa pengelolaan organisasi difokuskan pada harmonisasi antara pemilik modal (*principles*) dengan pengelola modal (*steward*) dalam mencapai tujuan bersama. *Stewardship theory* dalam akuntansi menjelaskan sebuah konstruk pola kepemimpinan dan hubungan komunikasi antara *shareholder* dan manajemen atau dapat pula hubungan antara *top* manajemen dengan para manajer di bawahnya dalam sebuah organisasi perusahaan dengan mekanisme situasional yang mencakup filosofis manajemen dan perbedaan budaya organisasi, dan kepemimpinan dalam pencapaian tujuan bersama tanpa menghalangi kepentingan masing-masing.

Penjelasan selanjutnya tentang teori *stakeholders*, teori pemangku kepentingan ini tertanam dalam disiplin manajemen pada tahun 1970 dan secara bertahap dikembangkan oleh Freeman (1984) menggabungkan akuntabilitas perusahaan ke berbagai pemangku kepentingan. Wheeler dkk, (2002) berpendapat bahwa teori stakeholder berasal dari kombinasi antara sosiologis dan disiplin organisasi. Memang, teori pemangku kepentingan (*stakeholders*) kurang terpadu

dengan teori formal lainnya dan lebih kepada subyek penelitian yang luas, yang menggabungkan filsafat, etika, teori politik, ekonomi, hukum dan ilmu organisasi. Teori pemangku kepentingan ini dapat didefinisikan sebagai “kelompok atau individu apa pun yang dapat memengaruhi atau dipengaruhi oleh pencapaian tujuan organisasi”. Tidak seperti teori agensi di mana para manajer berada bekerja dan melayani untuk para pemangku kepentingan, ahli teori pemangku kepentingan menyarankan bahwa manajer dalam organisasi memiliki hubungan untuk dilayani atau biasa disebut pemasok perusahaan, karyawan, dan mitra bisnis. Kelompok jaringan ini penting selain pemilik perusahaan, manajer dan karyawan dimana hubungan seperti ini dapat kita temukan dalam teori agensi (Freeman, 1999).

Pendapat lainnya, Sundaram & Inkpen (2004) mengemukakan bahwa teori pemangku kepentingan berusaha untuk mengatasi kelompok pemangku kepentingan yang layak dan membutuhkan perhatian manajemen perusahaan hal itu diperlukan untuk membantu kelancaran usaha dan kelangsungan hidup sebuah perusahaan. Sementara itu, Donaldson & Preston (1995) mengklaim bahwa semua kelompok berpartisipasi dalam sebuah bisnis untuk mendapatkan manfaat yang besar dari usahanya tersebut. Namun demikian, Clarkson (1995) mengemukakan bahwa perusahaan adalah suatu sistem, di mana ada pemangku kepentingan, ada tujuan organisasi untuk menciptakan kemajuan bagi para pemangku kepentingan itu sendiri. Freeman (1984) berpendapat bahwa jaringan hubungan dengan banyak kelompok dapat mempengaruhi proses pengambilan keputusan perusahaan bagi pemangku kepentingan yang berkaitan dengan sifat hubungan ini (*stakeholders*) di istilah proses dan hasil untuk perusahaan dan pemangku kepentingannya iu sendiri. Donaldson & Preston (1995) berpendapat bahwa teori ini berfokus pada pengambilan keputusan manajerial dan minat semua pemangku kepentingan miliki nilai intrinsik, dan tidak ada set kepentingan yang dianggap mendominasi yang lain, sehingga apa yang diharapkan semua dari pemangku kepentingan akan mendapatkan hasil yang optimal pada sebuah perusahaan ataupun organisasinya. Oleh karena itu, kita gambarkan sebagai berikut:



Gambar 5.3 *The Stakeholders Models*

Sumber : *Fundamental and Ethics Theories of Corporate Governance, Abdullah And Valentine, 2009.*

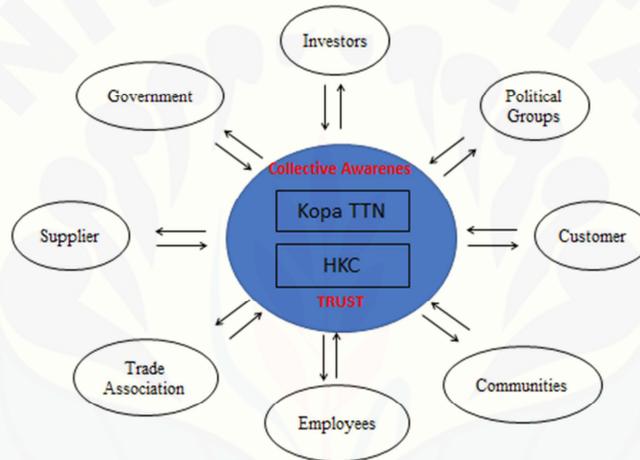
Berdasarkan gambar 5.3 Maka dapat diterangkan bahwa, *stakeholder* mengatakan bahwa perusahaan bukanlah entitas yang hanya beroperasi untuk kepentingannya sendiri namun harus memberikan manfaat bagi *stakeholder*-nya. Dengan demikian, keberadaan suatu perusahaan sangat dipengaruhi oleh dukungan yang diberikan oleh *stakeholder* kepada perusahaan, dengan kata lain kelangsungan hidup perusahaan tergantung pada dukungan *stakeholders* sehingga aktivitas perusahaan adalah untuk mencari dukungan tersebut. Dengan demikian semakin *powerful stakeholder*, maka semakin besar usaha yang diperolehnya.

Dukungan dari *stakeholders* perusahaan lebih mudah untuk beradaptasi dari tantangan pasar dan menjaga optimalitas keberlangsungan usaha itu sendiri. Hal ini karena, pengungkapan sosial dan masalah yang ditemui dianggap sebagai bagian dari dialog antara perusahaan dengan stakeholdernya. Dengan demikian sebagai konsekuensi logis dari masalah yang dapat di jumpai dari Salah model *stakeholders* bagi korporasi dalam mengidentifikasi masalah yang dijumpai adalah, *pertama*, pemegang saham dan investor yang menginginkan hasil optimal atas investasi mereka. *Kedua*, karyawan ingin tempat kerja yang aman, gaji yang kompetitif, dan keamanan kerja. *Ketiga*, pelanggan

menginginkan barang dan jasa berkualitas dengan harga yang wajar. *Keempat*, masyarakat setempat ingin investasi masyarakat. *Kelima*, regulator ingin sesuai dengan peraturan yang berlaku, (Handoko, 2014:3). Dengan demikian, premis dasar dari teori *stakeholder* adalah bahwa semakin kuat hubungan korporasi, maka akan semakin baik bisnis korporasi. Sebaliknya, semakin buruk hubungan korporasi maka akan semakin sulit. Hubungan yang kuat dengan para pemangku kepentingan adalah berdasarkan kepercayaan, rasa hormat dan kerjasama yang baik antar sesama dalam mencapai tujuan perusahaan atau organisasi.

Selanjutnya, dinamika korporasi akan senantiasa berubah, dinamika korporasi/organisasi dan perubahan arah kebijakan dan tujuan sebuah organisasi akan membawa konsekuensi perubahan situasi tertentu dalam membangun sebuah kesadaran bersama tersebut. Oleh karena itu, munculnya kesadaran bersama secara internal dalam organisasi maupun secara eksternal organisasi dalam bentuk kerja sama dengan korporasi lain sangat diperlukan. Hal ini karena ada permasalahan korporasi yang akan ditemui dan adanya perbedaan pandangan akan lebih sering muncul dalam konteks *joint partnership* yang berkelanjutan dimasa yang akan datang, sehingga keberlangsungan usaha dapat terwujud secara terus menerus sampai generasi penerus selanjutnya. Untuk menjaga keberlangsungan usaha, kepercayaan dan kesadaran kolektif bersama, maka kesepakatan bersama (*MoU*) dinilai lebih memberikan kekuatan hukum pada keduanya untuk saling menjaga agar usaha bersama (*joint partnership*). Hal ini masih dapat dilaksanakan dan memberikan manfaat kepada masing-masing pihak. Pada dasarnya memang diperlukan hubungan yang legal antara kedua belah pihak korporasi untuk membuat kebijakan dasar dari sebuah usaha. Segala kebijakan besar yang menyangkut hak dan kewajiban dan ketentuan lain dituangkan dalam sebuah *MoU* agar dapat dipakai sebagai acuan kerja masing-masing pihak. *MoU* antara TTN dan HKC berlaku selama 1 tahun, dan pada akhirnya setiap tahun akan ada kesepakatan ulang yang dituangkan dalam bentuk *MoU* kerja sama.

Berkembangnya dinamika organisasi dan perubahan arah kebijakan dan tujuan sebuah organisasi akan membawa konsekuensi perubahan situasi dalam membangun kesadaran bersama, baik kesadaran bersama secara internal secara organisasi maupun secara eksternal organisasi dalam bentuk kerja sama dengan korporasi lain. Permasalahan dan beda pandangan akan lebih sering muncul dalam konteks *joint partnership*. Dengan demikian, sesuai dengan penjelasan awal pada Bab 2 tentang *stakeholders models* tersebut, maka dapat ditemukan perbedaan keduanya tentang keberlangsungan usaha yang dibangun dari sebuah kepercayaan dan kesadaran bersama dengan perusahaan murni yang diabstraksikan kedalam sebuah gambar sebagai berikut:



Gambar 5.4 Pengembangan Stakeholder Models Pada Kopa TTN Jember
Sumber : Dimodifikasi oleh Iryono, 2020.

Berdasarkan Gambar 5.4 dapat dikemukakan bahwa, “ruh” utama dari perkembangan sebuah bisnis pertembakauan KOPA TTN Jember dengan mempertahankan kesadaran bersama dan saling kepercayaan satu dengan yang lainnya. Hal ini untuk menjaga keberlangsungan bisnis usaha bersama anatar Kopa TTN Jember dengan pihak HKC. Disamping itu, untuk menjaga tata kelola yang baik juga diperlukan melaksanakan *good corporate governance* (GCG) dengan prinsip-prinsip dasar *transparency*, *accountability*, *responsibility*, *independency*, dan *fairness* agar pelaksanaannya bisa berjalan dengan baik.

5.3.2. *The Good Corporate Governance* di Kopa TTN Jember

Pelaksanaan *Good Corporate Governance* (GCG) membutuhkan prinsip-prinsip dasar agar pelaksanaannya bisa berjalan dengan baik. Pelaksanaan GCG pada setiap perusahaan atau korporasi tidak akan pernah sama, tergantung dari jenis usaha, faktor internal dan faktor eksternal yang merupakan lingkungan dari usaha itu sendiri. Tata kelola perusahaan merupakan sebuah keniscayaan agar perusahaan dapat mengelola usahanya dengan baik dan dapat selalu menyesuaikan dengan kebutuhan usaha agar usaha yang dilakukan dapat berjalan dengan baik, berkelanjutan dan menghasilkan keuntungan sesuai dengan arah kebijakan setrategis perusahaan.

Kopa TTN Jember yang bergerak dalam hal usaha tembakau Besuki *Na-Oogst* yang dijalankan dengan teknologi Tembakau Bawah Naungan mempunyai tata kelola perusahaan yang khusus sesuai dengan kebutuhan dari usahanya. Jenis produk yang *fency* dan *unique* membutuhkan kondisi khusus dalam tata kelola perusahaan. Usaha yang berbasiskan kemitraan atau *partnership* dengan HKC Bremen yang merupakan sebuah perusahaan yang bergerak dalam pemasaran tembakau internasional (*broker*) menjadikan tata kelola perusahaan ini membutuhkan kondisi yang khusus. Penjelasan prinsip pelaksanaan GCG pada Kopa TTN Jember yang berbasis pada usaha kemitraan dengan HKC Bremen dapat dilihat dari hal-hal berikut:

1. *Transparency*

Tata kelola perusahaan yang memegang prinsip transparansi dilakukan dengan berbagai cara oleh Kopa TTN Jember sesuai dengan kebutuhan perusahaan. Perusahaan memperoleh informasi tentang kebutuhan tembakau yang harus dipenuhi atau dijual dari HKC Bremen. HKC Bremen memperoleh informasi kebutuhan pasarnya dari para industry luar negeri yang merupakan rekanan bisnis HKC yang memproduksi cerutu dunia. Kebutuhan tembakau tersebut oleh HKC disampaikan dalam bentuk *Letter of Intent* (LoI) kepada Kopa TTN Jember. Dimensi transparansi pada perusahaan Kopa TTN Jember mengandung beberapa unsur, antara lain adalah informasi, kebutuhan keuangan masing-masing unit dan laporan hasil kerja dari masing-masing unit.

a. Informasi

Informasi yang beredar dalam perusahaan sebagian besar didapatkan dari atasan, namun tidak menutup kemungkinan ada informasi yang berasal dari bawahan. Penyampaian informasi seyogyanya fleksibel dalam alurnya dan juga informasi yang didapat dapat langsung di share ke bagian divisi masing-masing. Prinsip dasar perusahaan tidak ingin memperpanjang birokrasi, sehingga informasi dapat langsung diterima. Misalnya, informasi mengenai harga dan *product knowledge* langsung diberikan divisi *marketing/sales*, informasi mengenai pencatatan utang maupun piutang langsung diberikan pada divisi *accounting*, informasi mengenai keluar masuknya barang langsung diberikan pada divisi *office*, dan lain sebagainya.

Informasi yang ada juga tidak serta merta disalurkan pada bawahan, ada beberapa informasi tertentu yang perlu diolah lagi. Hal ini dilakukan agar setiap karyawan mengerti informasi tersebut dan memudahkan karyawan untuk memahami informasi yang ada. Sesuai dengan prinsip *transparency*, dimana perusahaan harus menyediakan informasi yang mudah dipahami dan diakses oleh pemangku kepentingan. Contohnya, ada informasi mengenai *trade* promo barang yang ditunjukkan pada karyawan *marketing/sales*, ada dua *trade* promo yaitu potong harga dan bonus barang. Kalau potong harga maka informasi tersebut langsung diberikan pada bawahan, sementara kalau yang diberikan *supplier* berupa bonus barang, maka harus dikalkulasikan dahulu disesuaikan dengan harganya, baru diberikan pada para bawahan.

Bermula dari LoI dari HKC, Kopa TTN Jember melakukan analisa kekuatan sumber daya yang dimiliki untuk mencukupi kebutuhan tembakau yang telah dipesan oleh HKC melalui LoI. Analisa kemampuan perusahaan dilakukan pada saat rapat kerja bersama seluruh unsur yang terkait dengan perusahaan. Hasil rapat kerja bersama dijabarkan dalam sebuah rencana kerja untuk pemenuhan kebutuhan pasar tembakau dunia yang dipesan lewat HKC Bremen. Direktur produksi, General Manager, Manager Produksi dan kepala Kantor beserta jajaran yang terlibat membuat sebuah rencana kerja. Kebutuhan pasar dijabarkan dalam bentuk realisasi tanam tembakau dalam hektar. Kajian kebutuhan biaya, material

dan perangkat lain yang dibutuhkan dijabarkan secara detail termasuk antisipasi kegagalan yang di wujudkan dalam pola management resiko atau *risk analysis*.

Perusahaan menyampaikan informasi hasil dari rapat kerja bersama melalui berbagai macam media, yaitu *Whatsapp* (WA), papan informasi, email, BBM, SMS, maupun telepon. Berbagai macam media ini digunakan karena informasi tersebut harus cepat disampaikan ke divisi usaha yang terkait, utamanya pada divisi produksi. Secara struktural ada sebuah divisi yang bertanggung jawab untuk menganalisa dan menyampaikan informasi ini kepada unit-unit terkait yang disebut dengan divisi KOSITAS (Kontrol Sistem Berkualitas).

b. Kebijakan

Kebijakan yang dibuat oleh perusahaan ditentukan oleh atasan, komisaris dan direktur dimana komisaris dan direktur membuat kebijakan yang didasarkan pada kepentingan setiap karyawan dalam perusahaan. Kebijakan yang dibuat antara lain kebijakan mengenai peraturan perusahaan, standar operasional perusahaan dari masing-masing divisi, kebijakan personalia, kebijakan mengenai kenaikan jabatan, dan lain-lain. Kebijakan-kebijakan yang ada tersebut dibuat berdasarkan proses yang menunjang perusahaan. Apabila tidak menunjang maka langsung dihapuskan.

Perusahaan telah berusaha menyampaikan dan menginformasikan setiap kebijakan yang ada dengan baik. Disini setiap kebijakan ditulis dan ditempel pada dinding perusahaan. Selain itu, kebijakan-kebijakan dibagikan secara langsung pada divisinya masing-masing. Salah satu contohnya seperti kebijakan mengenai peraturan dalam perusahaan, setiap karyawan harus mendapat 1 lembar copy dari peraturan tersebut dan harus ditandatangani oleh admin dan harus di arsip dengan benar, dengan begitu maka setiap karyawan akan mengerti dan mengetahui peraturan perusahaan.

Kedua sisi tersebut, baik informasi maupun kebijakan sudah terlihat bahwa perusahaan sudah melaksanakan prinsip *transparency*. Perusahaan sudah menyediakan informasi secara akurat dan jelas, disini informasi yang didapat dari perusahaan dilihat dahulu jenis informasinya, ada yang perlu diolah lagi atau tidak dengan melakukan hal tersebut setiap pemangku kepentingan bisa mendapatkan informasi yang akurat dan jelas. Kebijakan pada perusahaan pun sudah tertulis

dan dikomunikasikan kepada semua pemangku kepentingan. Tujuannya agar setiap pihak mengetahui kebijakan tersebut sehingga setiap pemangku kepentingan bisa bekerja dengan maksimal dan benar, tanpa ada yang ditutup-tutupi.

2. *Accountability*

Akuntabilitas dalam tata kelola perusahaan adalah prinsip dimana perusahaan harus dapat mempertanggungjawabkan kinerjanya secara transparan dan wajar. Untuk itu perusahaan harus dikelola secara benar, terukur dan sesuai dengan kepentingan perusahaan dengan tetap memperhitungkan kepentingan pemegang saham dan pemangku kepentingan lainnya. Kopa TTN Jember dalam pelaksanaan prinsip akuntabilitas terdapat 2 segi yang disoroti peneliti, yaitu dari sisi basis kerja dan audit.

a. Basis Kerja

Menyangkut basis kerja, peneliti melihat bagaimana struktur perusahaan yang ada dan sistem dalam perusahaan tersebut. Dilihat dari strukturnya, perusahaan ini sudah membuat struktur organisasi yang cukup baik. Pengurus merupakan bagian paling tinggi, selanjutnya dalam tata kelola perusahaan, kebijakan perusahaan dimana Direktur yang ada di Kopa TTN Jember terdiri atas: Direktur Utama, Direktur Produksi dan keuangan dan Direktur Umum dan SDM.

Melihat kondisi yang ada, seolah terjadi rangkap jabatan dalam management. Pengurus Kopa TTN Jember juga bertindak sebagai Direksi dalam operasionalnya. Jelas hal ini dapat membuat perusahaan tidak maksimal, karena terjadi perangkapan jabatan. Adanya penumpukan ini maka tugas pengurus sebagai pengawas akan menjadi tidak maksimal.

Dilihat secara fungsionalnya, pembagian tugas dan wewenang dalam perusahaan sudah jelas. Hal ini terlihat bagaimana setiap karyawan mengerti apa yang harus dikerjakan dan kepada siapa mereka harus lapor. Hal ini tentu didukung dengan adanya SOP dalam perusahaan tersebut. Misalnya, bagian sales tentu saja fungsinya memasarkan barang dan melakukan riset penjualan. Selain itu, mereka juga harus melapor pada area operasional manager sebagai atasan mereka. Mereka tidak boleh langsung *by-pass* melapor pada marketing manager

karena menyalahi aturan dan membuat sistem menjadi kacau. Sementara itu, dari sisi sistem kerja bisa dilihat bahwa tiap divisi mempunyai SOP-nya (Standar Operasional Perusahaan) masing-masing tahu apa yang menjadi tugas dan tanggung jawab dari divisi-divisi tersebut. Dalam hal pengambilan keputusan dilihat bahwa tiap divisi mempunyai wewenangnya sendiri sesuai ketentuan yang ada dalam SOP. Jika permasalahan yang terjadi tidak ada dalam SOP dan permasalahan tersebut berat, maka pengambilan keputusan langsung dari *owner*.

b. Audit

Ada 2 sistem audit yang dilihat, yaitu internal dan eksternal. Disini perusahaan menggunakan 2 audit. Dilihat dari sisi internal, perusahaan melakukan audit pada *stock* dengan melakukan *stock opname* setahun sekali, dan juga melakukan audit pada bagian keuangan melihat utang maupun piutangnya.

Sementara itu, dilihat dari sisi eksternal perusahaan sudah menggunakan jasa akuntan publik terdaftar dalam melakukan audit. Dimana perusahaan sudah mengirim laporan keuangan pada akuntan publik tersebut. Apabila ada kejanggalan dalam laporan tersebut maka akuntan publik langsung turun ke lapangan.

Pada kedua sisi tersebut, baik basis kerja maupun audit terlihat perusahaan sudah melaksanakan sebagian dari prinsip tersebut, dimana terlihat dari bagaimana di dalam perusahaan sudah mempunyai SOP sehingga jelas tugas dan tanggung jawabnya. Dalam pengambilan keputusan, perusahaan sudah menyesuaikan dengan SOP tersebut. Selain itu, audit yang dilakukan dalam perusahaan sudah dilakukan dengan baik, baik audit secara internal maupun eksternal. Dari hal ini terlihat bahwa prinsip akuntabilitasnya sudah dijalankan dimana perusahaan berusaha mempertanggungjawabkan kinerjanya secara transparan dan wajar. Hal yang belum dilaksanakan adalah adanya perangkapan jabatan yang dilakukan komisaris. Hal ini tidak sesuai dengan prinsip akuntabilitas dimana setiap organ perusahaan harus mempunyai rincian tugas yang jelas dan tanggung jawab yang jelas agar setiap organ perusahaan bisa berjalan sendiri-sendiri secara maksimal.

Sistem audit yang dilakukan secara internal lebih ditujukan untuk memastikan bahwa seluruh rangkaian proses produksi telah dilakukan

berdasarkan SOP yang telah dibuat. Guna memudahkan pelaksanaan kerja, SOP dimasing-masing unit diterbitkan dalam bentuk buku saku yang harus dibaca dan dibawa oleh masing-masing pimpinan unit. Setidaknya ada 4 buku saku yang merupakan SOP untuk petugas lapangan yaitu:

- Buku saku pembibitan
- Buku saku lapangan
- Buku saku panen dan pengeringan
- Buku saku pengolahan

Adanya buku saku tersebut akan memudahkan manajemen untuk melakukan pengecekan tentang masalah pelaksanaan kerja dari setiap unit yang ada. Mengingat tembakau adalah produk yang unik, dan membutuhkan kemampuan dan keahlian khusus dari para pelaksana kerja di lapangan. Seperti yang pernah diungkapkan oleh pimpinan perusahaan KOPA TTN Jember dalam sebuah wawancara sebagai berikut:

“Menanam tembakau khususnya teknologi TBN membutuhkan ketelatenan dan keuletan dari para pekerja dan karyawan lapangan yang mengarahkan. Tembakau merupakan produk kualitas yang memerlukan sentuhan teknologi, oleh karena para karyawan yang berada di lapangan sebagai ujung tombak perusahaan harus mengerti kebutuhan tanaman untuk menciptakan tembakau yang berkualitas sesuai dengan yang dikehendaki oleh pasar”. (wawancara Informan K, 10 Juni 2019).

Pendapat dari informan K diperkuat dengan informasi dari pimpinan yang lain seperti dalam wawancara sebagai berikut:

“Petugas lapangan kita harus dibekali dengan pengetahuan dan panduan teknis berupa buku saku sebagai SOP yang harus dikerjakan. Keterbatasan pengetahuan akan lebih mudah ditanggulangi jika buku saku dibaca dan diaplikasikan dengan benar untuk semua proses dalam menciptakan tembakau berkualitas. Oleh karena itu setiap petugas lapangan harus selalu membaca dan mengimplementasikan buku saku tersebut dalam setiap pekerjaan yang dilakukan”. (wawancara Informan F, 23 Juni 2018).

Peningkatan kompetensi petugas lapangan sangat diperlukan dalam usaha penanaman tembakau Besuki Na-Oogst utamanya yang menggunakan teknologi bawah naungan. Permasalahan pokok yang dihadapi dalam usaha tembakau setiap tahunnya tidak pernah sama. Faktor lingkungan sangat memegang peranan dalam

keberhasilan penanaman tembakau ini. Hal ini seperti yang pernah diungkapkan oleh salah seorang informan di KOPA TTN Jember dibawah ini:

“Masalah yang dihadapi untuk menciptakan tembakau yang berkualitas tidak akan pernah sama setiap tahunnya. Kemampuan dan pengetahuan karyawan lapangan juga tidak pernah sama. Oleh karena itu guna menciptakan kualitas tembakau yang baik perlu ada pelatihan setiap tahunnya. Pelatihan dalam bentuk training *on the spot* harus sering dilakukan pada setiap tahapan pekerjaan agar ada keseragaman perlakuan untuk tanaman guna menciptakan kualitas tembakau yang standard”. (wawancara Informan I, 25 Juni 2018).

Pentingnya pola audit sangat menentukan keberhasilan usaha tembakau yang dilakukan oleh KOPA TTN Jember. Para pimpinan biasanya turun kebawah untuk memastikan bahwa pelaksanaan kerja dipastikan sudah sesuai dengan SOP atau buku saku yang telah dibuat dan menjadi kesepakatan bersama. Secara rutin audit internal dilakukan oleh unit khusus. Namun demikian setiap pimpinan biasanya juga melakukan pengecekan pekerjaan, jika ditemukan permasalahan yang mendesak biasanya pimpinan menyelesaikan permasalahan tersebut dengan cara memanggil dan mengumpulkan seluruh petugas terkait untuk mencari solusi. Kegiatan tersebut sering kali disebut dengan *time out* atau *trining on the spot*.

3. Responsibility

Tanggung jawab perusahaan dalam hal ini diwujudkan dalam tanggung jawab sosial perusahaan. Kopa TTN Jember melaksanakan tanggung jawab terhadap masyarakat dan lingkungan sehingga dapat terpelihara kesinambungan usaha dalam jangka panjang dan mendapat pengakuan *Good Corporate Citizen*. Ada 2 segi yang bisa dilihat yaitu *Corporate Social Responsibility* (CSR) dan kepatuhan (*compliance*) terhadap peraturan perundang-undangan.

a. Corporate Social Responsibility CSR

Ada 3 sisi yang bisa dilihat, yaitu lingkungan, masyarakat, dan karyawan. Dari sisi lingkungan, karena perusahaan tersebut merupakan perusahaan distribusi barang jadi makanan dan *hygiene*, maka perusahaan ini tidak menghasilkan limbah. Hal tersebut membuat perusahaan tidak perlu mempunyai tugas khusus dalam melakukan CSR pada lingkungan. Hal ini tidak sesuai dengan prinsip tanggung jawab sosial. Selain itu, sesuai dengan Perda Jatim Nomor 4 Tahun 2011

tentang Tanggung Jawab Sosial Perusahaan dimana perusahaan harus bisa melestarikan fungsi lingkungan hidup di wilayah sekitarnya, maka perusahaan harus memperhatikan isu lingkungan, namun perusahaan masih belum melaksanakan sehingga tidak sesuai dengan UU tersebut.

Melihat posisi ini dari sisi masyarakat, perusahaan sudah melakukan CSR. Hal yang dilakukan adalah dengan memberikan bantuan secara finansial bagi masyarakat sekitar yang kurang mampu, mengadakan sunatan massal bagi masyarakat, dan memberikan beasiswa bagi putri-putri pekerja yang bekerja sekitar perusahaan yang mempunyai kemampuan baik tetapi kurang pendanaan.

Melihat dari sisi karyawan, kesejahteraan dan tanggung jawab yang diberikan perusahaan pada karyawan selain gaji atau upah, diberikan juga dalam bentuk jamsostek (Jaminan Sosial Tenaga Kerja) dan berbagai tunjangan yang ada. Hal ini sudah diatur dalam kartu gaji karyawan, setiap karyawan mendapat kartu gaji sehingga tahu tunjangan apa saja yang diberikan padanya. Tunjangan-tunjangan yang diterima karyawan, antara lain tunjangan beras dimana setiap bulannya karyawan mendapatkan beras 10-25 kg, selanjutnya *handphone* yang diberikan pada karyawan operasional, *transport* yang biasanya diberikan untuk menunjang *sales*, kesehatan, dan juga *insentive*. Dari hal ini bisa terlihat bahwa perusahaan berusaha untuk mensejahterakan karyawannya. Agar karyawan dalam perusahaan tersebut betah dan bisa kerja dengan maksimal. Selain itu, dengan adanya kartu gaji ini memudahkan manajer keuangan untuk melihat dan mengontrol upah dan tunjangan yang harus diberikan pada karyawannya. Namun, ada beberapa fasilitas yang diberikan pada karyawan kurang memadai, seperti WC yang kurang bersih dan tempat ibadah bagi karyawan umat muslim yang kurang memadai. Oleh karena itu perusahaan berusaha memenuhi standar pelayanan kepada karyawan dengan tetap memperhatikan kebersihan sarana umum yang dipakai karyawan.

b. Kepatuhan pada Undang-Undang

Dari segi kepatuhan (*compliance*) terhadap peraturan perundang-undangan. Perusahaan sudah taat membayar pajak. Hal tersebut terlihat dari bagaimana perusahaan tersebut berusaha untuk terbuka terhadap pajak. Perusahaan menggunakan akuntan pajak atau konsultan pajak dalam perhitungan

dan pembayaran pajaknya. Hal ini dilakukan agar tidak terjadi pembuatan 2 buku maupun ada hal yang ingin ditutupi.

Selain itu, perusahaan juga sudah menerapkan UU mengenai tenaga kerja, UMK, UU persaingan, dan UU perlindungan konsumen. Perusahaan tidak akan menjual barang-barang yang telah *expired* pada konsumen, walaupun masih ada sisa *stock* barang yang belum terjual. Selain itu, salah satu contoh undang-undang yang telah dipenuhi perusahaan adalah mengenai tenaga kerja, dalam UU No 13 tahun 2003, dalam peraturan tersebut perusahaan sudah memenuhi bahwa jam kerja perusahaan 8 jam sehari, cuti yang diberikan 12 hari dalam setahun, terdapat jam istirahat selama 1 jam, dan upah yang diberikan sesuai dengan upah minimum Kabupaten/Kota.

Dari kedua sisi tersebut, baik CSR maupun kepatuan pada UU, terlihat perusahaan sudah melaksanakan sebagian dari prinsip tersebut. Perusahaan sudah melaksanakan CSR pada masyarakat, perusahaan sudah berusaha bertanggung jawab pada masyarakat. Selain itu, perusahaan berusaha mentaati semua UU tersebut agar tidak terjadi kesulitan apabila dilanggar. Hal ini terlihat perusahaan sudah melaksanakan prinsip responsibilitas terhadap peraturan dan perundang-undangan yang ada dengan baik, namun perusahaan belum melaksanakan CSR pada lingkungan. Dari karyawan masih ada beberapa yang perlu diperhatikan lebih lagi. Dari sisi ini, prinsip responsibilitas belum dilaksanakan dalam perusahaan tersebut.

4. *Independency*

Prinsip independensi dimaksudkan dimana perusahaan harus dikelola secara independen sehingga masing-masing organ perusahaan tidak saling mendominasi dan tidak dapat diintervensi oleh pihak lain. Jadi, yang dimaksud adalah tidak adanya pengaruh dari orang lain atau orang dalam perusahaan yang didasarkan pada keinginan pribadi untuk mempengaruhi manajemen perusahaan. Ada 2 segi yang disoroti peneliti yaitu pengaruh internal dan eksternal.

a. Pengaruh Internal

Ada 2 hal yang bisa mempengaruhi internal perusahaan yaitu pemegang saham dan keluarga. Dari sisi pemegang saham, keputusan diambil oleh

pemegang saham mayoritas, namun apabila ada keputusan penting berkaitan dengan perusahaan akan dilakukan Rapat Umum Pemegang Saham (RUPS). RUPS ini bertujuan agar keputusan yang diambil tersebut bersifat objektif.

Keluarga memiliki peran yang kuat dalam perusahaan. Kuatnya peran dari keluarga ini ditunjukkan dengan adanya tugas dan kewajiban yang jelas. Perusahaan juga mengatur, tidak ada 2 kepala dalam 1 divisi. Selain itu anggota keluarga banyak menduduki posisi di bidang keuangan. Hal ini dikarenakan pemilik lebih percaya kepada anggota keluarga sendiri daripada tenaga profesional atau orang lain. Namun dalam proses pengambilan keputusan, keluarga tidak berhak ikut campur, karena banyak faktor yang harus dipertimbangkan bukan semata-mata pendapat keluarga saja.

b. Pengaruh eksternal

Unsur pengaruh eksternal yang dirasakan perusahaan berasal dari, regulasi pemerintah, LSM atau pun serikat buruh, dan jasa konsultan. Regulasi pemerintah yang mempengaruhi perusahaan antara lain terkait dengan perpajakan dan penentuan upah minimum.

LSM tidak banyak berpengaruh dalam pengambilan keputusan. LSM lebih banyak hanya memberikan informasi pada perusahaan terkait dengan kondisi masyarakat yang ada di sekitar perusahaan. LSM kadang menyampaikan aspirasi masyarakat tentang apa yang dikehendaki. Misal tentang pengambilan tenaga kerja yang diutamakan dari masyarakat atau lingkungan terdekat dari operasional perusahaan.

Pengaruh eksternal lain berasal dari jasa konsultan. Kopa TTN menggunakan jasa konsultan sesuai dengan bidang keahlian yang dibutuhkan oleh perusahaan. Misal jasa konsultasi teknis, jasa konsultan akuntansi, jasa konsultan perpajakan, dan jasa konsultan hukum, dan lain-lain. Meskipun demikian, saran dari jasa konsultan tersebut hanya bersifat sebagai bahan pertimbangan. Pengambilan keputusan perusahaan pada akhirnya diambil oleh *top management* sesuai dengan kewenangan secara struktur organisasi.

Fenomena ini menunjukkan bahwa pengaruh internal dan eksternal pada perusahaan memberikan warna pada proses pengambilan keputusan perusahaan.

Keputusan perusahaan yang lahir pada akhirnya menunjukkan bahwa perusahaan mempunyai independensi dan warna tersendiri.

Kopa TTN Jember setiap tahunnya melaksanakan rapat anggota tahunan (RAT) yang dilaksanakan pada sekitar bulan Maret dalam setiap tahunnya. Anggota koperasi sebagian besar berasal dari struktur organisasi menengah ke atas yang sudah diakui sebagai anggota koperasi. Setiap anggota koperasi memiliki peran dalam setiap proses pengambilan keputusan secara objektif. Sedangkan keluarga tidak berhak mengintervensi pihak-pihak lain, dan hanya fokus pada tugas dan tanggung jawabnya, yaitu sebagai *supporting system* bagi perusahaan.

5. *Fairness*

Prinsip kesetaraan dan kewajaran pada Kopa TTN Jember dilakukan dalam sendi-sendi usaha yang dilakukan. Dalam melaksanakan kegiatannya, perusahaan harus senantiasa memperhatikan kepentingan pemegang saham, pemangku kepentingan lainnya dan semua orang yang terlibat didalamnya berdasarkan prinsip kesetaraan dan kewajaran. Ada 2 hal yang disorot peneliti, yaitu *shareholder* dan *stakeholder*.

a. *Shareholder*

Pembagian hak atas pemegang saham tergantung dari porsi kepemilikan saham. Porsi dari kepemilikan ini sudah ada sejak pendirian perusahaan, sehingga pembagian sisa hasil usaha (SHU) berdasarkan hak tersebut, jikalau ada RAT maka semua anggota koperasi diharapkan untuk hadir, apabila tidak bisa hadir maka harus diwakili dengan diberikan surat kuasa. Hal ini dikarenakan agar semua anggota koperasi mendapat informasi secara transparan.

Selanjutnya, setiap anggota koperasi akan mendapatkan laporan mengenai keadaan perusahaan, baik itu pemegang saham mayoritas maupun minoritas. Laporan yang diberikan setiap 3 bulan sekali. Pemegang saham berhak memberikan umpan balik bagi perusahaan.

c. *Stakeholder*

Ada 3 bagian yang bisa dilihat yaitu perekrutan, *reward*, dan *punishment*. Karyawan yang direkrut dalam perusahaan harus lebih dahulu lulus dalam tes

tertulis, hal itu merupakan kunci masuk ke perusahaan. Dengan lulus tes tersebut maka karyawan perusahaan mempunyai keahlian yang merata.

Kriteria utama yang dilihat dalam perekrutan adalah umur, pendidikan, dan keahliannya. Hal ini bisa terlihat bahwa perusahaan tidak membedakan satu karyawan dengan karyawan lain, dimana prinsip kesetaraan bahwa perusahaan harus menerima karyawan dan melaksanakan tugasnya secara profesional tanpa melihat suku, agama, dan ras.

Sementara itu, sistem *reward* yang diberikan perusahaan ada berbagai macam, ada yang berupa insentif, ada juga *reward* dari pemasukan perusahaan, ada juga *reward* dari *supplier*. Pemberian *reward* ini sesuai dengan kinerja yang dilakukan oleh karyawan. Dengan begitu maka setiap karyawan bisa adil mendapatkan *reward* sesuai dengan prestasi kerjanya. *Reward* berupa insentif ini merupakan kunci agar karyawan bisa termotivasi untuk bekerja, semakin besar kontribusinya maka *reward* yang diberikan semakin besar.

Sistem *punishment* dari perusahaan ada bermacam-macam seperti SP (Surat Peringatan), bisa juga pemotongan insentif, mutasi, dan bisa juga dipecat. Dengan adanya *punishment* ini diharapkan para karyawan tidak berbuat pelanggaran yang merugikan perusahaan.

Melihat dari kedua sisi tersebut, baik *shareholder* dan *stakeholder*, sudah terlihat perusahaan sudah melaksanakan prinsip *fairness* dengan baik. Hal ini terlihat bagaimana setiap pemegang saham diperlakukan secara adil sesuai dengan haknya, dan setiap pemegang saham berhak mendapatkan informasi secara transparan, yang sesuai dengan prinsip kesetaraan. Perusahaan berusaha untuk merekrut karyawan yang benar-benar memiliki keahlian tanpa memandang suku, agama, maupun rasnya. Karyawan yang berprestasi pasti akan mendapatkan *reward*, dan sebaliknya jika berbuat seenaknya akan mendapatkan *punishment*, jadi, ada keseimbangan antara prestasi dan pelanggaran yang dilakukan karyawan.

6. Auditor eksternal atau independen

Berbicara tentang hal auditor yang membantu menjembatani kepentingan dari para pihak antara Kopa TTN Jember dan pihak HKC maka diperlukan auditor eksternal. Pada prinsipnya auditor internal dan auditor eksternal memiliki

kesamaan, keduanya merupakan profesi yang mempunyai peranan penting dalam tata kelola organisasi atau perusahaan/lembaga serta memiliki kepentingan bersama dalam hal efektivitas pengendalian internal laporan keuangan. Profesi Keduanya memiliki pengetahuan yang luas tentang bisnis, keuangan, industri, dan risiko strategis yang dihadapi oleh organisasi yang mereka layani. Dari sisi profesionalitas, keduanya juga memiliki kode etik dan standar profesional yang ditetapkan oleh institusi profesional masing-masing yang harus dipatuhi, serta sikap mental objektif dan independensi dari kegiatan yang mereka audit.

Perusahaan berkepentingan kepada adanya auditor eksternal, yakni Kopa TTN Jember dan HKC, auditor eksternal harus memiliki kualifikasi akuntan yang mampu memahami dan menilai risiko terjadinya *errors* dan *irregularities*, mendesain audit untuk memberikan keyakinan memadai dalam mendeteksi kesalahan material, serta melaporkan temuan tersebut. Pada kebanyakan negara, termasuk di Indonesia, auditor perusahaan publik harus menjadi anggota badan profesional akuntan yang diakui oleh ketentuan perundang-undangan yang berlaku. Perbedaan mendasar auditor internal melakukan review terhadap aktivitas organisasi secara berkelanjutan, sedangkan auditor eksternal biasanya melakukan secara periodik biasa satu tahun pajak. Disamping itu tugas pokok antara Auditor Internal dan Auditor Eksternal pada para pihak antara HKC dan Kopa TTN Jember relatif sama yaitu temuan pemeriksaan/penyimpangan, kecurangan, kelemahan pengendalian Intern, saran Perbaikan/Rekomendasi kepada manajemen atau yang klien. Audit internal sebagai perantara untuk meningkatkan keefektifitasan dan keefesienan suatu organisasi dengan menyediakan wawasan dan rekomendasi berdasarkan analisis dan dugaan yang bersumber dari data dan proses usaha, para auditor internal dikenal sebagai karyawan yang dibentuk untuk melakukan audit internal.

Pentingnya menjaga kepercayaan bagian dari kepercayaan itu sendiri. kepercayaan itu muncul dari pihak luar para pihak perusahaan yang berdiri independen, tidak pada posisi “dikedua belah kaki”. Karena secara umum audit dapat diartikan sebagai aktivitas pengumpulan dan pengujian data, yang dilakukan oleh pihak yang kompeten dan independen, dalam rangka menentukan kesesuaian informasi yang diaudit dengan standar/kriteria yang telah ditetapkan, untuk

disampaikan kepada para pihak yang berkepentingan. Kegiatan audit tersebut dapat dilakukan oleh auditor eksternal dan internal. Audit internal sektor publik adalah audit yang dilakukan auditor internal organisasi/lembaga yang bergerak di bidang penyediaan barang dan jasa publik seperti Kopa TTN Jember dan HKC Jerman. Sebenarnya peran auditor internal tidak hanya semata-mata sebagai auditor, untuk meningkatkan nilai tambah keberadaannya, auditor internal dapat pula berperan sebagai konsultan bagian auditing. Namun peran tersebut tidak boleh mengurangi independensinya terhadap auditnya tersebut. Untuk mendapat hasil audit yang baik maka orang yang menjadi auditor internal harus memenuhi berbagai persyaratan, yaitu memiliki kompetensi (memiliki keahlian di bidang auditing dan mempunyai pengetahuan yang cukup mengenai bidang yang diauditnya), independen terhadap audity, baik dalam kenyataan (*in fact*) dan dalam penampilan (*in appearance*), serta cermat dalam melaksanakan tugasnya.

Integritas wajib dijaga, menjaga integritas antara HKC Jerman dan Kopa TTN Jember dengan auditor eksternal adalah sangat penting. Karena Tanggung jawab utama auditor eksternal adalah memberikan opini atas kewajaran pelaporan keuangan organisasi, terutama dalam penyajian posisi keuangan dan hasil operasi dalam suatu periode. Mereka juga menilai apakah laporan keuangan organisasi disajikan sesuai dengan prinsip-prinsip akuntansi yang diterima secara umum, diterapkan secara konsisten dari periode ke periode, dan seterusnya. Opini ini akan digunakan para pengguna laporan keuangan, baik di dalam organisasi terlebih di luar organisasi, antara lain untuk melihat seberapa besar tingkat reliabilitas laporan keuangan yang disajikan oleh organisasi tersebut. Sementara itu, tanggung jawab utama auditor internal tidak terbatas pada pengendalian internal berkaitan dengan tujuan reliabilitas pelaporan keuangan saja, namun juga melakukan evaluasi desain dan implementasi pengendalian internal, manajemen risiko, dan *governance* dalam pemastian pencapaian tujuan organisasi. Selain tujuan pelaporan keuangan, auditor internal juga mengevaluasi efektivitas dan efisiensi serta kepatuhan aktivitas organisasi terhadap ketentuan perundang-undangan dan kontrak, termasuk ketentuan-ketentuan internal organisasi.

Dampak tambahan dari auditor eksternal adalah biaya, disamping berbiaya mahal yang tentunya menyedot biaya tambahan pada perusahaan, auditor eksternal

juga berdampak positif bagi perusahaan nasional dan multi nasional, seperti Kopa TTN Jember dan HKC Jerman. Diantaranya, audit eksternal menekankan pada identifikasi dan evaluasi tren dan kejadian yang berada diluar kendali perusahaan, seperti meningkatnya persaingan luar negeri, pergeseran populasi, semakin meningkatnya persentase masyarakat berusia tua, ketakutan konsumen untuk bepergian, dan fluktuasi pasar saham. Audit eksternal mengungkapkan peluang dan ancaman utama yang dihadapi perusahaan sehingga manajer dapat memformulasi strategi untuk mengambil keuntungan dari peluang dan menghindari atau mengurangi dampak ancaman. Tujuan audit eksternal (*external audit*) adalah untuk mengembangkan daftar yang terbatas tentang peluang yang dapat memberi manfaat dan ancaman yang harus dihindari. Seperti yang dijelaskan oleh istilah terbatas, audit eksternal tidak ditujukan untuk mengembangkan daftar yang sangat panjang tentang semua faktor yang mungkin memengaruhi suatu bisnis. Tapi, sebaliknya, ia ditujukan untuk mengidentifikasi variabel kunci yang menawarkan respons yang dapat dijalankan.

Kelemahan yang mendasar dari audit independent yang dilakukan oleh korporasi antara TTN dan HKC adalah bahwa masing-masing perusahaan menggunakan jasa auditor eksternal yang berbeda-beda sesuai dengan kebutuhan masing-masing. Kondisi ini sering kali menghadirkan pandangan yang berbeda antara KOPA TTN Jember dan HKC Bremen dalam memandang setiap permasalahan yang timbul dari usaha kerja sama keduanya. Mestinya harus ada 1 auditor independent yang ditunjuk bersama untuk mengaudit kedua korporasi, sehingga jika ada permasalahan langsung dapat duduk bersama guna penyelesaian yang baik dan hal ini berguna untuk memupuk kesadaran bersama (*collective awareness*) sehingga diharapkan tingkat kepercayaan diantara keduanya dapat terus terjaga.

7. Membangun kesadaran dari mengenali budaya

Membangun dimulai dari mengenali diri sendiri, memahami kesadaran kolektif bersama (*collective awareness*) antara Kopa TTN Jember dan HKC Jerman adalah akikat membangun perusahaan yang terletak pada budaya dan cara pandang personal pada perusahaan tersebut. Muara dari hubungan antar budaya dapat dijumpai dengan tujuan keberlangsungan dan keberlanjutan di bidang

ekonomi. Keberlanjutan dalam bidang ekonomi, lingkungan dan sosial dapat dilakukan oleh korporasi yang mempunyai kebudayaan perusahaan sebagai suatu bentuk tanggung jawab sosial perusahaan (*corporate social responsibility*) *Corporate social responsibility* dapat dipahami sebagai komitmen usaha untuk bertindak secara etis, beroperasi secara legal dan berkontribusi untuk peningkatan ekonomi bersamaan dengan peningkatan kualitas hidup dari karyawan dan keluarganya, komunitas lokal dan komunitas secara lebih luas (Sankat, Clemen K, 2002). Pengertian ini sama dengan apa yang telah ditelorkan oleh The World *Business Council For Sustainable Development* (WBCSD) yaitu komitmen bisnis untuk berkontribusi dalam pembangunan ekonomi berkelanjutan bekerja dengan para karyawan perusahaan, keluarga, karyawan tersebut, berikut komunitas–komunitas tempat (lokal) dan komunitas secara keseluruhan, dalam rangka meningkatkan kualitas kehidupan.

Corporate social responsibility merupakan peningkatan kualitas kehidupan mempunyai arti adanya kemampuan manusia sebagai individu anggota komunitas untuk dapat menanggapi keadaan sosial yang ada, dan dapat menikmati serta memanfaatkan lingkungan hidup termasuk perubahan–perubahan yang ada sekaligus memelihara. Antar perusahaan baik itu pihak HKC Jerman dan Kopa TTN Jember diajak berkolaborasi pada *corporate social responsibility* yang berbasis memperkenalkan budaya masing-masing, lingkungan sosial kemasyarakatan dan pendekatan yang berbasis lingkungan. Bukti nyata dari keduanya dapat diajak dalam malam pentas seni bersama, baik itu mengundang pagelaran seni, maupun melatih dirinya dalam person perusahaan untuk pertunjukan seni antar budaya. Disamping itu dapat dilaksanakan datang langsung ke masyarakat petani tembakau dengan menyaksikan keanekaragaman budaya masyarakat disana, misalnya, tahlilan, “sonteng” padi atau tembakau (pada acara petik tani), dan budaya masyarakat sekitarnya yang mengakar pada kehidupannya. Selanjutnya, untuk pendekatan yang berbasis lingkungan Kopa TTN Jember dan HKC Jerman dapat menyelenggarakan gerakan penanaman pohon bersama untuk daerah rawan bencana banjir dan longsor, aksi menanam toga bersama keluarga petani tembakau, aksi bersih kali dan kegiatan lain yang bersifat pengabdian bersama kepada lingkungan hidup.

Tujuan akhir dari berkolaborasi pada *corporate social responsibility* yang membangun kesadaran kolektif bersama (*collective awareness*) antara Kopa TTN Jember dan HKC Jerman adalah terjadinya komunikasi yang harmonis antar perusahaan dengan kesadaran dan tujuan bersama untuk mempertahankan hubungan bisnis yang sehat dan saling percaya satu dengan yang lainnya. Karena konsep *corporate social responsibility* melibatkan tanggung jawab kemitraan antara pemerintah, lembaga sumber daya komunitas, juga komunitas tempat (lokal) kemitraan ini, tidaklah bersifat pasif dan statif. Kemitraan ini merupakan tanggung jawab bersama secara sosial antar *stakeholder*. Konsep kedermawanan perusahaan atau (*corporate philanthropy*) dalam tanggung jawab sosial tidak lagi memadai, karena konsep tersebut tidak melibatkan kemitraan tanggung jawab perusahaan secara sosial dengan stakeholders lainnya.

Kembali pada pemahaman antar budaya antar perusahaan, lintas budaya menjadi suatu proses yang umum terjadi, hal ini karena komunikasi sangat mudah terjangkau, dan interaksi antar kelompok yang berbeda sangat mudah terjadi. Oleh karena itu segala kegiatan yang menjadi dasar bagi aktivitas perusahaan yang mengandung proses lintas budaya tak terkecuali Kopa TTN Jember dan HKC Jerman. Perbedaan pola hidup akan menjadi suatu hambatan bagi berjalannya korporasi, masalah – masalah intern pegawai atau anggota korporasi dapat juga menjadi kendala. Biasanya pegawai yang berasal dari penduduk lokal sering diidentikan dengan orang yang malas–malas, tidak mau maju, koruktif, terkebelakang dan seterusnya. Memungkinkan perlunya suatu usaha untuk melakukan monitoring, evaluasi dan audit sosial terhadap berjalannya korporasi yang di lakukan oleh orang tertentu yang memang berkeahlian di bidang tersebut atau juag menyangkut audit eksternal dalam hal budaya organisasi. Dalam interaksi sosial akan muncul di dalamnya ada identitas yang mencirikan golongan sosial dari individu yang bersangkutan berupa atribut – atribut atau ciri – ciri, tanda, gaya bicara yang membedakan dengan atribut dari sukubangsa yang lainnya. Hubungan antar sukubangsa yang ada dalam wilayah cenderung mengarah pada penguasaan, maka akan muncul *stereotype*, *prejudice*, dan stigma sosial pada masing-masing individu di Kopa TTN Jember dan pihak HKC Jerman.

Stereotype budaya antar bangsa pasti ada, *stereotype* adalah anggapan satu golongan terhadap golongan lainnya dan biasanya anggapan ini berkaitan dengan keburukan – keburukan kelompok lain, yang ditambah dengan prasangka atau *prejudice* terhadap persepsi tersebut. Dimana *prejudice* merupakan prasangka dari golongan satu terhadap golongan lainnya. Dengan adanya *stereotype* dan *prejudice* maka muncullah stigma atau penilaian dari individu antar perusahaan. Stigma adalah suatu penilaian dari satu golongan terhadap golongan lainnya untuk berhati – hati dan kalau bisa tidak berhubungan dengan golongan lain tersebut. *Stereotype*, *prejudice* dan stigma sosial muncul karena pengalaman seorang individu dari golongan satu terhadap golongan lainnya dan kemudian individu tersebut mengabarkan pengalamannya tersebut. Akibat dari pengetahuan tentang sukubangsa lain dari golongan sosial lain akan dipakai sebagai referensi dalam pengetahuan budayanya untuk beradaptasi dengan dengan suku bangsa lain. Dengan demikian kemungkinan “jembatan” yang dipakai untuk mengatasi kendala antar budaya antar perusahaan dengan membangun kesadaran bersama *collective awareness* dalam hal mempertemukan perusahaan antara Kopa TTN Jember dan HKC Jerman pada budaya dan cara pandang personal pada perusahaan tersebut melalui *corpore social responsibility*.

Akhirnya hubungan antar perusahaan antara Kopa TTN Jember dan HKC Jerman berharap dari perubahan tingkah-laku karyawan dan para pemegang kebijakan perusahaan. Hal ini dapat dilakukan melalui mekanisme dalam pengawasan terhadap para karyawan sebagai anggota komunitas perusahaan dapat dilakukan berkenaan dengan kesesuaian atau tidaknya tingkah laku anggota tersebut dengan budaya yang dijadikan pedoman korporasi yang bersangkutan. Mekanisme pengawasan tersebut berbentuk audit sosial sebagai kesimpulan dari monitoring dan evaluasi yang dilakukan sebelumnya. Monitoring dari evaluasi terhadap tingkah laku anggota suatu perusahaan atau organisasi pada dasarnya harus dilakukan oleh perusahaan yang bersangkutan secara berkesinambungan. Monitoring yang dilakukan sifatnya berjangka pendek sedangkan evaluasi terhadap tingkah laku anggota perusahaan berkaitan dengan kebudayaan yang berlaku dilakukan dalam jangka panjang. Hal dari evaluasi tersebut menjadi audit sosial. Pengawasan terhadap tingkah laku dan peran karyawan pada dasarnya

untuk menciptakan kinerja karyawan itu sendiri yang mendukung sasaran dan tujuan dari proses berjalannya perusahaan. Kinerja yang baik adalah ketika tindakan yang diwujudkan sebagai peran yang sesuai dengan status dalam pranata yang ada dan sesuai dengan budaya perusahaan yang bersangkutan.

Perusahaan multinasional sangatlah menjaga standarisasi dan karakteristiknya. Hal ini penting mengingat kebutuhan pasar global sangat ketat dan membutuhkan spesifikasi khusus yang berkarakter dengan kualitas *special* pada era globalisasi. Era globalisasi merupakan era yang sedang kita hadapi saat ini. Globalisasi sering dikatakan sebagai suatu proses atau keadaan dimana batas antar negara dianggap menjadi lebih tidak kentara. Hal ini dikarenakan interaksi yang terjalin antar negara semakin mudah, baik itu kemudahan dalam bertukar informasi, perdagangan, teknologi, gaya hidup dan bentuk-bentuk interaksi lainnya. Selain itu, dengan terjadinya globalisasi maka pengalaman kehidupan sehari-hari, ide-ide, dan informasi di seluruh dunia menjadi bernilai standar. Keadaan demikian dipengaruhi oleh teknologi komunikasi dan komunikasi yang semakin canggih serta kegiatan perekonomian yang semakin luas dan merambah pasar dunia.

Perusahaan multinasional melekat didalamnya budaya yang merupakan satu paket bagian dari perusahaan itu sendiri. perusahaan merupakan satu set nilai, penuntun kepercayaan akan suatu hal, pengertian dan cara berpikir yang dipertemukan oleh para anggota organisasi dan diterima oleh anggota baru seutuhnya. (W. Jack Duncan: 1989). Tujuan budaya adalah untuk melengkapi para anggota dengan rasa (identitas) organisasi dan menimbulkan komitmen terhadap nilai-nilai yang dianut oleh organisasi. Budaya perusahaan mampu memberi arah bagi kelangsungan hidup perusahaan dan memberi suatu identitas khas baginya. Sebagai contoh, Jepang merupakan salah satu negara dengan perusahaan multinasional yang terbanyak di Indonesia. Tercatat, pada Tahun 2006 jumlah perusahaan Jepang yang ada di Indonesia berjumlah 783 banyaknya. Dan hal tersebut mengalami peningkatan yang signifikan pada Tahun 2014. Jepang juga dikenal sebagai negara yang memiliki nilai-nilai, filosofi, dan semangat yang terkuat, yang ditularkan ke seluruh dunia melalui budaya perusahaan pada perusahaan multinasional yang tersebar, termasuk di Indonesia. Misalnya saja

kehadiran perusahaan multinasional dari Jepang di Indonesia mencontohkan nilai-nilai baik rakyat Jepang. Hal ini dikenal dengan budaya Kaizen. Kaizen merupakan istilah dalam budaya Jepang yang bermakna perbaikan secara berkesinambungan.

Untuk memahami kelompok manusia dan masyarakat diperlukan pengetahuan tentang budaya. Budaya, dalam hal ini adalah kehidupan manusia itu sendiri yang meliputi pikiran, karya dan hasil karyanya. Budaya itu terdiri dari sesuatu yang tidak bisa diraba seperti nilai, kepercayaan, norma perilaku dan pola sikap. Kesemuanya disebut *intangible things*, tidak bisa dilihat, diamati secara kasat mata. Namun demikian dalam perusahaan kesemuanya itu merupakan kekuatan yang selalu berada dibelakang kegiatan perusahaan yang dapat dilihat dan diamati oleh kita. Budaya perusahaan merupakan energi yang dapat menggerakkan orang-orang untuk bekerja. Budaya perusahaan sering juga disebut budaya korporat merupakan nilai-nilai dominan yang disebarluaskan di dalam organisasi dan digunakan sebagai acuan atau pedoman kerja karyawan. Schein (1985), berpendapat bahwa budaya korporat mengacu kepada suatu sistem makna bersama yang dianut oleh anggota-anggota yang membedakan organisasi itu dengan organisasi lainnya. Sedangkan menurut Robbins (1990), budaya korporat disebut juga sebagai filosofi dasar yang memberikan arahan bagi kebijakan organisasi dalam pengelolaan karyawan dan nasabah. Ada tujuh karakteristik budaya organisasi sebagai berikut, Inovasi dan keberanian mengambil resiko, Perhatian terhadap detail, berorientasi pada hasil, berorientasi pada manusia, berorientasi tim, agresif dan Stabil (Robbins, 2001).

Terdapatnya nilai-nilai yang dirasakan maknanya oleh seluruh anggota organisasi, merupakan hal yang urgen dalam budaya korporat. Nilai-nilai itu menjadi perekat organisasi untuk mengikat anggota-anggota organisasi. Ditinjau dari sistem informasi, budaya korporat berguna sebagai instrumen untuk mempertahankan dan menyebarkan pengetahuan, kepercayaan, dan tingkah laku. Matsumoto dalam Moeljono (2003), mendefinisikan budaya korporat sebagai seperangkat sikap, nilai-nilai, keyakinan dan perilaku yang dipegang oleh sekelompok orang dan dikomunikasikan dari generasi ke generasi berikutnya.

Dengan demikian, budaya korporat tidak hanya menekankan pada sistem nilai-nilai yang diyakini, tetapi juga diajarkan untuk semua anggota organisasi.

Kedepannya, kemungkinan dalam jangka waktu yang lama, untuk mendeteksi apakah budaya perusahaan telah menjadi bagian dalam pengetahuan budaya para karyawannya dilakukan audit sosial dan sekaligus merencanakan apa saja yang harus dilakukan oleh perusahaan untuk menguatkan nilai-nilai yang ada agar para karyawan sebagai anggota perusahaan tidak memunculkan pengetahuan budaya yang dimilikinya di luar lingkungan perusahaan. Walaupun audit sosial ini sulit dilakukan namun tidak menjadi mustahil karena konteks hubungan yang lebih luas dan mendalam sebagai bagian usaha untuk mempertahankan usahanya, maka masing-masing perusahaan memandang hal ini penting. Dalam kehidupan komunitas atau komunitas secara umum, mekanisme pengawasan terhadap tindakan anggota-anggota komunitas biasanya berupa larangan-larangan dan sanksi-sanksi sosial yang terimplementasi di dalam aturan adat. Sehingga tampak bahwa kebudayaan menjadi sebuah pedoman bagi berjalannya sebuah proses kehidupan komunitas atau komunitas. Tindakan karyawan berkenaan dengan perannya dalam pranata sosial perusahaan dapat menentukan keberlangsungan aktivitas.

Selanjutnya, karyawan sebagai *stakeholders*, terdapat juga para bekas karyawan, para direksi, pemilik modal yang juga menentukan berjalannya aktivitas pranata sosial perusahaan yang masih bergerak. Kesemua *stakeholder* tersebut menduduki status dan peran tertentu dalam korporasi dan mempunyai hubungan fungsional satu dengan lainnya. Pada dasarnya suatu perusahaan adalah sebuah organisasi yang dalam kenyataannya menempati suatu wilayah sosial tertentu. Dan sebagai suatu bentuk organisasi, korporasi tentunya mempunyai tujuan yang dapat dipahami secara bersama oleh para anggotanya dan dapat menjamin kehidupan para anggotanya dalam lingkup organisasi yang bersangkutan. Perusahaan sebagai bagian dari suatu komunitas dan mempunyai suatu kebudayaan tersendiri akan mempunyai sifat yang adaptif terhadap lingkungannya, baik lingkungan alam maupun lingkungan sosial dan budaya yang ada disekitarnya. Berjalannya suatu perusahaan tidak akan lepas dari segala perhitungan dan perencanaan yang mengatur pola aturan yang ada, seperti halnya

pada komunitas lainnya seperti komunitas suku bangsa. Kehidupan sosial komunitas suku bangsa tersebut dalam lingkup kecil (Desa/kampung/dusun) dapat dipantau dan dimonitor oleh adat istiadat yang sesuai dengan pranata sosial yang berlaku (kekerabatan, ekonomi, teknologi, mata pencaharian dsb). Dalam perusahaan, apa yang dikatakan sebagai proses audit sosial adalah mirip atau sama dengan cara – cara yang dipakai untuk memeriksa keuangan perusahaan yang bersangkutan.

Sebagai sebuah organisasi, perusahaan yang mempunyai beberapa tenaga ahli dalam menyiapkan anggaran–anggaran yang dikelurakan, dan begitu dengan pemeriksaan terhadap anggaran yang telah dikelurkan berkaitan dengan berjalannya organisasi yang bersangkutan seperti ahli akuntansi dan pemegang buku. Tenaga–tenaga ahli tersebut merupakan individu–individu yang menduduki status tertentu, status dalam hal ini adalah kumpulan hak dan kewajiban yang ada pada diri seseorang dalam satu lingkup kebudayaan. Sehingga individu tersebut harus berperan sesuai dengan apa yang diisyaratkan oleh kebudayaan yang mengatur status yang bersangkutan. Sehingga pengukuran finansial sebuah organisasi akan juga dipengaruhi oleh pegawai (tenaga) dari pengukur tersebut, dan ini sangat terkait dengan sistem sosial dari pegawai yang bersangkutan. Memang pada dasarnya anggota perusahaan berasal dari anggota komunitas yang berbeda–beda kebudayaan dan suku bangsa, dan dengan bersama–bersama dengan orang lain yang berbeda kebudayaan dan sukubangsa bergabung sebagai satu komunitas perusahaan. Dalam kehidupan komunitas, sistem sosial akan terus berjalan untuk mengatur segala tingkah laku individu-individunya. Dengan demikian diharapkan hubungan antar perusahaan Kopa TTN Jember dan pihak HKC Jerman dapat terpelihara dan berjalan dengan baik yang saling menguntungkan antar kedua pihak.

Berdasarkan penjelasan dalam bab 5 dengan permasalahannya, *pertama*, adanya regulasi yang mengatur pengetatan produksi tembakau baik global maupun regional. *Kedua*, adanya peluang bisnis sekaligus tantangan untuk pengembangan usaha pertembakauan. *Ketiga* adanya perubahan pola perilaku konsumen terhadap produksi dan pemakaian tembakau dunia. *Keempat*, persaingan bisnis yang semakin meningkat. *Kelima*, adanya regulasi yang tidak

menguntungkan dalam usaha pertembakauan. *Ketujuh*, biaya produksi yang semakin tinggi dan tidak seimbangya antara biaya produksi dengan harga dari tembakau. *Kedelapan*, diperlukan sebuah hubungan usaha yang sehat untuk keberlangsungan bisnis pertembakauan. *Kesembilan*, perusahaan bergantung kepada “*broker*” makelar dalam menjalankan bisnis pertembakauan sebagai kepanjangan tangan produknya untuk pangsa pasar internasional. *Kesepuluh*, membangun usaha dari membangun kepercayaan antar individu. *Kesebelas*, membangun kesadaran dari mengenali budaya dan Auditor eksternal atau independen maka dapat diabstraksikan kedalam sebuah rumusan preposisi minor yang menyebutkan bahwa:

Preposisi Minor (1):

“Tata kelola korporasi dan hubungan kemitraan antar korporasi yang baik didasarkan oleh kesadaran bersama untuk menjaga keberlangsungan bisnis”

BAB 7. KESIMPULAN DAN REKOMENDASI

7.1 Kesimpulan Penelitian

Hasil penelitian pada KOPA TTN Jember menunjukkan bahwa perwujudan *the good partnership* antara KOPA TTN dan HKC masih rendah. Hal ini dikarenakan kurang adanya transparansi antar pihak yang mengakibatkan keduanya seolah – olah berjalan sendiri – sendiri, meskipun pada dasarnya KOPA TTN dan HKC menjalin kerjasama yang cukup erat dan menguntungkan. Disamping itu juga, kurangnya kesadaran diantara keduanya terhadap kebijakan – kebijakan dalam sebuah kerjasama yang belum terimplementasi dengan baik sehingga menimbulkan sebuah kesenjangan. Kesenjangan tersebut apabila dibiarkan, maka dapat terjadi *wanprestasi* dari para pihak korporasi, yang berdampak menurunnya kinerja korporasi tersebut dan selanjutnya kerjasama yang sudah terjalin lebih harmonis dapat “pecah kongsi” dan menjadi bubar.

Sebagaimana telah dijelaskan pada bab – bab sebelumnya bahwa usaha tembakau terlebih dalam bidang ekspor perlu adanya perantara dagang (“*broker*”) antara produsen dan konsumen. Sebab, pihak “*broker*” yang lebih mengetahui kondisi pasar dan bagaimana keinginan konsumen, sehingga perlu adanya saling keterbukaan (transparansi) diantara keduanya guna memperlancar proses kerjasama yang berlangsung. Kurangnya transparansi diantara kedua belah pihak kemudian menimbulkan sebuah kesenjangan yang kemudian muncul keinginan untuk untung sendiri dan cenderung mencari pasar yang lebih menjanjikan untuk perkembangan sebuah usaha. Dengan demikian, konseptualisasi dalam penelitian ini yaitu diperlukan adanya keterbukaan dalam melakukan sebuah kerjasama sehingga kerjasama yang terjalin semakin baik dan optimal sesuai dengan kesepakatan yang telah ditentukan.

Sebagaimana konsep yang diusung dalam kemitraan korporasi dengan pendekatan teori *Agency* sebagai alat untuk menganalisis permasalahan dalam penelitian ini, maka adanya kelemahan sebuah hubungan kemitraan untuk terealisasinya *the good partnership* dalam mendukung sebuah tata kelola perusahaan yang baik/*the good corporate governance* diantara kedua belah pihak, oleh karena itu diperlukan kesadaran bersama untuk keberlangsungan usaha

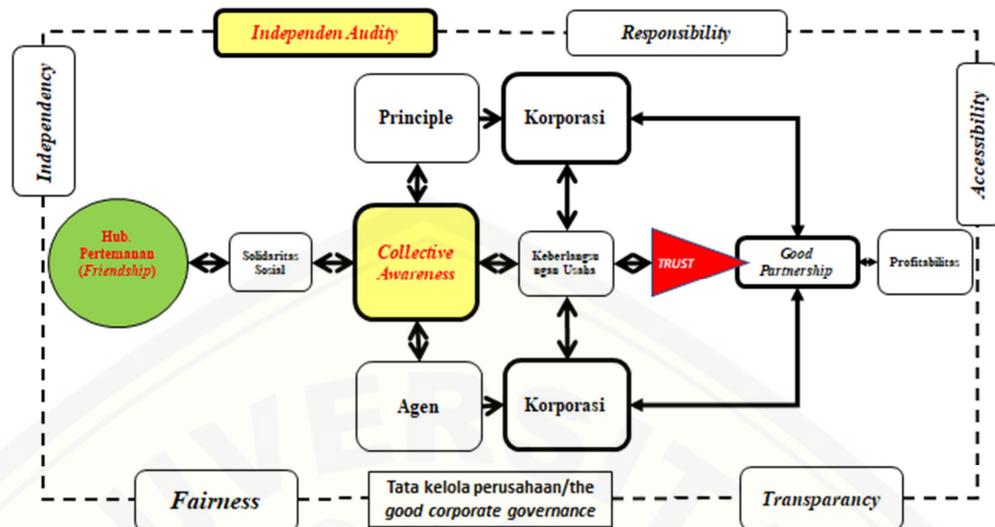
dalam memposisikan dirinya dalam sebuah kerjasama. Dengan demikian, konsep teori *agency* belum cukup menjelaskan secara keseluruhan tentang faktor – faktor yang mempengaruhi sebuah kebijakan karena dalam konteks kerjasama dua pihak perusahaan, kebijakan juga dipengaruhi oleh unsur kesadaran diri dalam menjalankan kerjasama korporasi sehingga terwujudnya *the good partnership* dan *the good corporate governance* antar kedua belah pihak.

7.2 Implikasi Teori

Berdasarkan konteks temuan empirik pada penelitian ini bahwa dalam sebuah kerjasama antara 2 pihak ada yang namanya pemilik (*principal*) dan pekerja atau yang dikenal dengan istilah agen yang mana menurut teori keagenan (*agency theory*) “setiap agen yang menjalankan usaha atas nama pemilik (*principal*) haruslah mampu memenuhi keinginan pemilik (*principal*)”. Pernyataan tersebut belum cukup untuk menjadikan sebuah kerjasama yang berakhir dengan terwujudnya *the good partnership* terutama kerjasama yang dilakukan antara KOPA TTN Jember dengan HKC. Hal ini disebabkan oleh beberapa faktor, antara lain, kurangnya kesadaran pada masing – masing pihak yang merasa sudah benar di jalan masing – masing sehingga yang terjadi adalah hubungan diantara keduanya kurang berjalan dengan baik. Sehingga, keadaan tersebut jika dibiarkan secara terus menerus akan berkembang pada tidak adanya transparansi dalam kerjasama yang terjalin antar korporasi, dalam hal ini antara KOPA TTN Jember dengan HKC. Pada hubungan kerjasama ini, pihak HKC sebagai pedagang besar (“*broker*”) internasional yang memasarkan produk tembakau *Na-Oogst* hasil produksi KOPA TTN Jember tidak menjelaskan secara “gamblang” bagaimana proses penjualan tersebut berlangsung di pasar global serta tidak adanya kejelasan mengenai harga yang ditawarkan kepada konsumen hingga mencapai kata sepakat. Selain itu, sikap HKC sebagai penanam modal terhadap KOPA TTN Jember, memilih angkat tangan dalam proses produksi dilapangan dengan memberikan spesifikasi yang ketat terhadap hasil produksi hasil produksi tersebut. Hal ini disamping sangat menguntungkan pada KOPA TTN Jember dalam menentukan pola produksi, penjaminan mutu produksi dan lain tanpa persetujuan pihak HKC selaku penanam modal. Tetapi disatu sisi dapat

merugikan KOPA TTN Jember apabila terjadi disharmoni dengan tidak didasarkan *un-collective awareness* yang berhubungan dengan pemutusan hubungan, maka produk yang dihasilkan tidak diterima di pasar sehingga merugikan KOPA TTN Jember.

Uniknya lagi, ditemukan kerancuan antara KOPA TTN Jember dengan pihak HKC dalam kedudukan sebagai agensi dan pemilik/*principal*, baik itu sebagai pemilik modal maupun sebagai produksi (sebagaimana penjelasan bab 6 dan bab 5) dimana kedua belah pihak bisa sebagai agen maupun pemilik, baik dari sisi pemberi modal dan produksinya. Selain itu, ditemukan adanya ketidakseimbangan antara kedua perusahaan yang disebabkan berbagai faktor keadaan, baik budaya, komunikasi dan egosentris yang berlebihan yang menyebabkan “lingkaran setan” yang berdampak pada faktor keterbukaan, baik itu keterbukaan akses informasi maupun akses bisnis pada pasar global. Keadaan ini yang kemudian menjadikan hubungan antara kedua belah pihak menjadi semakin tidak nyaman dikarenakan sejak awal hubungan tidak adanya kesadaran dari masing – masing dan transparansi dalam kerjasama yang dilakukan apalagi minimnya campur tangan pemerintah dalam hubungan tersebut sehingga regulasi tembakau di Indonesia belum jelas pengaturannya dalam tata kelola tembakau di pasar global. Berdasarkan kenyataan tersebut, maka diperlukan kesadaran kolektif dalam menjalin mitra usaha KOPA TTN dan HKC serta diperlukan peran pemerintah dalam tata kelola pertembakauan untuk mendorong kemitraan usaha yang sehat untuk menjamin keberlangsungan korporasi dan tata kelola yang dikendalikan untuk masuk ke pasar global. Sehingga, mutlak diperlukan kekuatan dari kesadaran kolektif bersama (*collective awareness*) dalam sebuah usaha keberlangsungan hubungan bisnis dan hubungan korporasi yang sehat serta paham pada posisi masing masing dari tata kelola perusahaan tembakau tersebut. Selanjutnya dijelaskan pada gambar 7.1 tentang hubungan antar perusahaan dalam sebuah dinamika teoritikal yang “menaungi” kedua belah pihak dan kebaharuan yang ditemukan. Model yang disusun merupakan sebuah model yang mengabstraksikan dari sebuah fakta empiric untuk di tarik menjadi sebuah permodelan yang di rekomendasikan dapat di gunakan pada model usaha sejenis di kemudian hari.



Gambar 7.1 Model Rekomendasi

Sumber: Data diolah dan Dimodifikasi, Oleh Iryono Tahun 2020.

Sebagaimana yang telah dicantumkan dalam Gambar 7.1 maka unsur kesadaran kolektif sebagai hal baru (*novelty*) yang dapat disebut dengan masukan dan kritikan serta sebagai rekomendasi dalam melengkapi kemitraan sebuah usaha/*the good partnership* pada kerangka teori *agency* yang dikemukakan oleh Jensen dan Meckling, Tahun 1976. Jadi, dalam teori agensi tidak hanya menuntut terpenuhinya keinginan salah satu pihak dan seolah – olah mengabaikan kepentingan pihak lainnya, namun juga sebaiknya mempertimbangkan aspek kesadaran kolektif untuk sebuah keberlangsungan hubungan usaha dari pihak – pihak yang bersangkutan sehingga kerjasama dapat berjalan secara efektif dan seimbang. Lebih lanjut bahwa kerja sama yang baik harus senantiasa dapat diukur dari peningkatan provitabilitas pada masing-masing korporasi yang melakukan kerja sama.

Selain kesadaran kolektif yang wajib ada dalam sebuah kerjasama tata kelola tembakau, aspek transparansi, keterbukaan akses pasar dan informasi, kesetaraan, menjaga kepercayaan dan saling menguntungkan antar pihak juga menjadi bagian penting dalam membangun sebuah hubungan usaha, terutama hubungan usaha antara KOPA TTN Jember dengan HKC dalam mewujudkan *the good partnership*. Untuk memecahkan aspek komunikasi tersebut, diperlukan peran pihak ketiga antara Kopa TTN Jember dan HKC, dimana pihak ketiga

(pemerintah maupun lembaga donor lainnya) ini berfungsi sebagai regulator, penghubung dan “peringat” bagi kedua belah pihak tentang bagaimana seharusnya kerjasama diantara keduanya berjalan sesuai kesepakatan yang telah di setujui diawal untuk mewujudkan *the good partnership* yang baik.

7.3 Rekomendasi dari Penelitian

Selain pembaharuan teori *agency*, temuan penelitian ini menyatakan bahwa dalam mewujudkan *the good partnership* dan *the good corporate governance* antara KOPA TTN Jember dengan pihak “*broker*” dalam hal ini HKC akan berjalan baik jika memenuhi unsur komunikasi dan regulasi yang baik. Untuk memecahkan aspek keterbukaan dalam mewujudkan *the good partnership* dan *the good corporate governance* diperlukan peran pihak ketiga antara KOPA TTN Jember dan HKC, dimana pihak ketiga ini berfungsi sebagai penghubung dan peringatan bagi kedua belah pihak tentang bagaimana seharusnya kerjasama diantara keduanya berjalan sesuai kesepakatan yang telah di setujui diawal. Oleh karena itu peran pihak ketiga tersebut menduduki peran yang strategis dalam terwujudnya *the good partnership* dan *the good corporate governance* antara KOPA TTN Jember dan HKC. Berdasarkan hal tersebut, dapat diambil contoh untuk pihak ketiga yaitu pemerintah ataupun pihak lembaga donor lainnya, baik itu di pemerintahan kabupaten maupun pemerintah pusat selaku pemegang tertinggi kekuasaan di Indonesia. Sebaiknya pemerintah juga harus hadir dalam tata kelola bisnis tembakau karena pada akhirnya pemerintah juga menjadi pihak yang diuntungkan dari keberlangsungan sebuah usaha pertembakauan. Peran pemerintah tersebut dalam bisnis tembakau yang dimaksud adalah menjamin bahwa pihak HKC/asing tidak kehilangan usahanya sementara pihak KOPA TTN Jember tidak terintervensi oleh pihak asing sehingga timbul ketenangan dan keterjaminan dalam kerjasama baik dari pihak KOPA TTN Jember maupun pihak HKC.

Berdasarkan hal tersebut, apabila konsep Jack dan Meckling dalam teori agensi dan adanya peran pemerintah dalam menata kemitraan dapat diaplikasikan dalam mewujudkan *the good partnership* dan *the good corporate governance* antara KOPA TTN Jember dan HKC setidaknya komunikasi diantara keduanya akan lebih baik dan kerjasama yang berlangsung lebih tertata dan tidak

memberatkan salah satu pihak untuk menjaga kepercayaan masing – masing pihak dan mencegah terjadinya konflik. Selanjutnya, untuk meminimalisir efek terjadinya konflik diperlukan sebuah kebijakan pemerintah yang mengatur proses kerjasama diantara kedua belah pihak guna menjaga keberlanjutan kerjasama dalam tata kelola sesuai *the good partnership*.



DAFTAR PUSTAKA

Buku

- Aaker, D. A. 2013. *Manajemen Pemasaran Strategi*. Edisi 8. Jakarta: Salemba Empat.
- Achadi.2005. *Gizi dan Kesehatan Masyarakat*. Jakarta: PT.Raja Grafindo Persada
- Achmad, Mas Daniri. 2005. *Good Corporate Governance: Konsep dan Penerapannya dalam Konteks Indonesia*. Jakarta: Ray Indonesia
- Adityo, Benito & Suharnomo. 2013. *Transformasi PT. KAI dengan Analisis 7S McKinsey*. Semarang: MM - Undip..
- Al Ries dan Jack Trout. 2001. *Positioning: The Battle For Your Mind*. Jakarta: Salemba Empat
- Ambar, Teguh, Sulistiyana. 2004. *Kemitraan dan model model pemberdayaan*. Yogyakarta: Graha Ilmu.
- Amin, Widjaja, Tunggal. 2012. *Audit kecurangan dan akuntansi forensik, Harvarindo*. Jakarta.
- Assauri, Sofjan. 2013. *Manajemen Pemasaran*. Jakarta : Rajawali Pers.
- Badan Agribisnis, Departemen Pertanian. 1998. *Petunjuk Teknis Pengembangan Sub Terminal Agribisnis*. Jakarta
- Berger, P.L dan Luckmann, T. 1990. *Tafsir Sosial atas Kenyataan. Risalah tentang Sosiologi Pengetahuan*. Jakarta: LP3ES.
- Bogdan dan Biklen. 1982. *Analisis Data Penelitian Kualitatif*. Edisi Bahasa Indonesia. Jakarta: PT Rajawali Nusindo.
- Bogdan dan Taylor. 1992. *Penulisan Ilmiah Penelitian Kualitatif*. Edisi Bahasa Indonesia. Cetakan Pertama. Yogyakarta: PT Unika Pusaka.
- Bungin, B. 2007. *Penelitian Kualitatif, Komunikasi, Ekonomi, Kebijakan Publik dan Ilmu Sosial Lainnya*. Edisi Kedua. Jakarta: PT Kencana.
- Burke. 1994. *Educational Research: Quantitative, Qualitatif, and Mixed Approaches*. USA:SAGE Publications, Inc.
- Carolina Machado.2019. *Management Science Foundations and Innovations*. Portugal: University of Aveiro, Aveiro
- Chi-Kun Ho.2005. *Corporate Governance and Corporate Competitiveness : an International Analysis*. Oxford : Blackwell Publishing Ltd.
- Chinn, Richard. 2000. *Corporate Governance Handbook*. London: Gee Publishing Ltd.
- Creswell, J.W. 1998. *Qualitative inquiry and research design: choosing among five traditions*

- Daeng. 2011. *Manusia, Kebudayaan dan Lingkungan*. Jakarta: Pustaka Pelajar
- David, F.R. 2004. *Manajemen Strategis: Konsep. Edisi ketujuh*. Jakarta: PT. Prenhallindo,
- David, F. R. 2010. *Manajemen Strategi : Konsep*. Jakarta: Salemba Empat edisi 12.
- Denzin, NK. and Lincoln, YS. 2000. *Hand Book of Qualitative Research*. , California USA: Teller Road Thousand Oaks.
- Ericson, M. Mackey, J., Scluger, N., Gomeshtapeh, F.I., Drope, J. 2015. *The Tobacco Atlas*. Tobaccoatlas.org.
- European Commission in Colaboration with The World Health Organization an World Bank Brussel. 2003. *The Economics of Tobacco Use & Tobacco Control in The Developing World*.
- Freeman, Harrison and Zyglidopoulos. 1984. *Stakeholders Theory Concept and Strategies*. Cambridge Element.
- Galtung, Johan. 2003. *Studi Perdamaian : Perdamaian dan Konflik Pembangunan dan Peradaban*. Cetakan I. Surabaya: Pustaka Eureka.
- Gea, A.A. 2005. *Character Building IV Relasi dengan Dunia: Alam, Iptek, dan Kerja*. Jakarta: PT Alex Media Komputindo.
- Hafsah, M. J. 1999. *Kemitraan Usaha Konsepsi dan Strategi*. Departemen Pertanian. Jakarta.
- Handyaningrat, Soewarno. 1994. *Pengantar Studi Ilmu Administrasi dan Manajemen*. Jakarta: Haji Masagung.
- Handyaningrat, Soewarno. 1996. *Pengantar Studi Ilmu Administrasi dan Manajemen*. Jakarta: CV Haji Masagung
- Hariadi ,Bambang. 2005. *Strategi Manajemen*. Jakarta: Bayumedia Publishing.
- Hendar dan Kusnadi. 1999. *Ekonomi Koperasi*. Jakarta: Lembaga Penerbit UI
- Hendaryogi, Adityawan. 2010. *Perancangan dan Implementasi Dokumen Mutu dengan Menggunakan Standar Sistem Manajemen Mutu ISO 9001:2008 di Unit Produksi Nature Fiber PT ABC*. Tugas Akhir. Universitas Seblas Maret. Surakarta.
- Herdiansyah, Haris. 2010. *Metode Penelitian Kualitatif untuk Ilmu-ilmu Sosial*. Jakarta: Salemba Humanika
- Hindarmojo, Hinuri. 2002. *The Essence of Good Corporate Governance “Konsep dan Implementasi Perusahaan Publik dan Korporasi Indonesia”*. Jakarta : Yayasan Pendidikan Pasar Modal Indonesia & Sinergy Communication
- Hodge, B.J., Anthony, W.F., & Gales, L. 1996. *Organization Strategy*, fifth editions. New Jersey: Pentice Hall.
- Hunger, J.D. dan Wheelen, T.L. (2008). *Strategic Management and Bussiness Policy: Toward Global Sustainability* (13th Edition). New York: Pearson.
- Ibrahim, Yacob. 2009. *Studi Kelayakan Bisnis*. Jakarta: PT Rineka Cipta.

- Iman dan Amin. 2002. *Membangun Good Corporate Governance*. Jakarta: Harvarindo.
- Istiqomah, Umi. 2003. *Upaya Menuju Generasi Tanpa Merokok Pendekatan Analisis Untuk Menangulangi Dan Mengantisipasi Remaja Merokok*. Surakarta: CV. SETIA AJI.
- Jacobus Ranjabar. 2008. *Perubahan Sosial Dalam Teori Makro: Pendekatan Realitas Sosial*. Bandung: Alfabeta
- Johnson. 1986. *Teori Sosiologi Klasik dan Modern*. Jakarta: Jilid 1. PT Gramedia.
- Karlen Simarmata. 2007. *Good Corporate Governance pada Bank: Tanggung Jawab Direksi dan Komisaris dalam Melaksanakannya*. Jakarta: PT Hikayat Dunia.
- Kasali, Reinald. 2005. *Change Management*. Jakarta: PT. Gramedia Pustaka Utama.
- Komite Nasional Kebijakan Governace. 2006. *Pedoman Good Corporate Governance Perusahaan Pialang Asuransi dan Pialang Reasuransi Indonesia*. Jakarta: Komite Nasional Kebijakan Governance
- Kotler. 2002. *Manajemen Pemasaran. Edisi Milenium*, Jilid 2. Jakarta: PT. Prenhalindo
- Kuntoro Boga Andri. 2012. *Proses Pemasaran Hasil Pertanian Tembakau*. Yogyakarta: Universitas Negeri Yogyakarta
- Kuswadi. 2005. *Meningkatkan Laba Melalui Pendekatan Akuntansi Keuangan dan Akuntansi Biaya*. Jakarta: PT. Elex Media Komputindo.
- Kuswidanti. 2008. *Gambaran Kemitraan Lintas Sektor Dan Organisasi Di Bidang Kesehatan Dalam Upaya Penanganan Flu Burung Di Bidang Komunikasi Komite Nasional Flu Burung Dan Pandemi Influenza (Komnas Fbpi)*. Depok: Program Sarjana Kesehatan Masyarakat Fakultas Kesehatan Masyarakat. Universitas Indonesia
- Lowney, C. 2005. *Heroic Leadership: Praktik Terbaik Sebuah Perusahaan Berumur 450 Tahun yang Mengubah Dunia*. Alih bahasa Rusli, R.A. Jakarta: Penerbit Gramedia.
- Luthans, Fred. 1981. *Organizational Behavior*. New York: McGraw-Hill Book Company
- Mal An Abdullah. 2010. *Corporate Governance Perbankan Syariah Di Indonesia*. Jogjakarta : Ar-Ruzz Media:.
- Mas Ahmad Daniri. 2005. *Good Corporate Governance Konsep dan Penerapannya dalam Konteks Indonesia*. Jakarta Pusat: Ray Indonesia.
- Miles, MB, Huberman, AM & Saldana J. 2014. *Qualitatif Data Analysis, A Methodes*. Source book Editian 3
- Moeheriono. 2012. *Pengukuran Kinerja Berbasis Kompetensi*. Jakarta: Raja Gravindo Persada.

- Moleong, L.J. 2006. *Metodologi Penelitian Kualitatif*. Cetakan keenam. Bandung: Penerbit PT Remaja Rosdakarya Offset.
- Moorhead, Gregory and. Griffin, Ricky W, 1999. *Organizational Behavior: Managing People and Organizations*. Eleventh Edition. USA: South Western.
- Mufiz, Ali. 2004. *Pengantar Ilmu Administrasi Negara*. Jakarta: Pusat Penerbitan Universitas Terbuka.
- Muliawati, Alamsyah, Dedi., R.. 2017. *Pilar Dasar Ilmu Kesehatan Masyarakat*. Yogyakarta :Nuha Medika
- Nawawi ,H. Hadari, 2003. *Manajemen Sumber Daya Manusia Untuk Bisnis Yang Kompetitif*. Cetakan ke-7. , Yogyakarta: Gadjah Mada University Press.
- Nawawi, Hadari dan Asiati. 2016. *Manajemen Sumber Daya Manusia untuk Bisnis yang Kompetitif*. Yogyakarta: Gadjah Mada University Press.
- Newman, William H.. 1963. *Administrative action*. USA : Prentice.
- Noorlaila. 2011. *Analisis Pengaruh Good Corporate Governance Terhadap Nilai Perusahaan (Studi Empiris Pada Perusahaan Manufaktur Yang Terdaftar Di BEI Periode 2005-2009)*. Semarang: Universitas Diponegoro.
- Notoadmodjo, Soekidjo. 2003. *Pengembangan Sumber Daya Manusia*. Jakarta: PT.Rineka Cipta.
- Osterwalder & Pigneur. 2012. *Business Model Generation*. New Jersey: John Wiley & Sons, Inc.
- Patton, M.Q. (1980). *Qualitative Research and Evaluation Methods*. California. USA: Thousand Oaks, CA Sage Publications.
- Poerwanto. 2006. *New Business Administration*. Yogyakarta: Pustaka Pelajar.
- Porter. 1996. *Strategi Bersaing: Teknik Menganalisis Industri dan Pesaing*. Jakarta:Erlangga
- Puspitawati, E. 2006. *Analisis Kemitraan Antara PT. Pertani (Persero) dengan Petani Penangkar Benih Padi di Kabupaten Karawang*. Tesis. Institut Pertanian Bogor.
- Ranee. 2006. *Service Quality Dimensions, Perceive Value and Customer Satisfaction*. ABC Relationship Model Testing. IBEJ
- Richardus. 1997. *Manajemen Persediaan*. Jakarta: Grasindo
- Robbins, S. 1996. *Perilaku Organisasi, Konsep, Kontroversi dan Aplikasi. Alih Bahasa : Hadyana Pujaatmaka*. Edisi Keenam. Jakarta: Penerbit PT. Bhuana Ilmu Populer.
- Robbins, Stephen P. 2001. *Perilaku Organisasi*. Jakarta: Prehallindo.
- Robbins and Timothy. 2008. *Perilaku Organisasi*. Edisi 12 Buku 1. Terjemahan: Diana Angelica, Ria Cahyani dan Abdul Rosyid. Jakarta: Salemba Empat.
- Robert and Thomas.1980. *In Search of Excellence: Lessons from America's best run companies*. New York: Warner books.

- Sabrina, AI. 2010. *Pengaruh Corporate Governance dan Structure Kepemilikan Terhadap Kinerja Perusahaan*. Skripsi. Semarang: Program Sarjana Universitas Diponegoro.
- Salvatore, Dominick. 2007. *Ekonomi Manajerial*. Buku 2. Edisi 1. Yogyakarta: BPFE
- Sartika, Partomo Titik. 2009. *Ekonomi Koperasi*. Jakarta: Ghalia Indonesia.
- Sarwono. Jonathan. 2006. *Metode Penelitian Kuantitatif dan Kualitatif*. Yogyakarta. :Graha Ilmu
- Schermerhorn, J.R., dkk. 1994. *Managing organizational behavior* (5th ed). New York: John Willey & Sons, Inc.
- Sedarmayanti, 2010, *Sumber Daya Manusia dan Produktivitas Kerja*, cetakan kedua, penerbit: Mandar Maju. Bandung.
- Semma, M. 2008. *Negara dan Korupsi: Pemikiran Mochtar Lubis atas Negara, Manusia Indonesia dan Perilaku Politik*. Jakarta: Yayasan Obor Indonesia.
- Shaw, John. C. 2003. *Corporate Governance and Risk: A System Approach*. New Jersey: John Wiley & Sons, Inc.
- Silalahi, Ulber. 2009. *Asas-Asas Manajemen*. Bandung: Refika Aditama.
- Singarimbun dan Effendi, S. 1995. *Metode Penelitian Survei*. Jakarta: LP3ES.
- Sitepoe. 2000. *Kekhususan Rokok Indonesia*. Jakarta: PT Gramedia Widiasarana Indonesia
- Snelbecker, G.E. 1974. *Learning Teory, Instruction Theory, and Psychoeducational Design*. New York: McGraw-Hill, Inc.
- Sondang P. Siagian. 2001. *Manajemen Sumber Daya Manusia*. Jakarta: Bumi Aksara,
- Sritua, Arief. 1997. *Koperasi Sebagai Organisasi Ekonomi Rakyat, dalam Pembangunanisme dan Ekonomi Indonesia. Pemberdayaan Rakyat dalam Arus Globalisasi*. Jakarta: CSPM dan Zaman,
- Stephen P Robbins. 2001. *Perilaku Organisasi: Konsep, Kontroversi, Aplikasi*. Jilid 1, Edisi 8. Jakarta: Prenhallindo,
- Stiglitz, Joseph. 2000. *Globalization and its Discontent*. London: Penguin Books.
- Sugiono. 2011. *Metode Penelitian Administrasi*. Bandung: Alfabeta.
- Suherman. Rosyidi. 2003. *Pengantar Teori Ekonomi: Pendekatan Kepada Teori Ekonomi Mikro dan Makro*. Edisi Revisi. Jakarta: PT Raja Grafindo Persada.
- Sukendro S., 2007. *Filosofi Rokok*. Yogyakarta: Pinus Book Publisher.
- Sukrisno, Agoes. 2011. *Auditing (Pemeriksaan Akuntan) oleh Kantor Akuntan Publik*. Edisi 4. Jakarta: Penerbit Salemba Empat.
- Sulistiyani, Ambar, Teguh. 2004. *Kemitraan dan Model-Model Pemberdayaan*. Yogyakarta: Gava Media.

- Suprayitno, G, et all. 2004. *Komitmen Menegakkan Good Corporate Governance: Praktik Terbaik Penerapan GCG Perusahaan di Indonesia*. Jakarta: The Institute for Corporate Governance (ICG).
- Surakhmad, Winarno. 1999. *Pengantar Interaksi Belajar Mengajar, Dasar dan Teknik Metodologi Pengajaran*. Bandung: Tarsito.
- Suryabrata, Sumadi. 2008. *Psikologi Pendidikan*. Raja Grafindo Persada: Jakarta.
- Surya, Indra & Ivan Yustiavandana. 2006. *Penerapan Good Corporate Governance Mengesampingkan Hak-Hak Istimewa demi Kelangsungan Usaha*. Jakarta : Prenada Media Group
- Susilo, Leo J dan Karlen Simarmata. 2007. *Good Corporate Governance Pada Bank:Tanggung Jawab Direksi dan Komisaris Dalam Melaksanakannya*. Bandung: Hikayat Dunia.
- Sutedi ,Adrian. 2011. *Good Corporate Governance*. Jakarta: Sinar Grafika.
- Sutedi, Adrian. 2012. *Good Corporate Governance*. Jakarta: Sinar Grafika
- Suyanto, B. 2005. *Metode Penelitian Sosial: Berbagai Alternatif Pendekatan*. Jakarta: Prenada Media.
- Thoby, Mutis. 1992. *Pengembangan Koperasi*. Jakarta: Gramedia.
- Tjager, I Nyoman.2003. *Corporate Governance:Tantangan dan Kesempatan Bagi Komunitas Bisnis Indonesia*. Jakarta: Prenhallindo.
- Triguno. 2000. *Budaya Kerja (falsafah, tantangan, lingkungan, yang kondusif, kualitas, pemecahan masalah)*. Jakarta: PT Golden Terayon Press..
- Tunggal,Imam Sjahputra dan Widjaja Tunggal 2002. *Memahami Konsep Corporate Governance*. : Jakarta: Havarindo.
- Umar, Husein. 2002. *Metode Riset Bisnis*. Jakarta: PT.Gramedia
- Umar, Husein. 2005. *Business an Introduction*. Jakarta: PT Gramedia Pustaka Utama.
- Wayong, Y. 2004. *Fungsi Administrasi Negara*. Jakarta: Djambatan.
- Wicaksana, I Gede Wahyu. 2007. *Epistemologi Politik Luar Negeri: A Guide to Theory*. Global & Strategis.
- Widiyanti, Ninik. 1994. *Manajemen Koperasi*. Jakarta: PT. Renerka Cipta
- Zarkasyi, Wahyudin. 2008. *Good Corporate Governance Pada Badan Usaha Manufaktur, Perbankan, dan Jasa Keuangan Lainnya*. Bandung : Alfabeta

Jurnal

- Abdullah, Haslinda. 2009. Fundamental and Ethnics Theories of Corporate Governance. *Middle Eastern Finance and Economics* 4:88-9.
- Arasy, A. 2002. Pengaruh Budaya Pimpinan, Budaya Individu, dan Budaya Organisasi terhadap Kreativitas Kerja Karyawan, *Jurnal Ekonomi* 2 (3): 127-158.

- Brown, James R. 1995. Measuring The Source Of Marketing Channel Power: A Comparison Of Alternatif Approaehes, *International Journalof Research in Marketing*.
- Canan C. Mutlu. 2018. Corporate Governance in China: A Meta-Analysis. *Journal of Management Studies* (10.1111/joms.12331).
- Dewi. 2012. Pengaruh Kualitas Pelayanan Terhadap Kepuasan dan Loyalitas Nasabah PT BPR Hoki di Kabupaten Tabanan. *E-Jurnal Ekonomi dan Bisnis Universitas Udayana*: 3-5.
- Donaldson dan Davis, 1989, 1991. Stewardship Theory or Agency Theory: CEO Governance and Shareholder Returns. *Australia Journal of Management* 16.
- Fadilah, R. dan Sumardjo. 2011. Analisis Kemitraan Antara Pabrik Gula Jatitujuh Dengan Petani Tebu Rakyat Di Majalengka, Jawa Barat. *Jurnal Transdisiplin Sosiologi, Komunikasi, dan Ekologi Manusia* 5 (2): 159 – 172.
- Harrison, Roger. 1972. Understanding Your Organization's Character. *Harvard Business Review* 50.
- Hasbiansyah, O. 2005. Pendekatan Fenomenologi: Pengantar Praktik Penelitian dalam Ilmu Sosial dan Komunikasi. *Mediator*. Volume 9 (.1). [Serial Online]. <http://ejournal.unisba.ac.id>. [10 Desember 2016].
- .Fama, E.F et al, 1983, Agency Problem and the Theory of the Firm. *Journal of Political Economy* 88:288-301.
- Hasbullah, Rewang: Kearifan Lokal dalam Membangun Solidaritas dan Integrasi Sosial Masyarakat di Desa Bukit Batu Kabupaten Bengkalis, *Jurnal Sosial Budaya* IX (2): 234.
- Jay,R. 2004. Initial Public Offerings. Warren Gorham & Lamont. *Journal of Modern Finance* 2.
- Jensen & Meckling, 1976. The Theory of The Firm: Manajerial Behaviour, Agency Cost, and Ownership Structure. *Journal of Financial and Economics*. 3: 305-360
- Jensen, M.C. 1993. The Modern Industrial Revolution, Exit, and The Failure of Internal Control Systems. *The Journal of Finance* 48 (3) : 831-880.
- Kaihatu, T. S. 2006. Good Corporate Governance dan Penerapannya di Indonesia. *Jurnal Manajemen dan Kewirausahaan* 8 (1) : 1-9
- Kamal, Miko.(2011). Konsep Corporate Governance di Indonesi: Kajian atas Kode Corporate Governance. *Jurnal Manajemen Teknologi* 1 (IV): 150.
- Kosen S, Herman S, Schultink W. 2004. An overview of studies on iron deficiency in Indonesia. *Nutrition Research* 18: 41 – 193
- Murdiyati. Samsuri Tirtosastro, A.S. 2009. Kandungan Kimia Tembakau dan Rokok. *Balittas* 2(1): 33-43.

- Patton, M. Q. 2001. *Qualitative Evaluation and Research Methods*. Sage Psikologi Sosial 1 (32): 47
- Saman Zartabb, S. Farshad Fatemic, Ramin Radmanesha.(2013) Fundamentals and Stock Return in Pharmaceutical Companies: a Panel Data Model of Iranian Industry. *Iranian Journal of Pharmaceutical Sciences* 9 (1): 55-60.
- Scot, L & Tomar, DMD, DrPH. (2019). The Transnational Tobacco Industry and Oral Healt. *Community Dental Healt* 36: 163-168.
- Smith, J, Thomson, S, and Lee K. (2016). The Atlas Network : “A Strategic Ally” of The Tobacco Industry. *The International Journal of Health Planning Managemen* 32 : 433 – 438.
- Onasis, 2016, Pengaruh Tata Kelola Perusahaan Terhadap Nilai Perusahaan Pada Perusahaan Sektor Keuangan Yang Terdaftar Di BEI. *Jurnal Bina Ekonomi* 20 (1): 1-22.
- Pandya, H. (2011). Corporate Governance Structure and Financial Performance of Selected Indian Banks. *Journal of Management & Public Policy* 2(2): 4-21.
- Rachmat dan Nuryanti. 2009. Dinamika Agribisnis Tembakau Dunia dan Implikasinya Bagi Indonesia. *Forum Penelitian Agro Ekonomi* 27:73-91. Pusat Analisis Sosial Ekonomi dan Kebijakan Pertanian, Departemen Pertanian
- Sonia, A.P.,&Setiawina, N,D. 2016. Pengaruh Kurs, Jub dan Tingkat Inflasi Terhadap Ekspor, Impor dan Cadangan Devisa Indonesia. *E-JURNAL Economy Pembangunan Universitas Udayana* 5 (10).
- Suratman, P., D. Setyawan, A.D. 2000. Analisis keragaman genus Ipomoea berdasarkan karakter morfologi. *Biodiversitas* 1(2):72-79.

Peraturan Perundang-Undangan

- Undang Undang Republik Indonesia Nomor 25 Tahun 1992. *Tentang Tugas dan Wewenang Koperasi*. Kemenkop & UKM. Jakarta.
- Undang Undang Republik Indonesia Nomor 17 Tahun 2012. *Tentang Perkoperasian*. Kemenkop & UKM. Jakarta.
- Undang Undang Republik Indonesia Nomor 12 Tahun 1967. *Tentang Sumber-Sumber Modal Koperasi*. Kemenkop & UKM. Jakarta.
- Peraturan Pemerintah Nomor 44 Tahun 1997. *Tentang Kemitraan*. Kemenkop & UKM. Jakarta.
- Undang Undang Republik Indonesia Nomor 20 Tahun 2008. *Tentang Usaha Mikro, Kecil dan Menengah*. Kemenkop & UKM. Jakarta
- Keputusan Presiden Nomor 99 Tahun 1998. *Tentang Bidang/Jenis Usaha yang Dicadangkan Untuk Usaha Kecil dan Bidang/Jenis Usaha yang Terbuka untuk Usaha Menengah atau Usaha Besar dengan Syarat Kemitraan*. Kemenkop & UKM. Jakarta.

- Peraturan Pemerintah Nomor 81 Tahun 1999. *Tentang Pengamanan Rokok bagi Kesehatan*. Kemenkes. Jakarta.
- Undang Undang Republik Indonesia Nomor 36 Tahun 2009. *Tentang Kesehatan*. Kemenkes. Jakarta.
- Undang Undang Republik Indonesia Nomor 9 Tahun 1995. *Tentang Usaha Kecil*. Kemenkeu. Jakarta.
- Peraturan Pemerintah Nomor 109 Tahun 2012. *Tentang Pengamanan Bahan yang Mengandung Zat Adiktif Berupa Produk Tembakau bagi Kesehatan*. Kemenkes. Jakarta.
- Undang Undang Republik Indonesia Nomor 23 Tahun 2014. *Tentang Pemerintah Daerah*. Kemendagri. Jakarta.
- Undang Undang Republik Indonesia Nomor 18 Tahun 2004. *Tentang Perkebunan*. Kementan. Jakarta.
- PP No. 44 Pasal 14 Tahun 1997. *Tentang Kemitraan*. Kemendag. Jakarta.
- KePres No 99 Tahun 1998. *Tentang Bidang/Jenis Usaha Yang Dicapadangkan Untuk Usaha Kecil dan Bidang/Jenis Usaha Yang Terbuka Untuk Usaha Menengah/Usaha Besar Dengan Syarat Kemitraan*. Kemendag. Jakarta.
- UU No. 25 Tahun 2007. *Tentang Penanaman Modal*. Kemendag. Jakarta.
- Undang Undang Dasar 1945 pasal 33 ayat 1
- Undang Undang Dasar 1945 pasal 1 ayat 2

Internet

- Anon., 2008. <http://www.itis.gov>. [Online] Available at: http://www.itis.gov/servlet/SingleRpt/SingleRpt?search_topic=TSN&search_value=369 [Accessed 17 Juni 2016].
- Fay. 1980. Sejarah Singkat Koperasi Indonesia. <http://bogieoogie.blogspot.com/2012/10/sejarah-singkat-koperasi.html> [28 Juni 2019]
- Hitt, et al. 2007. Strategi Entrepreneurship: Integrating Enterpreneurial and StrategicManajement. Perspectives. www.blackwellpublishing.com/pdf/HittSE001.pdf. [20 September 2017].
- Istiyanto, B. 2008. Pendekatan Penelitian Kuantitatif. files. wordpress.com/2008/02/mps.doc. [23 MAret 2014].
- Muliawati & Handayani. 2017. Kebijakan Pengendalian Tembakau terhadap Eksistensi Industri Tembakau di Jember. Universitas Jember [18 Juni 2019].
- Ristifani. 2009. Analisis Implementasi Prinsip-Prinsip Good Corporate Governance dan Hubungannya Terhadap Kinerja PT. Bank Rakyat Indonesia (Persero) Tbk, diakses dari

http://www.gunadarma.ac.id/library/articles/graduate/economy/2009/Artikel_20205506.pdf pada tanggal 20 Oktober 2010.

Santoso, et al. 2009. Tembakau dan Industri Rokok: Kontribusi Terhadap Perekonomian Nasional, Serapan Tenaga Kerja, Perilaku Konsumsi, dan Perspektif Petani. LPM Universitas Jember. [20 Juni 2019].

Santoso, Kabul. 2013. Tembakau Dibutuhkan dan Dimusuhi. Jember: UPT Penerbit Universitas Jember [19 Juni 2019].

Santoso, T. 2003. Tata Niaga Tembakau di Madura. Jurnal Manajemen & Kewirausahaan Vol 3, No.2. Universitas Jember [20 Juni 2019].

Sobary. 2016. Rokok dan Perlawanan Puitil Petani [18 Oktober 2016]

Sulistyo, B. 2014. Metode Penelitian Kuantitatif dan Kualitatif. [http://www.pnri.go.id / Majalah Online Add](http://www.pnri.go.id/MajalahOnlineAdd). [20 Oktober 2016].

WHO-FCTC;4 [12 Juni 2019].

