

## **TUGAS AKHIR PROGRAM MAGISTER (TAPM)**

### **PENGARUH PEMBERIAN DANA BERGULIR TERHADAP KINERJA UKM PT PERKEBUNAN NUSANTARA III (PERSERO) DI KOTA MEDAN**



**TAPM diajukan sebagai salah satu syarat untuk  
memperoleh gelar Magister Manajemen**

**Disusun oleh:  
DINI SRIWATI  
NIM: 016130145**

**PROGRAM PASCASARJANA  
UNIVERSITAS TERBUKA  
JAKARTA  
2012**

UNIVERSITAS TERBUKA  
PROGRAM PASCASARJANA  
PROGRAM STUDI MAGISTER MANAGEMEN

PERNYATAAN

TAPM yang berjudul

“Pengaruh Dana Bergulir Terhadap Peningkatan Kinerja UKM

PTPN III (Persero) di Kota Medan”

adalah hasil karya saya sendiri, dan seluruh sumber yang dikutip  
maupun dirujuk telah saya nyatakan dengan benar.

Apabila dikemudian hari ternyata ditemukan  
Adanya penjiplakan (plagiat), maka saya bersedia  
menerima sanksi akademik.

Jakarta, 15 Juli 2012

Yang menyatakan



(DINI SRIWATI)  
NIM. 016130145

**UNIVERSITAS TERBUKA**  
**PROGRAM PASCASARJANA**  
**PROGRAM STUDI MAGISTER MANAJEMEN**

**LEMBAR PERSETUJUAN TAPM**

Judul TAPM : Pengaruh Pemberian Dana Bergulir Terhadap Kinerja UKM PT  
Perkebunan Nusantara III (Persero) d Kota Medan  
Penyusun TAPM : DINI SRIWATI  
NIM : 016130145  
Program Studi : Magister Manajemen  
Hari/Tanggal : Minggu, 15 Juli 2012

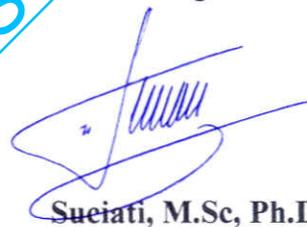
Menyetujui :

Pembimbing I

Pembimbing II



**Prof. Dr. Prihatin Lumban Raja, M.Si**



**Suciati, M.Sc, Ph.D**

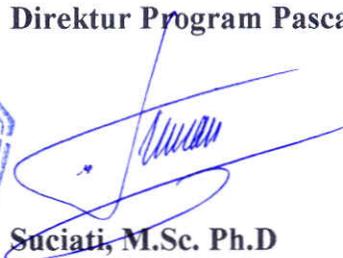
Mengetahui :

**Ketua Bidang Ilmu /  
Program Magister Manajemen**

**Direktur Program Pascasarjana,**



**Maya Maria, SE., MM.**



**Suciati, M.Sc. Ph.D**

UNIVERSITAS TERBUKA

UNIVERSITAS TERBUKA  
PROGRAM PASCASARJANA  
PROGRAM STUDI MAGISTER MANAJEMEN

PENGESAHAN

Nama : DINI SRIWATI  
NIM : 016130145  
Program Studi : Magister Manajemen  
Judul Tesis : Pengaruh Pemberian Dana Bergulir Terhadap Kinerja UKM PT  
Perkebunan Nusantara III (Persero) Di Kota Medan

Telah dipertahankan di hadapan Sidang Panitia Penguji Tesis Program Pascasarjana,  
Program Studi Manajemen, Universitas Terbuka pada :

Hari/Tanggal : Minggu/ 15 Juli 2012  
Waktu : 13.00 s/d 14.30 WIB  
Dan telah dinyatakan : LULUS

PANITIA PENGUJI TAPM

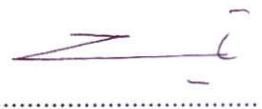
Ketua Komisi Penguji : Suciati, M.Sc, Ph.D



Penguji Ahli : Dr. Mahyus Ekanada Sitompul, MM, MSE



Pembimbing I : Prof.Dr. Prihatin Lumban Raja, M.Si



Pembimbing II : Suciati, M.Sc, Ph.D



## ABSTRAKSI

### **Pengaruh Pemberian Dana Bergulir Terhadap Peningkatan Kinerja UKM PTPN III (Persero) di Kota Medan**

Dini Sriwati  
[dinisriwati@hotmail.com](mailto:dinisriwati@hotmail.com)

Program Pascasarjana, Magister Manajemen  
Universitas Terbuka, Jakarta, 2012

Pemerintah Indonesia adalah suatu entitas organisasi politik yang berdaulat penuh mengatur perikehidupan negara ini. Tugas penting pemerintah selain mengatur tata kelola pemerintahan dengan baik adalah memakmurkan rakyatnya melalui strategi pembangunan ekonomi yang berkelanjutan agar pemerataan ekonomi dapat dirasakan oleh setiap orang. Salah satu strateginya adalah mewajibkan Badan Usaha Milik Negara yang memperoleh keuntungan agar menyalurkan dana CSR melalui program Kemitraan kepada pengusaha Kecil Menengah dan Koperasi.

Kebijakan dan dukungan kongkrit melalui penyaluran dana bantuan secara berkesinambungan seperti adanya kemudahan mengakses permodalan, perijinan, struktur manajemen yang mengelola dana pinjaman bergulir, pelatihan dan pembinaan terhadap usaha kecil akan mendorong pertumbuhan usaha, sehingga usaha kecil dan menengah mampu bersaing secara sehat dengan pasar global. Usaha kecil secara nyata telah menyumbang penyerapan tenaga kerja, memakmurkan masyarakat dan mendorong stabilitas perekonomian Indonesia lebih baik.

Penelitian ini bertujuan untuk mengetahui dan menganalisis pengaruh pemberian dana bergulir terutama yang terkait dengan aspek modal, pelatihan dan pembinaan terhadap peningkatan kinerja UKM mitra binaan PTPN III (Persero) tahun 2010 di Kota Medan.

Metode penelitian menggunakan pendekatan survei dengan jenis penelitian kuantitatif. Populasi yang digunakan ialah seluruh Mitra Binaan PTPN III yang berdomisili di Kota Medan yang menerima pinjaman di bawah Rp 100 juta pada tahun 2010. Sedangkan sampel penelitian dengan menggunakan teknik *probability sampling* dengan *simple random sampling* yaitu teknik pengambilan sampel dengan cara random sehingga setiap unit populasi mempunyai kesempatan yang sama untuk diambil sebagai sampel penelitian.

Pengukuran kinerja usaha kecil dilakukan dengan metode *balance scorecard* yang disesuaikan dengan kondisi umum pengusaha kecil diantaranya dengan perspektif keuangan, pelanggan dan bisnis internal. Hasil penelitian menunjukkan bahwa pemberian dana bergulir berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja UKM PTPN III (Persero) tahun 2010 di kota Medan.

Kata kunci: Corporate Social Responsibility, Kemitraan dan Kinerja.

## ABSTRACT

### **Influence of the Granting of Revolving Fund for The Performance Improvement of Small Business at State Owned Enterprise (PTPN III Persero) in Medan**

**Dini Sriwati**  
dinisriwati@hotmail.com

**Program Pasca Sarjana, Magister Manajemen  
Universitas Terbuka, Jakarta, 2012**

The government of Indonesian is a fully sovereign political organization entity to manage this state life. The most task of the government is to maintain the good corporate governanve weel and beside to prosperous people by sustainably economic development strategy which able to be enjoyed by every single citizen.

One of the strategy is to oblige each state owned enterprise which get profit to alocate the CSR funds by partnership program for small business and cooperation. The policy and real support by the revolving fund continually such asease of accessing the fund, training and coaching toward the small business would encourage the business growth therefore the small business able to compete whealthy in global market. In fact the effect of small business existence given prosperity, employment, and toward the Indonesian economic growth better.

This research is aim to know and analyse the influence of the granting of revolving fund for the performance improvement of small business at state owned enterprise PTPN III (Persero) in 2010 in Medan.

The research methodology is use survey approach and with kind of quantity research. Population is all the beneficiary of the program of partnership in 2010. The sample is probability sampling with simple random sampling choice. The simply tecnique is taken randomly so that every single unit has the equity chance to be taken as a sample in this research.

Measurement of the small business performance is balance scorecard method tailored with the general condition such as finance perspective, customer perspective and internal business perspective. The result of the research shown that the Influence of the granting of revolving fund is influence positively toward the performance improvement of small business at State Owned Enterprise (PTPN III Persero) in Medan

Keyword : Corporate Social Responsibility, partnership, performance

## KATA PENGANTAR

Penulis memanjatkan puji dan syukur kepada Allah Yang Maha Pengasih dan Penyayang, pun kepada semua pihak yang baik hati sehingga akhirnya kuliah selama hampir dua tahun selesai.

Judul tesis Pengaruh Pemberian Dana Bergulir Terhadap Peningkatan Kinerja UKM PTPN III (Persero) di Kota Medan. Disadari sepenuhnya bahwa selama melakukan penelitian penulis banyak memperoleh bimbingan, petunjuk serta dukungan baik secara moril dan materil dari berbagai pihak, Oleh sebab itu pada kesempatan ini penulis ingin sekali mengucapkan terima kasih yang tulus kepada :

1. Ibu Prof. Dr. Tian Belawati, Rektor Universitas Terbuka Indonesia.
2. Ibu Suciati, M.Sc, Ph.D selaku Direktur Pascasarjana Universitas Terbuka Indonesia dan Pembimbing II.
3. Ibu Prof. Dr. Prihatin, M.Si. selaku Dosen Pembimbing Pertama yang telah memberikan pengarahan dan bimbingan kepada penulis dalam menyelesaikan tesis ini. Sebuah kerjasama yang sangat harmonis antara Penulis dan Ibu Prihatin, tidak akan mungkin saya lupakan.
4. Ibu-ibu dan Bapak dosen pengajar di Pasca Sarjana Universitas Terbuka Indonesia tahun 2010-2012 terutama kepada Dr. Muslich Lufti yang selalu memotivasi semua mahasiswa berkali-kali supaya jangan menyerah, dan kepada semua yang telah membagi ilmu dan pengarahan selama penulis menjadi mahasiswa.

5. Seluruh Pegawai Program Studi Pasca Sarjana Universitas Terbuka Indonesia yang telah memberi pelayanan yang terbaik kepada para mahasiswa, terutama Bapak Adrianto.
6. Khususnya dan istimewa kepada suami saya tercinta Ali Yusran Datuk Majoindo yang telah selalu “*mengatai*” penulis sehingga karenanya penulis terpacu untuk berbuat yang lebih baik. Untuk anakku Daram Patuih Tongga semoga kau menjadi anak harapan. Kepada kakandaku terkasih, Kartini Usman yang telah mendorong semangat Penulis untuk terus maju dan meraih cita-cita yang diinginkan. Kepada Ibunda tercinta, Kasri Binti Kasbola, “Terima kasih banyak ya Mak atas dukungan dan doanya menyelesaikan S2 ini”
7. Untuk Udin, Bemvi, Julia dan Laung terima kasih atas bantuannya untuk mengajari penulis belajar hitung hitungan yang cukup *njlimet* selama menjadi mahasiswa atau mengerjakan tesis ini.
8. Terima kasih kepada Pak Irwadi Lubis, Kepala Urusan Humas PTPN III atas perhatiannya. Terima kasih kepada Kak Yani di bagian KBL atas kerjasamanya demi kepentingan tesis ini.
9. Semua rekan-rekan angkatan tahun 2010 yang masih tetap tegar hingga menyelesaikan tesis dan meraih gelar master. Terima kasih atas pertemananan dan toleransinya selama ini.

Penulis menyadari bahwa tesis ini masih jauh dari kesempurnaan tapi akan tetapi Penulis yakin tesis ini akan dapat memberi manfaat kepada pihak-pihak yang berkepentingan terhadap persoalan CSR, kemitraan dan UKM dimanapun di Indonesia ini. Semoga Allah SWT memberi

keberkahan dan melimpahkan rahmat-Nya atas terselesaikannya tesis ini untuk meraih gelar magister manajemen kepada penulis dan memperoleh manfaat sesudahnya. Amin.

Medan, 15 Juli 2012

Penulis,

DINI SRIWATI

UNIVERSITAS TERBUKA

## RIWAYAT HIDUP

Dini Sriwati lahir di Kabanjahe, 10 Nopember 1975, anak ke-12 dari 12 bersaudara, dari Ibu yang bernama Kasri Binti Kasbola dan Ayah yang bernama Usman Bin Saimin.

Penulis menyelesaikan Sekolah Dasar di SDN Genteng II, Kecamatan Genteng, kabupaten Banyuwangi, Jawa Timur pada tahun 1988. Menyelesaikan Sekolah Menengah Pertama di SMPN 1 Genteng, Banyuwangi, Jawa Timur pada tahun 1991 dan menyelesaikan Sekolah Menengah Atas di SMA Kemala Bhayangkari I Medan pada tahun 1994. Kemudian melanjutkan pendidikan di USU fakultas Ilmu Sosial dan Ilmu Politik, Jurusan Ilmu Komunikasi hingga selesai pada tahun 2000. Kini Penulis telah menyelesaikan Program Pascasarjana Studi Magister Manajemen di Universitas Terbuka, Jakarta tahun 2012.

Pada tahun 2001-2004, Penulis pernah malang melintang dalam dinamika gerakan pemberdayaan masyarakat dan pernah menjadi Penulis Lepas untuk beberapa media harian di Kota Medan. Sejak tahun 2005 hingga saat ini Penulis bekerja sebagai karyawan di PT Perkebunan Nusantara III (Persero).

Medan, 15 Juli 2012  
Penulis,

DINI SRIWATI

## DAFTAR ISI

	HAL
LEMBAR PENGESAHAN .....	ii
KATA PENGANTAR .....	iii
DAFTAR ISI .....	iv
DAFTAR TABEL .....	vi
DAFTAR GAMBAR .....	vii
BAB I PENDAHULUAN .....	1
A. Latar Belakang .....	1
B. Perumusan Masalah .....	17
C. Tujuan Penelitian .....	17
D. Kegunaan Penelitian .....	17
BAB II TINJAUAN PUSTAKA .....	19
A. Kajian Teori .....	19
a. Teori tentang <i>Corporate Social Responsibility</i> (CSR) .....	19
b. Pengertian Kinerja .....	26
c. <i>Balance Scorecard</i> .....	30
1. Mengukur Kinerja Perspektif Keuangan .....	33
2. Mengukur Kinerja Perspektif Pelanggan .....	35
3. Mengukur Kinerja Perspektif Proses Bisnis Internal .....	36
4. Mengukur Kinerja Perspektif Pertumbuhan dan Pembelajaran .....	37
d. Usaha Kecil Menengah .....	40
B. Penelitian Terdahulu .....	45
C. Kerangka Berpikir .....	47
D. Hipotesis Penelitian .....	48
E. Definisi Operasional .....	48
F. Skala Pengukuran Variabel .....	49
BAB III METODOLOGI PENELITIAN .....	51
A. Desain Penelitian .....	51
a. Jenis Penelitian .....	51
b. Tempat dan Waktu Penelitian .....	52
B. Populasi dan Sampel .....	52
C. Prosedur Pengumpulan Data .....	53
D. Uji Validitas dan Reliabilitas .....	54
E. Metode Analisis Data .....	57
a. Metode Analisis Deskriptif .....	57
b. Metode Analisis Regresi Linier Berganda .....	58
1. Uji Validitas .....	58
2. Uji Reliabilitas .....	59
3. Uji Asumsi Klasik .....	60

a. Uji Normalitas .....	60
b. Uji Multiolineritas .....	60
c. Uji Heteroskedastisitas .....	60
4. Uji Hipotesis .....	61
a. Koefisien Determinasi R <sup>2</sup> .....	62
b. Uji Secara Bersama (Uji F) .....	62
c. Uji Secara Parsial (Uji t) .....	63
<b>BAB IV TEMUAN DAN PEMBAHASAN .....</b>	<b>65</b>
A. Gambaran Umum PT Perkebunan Nusantara III (Persero) .....	65
a. Visi, Misi, Paradigma Baru, Tata Nilai dan Strategi .....	67
b. Struktur Organisasi PT Perkebunan Nusantara III (Persero)	
c. Program Kemitraan PTPN III (Persero) .....	72
B. Metode Analisis Data .....	78
1. Identitas Responden .....	78
2. Deskripsi Variabel Penelitian .....	82
C. Pengujian Asumsi Klasik .....	96
1. Hasil Uji Normalitas .....	96
2. Hasil Uji Multikolinieritas .....	100
3. Hasil Uji Heteroskedastisitas .....	101
4. Metode Analisis Linear Berganda .....	102
D. Pengujian Koefisien Determinasi .....	103
E. Pengujian Hipotesis .....	104
1. Pengujian Hipotesis Secara Serempak .....	105
2. Pengujian Hipotesis Secara Parsial .....	106
F. Pembahasan .....	108
<b>V KESIMPULAN DAN SARAN .....</b>	<b>113</b>
1. Kesimpulan .....	113
2. Saran .....	114
<b>DAFTAR PUSTAKA .....</b>	<b>116</b>
<b>LAMPIRAN .....</b>	<b>119</b>

## DAFTAR GAMBAR

GAMBAR	HAL
2.1. Kontribusi UKM .....	42
2.2. Kerangka Berpikir .....	47
4.1. Struktur Organisasi Kemitraan dan Bina Lingkungan .....	75
4.2. Prosedur Bantuan Dana Bergulir .....	76
4.3. Grafik Uji Normalitas Modal .....	97
4.4. Grafik Uji Normalitas Pelatihan .....	98
4.5. Grafik Uji Normalitas Pembinaan .....	98
4.6. Grafik Uji Normalitas Kinerja Mitra UKM Binaan (P-P Plot) .....	99
4.7. Histogram Uji Normalitas Kinerja Mitra UKM Binaan (Histogram) .....	99
4.8. Hasil Uji Heterokedastisitas .....	101

UNIVERSITAS TERBUKA

## BAB I

### PENDAHULUAN

#### A. Latar Belakang Masalah

Idealnya korporasi tidak hanya mengejar keuntungan semata namun ia dituntut memiliki kepekaan sosial dan lingkungan agar bisnisnya tetap berkelanjutan. Banyak kasus negatif telah menyadarkan kita semua bagaimana perusahaan-perusahaan yang condong pada keuntungan semata dan tidak memperhatikan dampak negatif yang dihasilkan dari aktivitas bisnisnya akan mengalami banyak masalah, misalnya pemblokiran jalan, serangan fisik dan mental, pencurian, kerusakan lingkungan bahkan ditutupnya perusahaan.

Kasus kerusakan lingkungan banyak dilakukan perusahaan termasuk perusahaan asing dan perusahaan nasional yang berada di Indonesia. Menurut Hasil Program Penilaian Peringkat Perusahaan (PROPER) tahun 2004-2005 dari Kementerian Negara Lingkungan Hidup menunjukkan bahwa dari 466 perusahaan yang dipantau terdapat 72 perusahaan mendapat rapor hitam, 150 merah, 221 biru, 23 hijau, dan tidak ada yang berperingkat emas. Dengan begitu banyaknya perusahaan yang mendapat rapor hitam dan merah, menunjukkan bahwa perusahaan tersebut dianggap tidak menerapkan tanggung jawab lingkungan, (Sumber : <http://www.djpp.depkmham.go.id>).

Pada tahun 2008 yang lalu, perusahaan tambang internasional milik Amerika Serikat, PT Freeport Indonesia yang beroperasi di Timika, Irian Jaya mengalami publikasi yang sangat buruk dan dianggap sebagai perusahaan yang tidak memiliki kepedulian pada pelestarian lingkungan hidup karena limbah

*tailing* yang dialirkan ke Aghwagon, Otomona dan Ajkwa telah merusak 21000 ha hutan bakau, tercemarinya 11000 ha wilayah Estuari, 13.300 ribu lahan subur terkubur dan sepanjang 20-40 km bentang sungai Aghwagon tercemar limbah *tailing*.

Kementerian Lingkungan Hidup juga menyatakan bahwa PT Freefort Indonesia telah menyalahi aturan tidak memiliki ijin pembuangan limbah bahan beracun dan berbahaya, limbah *tailing* tersebut tidak sesuai dengan standar parameter SO<sub>2</sub> serta pelanggaran UU Lingkungan Hidup dan Peraturan Pemerintah karena terjadinya pembuangan langsung *fly ash* dan *bottom ash*, (Sumber: <http://www.beritabumi.or.id>).

Demikian pula ketidakharmonis sosial antara PT Inti Utama Indorayon PT IIU dan masyarakat sekitarnya pernah terjadi. Perusahaan pabrik kertas ini mengalami pencitraan negatif di lingkungan sekitar wilayah operasi perusahaan maupun publikasi yang sangat buruk di media massa. Respon negatif dari masyarakat seperti pemblokiran jalan, penuntutan agar pabrik ditutup terus menghantui pihak manajemen.

Masyarakat dari berbagai komponen bahu membahu menuntut agar PT IIU bertanggung jawab atas kerusakan lingkungan yang terjadi di sekitar lokasi pabrik dan di satu sisi meminta kepada pemerintah untuk mencabut izin perusahaan tersebut beroperasi namun disisi lain mereka mendorong komunitas yang peduli pada kasus pencemaran lingkungan yang dilakukan PT IIU untuk tidak membayar pajak kepada pemerintah karena pemerintah juga dianggap tidak peduli dengan kondisi lingkungan dan ketidakadilan ekonomi yang terjadi di sana.

*A protest movement requires local organizations, non-governmental*

*organization (NGOs), mass organizations, students, intellectuals and religious institutions which are able to unite, educate and mobilize many elements in the society. They formulated joint action strategies, such as opinion mobilization and alliance and civil disobedience (not going to school or paying taxes) or demonstrations every Sunday after church services to close mill, (Situmorang, 2003).*

Tercemarnya lingkungan hidup karena PT IJU masih menggunakan klorin sebagai salah satu bahan untuk memutihkan produksi kertas yang mengakibatkan tercemarnya lingkungan hidup di sekitar lokasi pabrik dan menciptakan keresahan masyarakat. Efek kandungan klorin sangat berbahaya.

Pembuangan limbah yang mengandung klorin ke perairan berpotensi mencemari perairan dan ekosistem yang ada di perairan, selain itu gas buangnya dapat merusak lapisan ozon. Dampak negatif lain pada kesehatan tubuh manusia yaitu dapat merusak hati, ginjal, mengganggu sistem kekebalan tubuh, gangguan pada sistem syaraf, gangguan pada sistem reproduksi dan menyebabkan keguguran, Hasan (2006).

Fakta-fakta tersebut di atas tidak bisa ditiadakan, karena apapun yang menjadi keputusan manajemen akan berdampak secara langsung maupun tidak langsung kepada semua pihak yang berkepentingan, tidak saja pada perusahaan, karyawan, namun masyarakat sekitarnya di mana perusahaan berdiri. Pada konteks kasus PT IJU akhirnya memaksa masyarakat mengambil tindakan dengan menyatroni perusahaan, karena PT IJU tidak mengambil *go green policy* dengan menggunakan bahan-bahan yang ramah lingkungan, perusahaan juga dinilai tidak mampu menciptakan harmonisasi karena hanya berpatron pada keinginan

penguasa dengan memberikan sejumlah royalti untuk memuluskan mendapatkan bahan dasar produksi.

Kolaborasi antara pengusaha dan penguasa dalam hal ini pemerintah melalui Departemen Kehutanan yang tidak memiliki visi mendukung *sustainability business* ini akan mendorong munculnya sikap yang kontra di kalangan masyarakat. Sebagaimana yang dikatakan Christopher Barr, *one significant reason why the pulp and paper industry saw promise in Indonesia was that the country has a wealth of the raw materials that the industry needs. The government did not oblige the pulp and paper company to plant replacement trees, on the contrary, they were allowed to get their raw material under a Tree Cutting License (Izin Penebangan Kayu, IPK), requiring minimal royalty payment. For one cubic meter of hardwood taken from the tropical forest the company paid less than US \$ 2.50.* (Situmorang, 2003).

Sebaliknya bila perusahaan peduli pada lingkungan baik lingkungan hidup maupun masyarakat secara global maka dapat diyakini stabilitas keamanan di perusahaan akan tercipta. Dengan menunjukkan komitmen dan bukti-bukti kepedulian yang nyata akan besarnya kepekaan terhadap nilai-nilai sosial tersebut, keberlanjutan harmonisasi antar entitas yakni perusahaan sebagai institusi pengejar keuntungan dan masyarakat luas akan menciptakan nilai tambah bagi perusahaan lebih besar lagi.

Menurut pengertian [www.investorword.com](http://www.investorword.com) mendefinisikan *value added as the enhancement added to a product or service by a company before the product is offered to customers.* Artinya bahwa nilai tambah merupakan peningkatan tambahan untuk sebuah produk atau jasa oleh sebuah perusahaan

sebelum produk itu ditawarkan kepada para pelanggan.

Nilai tambah perusahaan bisa dirasakan dalam banyak bentuk misalnya terjalinnya harmonisasi antar perusahaan dan masyarakat di sekitar lingkungan perusahaan, citra positif perusahaan, ijin beroperasi baik secara hukum dari pemerintah setempat maupun ijin sosial dari masyarakat, kepuasan batin di kalangan karyawan perusahaan sehingga mendorong kinerja individual, meningkatnya interaksi positif antar komunitas masyarakat dan perusahaan, terciptanya kemampuan kerjasama yang baik yang pada akhirnya menciptakan iklim bisnis yang kondusif yang dapat mendorong peningkatan kinerja perusahaan secara terus menerus.

Sebagai contoh, bila jembatan atau jalan yang menghubungkan wilayah operasional perusahaan dan secara kebetulan berada di wilayah pemukiman penduduk mengalami kerusakan atau bahkan runtuh, maka dapat dipastikan kerja-kerja operasional perusahaan terhambat dan biaya produksi akan lebih besar. Demikian pula sebaliknya bila keuntungan perusahaan cukup besar kemudian berdampak secara nyata terhadap perbaikan sarana dan prasarana serta pertumbuhan ekonomi di lingkungan masyarakat sekitar wilayah operasional perusahaan, maka jalinan komunikasi dan koordinasi antar kedua entitas tersebut akan berjalan dengan baik, yang pada gilirannya akan mendorong lingkungan kerja yang lebih kondusif lagi.

Dengan demikian dapat dilihat bahwa hubungan timbal balik antara perusahaan dan masyarakat sekitar lingkungan kerja operasional sangatlah penting. Kontribusi dan harmonisasi di antara keduanya akan berperan besar menentukan keberhasilan dan terciptanya iklim kondusif bagi perusahaan yang

mengejar profit maupun masyarakat yang menginginkan adanya implikasi positif bagi pembangunan daerahnya.

Di sisi lain dikatakan bahwa korporasi dianggap sehat atau sukses, tidak hanya memperhatikan catatan keuangan perusahaan semata (*single bottom line*), melainkan bidang sosial, dan aspek lingkungan yang biasa disebut dengan (*Triple bottom line*) atau 3BL. Dalam sebuah makalah berjudul *Getting to The Bottom of Tripple Bottom Line* dikatakan bahwa, *corporation's ultimate success or health can and should be measured not just by the traditional financial bottom line but also by its social/ethical and environmental performance*, (Norman, 2003).

Sinergitas ketiga elemen tersebut yaitu keuangan, sosial dan aspek lingkungan menjadi kata kunci dari *sustainability development concept* yang sedang gencar dicanangkan oleh dunia industri saat ini. Perusahaan yang ingin tetap menjadi pemain dalam persaingan bisnis global berusaha bangkit dari pencitraan yang buruk dengan pencitraan dimana korporasi dinilai semata-mata mengejar keuntungan, tidak memiliki sensitifitas, hidup berada di luar komunitas sesungguhnya dan tidak peduli pada entitas lain di luar perusahaan.

Fakta seperti ini tidaklah mengherankan karena banyak sekali perusahaan-perusahaan besar di dunia ini hanya mengutamakan keuntungan dan tidak memperhatikan dampak buruk yang dihasilkannya seperti polusi air, udara, tanah, dan berbagai bentuk kerusakan lingkungan yang berkontribusi buruk bagi gas rumah kaca, kemiskinan dan kekeringan bagi penduduk sekitar dan menimbulkan banyak penyakit akibat limbah industri dan lain sebagainya sebagaimana yang sudah diuraikan di atas.

Untuk menguatkan hal tersebut, pemerintah telah menetapkan satu aturan

yang menegaskan pandangan akan pentingnya kepedulian perusahaan terhadap persoalan sosial dan lingkungan, maka melalui Undang-undang Nomor 40 Tahun 2007 pada pasal 74 ayat 1 dinyatakan bahwa "Perseroan yang menjalankan kegiatan usahanya di bidang dan/atau berkaitan dengan sumber daya alam wajib melaksanakan tanggung jawab sosial dan lingkungan". Peraturan ini kemudian diperkuat lagi dalam Undang-undang Nomor 25 Tahun 2007 tentang Penanaman Modal, dimana pada pasal 15 (b) menyatakan bahwa "setiap penanam modal berkewajiban melaksanakan tanggung jawab sosial perusahaan".

Dengan demikian korporasi baik milik pemerintah maupun swasta wajib untuk melaksanakan program tanggung jawab sosial perusahaan atau yang lebih dikenal dengan istilah CSR (Corporate Social Responsibility). Kewajiban ini bukanlah sebuah beban yang memberatkan, karena mensejahterakan masyarakat adalah tanggung jawab bersama antara pemerintah, dunia industri dan masyarakat yang berada dalam wilayah tersebut.

Pada aspek sosial ekonomi misalnya, perusahaan dapat mendorong pertumbuhan ekonomi di kalangan Usaha Kecil Menengah melalui berbagai bentuk program misalnya bantuan dana bergulir, pelatihan khusus yang menyangkut berbagai materi yang akan memperluas cakrawala para pengusaha UKM, mengikutsertakan pada pameran-pameran dan sebagainya adalah bagian dari cara-cara yang positif untuk mendorong pertumbuhan ekonomi masyarakat. Sektor UKM merupakan sektor yang mempunyai peranan penting, karena sebagian besar masyarakat baik di perkotaan maupun di pedesaan hidup dalam kegiatan usaha baik di sektor tradisional maupun modern.

Ketika terjadi krisis ekonomi melanda dunia, sektor UKM dianggap mampu bertahan karena berbagai keunggulan yang dimiliki misalnya sebagian besar UKM memproduksi barang konsumsi dan jasa dengan elastitas permintaan terhadap pendapatan yang rendah sehingga tidak akan sepenuhnya bergantung pada permintaan barang.

Di sisi lain bagaimana sulitnya UKM harus mendapat pinjaman modal dari bank yang akhirnya mereka hanya mampu mencari sumber-sumber tambahan modal dari uang pribadi yang terbatas. Namun efek positif tersebut ternyata ada hikmahnya ketika perbankan mengalami goncangan hebat dengan naiknya suku bunga, sektor UKM tidak banyak mengalami dampak signifikan karena para pelaku bisnis menengah ke bawah ini tidak berhubungan dengan perbankan.

Modal usaha UKM sangat terbatas dengan jangkauan pasar yang juga terbatas walaupun tingkat kompetisi bisnis yang dialami cukup ketat. Kenyataan ini telah mendorong pelaku UKM memiliki keunikan tersendiri dengan mencoba menciptakan spesialisasi tertentu sehingga mendorong pelaku bisnis UKM dengan mudah beralih ke bisnis yang lain walaupun tetap menghadapi kendala-kendala yang cukup sulit. Ini artinya daya juang dan kreativitas sangat dituntut ada dalam jiwa para wirausahawan.

Dengan penjelasan tersebut membuktikan bila ada dukungan yang nyata dari korporasi akan sangat membantu menciptakan peluang kehidupan yang lebih baik di masyarakat khususnya bagi pelaku UKM. Hal ini sesuai dengan pendapat, “jika perusahaan telah berhasil meningkatkan kemampuan ekonomi masyarakat sekitar, berarti telah meningkatkan kesejahteraannya,” (Maria : 2008).

Bertitik tolak dari anggapan tersebut, penulis tertarik untuk meneliti pengaruh penerapan program Corporate Social Responsibility yang selanjutnya disebut dengan program CSR yang ada di salah satu perusahaan BUMN perkebunan yaitu di PT Perkebunan Nusantara III (Persero). Hal ini disebabkan dengan berbagai alasan diantaranya PT Perkebunan Nusantara III (Persero) sebagai salah satu perusahaan BUMN yang memperoleh keuntungan sangat fantastik dan menjadi perusahaan BUMN perkebunan pertama yang mampu meraih laba di atas Rp 1 triliun pada tahun 2010 dan 2011, (Sumber : Annual Report PT Perkebunan Nusantara III Persero tahun 2010 dan 2011).

PT Perkebunan Nusantara III (Persero) telah melaksanakan kegiatan penyaluran dana Kemitraan dan Bina Lingkungan secara konsisten sejak tahun 1989 dengan nama Program UMKM melalui SK Menteri Keuangan selaku pemegang saham BUMN Nomor 1232/KMK/1989 tanggal 14 Oktober 1989 tentang Pengembangan Golongan Ekonomi Lemah dan Koperasi (Pagelklop). Peraturan-peraturan baru yang memperbaharui peraturan tersebut cukup banyak, namun yang ingin ditegaskan bahwa PT Perkebunan Nusantara III (Persero) telah lama melakukan aksi kepedulian sosial ekonomi kepada masyarakat.

Selain itu PT Perkebunan Nusantara III (Persero) telah banyak meraih penghargaan diantaranya penghargaan yang cukup penting seperti predikat terbaik untuk bidang non keuangan untuk sektor perkebunan dan kehutanan versi majalah Investor, penghargaan dari IQA (International Quality Award) dari level Good Performance naik menjadi Bench Emerging Industry Leader (EIL). PT Perkebunan Nusantara III adalah BUMN perkebunan yang berhasil melewati angka 576 dalam score kinerja ekselen menurut Baldrige dalam IQA 2011

sehingga menjadi pusat pertumbuhan oleh Presiden RI Susilo Bambang Yudhoyono karena konsistensi dan persistensinya menerapkan sistem Baldrige untuk pengukuran kinerja perusahaan.

Penghargaan lain yaitu keluarnya sertifikat dari RSPO (Roundtable on Sustainable Palm Oil) mengenai sistem penerapan industri sawit berbasis pelestarian lingkungan yang berkelanjutan untuk pabrik kelapa sawit Sei Mangkei dengan beberapa kebun rantai pasoknya. Penghargaan berupa sertifikasi dari RSPO ini adalah penghargaan pertama yang diperoleh oleh industri kelapa sawit untuk perusahaan BUMN di Indonesia. Selain itu PT Perkebunan Nusantara III (Persero) juga menerima penghargaan The Best Executive Citra Award 2010-2011 karena dianggap telah mendorong pertumbuhan ekonomi nasional dengan membantu para pelaku UKM, (sumber : [www.ptpn3.co.id](http://www.ptpn3.co.id)).

Atas dasar tersebut penulis tertarik untuk mengetahui lebih jauh mengenai BUMN perkebunan papan atas yang berada kebun, pabrik dan kantor pusatnya berada di Sumatera Utara ini, terutama kaitannya dengan penerapan program Corporate Social Responsibility sebagai program wajib bagi perusahaan khususnya BUMN yang untung untuk membantu dan mendorong pembangunan lewat program tanggung jawab sosial perusahaan.

Sebagai perusahaan negara, maka adalah sangat penting melihat apakah amanat dari UUD 1945 yang mengatakan bahwa bumi, air dan kekayaan alam yang dimiliki negara akan dimanfaatkan demi kemakmuran rakyat tersebut berpengaruh terhadap kemakmuran rakyat dalam hal ini para pelaku UKM di Sumatera Utara, khususnya para penerima dana bergulir dari program CSR PT Perkebunan Nusantara III (Persero).

Untuk menunjukkan komitmen itu pemerintah Republik Indonesia melalui peraturan bersama antara Menteri Badan Usaha Milik Negara, yang selanjutnya disebut BUMN dan Menteri Negara Koperasi dan Usaha Kecil dan Menengah Republik Indonesia Nomor: KEP-18/MBU/2005 Nomor: 02/SKB/M.KUKM/IV/2005 menimbang: bahwa dalam rangka melaksanakan tanggung jawab sosial dalam pemberdayaan masyarakat, khususnya di bidang perekonomian, dengan meningkatkan lapangan pekerjaan, peningkatan pendanaan usaha mikro, kecil dan koperasi di seluruh daerah.

Kemudian untuk lebih spesifik menguatkan peraturan sebelumnya, pada tahun 2007 Kementrian BUMN mengeluarkan peraturan Nomor : PER-05/MBU/2007 tentang Program Kemitraan BUMN dengan Usaha Kecil dan Program Bina Lingkungan untuk bantuan hibah, dikatakan bahwa BUMN menjadi pembina bagi usaha kecil yang mendapat pinjaman modal.

Berdasarkan peraturan Menteri BUMN tentang Program kemitraan dengan usaha kecil pada pasal 1 : 6 dituliskan bahwa : program kemitraan BUMN dengan usaha kecil, yang selanjutnya disebut dengan program kemitraan adalah program untuk meningkatkan kemampuan usaha kecil agar menjadi tangguh dan mandiri melalui pemanfaatan dana dari bagian laba BUMN.

Adapun penyaluran dana program kemitraan yang telah disalurkan oleh Bagian Kemitraan dan Bina Lingkungan PT Perkebunan Nusantara III (Persero) kepada para pelaku UKM di Sumatera Utara periode tahun 2010 adalah :

**Tabel 1.1 Realisasi Penyaluran Dana Program Kemitraan Per Pemko/Pemkab di Sumatera Utara Tahun 2010 dan s/d Tahun 2010**

No.	Pemko/Pemkab	Realisasi Penyaluran			
		Tahun 2010		s/d Tahun 2010	
		Unit	Rp.	Unit	Rp.
1.	Medan	194	6.337.500.000	850	27.061.238.350
2.	Deli Serdang	63	1.645.000.000	604	13.310.347.380
3.	Serdang Bedagai	46	1.215.000.000	146	3.837.000.000
4.	Tebing Tinggi	18	505.000.000	115	2.332.100.000
5.	Simalungun	71	1.745.000.000	271	5.362.004.000
6.	Karo	16	700.000.000	128	3.386.158.000
7.	Dairi	3	175.000.000	57	1.654.911.111
8.	Asahan	38	1.065.000.000	306	5.782.846.000
9.	Labuhan Batu Induk	41	1.310.000.000	401	10.129.918.603
10.	Labuhan Batu Utara	24	770.000.000	24	770.000.000
11.	Labuhan Batu Selatan	30	1.120.000.000	30	1.120.000.000
12.	Tapanuli Selatan	26	685.000.000	243	5.812.850.939
13.	Tapanuli Tengah	8	280.000.000	132	2.412.500.000
14.	Tapanuli Utara	-	-	73	1.660.766.375
15.	Tobasa	-	-	19	409.875.000
16.	Madina	-	-	53	488.169.980
17.	Batubara	9	295.000.000	9	295.000.000
18.	Nias	-	-	1	3.092.500
<b>Jumlah</b>		<b>587</b>	<b>17.847.500.000</b>	<b>3462</b>	<b>85.828.818.238</b>

Sumber : Laporan Program Kemitraan PTPN III sebelum audit tahun 2010.

Dari Tabel 1.1 diketahui bahwa total penyaluran dana bergulir pada bidang kemitraan sampai dengan tahun 2010 adalah Rp 85.828.818.238,- kepada 3.462 pelaku usaha (Mitra Binaan). Tabel di atas juga mengungkapkan bahwa kotamadya Medan adalah wilayah terbesar yang menerima bantuan pinjaman dana bergulir.

Sedangkan khusus pada tahun 2010 dana yang telah disalurkan untuk program kemitraan ini mencapai Rp 17.847.500.000,- dengan jumlah Mitra Binaan sebanyak 587 orang. Wilayah yang terbanyak menerima dana kemitraan adalah kotamadya Medan dengan jumlah Rp 6.337.500.000,- sedangkan jumlah pelaku usaha yang menerima sebanyak 194 orang.

Dari data di atas, penulis tertarik untuk meneliti bantuan dana bergulir tersebut hanya di kotamadya Medan dengan alasan Medan menerima bantuan dana tersebut paling besar dengan jumlah penerima yang juga banyak. Secara umum bidang usaha yang dibantu untuk mendukung peningkatan kesejahteraan masyarakat khususnya para pelaku UKM ini cukup banyak. Hal ini membuktikan bahwa pelaku usaha mempunyai banyak keahlian dengan ragam sektor usaha yang mereka geluti selama ini seperti sektor kegiatan ekonomi yang terkait dengan jasa, industri, pertanian, perkebunan, perikanan, peternakan dan perdagangan.

Dari ketujuh sektor kegiatan ekonomi tersebut kita akan melihat manakah bidang kegiatan ekonomi yang paling dominan dibantu. Untuk menjawab pertanyaan ini, mari kita lihat Tabel 1.2 berikut ini.

**Tabel 1.2 Realisasi Penyaluran Dana Program Kemitraan Menurut Sektor Usaha Tahun 2010 s/d Tahun 2010**

No.	Sektor Usaha	Realisasi Penyaluran			
		Tahun 2010		s/d Tahun 2010	
		Unit	Rp.	Unit	Rp.
1.	Perdagangan	390	11.047.500.000	1.720	44.403.579.349
2.	Jasa	157	5.320.000.000	872	24.081.415.875
3.	Pertanian	-	-	153	2.302.451.441
4.	Industri	36	1.320.000.000	507	11.433.160.411
5.	Perikanan	-	-	54	1.424.183.178
6.	Peternakan	1	25.000.000	68	1.585.387.522
7.	Perkebunan	3	135.000.000	151	1.897.641.462
8.	Lainnya	-	-		
Jumlah		<b>587</b>	<b>17.847.500.000</b>	<b>3.525</b>	<b>87.127.819.238</b>

Sumber : Laporan Program Kemitraan PTPN III sebelum audit tahun 2010.

Dari Tabel 1.2 di atas dapat dilihat bahwa total penyaluran dana bergulir pada bidang sektor usaha sampai dengan tahun 2010 adalah, 87.127.819.238,- yang disalurkan kepada tujuh sektor kegiatan ekonomi. Tabel di atas juga menunjukkan bahwa sektor usaha perdagangan adalah sektor terbesar yang menerima bantuan yaitu mencapai Rp 44.403.579.349,-.

Sedangkan khusus pada tahun 2010 dana yang telah disalurkan untuk program kemitraan menurut sektor usaha ini mencapai Rp 17.847.500.000,- dengan wilayah sektor usaha terbanyak yang menerima bantuan tetap di sektor perdagangan yaitu mencapai Rp 11.047.500.000,-.

Bagian Kemitraan PT Perkebunan Nusantara III membagi sektor perdagangan ke dalam beberapa jenis kegiatan usaha antara elektronik, rumah makan, alat tulis, hasil bumi, pakaian, apotek, otomotif, aksesoris, toserba, sembako dan bahan bangunan.

Dalam implementasinya di lapangan diketahui berbagai kendala yang menjadi masalah antara PT Perkebunan Nusantara III (Persero) sebagai bapak angkat yang memberikan pinjaman dana dengan para pelaku usaha kecil yang menerima bantuan modal pinjaman. Adapun masalah-masalah yang dihadapi antara lain :

1. Masih terdapat itikad yang kurang terpuji dari para mitra binaan untuk membayar cicilan sehingga terjadi tunggakan.
2. Masih belum membudayanya membayar angsuran melalui transfer bank sehingga para Mitra Binaan senantiasa datang ke kantor setiap tenggat waktu pembayaran walaupun dengan jarak tempuh yang cukup jauh.
3. Masih ada Mitra Binaan yang bersikap tertutup sehingga pembinaan sulit dilakukan secara optimal.
4. Mitra binaan sulit memasarkan produknya, (sumber : Laporan Program Kemitraan PTPN III sebelum audit tahun 2010).

Walaupun kendala tersebut secara umum dirasakan oleh setiap distrik/unit wilayah usaha di lingkungan PT Perkebunan Nusantara III (Persero) berbagai upaya tetap dilakukan diantaranya :

1. Melakukan deregulasi dalam pengelolaan dana PKBL (Program Kemitraan dan Bina Lingkungan) dengan mengikutsertakan distrik dan kebun-kebun/unit-unit usaha yang ada dalam wilayah binaan PT Perkebunan Nusantara III (Persero) dalam melakukan analisa.
2. Sebelum penyerahan dana kemitraan, calon Mitra Binaan terlebih dahulu diberikan pelatihan manajemen dasar bagi pengusaha kecil.
3. Dalam hal penyusunan pembukuan dan pelaporan usaha kecil dilakukan

monitoring dan pembinaan lingkungan secara berkala triwulan dan tahunan baik lintas sektoral maupun BUMN.

5. Mengikutsertakan para Mitra Binaan khususnya mitra binaan unggulan melalui kegiatan pameran dan promosi baik dalam negeri maupun luar negeri. (Sumber : Laporan Program Kemitraan PTPN III sebelum audit tahun 2010).

Dari upaya-upaya tersebut telah menghasilkan berbagai dampak yang positif bagi usaha mitra binaan. Adapun hasil dampak pembinaan terhadap usaha kecil dan koperasi antara lain:

1. Meningkatnya volume produksi yang dihasilkan mitra binaan.
2. Terserapnya tenaga kerja khususnya di lingkungan mitra binaan.
3. Para mitra binaan terhindar dari ijon (rentenir).
4. Mitra binaan berusaha untuk meningkatkan kemampuan manajerial dan kualitas produksinya.
5. Beberapa mitra binaan telah dapat menunjukkan pengembangan bisnisnya dan menjadikan usaha-usaha kecil sebagai anak angkat, serta telah ada yang mampu menembus pasar luar negeri seperti Singapura dan Malaysia.
6. Terwujudnya hubungan yang lebih harmonis dengan masyarakat sekitar wilayah usaha PT Perkebunan Nusantara III (Persero) sehingga diharapkan tercapainya *zero complain*. (Sumber: Laporan Program Kemitraan PTPN III sebelum audit tahun 2010).

Berdasarkan laporan tersebut, maka penulis tertarik untuk mengetahui bagaimana pengaruh penerapan program kemitraan melalui bantuan dana bergulir yang diberikan PT Perkebunan Nusantara III (Persero) melalui Bagian Kemitraan dan Bina Lingkungan sehingga kinerja para pelaku usaha kecil dalam

hal ini mitra binaan yang ada di kota Medan meningkat. Hal ini untuk melihat keseimbangan antara jumlah yang diberikan dan bagaimana para pelaku usaha kecil menengah tersebut menggunakan dana itu untuk meningkatkan pendapatan mereka.

## **B. Perumusan Masalah**

Berdasarkan latar belakang di atas, maka dapat dirumuskan permasalahan dalam penelitian ini adalah **“Apakah penerapan program dana bergulir berpengaruh terhadap peningkatan kinerja UKM Mitra Binaan PTPN III di kota Medan pada tahun 2010?”**

## **C. Tujuan Penelitian**

Tujuan dilakukannya penelitian ini adalah untuk mengetahui apakah penerapan program dana bergulir berpengaruh terhadap peningkatan kinerja UKM mitra binaan PTPN III di kota Medan pada tahun 2010.

## **D. Kegunaan Penelitian**

Penelitian ini diharapkan dapat bermanfaat bagi :

1. PT Perkebunan Nusantara III (Persero), sebagai masukan dalam merumuskan kebijakan, strategi dan program kerja yang terkait dengan penerapan corporate social responsibility khususnya yang menyangkut penyaluran dana pinjaman bergulir kepada UKM/mitra binaan.
2. Universitas Terbuka Indonesia, khususnya pada Program Pascasarjana guna menambah studi kepustakaan dan memperkaya studi penelitian ilmiah di

departemen Magister Manajemen.

3. Peneliti, untuk menambah pengetahuan, membuka cakrawala berpikir serta sebagai masukan yang sangat berharga untuk mendorong dan memotivasi diri lebih kritis dan lebih peduli pada persoalan CSR serta dampaknya bagi pertumbuhan dan pengembangan usaha kecil.
4. Untuk Peneliti berikutnya sebagai bahan masukan, referensi dan perbandingan dalam penelitian dengan objek ataupun masalah yang sama di masa yang akan datang.
5. Untuk pelaku UKM sebagai bahan informasi untuk mengetahui pengaruh program dana bergulir terhadap para pelaku UKM.
6. Untuk Kementerian UKM dan Koperasi sebagai bahan masukan yang berharga tentang keadaan UKM dan pengaruh dana bergulir terhadap peningkatan kinerja UKM khususnya mitra binaan BUMN.

UNIVERSITAS TERBUKA

## BAB II

### TINJAUAN PUSTAKA

#### A. Kajian Teori

##### a. Teori tentang Corporate Social Responsibility (CSR)

Kata Corporate Social Responsibility kali pertama menguak dalam sebuah tulisan berjudul *Social Responsibility of the Businessman* pada tahun 1953. Konsep ini dicetuskan oleh Howard Rothmann Brown untuk menengahi konflik dalam dunia bisnis. Selain itu diharapkan ada sesuatu yang menjadi daya tawar untuk mengubah pencitraan negatif yang melekat pada dunia usaha khususnya bagi perusahaan-perusahaan yang selama ini semata-mata mengejar keuntungan dan tidak memiliki sensitifitas apalagi kepedulian terhadap kemiskinan dan kerusakan lingkungan.

Di Indonesia, istilah CSR semakin populer digunakan sejak tahun 1990-an. Beberapa perusahaan sebenarnya telah lama melakukan CSA (Corporate Social Activity) atau “aktivitas sosial perusahaan”. Walaupun tidak menamainya sebagai CSR, secara faktual aksinya mendekati konsep CSR yang merepresentasikan bentuk “peran serta” dan “kepedulian” perusahaan terhadap aspek sosial dan lingkungan. Melalui konsep investasi sosial perusahaan “*seat belt*”, sejak tahun 2003 Departemen Sosial tercatat sebagai lembaga pemerintah yang aktif dalam mengembangkan konsep CSR dan melakukan advokasi kepada berbagai perusahaan nasional (Suharto, 2008).

Menurut World Bisnis Council for Sustainable Development (WBCD), mengemukakan bahwa “*CSR as business' commitment to contribute to sustainable economic development, working with employees, their families, the*

*local community, and society at large to improve their quality of life,*” (dalam Kotler and Nancy, 2005). Pengertian tersebut dapat diartikan bahwa CSR merupakan suatu komitmen berkelanjutan oleh dunia usaha untuk bertindak etis dan memberikan kontribusi kepada pengembangan ekonomi dari komunitas setempat ataupun masyarakat luas, bersamaan dengan peningkatan taraf hidup pekerjanya beserta seluruh keluarga.

Sedangkan menurut BSR (Business for Social Responsibility) mendefinisikan CSR dalam bukunya yang berjudul *Career with Conscience* (2009), *as respect for ethical values, people, communities and the environment*.

Terlihat bahwa perspektif BSR mengenai CSR sangatlah singkat namun menunjukkan kedalaman makna akan pentingnya penghormatan terhadap nilai-nilai etis yang mendasari sebuah pandangan hidup yang ditujukan kepada masyarakat, komunitas-komunitas tertentu dan lingkungan. Tiga aspek penting yaitu masyarakat secara keseluruhan, komunitas-komunitas tertentu dan lingkungan secara global itu adalah bagian yang tak terpisahkan dari eksistensi perusahaan itu pada dasarnya.

Pendapat Arabinday Ray di bab pertama dalam buku *Ethics, Business and Society Managing Responsibly* (2010) tentang etika sangat menarik disimak. Ia mengatakan, *“Ethics is necessary because there is always conflict in man’s desires. The primary cause of conflict is egoism; most people are more interested in their own welfare than that of other to the extent of damaging the latter. This would seem to put business in a very tight spot. The whole question of the approach to competition raises many moral issues on this score. But conflicts are equally possible even when there is no element of egoism as such. One man may*

*want everybody. Ethics has a twofold purpose—first to find a criterion to distinguish good and bad desires; second to promote the good and discourage the bad by means of praise and blame.”*

Ray mampu menarik kesimpulan bahwa pada dasarnya manusia itu serakah, memiliki insting yang kuat untuk menguasai sumber-sumber kehidupan bahkan menguasai manusia lain. Manusia tentu saja menginginkan kesejahteraan yang melebihi dari yang dimiliki oleh orang lain. Hal ini disebabkan karena sifat dasar manusia adalah egois. Egoisme menjadi pusat konflik kepentingan antara satu manusia dengan manusia yang lain.

Bila hal ini ditarik lebih jauh kepada perusahaan, maka dapat dimengerti bagaimana perilaku perusahaan-perusahaan yang pada dasarnya ditujukan sebagai organisasi pencari laba, akan senantiasa bergelut dengan usaha-usaha pencaharian keuntungan yang sebanyak-banyaknya dengan tidak mempedulikan lingkungan sekitarnya. Fokus utama perusahaan adalah semata-mata untung dan terus mengeruk keuntungan.

Namun Ray menekankan betapa pentingnya etika yang mempunyai dua tujuan agar keserakahan dan egoisme itu bisa diredam yaitu pertama untuk menemukan kriteria agar bisa dibedakan mana hasrat yang baik dan mana hasrat atau keinginan yang buruk. Yang kedua etika bertujuan untuk mempromosikan hal-hal yang baik dengan memberikan pujian-pujian dan mengecilkan atau menyempitkan ruang gerak hal-hal yang buruk tadi dengan mengatakan hal itu sebagai kesalahan.

Pandangan ini akan mendorong lahirnya satu aksi positif yang kongkrit dimana kebaikan akan mendapatkan pujian dan keburukan akan dikecilkan atau

disudutkan sebagai cacat moral atau tercela. Bila hal ini diaplikasikan dalam dunia usaha, khususnya untuk korporasi maka dapat dimengerti bahwa korporasi atau perusahaan-perusahaan yang memiliki pandangan hidup tidak egois, dengan membagi hasil jerih payah yang didapatnya untuk orang lain dalam hal ini kepada masyarakat, komunitas-komunitas tertentu dan menjaga kelestarian lingkungan hidup terutama di sekitar lokasi perusahaan, maka perusahaan tersebut akan dianggap sebagai perusahaan yang baik, perusahaan yang peduli sesama dan perusahaan yang layak mendapatkan pujian bahkan dukungan.

Namun sebaliknya bila perusahaan-perusahaan hanya bertindak semata-mata mencari keuntungan dan meniadakan elemen-elemen lain yang menjadi *supporting material* eksistensi perusahaan dimana ia berlokasi, maka perusahaan seperti ini adalah perusahaan yang buruk karena telah salah atau cacat secara moral terhadap lingkungannya dan kepada mereka tentunya tidak berhak menerima pujian.

Pendapat di atas juga lebih jelas lagi digambarkan akan pentingnya menjalin hubungan baik dengan *stakeholders* atau pemangku kepentingan untuk menjaga keseimbangan bisnis perusahaan karena perusahaan tidak bisa bercermin semata-mata pada kaca mata perusahaan saja, namun ia harus *out the box*, keluar dari dirinya sendiri, dimana ketika ia berbicara mengenai perusahaan, maka itu sama halnya dengan membicarakan sebuah komunitas bersama.

Magnan & Farrel (2004) menyatakan, “*CSR is a business acts in socially responsible manner when its decisions and actions account for and balance diverse stakeholder interest*”. Kedua ahli ini mendefinisikan CSR adalah sebuah tindakan bisnis sebagai bentuk sikap tanggung jawab sosial dimana keputusan dan

tindakan bisnis itu dihitung untuk menyeimbangkan kepentingan seluruh stakeholders (para pemangku kepentingan). Pada pembahasan selanjutnya akan digambarkan perihal para pemangku kepentingan yang dimaksud.

Dari penjelasan tersebut dapat dimengerti bahwa CSR bukanlah tidak memiliki tujuan, bukan pula untuk sekadar menunjukkan sisi kebaikan yang berhak mendapatkan pujian-pujian, namun lebih jauh dari itu CSR dipandang sebagai bagian dari tindakan bisnis perusahaan untuk menjaga keseimbangan bisnis. Ini artinya perusahaan memiliki satu visi panjang agar bisnis yang dikelolanya bisa berkelanjutan. Salah satu yang dilakukan adalah dengan membentuk sikap empati dengan menunjukkan sisi-sisi kebaikan kepada pihak-pihak tertentu, komunitas-komunitas tertentu dan lingkungan secara global untuk keseimbangan bisnis.

Pandangan tersebut ditegaskan lagi dengan lebih berani D'Anselmi (2011), yang mengatakan bahwa, *"CSR is not philanthropy it is neither cause-related marketing nor welfare capitalism. CSR means to become aware of this state of the world and the organization in it, and make an effort, at least, to tell the story of what is going on, if not to make amends. CSR is to be found in the complex world of things that are done while doing business that have an impact on society and are not revealed in the financial statements. CSR is something you are while you go about your business. You do not 'do CSR' as something added on top of your business. CSR is who you are (it's not what you do)."*

D'Anselmi mengatakan CSR bukanlah kedermawanan, dan bukan pula ada hubungannya dengan pemasaran ataupun kesejahteraan versi kapitalisme. CSR adalah kesadaran akan negara di dunia dan organisasi-organisasi yang ada di

dalamnya, sebuah usaha, setidaknya upaya untuk mengatakan apa yang sedang terjadi, jika tidak membuat kerugian. CSR adalah hal-hal untuk menemukan berbagai macam kompleksitas yang terjadi sebagai efek dari bisnis yang tengah berlangsung di masyarakat dan tidak diungkap dalam statemen keuangan. CSR adalah sesuatu ketika kita menjalankan bisnis. CSR bukanlah beban tambahan pekerjaan namun menunjukkan siapa diri kita dan bukan apa yang kita kerjakan.

Pengertian tersebut di atas sangat dalam sekali maknanya, karena menjelaskan dengan gamblang bahwa CSR bukanlah kedermawanan, bukan pula bagian dari upaya memperbesar jangkauan pasar. CSR adalah bentuk kesadaran yang holistik, sebuah bentuk kesadaran yang lebih luas akan adanya negara dan organisasi yang berada dalam negara tersebut.

Pandangan D'Anselmi juga menegaskan bahwa CSR setidaknya adalah sebuah upaya untuk menceritakan apa yang tengah terjadi. Jadi anggapan ini justru memperkuat adanya sikap tanggung jawab atas efek atau dampak apa saja yang dihasilkan oleh tindakan bisnis perusahaan. Dengan demikian bila bungkam atau pura-pura tidak mampu menjelaskan situasi-situasi kronis yang dihasilkan akibat suatu keputusan yang berdampak bagi masyarakat sekitar berarti dianggap tidak bertanggung jawab.

Kalimat D' Anselmi yang dikutip terakhir yaitu *"CSR is something you are while you go about your business. You do not 'do CSR' as something added on top of your business. CSR is who you are (it's not what you do)."* Jelas sekali menunjukkan bahwa CSR bukanlah sesuatu pekerjaan yang ditambahkan dalam daftar utama bisnis melainkan CSR adalah menunjukkan siapa sebenarnya

perusahaan tersebut dan bukan apa yang telah dikerjakan atau diproduksi oleh perusahaan tersebut.

Dari sekian banyak pandangan tentang CSR di atas sepertinya menegaskan betapa penting perusahaan mempunyai etika dalam berbisnis, karena etika akan memberi peluang adanya penilaian sosial yang berujung pada nilai baru yang dihasilkan yaitu baik atau buruk. CSR bukanlah bentuk kedermawanan, melainkan bagian integral dalam proses bisnis untuk menciptakan dan menjaga keseimbangan dan kepentingan seluruh *stakeholders* perusahaan yang beragam.

CSR juga bukan beban tambahan ataupun bagian dari pekerjaan-pekerjaan bisnis utama tapi lebih dari itu bahwa CSR adalah prestise yang menunjukkan posisi dan nilai moral tersendiri bagi perusahaan yang melakukannya. Dengan demikian maka dapat dimengerti CSR adalah bagian dari rangkaian manajemen sebagai wujud pertanggungjawaban korporasi secara sosial.

Dalam konteks penelitian ini relevansi CSR yang dimaksud di atas adalah perspektif yang sama dan implementasi dari bentuk pertanggungjawaban perusahaan BUMN perkebunan yaitu PT Perkebunan Nusantara III (Persero) memaksudkan pandangan keberpihakannya sebagaimana yang dituliskan dalam Laporan Tahunan PT Perkebunan Nusantara III (Persero) tahun 2008 bahwa, *“CSR as the secure and created the harmonious relation between the company and the communities surrounding the area, the company conducted the corporate social responsibility program in the form of partnership and community development program.”*

## b. Pengertian Kinerja

Atas berbagai alasan, setiap orang, organisasi, ataupun negara memiliki tujuan mengapa ia ada atau didirikan. Untuk mewujudkan tujuan itu akan banyak cara dilakukan. Memanfaatkan sumber daya yang ada dan mencari peluang sumber daya di luar. Semua itu dilakukan untuk memenuhi keinginan mencapai tujuan.

Seberapa besar motivasi, upaya, tindakan yang diambil atau dengan kata lain keberhasilan untuk meraih tujuan tersebut sangatlah penting agar setiap orang, organisasi ataupun negara bisa mengukur posisi mereka masing-masing, pada level ke berapa capaian yang telah diperoleh. Untuk menjelaskan hal tersebut istilah yang biasanya dikenakan adalah kinerja yang berasal dari bahasa Inggris yaitu *performance*.

Menurut Rivai (2004), kinerja adalah hasil atau tingkat keberhasilan seseorang secara keseluruhan selama periode tertentu di dalam melaksanakan tugas dibanding dengan berbagai kemungkinan, seperti standar hasil kerja, target atau sasaran atau kriteria yang telah ditentukan terlebih dahulu yang telah disepakati bersama.

Pendapat ahli yang lain seperti Helfert dalam Srimidarti (2004) mengatakan kinerja sebagai suatu tampilan keadaan secara utuh atas perusahaan selama periode tertentu, merupakan hasil atau prestasi yang dipengaruhi oleh kegiatan operasional perusahaan dalam memanfaatkan sumber-sumber daya yang dimiliki.

Pakar lain seputar kinerja sedikit lebih toleran memberikan pandangannya mengenai pengertian kinerja dengan tidak sepenuhnya mengatakan kinerja

sebagai tampilan utuh prestasi perusahaan pada periode tertentu, ia mengatakan bisa saja mengatakan kinerja adalah sebagian atau keseluruhan tindakan, sebagaimana diungkapkan oleh Mulyadi (2001) yang berpendapat mengenai kinerja adalah istilah umum yang digunakan untuk menunjukkan sebagian atau seluruh tindakan atau aktivitas dari suatu organisasi pada suatu periode.

Ini artinya bahwa kinerja adalah tampilan atas standar-standar prestasi tertentu, target-target tertentu, dan hasil-hasil tertentu atau keseluruhan yang dicapai oleh suatu individu, organisasi ataupun negara dalam satu periode tertentu pula. Akan tetapi secara lebih khusus dikatakan oleh Harsey dan Bllachard dalam Rivai (2004), disebutkan bahwa kinerja itu merupakan suatu fungsi dari motivasi dan kemampuan. Untuk menyelesaikan tugas atau pekerjaan, seseorang harus memiliki derajat kesediaan dan tingkat kemampuan tertentu. Kesediaan dan keterampilan seseorang tidaklah cukup efektif untuk mengerjakan sesuatu tanpa pemahaman yang jelas tentang apa yang akan dikerjakan dan bagaimana mengerjakannya.

Pendapat Harsey dan Bllachard tersebut mengindikasikan bahwa kinerja adalah suatu fungsi dari adanya motivasi (*motivation*) dan kemampuan (*ability*) untuk menjalankan suatu pekerjaan. Motivasi yang dimaksudkan adalah tingkat kesediaan yang dimiliki seseorang atau organisasi melakukan tugas-tugas tersebut. Sedangkan *ability* atau kemampuan adalah pengetahuan dan keterampilan yang dimiliki untuk dapat menyelesaikan pekerjaan tersebut. Artinya seseorang dituntut memiliki pengetahuan, keahlian dan tahu bagaimana menjalankan suatu pekerjaan dalam kurun waktu tertentu untuk mencapai hasil yang diinginkan.

Dalam praktiknya kinerja yang dihasilkan oleh seseorang atau organisasi itu sangat dipengaruhi oleh berbagai faktor yang menentukan tingkat keberhasilannya. Menurut Mangkunegara (2006), kinerja dipengaruhi oleh tiga faktor yaitu pertama : faktor individual yang terdiri dari kemampuan dan keahlian, latar belakang dan demografi; kedua yaitu faktor psikologis yang terdiri dari persepsi, sikap, kepribadian, pembelajaran dan motivasi; faktor ketiga yaitu factor organisasi yang terdiri dari sumber daya, kepemimpinan, penghargaan, struktur dan *job design*.

Sedangkan faktor penentu prestasi kerja individu dalam organisasi, menurut Mangkunegara (2005) adalah faktor individu dan faktor lingkungan. Dimana dikatakannya bahwa secara psikologis individu yang normal adalah individu yang memiliki integritas yang tinggi antara fungsi psikis dan fisiknya. Sedangkan faktor lingkungan kerja organisasi (jabatan yang jelas, otoritas yang memadai, target kerja yang menantang, pola komunikasi kerja efektif, hubungan kerja harmonis, iklim kerja respek dan dinamis, peluang karir dan fasilitas kerja yang relatif memadai).

Ada satu lagi teori yang mungkin bisa menjelaskan lebih dekat dengan maksud penelitian ini sebagaimana yang dikemukakan oleh Armstrong dan Baron dalam Wibowo (2008), yang mengatakan bahwa kinerja merupakan hasil pekerjaan yang mempunyai hubungan dengan tujuan strategis organisasi, kepuasan konsumen, dan memberikan kontribusi pada ekonomi.

Dari pengertian tersebut kinerja dapat diartikan sebagai hasil yang mempunyai hubungan dari tujuan strategis organisasi, kepuasan konsumen dan menghasilkan sumbangan atau keuntungan secara ekonomis.

Untuk menilai tingkat keberhasilan atau prestasi dalam periode tertentu tersebut, tentunya diperlukan alat ukur terhadap berbagai bentuk aktivitas yang dikerjakan agar hasilnya maksimal dan tidak bias. Pengukuran kinerja adalah suatu tindakan pengukuran yang dapat dilakukan terhadap berbagai bentuk aktifitas dalam suatu organisasi. Hasil pengukuran dari berbagai aktifitas ini akan menjadi parameter untuk menilai tingkat keberhasilan atau prestasi yang ingin dicapai oleh orang/sekelompok orang dan atau organisasi.

Mulyadi (2001) berpendapat mengenai manfaat sistem pengukuran kinerja antara lain : mengelola operasi organisasi secara efektif dan efisien melalui pemotivasian karyawan secara maksimum, membantu pengambilan keputusan yang bersangkutan dengan karyawan seperti promosi, pemberhentian dan mutasi, mengidentifikasi kebutuhan pelatihan dan pengembangan karyawan dan untuk menyediakan kriteria seleksi dan evaluasi program pelatihan karyawan, menyediakan umpan balik karyawan mengenai bagaimana atasan mereka menilai kerja mereka dan menyediakan suatu dasar bagi distribusi penghargaan.

Banyak teori yang dianggap mampu melakukan pengukuran kinerja suatu organisasi misalnya dengan menggunakan Balanced Scorecard, Integrated Performance Measurement System (IPMS), dan SMART System. Balance Scorecard merupakan sistem pengukuran kinerja yang dikembangkan menggunakan empat perspektif dengan titik awal strategi sebagai dasar perancangannya. Ke empat perspektif itu antara lain *financial perspective*, *customer perspective*, *internal business process perspective*, dan *learning and growth perspective*. Sementara model Integrated Performance Measurement System (IPMS) adalah model sistem pengukuran kinerja yang dikembangkan

dengan tujuan untuk mengukur kinerja lebih sehat dan kuat, terintegrasi, efektif, dan efisien. Model ini menjadikan keinginan stakeholder menjadi titik awal dalam melakukan perancangan sistem pengukuran kinerjanya. Stakeholder tidak berarti hanya pemegang saham (shareholder), melainkan beberapa pihak yang memiliki kepentingan.

Selanjutnya yaitu model SMART (Strategic Management Analysis and Reporting Technique) yang dibuat oleh Wang Laboratory dimana strategi objektif sebagai titik awal perancangannya yang disusun seperti piramida. Perspektif ini dianggap mampu menunjang operasional perusahaan, dan orientasi utama difokuskan pada kinerja operasional. Pada penelitian ini penulis memilih menggunakan balance scorecard karena lebih holistik tidak hanya menilai keberhasilan dari konteks keuangan namun non keuangan juga menjadi kriteria lain yang dianggap mampu menjadi tolok ukur keberhasilan.

Sebagaimana yang dinyatakan oleh Sipayung (2009) bahwa “Diperlukan pengukuran kinerja terpadu, yaitu ukuran keuangan dan non keuangan. Pengukuran kinerja terpadu adalah pengukuran keuangan yang dipadukan dengan pelanggan (*customer*), proses internal, para pekerja dan sebagainya. Salah satu bentuk pengukuran kinerja terpadu adalah *Balanced Scorecard*. *Balanced Scorecard* tetap mempertahankan ukuran finansial sebagai suatu ringkasan penting kinerja material dan bisnis, hanya ditambah dengan seperangkat ukuran yang lebih luas dan terpadu, yang mengaitkan pelanggan perusahaan saat ini, proses internal, kinerja pekerja dan sistem dengan keberhasilan finansial jangka panjang.”

### **c. Balance Scorecard**

*Balanced scorecard* dikembangkan pada tahun 1993 oleh Prof. Robert Kaplan dan David Norton. Kaplan & Norton (2000 : 17) mengatakan *Balanced scorecard* suatu kerangka kerja untuk mengintegrasikan berbagai ukuran yang diturunkan dari strategi perusahaan, yaitu ukuran kinerja finansial masa lalu dan memperkenalkan pendorong kinerja finansial masa depan, yang meliputi perspektif pelanggan, proses bisnis internal, dan pembelajaran serta pertumbuhan.

Pendekatan *Balanced Scorecard* bertujuan untuk menjawab pertanyaan pokok, yaitu (Kaplan dan Norton, dalam Mulyadi, 2001) :

1. Bagaimana penampilan perusahaan? (perspektif keuangan)
2. Bagaimana pandangan para pelanggan terhadap perusahaan? (perspektif pelanggan).
3. Apa yang menjadi keunggulan perusahaan? (perspektif bisnis internal)
4. Apa perusahaan harus terus menerus melakukan perbaikan dan menciptakan nilai secara berkesinambungan? (perspektif pertumbuhan dan pembelajaran).

Kaplan dan Norton dalam Mulyadi (2001) mengatakan bahwa perusahaan menggunakan pengukuran *scorecard* untuk menghasilkan berbagai proses manajemen yang meliputi :

1. Memperjelas dan menerjemahkan visi dan strategi.
2. Mengkomunikasikan dan mengaitkan berbagai tujuan dan ukuran strategis.
3. Merencanakan, menetapkan sasaran, dan menyelaraskan berbagai inisiatif strategis.
4. Meningkatkan umpan balik dan pembelajaran strategis.

Menurut Mulyadi (2001), keunggulan pendekatan *Balanced Scorecard* dalam sistem perencanaan strategic mampu menghasilkan rencana strategik yang

memiliki karakteristik sebagai berikut :

1. Komprehensif. *Balanced Scorecard* menambahkan perspektif yang ada dalam perencanaan strategik, dari yang sebelumnya hanya pada perspektif keuangan, kemudian meluas ke tiga perspektif lain yaitu : pelanggan, proses bisnis internal, serta pembelajaran dan pertumbuhan. Perluasan perspektif rencana strategis ke perspektif non keuangan tersebut menghasilkan manfaat sebagai berikut :
  - a. Menjanjikan kinerja keuangan yang berlipat ganda dan berjangka panjang
  - b. Memampukan perusahaan untuk memasuki lingkungan bisnis yang kompleks.
2. Koheren. *Balanced Scorecard* mewajibkan personel untuk membangun hubungan sebab akibat di antara berbagai sasaran strategik yang dihasilkan dalam perencanaan strategik. Setiap sasaran strategik yang ditetapkan dalam perspektif non keuangan harus mempunyai hubungan kausal dengan sasaran keuangan, baik secara langsung maupun tidak langsung. Sistem perencanaan strategis yang menghasilkan sasaran strategik yang koheren akan menjanjikan pelipatgandaan kinerja berjangka panjang, karena personel dimotivasi untuk mencari inisiatif strategik yang mempunyai manfaat bagi perwujudan sasaran strategik di perspektif keuangan, pelanggan, proses bisnis internal, pembelajaran dan pertumbuhan.
3. Seimbang. Keseimbangan sasaran strategis yang dihasilkan oleh sistem perencanaan strategik penting untuk menghasilkan kinerja keuangan berjangka panjang. Jadi perlu diperlihatkan garis keseimbangan yang

harus diusahakan dalam menetapkan sasaran-sasaran strategik di keempat perspektif.

4. Terukur. Keterukuran sasaran strategik yang dihasilkan oleh sistem perencanaan strategik menjanjikan ketercapaian berbagai sasaran strategik yang dihasilkan oleh sistem tersebut. Semua sasaran strategik ditentukan oleh ukurannya, baik untuk sasaran strategik di perspektif keuangan maupun sasaran strategik di perspektif non keuangan. Dengan *Balanced Scorecard*, sasaran-sasaran strategik yang sulit diukur, seperti sasaran-sasaran strategik di perspektif non keuangan, ditentukan ukurannya agar dapat dikelola sehingga dapat diwujudkan. Dengan demikian keterukuran sasaran-sasaran strategik di perspektif non keuangan tersebut menjanjikan perwujudan berbagai sasaran strategik non keuangan, sehingga kinerja keuangan dapat berlipat ganda dan berjangka panjang.

#### **1) Mengukur kinerja dari perspektif keuangan**

Pendekatan perspektif keuangan dalam *Balanced Scorecard* merupakan hal yang sangat penting, hal ini disebabkan keuangan adalah suatu keputusan ekonomis yang diambil dari suatu tindakan ekonomi tertentu. Ukuran keuangan akan menunjukkan adanya perencanaan, implementasi, serta evaluasi dari pelaksanaan strategi yang telah ditetapkan. Evaluasi ini tercermin dari sasaran yang secara khusus dapat diukur melalui keuntungan yang diperoleh, seperti contohnya *profit margin, return on investment, economic value added*.

Berdasarkan tahap-tahap perkembangan industri tersebut akan diperlukan strategi-strategi yang berbeda. Dalam perspektif keuangan, terdapat tiga aspek dari strategi yang dilakukan suatu perusahaan.

Pertama, pertumbuhan pendapatan dan kombinasi pendapatan yang dimiliki suatu organisasi bisnis.

Kedua, penurunan biaya dan peningkatan produktivitas.

Ketiga, penggunaan aset yang optimal dan strategi investasi.

Sedangkan sasaran-sasaran perspektif keuangan dibedakan pada masing-masing tahap siklus bisnis, Kaplan dan Norton, dalam Mulyadi (2001) membedakannya antara lain menjadi :

- a) *Growth* (Perkembangan). *Growth* merupakan tahap awal dari siklus kehidupan bisnis. Pada tahap ini perusahaan memiliki tingkat pertumbuhan yang sama sekali atau paling tidak memiliki potensi untuk berkembang. Untuk menciptakan potensi ini, kemungkinan seorang manajer harus terikat komitmen untuk mengembangkan suatu produk atau jasa baru, membangun dan mengembangkan fasilitas produksi, menambah kemampuan operasi, mengembangkan sistem infrastruktur dan jaringan distribusi yang akan mendukung hubungan global. Sasaran keuangan dari bisnis pada tahap ini seharusnya menekankan pengukuran pada tingkat pertumbuhan *revenue* atau penjualan dalam pasar yang ditargetkan.
- b) *sustain stage* (Bertahan), merupakan tahap kedua, yaitu suatu tahap dimana perusahaan masih melakukan investasi dan reinvestasi dengan mempersyaratkan beruaha mempertahankan pangsa pasar yang ada dan mengembangkannya apabila mungkin. Secara konsisen pada tahap ini perusahaan tidak lagi bertumpu pada strategi jangka panjang. Sasaran keuangan pada tahap ini lebih diarahkan pada besarnya tingkat pengembalian atas investsi yang dilakukan.

- c) *Harvest* (panen). Tahap ini merupakan tahap kematangan (mature), suatu tahap dimana perusahaan melakukan panen (harvest) terhadap investasi mereka. Perusahaan tidak melakukan investasi lebih jauh kecuali hanya untuk memelihara perbaikan fasilitas, tidak untuk melakukan ekspansi atau membangun suatu kemampuan baru.

## 2) Mengukur kinerja perspektif pelanggan

Keberhasilan perusahaan tidak akan lepas dari pandangan dan persepsi pelanggan. Balance Scorecard mengidentifikais tujuan dan faktor-faktor yang dibutuhkan pelanggan pada saat sekarang maupunantisipasi di masa yang akan datang. Dari aspek pelanggan perusahaan biasanya menggunakan dua set pengukur : *core measurement* dan *performance drivers*. *Core measurement group*, yaitu tolok ukur kinerja inti yang saling terkait, meliputi :

7. Pangsa pasar (*market share*). Pangsa pasar yang digunakan untuk mengukur seberapa besar proporsi segmen pasar tertentu yang dikuasai oleh pelanggan.
8. Penarikan pelanggan baru (*customer acquisition*), digunakan untuk mengukur seberapa banyak perusahaan menghasilkan pelanggan baru.
9. Pertumbuhan bisnis dari pelanggan lama (*retention*), digunakan untuk mengukur kemampuan mempertahankan pelanggan lama. *Customer retention* yang mengukur seberapa banyak perusahaan mempertahankan pelanggan lama.
10. Kepuasan nasabah (*customer satisfaction*), digunakan untuk mengukur seberapa jauh para pelanggan merasa puas terhadap pelayanan perusahaan.

11. *Customer value proposition* adalah tolok ukur penunjang (*performance driven*) yang berkaitan dengan (1) atribut-atribut dari produk dan jasa, seperti harga, tingkat kegunaan, mutu produk, tingkat penyampaian produk, (2) hubungan baik dengan pelanggan (*customer relationship*), misal tingkat fleksibilitas perusahaan, tingkat ketersediaan produk, penampilan fisik gedung dan pekerja, (2) *image* perusahaan di mata pelanggan dan masyarakat.

Kepuasan pelanggan akan menjadikan pelanggan loyal terhadap perusahaan dan tetap bertahan sebagai pelanggan. Di samping itu pelanggan yang puas merupakan sarana promosi untuk menarik pelanggan baru dan meningkatkan profitabilitas. Mempertahankan pelanggan lama dan penarikan pelanggan baru akan dapat mempertahankan bahkan meningkatkan pangsa pasar.

### 3) Mengukur Kinerja perspektif Proses Bisnis Internal

Menurut Kaplan dan Norton dalam Mulyadi (2001), dalam proses bisnis internal, manajer harus bisa mengidentifikasi proses internal yang penting, dimana perusahaan diharuskan melakukan dengan baik karena proses internal tersebut mempunyai nilai-nilai yang diinginkan konsumen dan dapat memberikan pengembalian yang diharapkan oleh para pemegang saham. Tahapan dalam proses bisnis internal meliputi :

2 Inovasi (innovation). Inovasi yang dilakukan perusahaan biasanya dilaksanakan oleh bagian riset dan pengembangannya, dalam tahap inovasi ini tolok ukur yang digunakan adalah besarnya produk-produk baru, lama waktu yang dibutuhkan untuk mengembangkan suatu produk secara relatif jika

dibandingkan perusahaan pesaing, besarnya biaya, banyaknya produk baru yang berhasil dikembangkan.

- 3 Proses operasi (*operation*). Tahapan ini merupakan tahapan dimana perusahaan berupaya untuk memberikan solusi kepada pelanggan dalam memenuhi kebutuhan dan keinginan konsumen. Kegiatan operasional adalah proses pembuatan produk/jasa dan proses penyampaian produk/jasa kepada pelanggan. Pengukuran dalam proses pembuatan produk/jasa dengan mengukur kualitas hasil, efisiensi dan efektivitas waktu.
- 4 Proses layanan pasca jual. Pada tahap ini perusahaan berupaya memberikan manfaat tambahan kepada para pelanggan yang telah membeli produknya dalam bentuk berbagai layanan pasca transaksi.

#### **4) Mengukur Kinerja Perspektif pertumbuhan dan Pembelajaran**

Proses pembelajaran dan pertumbuhan ini bersumber dari faktor sumber daya manusia, sistem, dan prosedur organisasi. Termasuk di dalam perspektif ini adalah pelatihan pegawai dan budaya perusahaan yang berhubungan dengan perbaikan individu dan organisasi. Dalam organisasi *knowledge-worker*, manusia adalah sumber daya utama.

Hasil dari pengukuran ketiga perspektif sebelumnya biasanya akan menunjukkan kesenjangan yang besar antara kemampuan orang, sistem, dan prosedur yang ada saat ini dengan yang dibutuhkan untuk mencapai kinerja yang diinginkan. Itulah mengapa, perusahaan harus melakukan investasi di ketiga faktor tersebut untuk mendorong perusahaan menjadi sebuah organisasi pembelajar (*learning organization*).

Menurut Kaplan dan Norton, *learning* lebih dari sekedar *training* karena pembelajaran meliputi pula proses *mentoring* dan *tutoring*, seperti kemudahan dalam komunikasi di segenap pegawai yang memungkinkan mereka untuk siap membantu jika dibutuhkan.

Kaplan dan Norton dalam Mulyadi (2001) menyatakan bahwa ada tiga ukuran utama yang berlaku umum dalam tolok ukur kapabilitas pekerja (*employee capabilities*), yaitu kepuasan pekerja, retensi pekerja, dan produktivitas pekerja. Dalam hal ini, kepuasan pekerja dipandang sebagai pendorong bagi kedua pengukuran lainnya. Mulyadi (2001) menyatakan bahwa ada dua sasaran strategis dalam perspektif ini yang diwujudkan : kapabilitas karyawan dan komitmen karyawan. Untuk mengukur hasil pencapaian, terdapat berbagai ukuran hasil, yaitu :

a) Kapabilitas karyawan. Kapabilitas karyawan dapat diukur pada tingkat individual dan pada tingkat kelompok secara kuantitatif maupun kualitatif :

(1) Individual Assesment

7. Quantitative individual Measures, dengan contohnya adalah indeks kinerja tertimbang (*weighted performance index*) dengan mengukur peringkat kapabilitas karyawan dengan menggunakan skala nilai.
8. Qualitative Individual Measures, contohnya dengan menggunakan pertanyaan-pertanyaan secara kualitatif untuk mendapat jawaban secara kualitatif juga untuk mengukur kapabilitas karyawan dalam perusahaan, misalnya apakah perusahaan akan mengalami kerugian bila karyawan tersebut meninggalkan perusahaan, atau seberapa besar kemampuan karyawan untuk menghasilkan *business results*.

- (2) Collective Assesment, terdiri atas :
- (a) *Quantitative Collective Measures*, contoh ukurannya adalah indeks kepuasan karyawan, persentase biaya pelatihan dan pengembangan karyawan, serta tahun pengalman dalam profesi.
  - (b) *Qualitative Collective Measures*, contohnya adalah dengan mengajukan pertanyaan-pertanyaan seperti : keterampilan karyawan apa yang dinilai tertinggi oleh pelanggan, keterampilan apa yang dicari dari calon karyawan, dan keterampilan apa yang karyawan peroleh dari manajer.
- (3) Komitmen karyawan, dalam membangun komitmen karyawan, ada tiga sasaran strategis yaitu harus diwujudkan, yaitu : *work force productivity*, iklim organisasi, dan retensi karyawan.

Produktivitas kerja adalah suatu ukuran hasil, adapun tujuannya adalah untuk membandingkan *output* yang dihasilkan oleh pekerja dengan jumlah pekerja yang dikerahkan untuk menghasilkannya. Untuk mendukung produktivitas tersebut, perusahaan perlu menilai kemampuan karyawan untuk menyelesaikan pekerjaan yang penting, serta memiliki informasi yang strategis bagi perusahaan. Ukuran atas kedua hal tersebut ditentukan dengan pengukuran rasio penyelesaian kerja strategis dan rasio ketersediaan informasi (Muliadi 2001).

Tujuan retensi pekerja/karyawan adalah untuk mempertahankan selama mungkin para karyawan yang diminati perusahaan. Sementara kepuasan karyawan merupakan pro-kondisi bagi meningkatnya produktivitas, daya tanggap, mutu, dan layanan pelanggan. Untuk mendukung retensi karyawan dan kepuasan karyawan, perlu dilakukan proses perputaran karyawan atau jalur karir yang baik dan

transparan, serta perlu dilakukan pengukuran atas kepuasan pelanggan.

#### **d. Usaha Kecil Menengah**

Menurut Undang-undang No. 20 tahun 2008 tentang Usaha Mikro, Kecil dan menengah mendefinisikan bahwa UMKM antara lain :

Usaha Mikro, adalah usaha produktif milik orang perorangan dan/atau badan usaha perorangan yang memenuhi kriteria Usaha Mikro sebagaimana diatur dalam Undang-Undang ini.

Usaha Kecil adalah usaha ekonomi produktif yang berdiri sendiri yang dilakukan oleh orang perorangan atau badan usaha yang bukan merupakan anak perusahaan atau bukan cabang perusahaan yang dimiliki, dikuasai, atau menjadi bagian baik langsung maupun tidak langsung dari usaha menengah atau usaha besar yang memenuhi kriteria Usaha Kecil sebagaimana dimaksud dalam Undang-Undang ini.

Usaha Menengah adalah usaha ekonomi produktif yang berdiri sendiri, yang dilakukan oleh orang perseorangan atau badan usaha yang bukan merupakan anak perusahaan atau cabang perusahaan yang dimiliki, dikuasai, atau menjadi bagian baik langsung maupun tidak langsung dengan Usaha Kecil atau usaha besar dengan jumlah kekayaan bersih atau hasil penjualan tahunan sebagaimana diatur dalam Undang-Undang ini.

Menurut Peraturan Menteri BUMN Nomor: PER-05/MBU/2007 tanggal 27 April 2007 mengenai kriteria usaha yang dapat dibiayai adalah usaha yang produktif di semua sektor ekonomi (industri/ perdagangan/ pertanian/ perkebunan/ perikanan/ jasa/ lainnya) dengan ketentuan memiliki kriteria sebagai usaha kecil

(termasuk usaha mikro), yaitu memiliki kekayaan bersih maksimal Rp 200 juta (tidak termasuk tanah dan bangunan tempat usaha) atau memiliki hasil penjualan tahunan paling banyak Rp1 milyar. Untuk lebih jelasnya lihat tabel berikut ini.

**2.1 Tabel Kriteria Usaha Mikro Kecil Menengah**

No	Uraian	Kriteria	
		Aset	Omset
1.	Usaha Mikro	Maksimal 50 juta	Maksimal 300 juta
2.	Usaha Kecil	$\geq 50$ juta – 300 juta	$> 300$ jt - 2,5 M
3.	Usaha Menengah	$> 500$ jt - 10 M	$> 2,5$ M - 50 M

*Sumber : UU No. 20 Tahun 2008 tentang UMKM.*

Secara lebih terang menurut Pasal 6 UU No 20 tahun 2008, kriteria UMKM adalah :

1. Usaha Mikro memiliki kriteria (a) memiliki kekayaan bersih yang paling banyak Rp 50.000.000,00 (lima puluh juta rupiah) tidak termasuk tanah dan bangunan tempat usaha ; atau (b) memiliki hasil penjualan tahunan paling banyak Rp 300.000.000,00 (tiga ratus juta rupiah)
2. Kriteria Usaha Kecil adalah (a) memiliki kekayaan bersih lebih dari Rp 50.000.000,00 (lima puluh juta rupiah) samapi dengan paling banyak Rp 500.000.000,00 (lima ratus juta rupiah) tidak termasuk tanah dan bangunan tempat usaha (b) memiliki hasil penjualan tahunan lebih dari Rp 300.000.000,00 (tiga ratus juta rupiah) sampai dengan paling banyak Rp 2.500.000.000,00 (dua milyar lima ratus juta rupiah).
3. Kriteria Usaha Menengah adalah (a) memiliki kekayaan bersih lebih dari Rp 500.000.000,00 (lima ratus juta rupiah) sampai dengan paling banyak Rp 10.000.000,00 (sepuluh milyar rupiah) tidak termasuk tanah dan bangunan tempat usaha (b) memiliki hasil penjualan tahunan lebih dari Rp. 2.500.000.00

(dua milyar lima ratus juta rupiah) sampai dengan paling banyak Rp 50.000.000,00 (lima puluh milyar rupiah).

Mengapa sektor usaha kecil menengah ini sangat penting artinya bagi perekonomian suatu negara. Banyak contoh kasus bagaimana ketahanan ekonomi suatu bangsa dapat teratasi karena sector usaha kecil menengah tahan terhadap terpaan krisis dan bagaimana kontribusinya bagi sektor lain.

Sebagaimana yang dikatakan Abdullah (2005) bahwa kontribusi UKM dalam perekonomian nasional dapat dijelaskan melalui gambar berikut, dimana sektor lain seperti pendapatan nasional negara, serapan tenaga kerja, produksi nasional memiliki kaitan yang erat.



Gambar 1: Kontribusi UKM

Banyak sekali permasalahan yang dihadapi pelaku usaha kecil diantaranya yang paling krusial adalah mengenai modal. Usaha yang mereka rintis bisa lebih maju, lebih pesat dan lebih produktif namun kendala keuangan ataupun pinjaman bantuan modal sangat sulit didapat. Hal ini disebabkan banyak faktor diantaranya pelaku UMKM secara hampir kebanyakan tidak memiliki SIUP (Surat Izin Usaha Perdagangan), IUI (Izin Usaha Industri), TDP (Tanda Daftar Perusahaan), HO

(Izin Gangguan), dan ijin-ijin lain yang mendukung usahanya disebabkan pengetahuan ataupun informasi yang kurang memadai dan keterbatasan dana.

Menghadapi tersebut tentunya sangat diperlukan jalinan kemitraan yang baik dan mendukung para pelaku usaha mampu meningkatkan taraf kehidupan mereka lebih baik. Menurut Anoraga (2002: 232), tentang kemitraan dikatannya bahwa kemitraan merupakan suatu bentuk jalinan kerjasama dari dua atau lebih pelaku usaha yang saling menguntungkan. Terjadinya kemitraan adalah bila ada keinginan yang sama untuk saling mendukung dan saling melengkapi dalam upaya mencapai tujuan bersama. Kemitraan usaha ini dilakukan antara usaha kecil dengan sektor usaha besar.

Untuk itu melalui berbagai upaya dalam rangka mensejahterakan masyarakat pemerintah telah mendorong BUMN sebagai salah satu instansi atau lembaga dengan sektor usaha besar membantu para pelaku usaha kecil dengan pola kemitraan.

Berdasarkan beberapa peraturan perundang-undangan seperti Peraturan Pemerintah Nomor 32 Tahun 1998 tentang Pembinaan dan Pengembangan Usaha Kecil menjelaskan hal tersebut pada Pasal : 16, dimana "...Lembaga pembiayaan menyediakan dukungan modal untuk pembinaan dan pengembangan usaha kecil antara lain meliputi skim modal awal, modal bergulir, kredit usaha kecil, kredit program dan kredit modal kerja usaha kecil, kredit kemitraan, modal ventura, dana dari bagian laba BUMN, anjak piutang dan kredit lainnya."

Menurut UU Nomor 19 Tahun 2003 tentang BUMN pada pasal 2 dinyatakan bahwa : "...salah satu tujuan pendirian BUMN adalah turut aktif memberikan bimbingan dan bantuan kepada pengusaha golongan ekonomi

lemah, koperasi, dan masyarakat.” Pasal 88 ayat (1):“...BUMN dapat menyisihkan sebagian laba bersihnya untuk keperluan pembinaan usaha kecil/koperasi serta pembinaan masyarakat sekitar BUMN.”

Pada pasal 4 Undang-Undang No 20 tahun 2008 menjelaskan prinsip pemberdayaan Usaha Mikro, Kecil, dan Menengah yang dilakukan oleh pemerintah bertujuan untuk :

6. Penumbuhan kemandirian, kebersamaan, dan kewirausahaan Usaha Mikro, Kecil, dan menengah untuk berkarya dengan prakarsa sendiri.
7. Perwujudan kebijakan publik yang transparan, akuntabel, dan berkeadilan
8. Pengembangan usaha berbasis potensi daerah dan berorientasi pasar sesuai dengan kompetensi Usaha Mikro, Kecil, dan Menengah.
9. Peningkatan daya saing Usaha Mikro, Kecil dan Menengah.
10. Penyelenggaran perencanaan, pelaksanaan, dan pengendalian secara terpadu.

Pasal 5 Undang-Undang No 20 Tahun 2008 menyebutkan tujuan pemberdayaan Usaha Mikro, Kecil, dan Menengah adalah :

1. Mewujudkan struktur perekonomian nasional yang seimbang, berkembang, dan berkeadilan.
2. Menumbuhkan dan mengembangkan kemampuan Usaha Mikro, Kecil, dan Menengah menjadi usaha yang tangguh dan mandiri.
3. Meningkatkan peran Usaha Mikro, Kecil, dan Menengah dalam pembangunan daerah, penciptaan lapangan kerja, pemerataan pendapatan, pertumbuhan ekonomi, dan pengentasan rakyat dari kemiskinan.

Sementara definisi usaha kecil dan menengah berdasarkan jumlah pekerja (menurut Badan Pusat Statistik) diklasifikasikan menjadi :

1. Usaha kerajinan rumah tangga atau Industri dan Dagang Mikro (ID – Mikro) yang memperkerjakan antar 1-4 orang (termasuk tenaga kerja yang tidak dibayar).
2. Usaha Kecil atau Industri Dagang Menengah (ID-Menengah) yang menggunakan tenaga kerja antara 20-99 orang, dan
3. Usaha Besar atau Industri atau Dagang Besar (ID-Besar) yang menggunakan tenaga kerja lebih dari 100 orang.

## **B. Penelitian Terdahulu**

Beberapa penelitian sebelumnya yang ada relevansinya dengan apa yang hendak diteliti penulis saat ini sangat membantu penulis untuk memahami permasalahan yang akan dibahas dan menjadi salah satu sumber rujukan yang valid. Satu diantaranya adalah penelitian yang dilakukan oleh Bagus Rukmantara berjudul Analisis Pengaruh Lingkungan Internal dan Eksternal Terhadap Kinerja Usaha Kecil Di Kota Medan (Studi Kasus pada Debitur PT. Sarana Sumut Ventura).

Penelitian tersebut memiliki dua tujuan utama yaitu yang pertama untuk menganalisis pengaruh lingkungan internal usaha kecil yang terdiri dari modal, pemasaran dan sumber daya manusia dan untuk menganalisis pengaruh lingkungan eksternal usaha kecil yang terdiri dari akses modal, kebijakan pemerintah terhadap kinerja usaha kecil di kota Medan. Metode yang digunakan untuk mengukur kinerja usaha kecil tersebut dengan metode pengukuran *balance scorecard*.

Dari hasil penelitian tersebut diketahui bahwa variabel internal memiliki pengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja usaha kecil di kota Medan apabila terjadi kenaikan lingkungan internal satu satuan maka kinerja usaha akan mengalami kenaikan sebesar 5,919 satuan. Demikian pula variabel eksternal (modal dan pinjaman) memiliki pengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja usaha kecil apabila terjadi kenaikan lingkungan eksternal sebesar 2,865 satuan. Dari dua variabel tersebut diketahui bahwa lingkungan internal yang terdiri dari (jumlah modal, jumlah penjualan dan jumlah karyawan) memiliki pengaruh yang lebih besar dari pada faktor eksternal.

Dari hasil uji koefisiensi determinasi (*R square*) untuk mengukur kemampuan variable independen menjelaskan pengaruhnya terhadap variabel dependen diperoleh angka 0,792 atau 79,2% yang berarti variabel independen yaitu lingkungan internal dan lingkungan eksternal mampu menjelaskan pengaruhnya terhadap kinerja usaha sebesar 79,2%. Demikian pula berdasarkan hasil Uji t/Uji parsial yang menyatakan adanya pengaruh, hasil dari uji F/Uji serempak juga menyatakan hal yang sama yaitu sebesar 19,601 yang berarti bahwa faktor lingkungan eksternal dan internal berpengaruh terhadap kinerja usaha kecil di kota Medan.

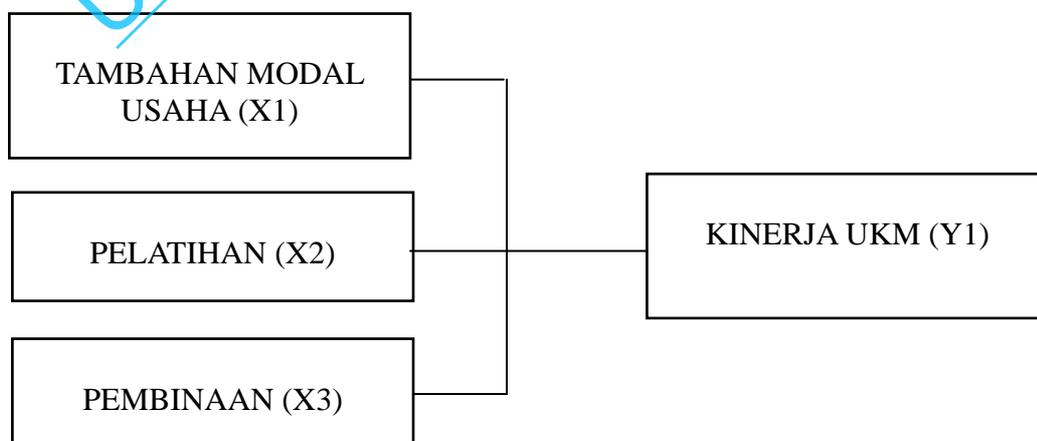
Penelitian terdahulu hanyalah salah satu dasar untuk mendorong penelitian lanjutan dimana dalam hal ini penulis ingin mengetahui apakah penelitian yang hampir serupa dengan judul pengaruh pemberian dana bergulir dari PT Perkebunan Nusantara III dapat meningkatkan kinerja para pelaku usaha kecil di kota Medan (mitra binaan periode tahun 2010) dengan menggunakan metode pengukuran kinerja *balance scorecard* yang dilakukan oleh peneliti terdahulu.

### C. Kerangka Berpikir

Kerangka konseptual dan kerangka berpikir merupakan gambaran tentang hubungan antara variabel yang akan diteliti, yang akan disusun dari berbagai teori yang telah dideskripsikan, Sugiyono (2006).

Program dana bergulir yang diberikan akan berpengaruh terhadap upaya meningkatkan kinerja para pengusaha kecil. Bila bantuan tersebut digulirkan secara kontinyu dan mengalami peningkatan setiap tahunnya karena keuntungan yang diperoleh perusahaan pemberi dana bantuan tersebut meningkat maka secara otomatis penyebaran tingkat kesejahteraan masyarakat dalam hal ini para pengusaha kecil juga akan meningkat.

Pada penelitian ini variabel yang ingin diteliti adalah penerapan program bantuan dana bergulir yang diberikan PT Perkebunan Nusantara III yang dipecah menjadi tiga variabel yaitu variabel modal (X1), variabel pelatihan (X2) dan variabel pembinaan (X3) sebagai variabel bebas (independent variable) terhadap peningkatan kinerja pelaku UKM dalam hal ini Mitra Binaan yang menjadi variabel terikat Y (dependent variable). Untuk memudahkan memahami hal tersebut maka dibuat model kerangka berpikir seperti gambar berikut ini.



**Gambar 2.2: kerangka berpikir**

#### D. Hipotesis Penelitian

Setelah mempelajari landasan teoritis dan kerangka berfikir sebagaimana telah diuraikan sebelumnya, maka dibuatlah suatu hipotesis penelitian. Berdasarkan rumusan masalah dan kerangka berpikir di atas penelitian ini akan dihipotesiskan sebagai berikut:

1. Pemberian modal tambahan, pelatihan dan pembinaan secara bersama-sama memberikan pengaruh terhadap kinerja UKM PTPN III di kota Medan khususnya pada periode 2012.
2. Pelatihan secara parsial memberikan pengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja UKM PTPN III di Kota Medan pada periode 2010.
3. Pembinaan secara parsial memberikan pengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja UKM PTPN III di Kota Medan pada periode 2010.

#### E. Definisi Operasional

Untuk memudahkan uraian kerangka konsep ini dijabarkan ke dalam bentuk penelitian maka sangat diperlukan definisi operasional.

**Tabel 2.3. Operasionalisasi Variabel Penelitian**

Variabel	Defenisi	Indikator	Skala Pengukuran
Pemberian Modal Tambahan (X1)	Pinjaman berbentuk uang (cash) kepada Mitra Binaan	Jumlah tambahan modal yang diterima	Likert
Pelatihan (X2)	Pengetahuan yang diberikan secara khusus terkait dengan manajemen pengelolaan UKM kepada mitra Binaan yang akan menerima dana pinjaman bergulir	1. Materi pelatihan 2. Waktu pelatihan	Likert

Pembinaan (X3)	Proses memotivasi atau mendorong Mitra Binaan agar mampu mengelola usaha dengan baik		Likert
Kinerja UKM (Y)	Suatu tampilan keadaan secara utuh perusahaan selama periode waktu tertentu sebagai bentuk prestasi yang dipengaruhi oleh kegiatan operasional perusahaan dalam memanfaatkan sumber-sumber daya yang dimiliki.	<b>Aspek Keuangan</b> 1. Rata-rata pendapatan 2. Pembayaran kredit 3. Laba <b>Aspek Pelanggan</b> 4. Loyalitas 5. Peningkatan Jumlah Pelanggan 6. Layanan purna jual <b>Aspek Bisnis Internal</b> 7. Inovasi 8. Karyawan Kompensasi	Likert

#### F. Skala Pengukuran Variabel

Skala pengukuran merupakan kesepakatan yang digunakan sebagai acuan untuk menentukan panjang pendeknya interval yang ada dalam alat ukur sehingga alat ukur tersebut bila digunakan dalam pengukuran akan menghasilkan data kuantitatif, Sugiyono (2007).

Pengukuran masing-masing variabel dalam penelitian ini dengan menggunakan Skala *Likert*. Skala *likert* digunakan untuk mengukur sikap, pendapat, dan persepsi seseorang atau kelompok orang tentang fenomena sosial. Kemudian indikator tersebut dijadikan sebagai titik tolak untuk menyusun item-item instrumen yang dapat berupa pernyataan atau pertanyaan (Sugiyono, 2005:86).

**Tabel 2.4**  
**Instrumen Skala Likert**

No.	Skala	Skor
1	Sangat Setuju	5
2	Setuju	4
3	Kurang Setuju	3
4	Tidak Setuju	2
5	Sangat Tidak Setuju	1

*Sumber: Sugiyono (2007).*

UNIVERSITAS TERBUKA

## **BAB III**

### **METODE PENELITIAN**

#### **A. Desain Penelitian**

Desain Penelitian adalah sebuah rancangan tentang bentuk hubungan antara variabel yang diteliti sehingga dapat memberikan suatu gambaran untuk menjawab pertanyaan atau menguji hipotesis penelitian. Menurut Mansoer (2006:139) desain penelitian adalah rancangan umum tentang metode-metode dan prosedur-prosedur untuk mengumpulkan dan menganalisis informasi yang dibutuhkan.

Hal ini menjelaskan bahwa suatu penelitian diharapkan dapat memenuhi tahapan dan metode yang tepat sesuai dengan variabel yang ingin diungkap. Tipe penelitian ini adalah Penelitian Kuantitatif dengan menggunakan metode penelitian survei, karena penelitian ini bermaksud menjelaskan pengaruh / hubungan antara variabel pemberian dana bergulir terhadap variabel peningkatan kinerja UKM di kota Medan.

##### **a. Jenis Penelitian**

Jenis penelitian yang digunakan adalah penelitian survei. Penelitian survei menurut Arikunto (2006) merupakan suatu jenis penelitian yang banyak dilakukan oleh peneliti dalam bidang sosiologi, bisnis, politik, pemerintahan, dan pendidikan.

Informasi dari penelitian survei dapat dikumpulkan dari seluruh populasi dan dapat pula hanya sebagian dari populasi. Survei yang dilakukan kepada semua populasi dinamakan penelitian sensus, sedangkan jika pengumpulan data hanya

dilakukan pada sebagian dari populasi disebut sebagai survei sampel.

#### **b. Tempat dan Waktu Penelitian**

Lokasi penelitian berada di kota Medan yang tersebar menurut data dan alamat pengusaha UKM yang terdata di bagian Kemitraan dan Bina Lingkungan PT Perkebunan Nusantara III pada periode 2010. Sementara waktu penelitian adalah kurun waktu dilaksanakannya penelitian yang dimulai dari observasi pada bulan Mei-Juni 2012.

#### **B. Populasi dan Sampel**

Populasi adalah wilayah generalisasi yang terdiri atas subjek/objek yang mempunyai kualitas dan karakteristik tertentu yang ditetapkan oleh peneliti untuk dipelajari dan ditarik kesimpulannya, (Sugiyono, 2007).

Untuk penelitian ini maka populasi yang digunakan adalah populasi terbatas yaitu populasi yang diambil berdasarkan angka dimana dalam konteks ini adalah seluruh penerima dana pinjaman (UKM) di bawah Rp 100 juta di kota Medan dari PT Perkebunan Nusantara III (Persero) untuk periode tahun 2010.

Sedangkan sampel adalah bagian dari jumlah atau karakteristik yang dimiliki oleh populasi tersebut. Sampel yang diambil harus mewakili (representatif) dan sampel diambil dari sebagian objek populasi yang akan diteliti, (Sugiyono, 2007).

Teknik *sampling* yang digunakan adalah teknik *probability sampling* dengan *simple random sampling* yaitu teknik pengambilan sampel dengan cara random atau acak sehingga setiap unit populasi mempunyai kesempatan yang sama untuk diambil sebagai sampel penelitian. Dikatakan *simple* atau sederhana

karena pengambilan anggota sampel dari populasi dilakukan secara acak tanpa memperhatikan strata yang ada pada populasi tersebut, (Sugiyono, 2007).

Jumlah populasi yang diteliti adalah homogen yaitu para penerima bantuan dan pinjaman bergulir di bawah Rp 100 juta di kota Medan sebanyak 194 orang. Dengan menggunakan rumus Slovin (dalam Ginting dan Syafrizal, 2008) maka ditemukan jumlah sampel sebanyak 66 orang mitra binaan.

Berdasarkan rumus Slovin tentang penentuan sampel adalah:

$$\begin{aligned} n &= \frac{N}{(1 + N.e^2)} \\ &= \frac{194}{2,94} \\ &= 65,98 \text{ atau dibulatkan menjadi } 66 \text{ orang sampel.} \end{aligned}$$

### C. **Prosedur Pengumpulan Data**

Menurut Arikunto (2006), instrumen pengumpulan data adalah alat bantu yang dipilih dan digunakan oleh peneliti dalam kegiatannya mengumpulkan agar kegiatan tersebut menjadi sistematis dan dipermudah olehnya. Pada penelitian ini peneliti hanya menggunakan instrumen penelitian seperti :

1. Angket atau kuesioner dimana kuesioner adalah sejumlah pertanyaan tertulis yang digunakan untuk memperoleh informasi dari responden.
2. Observasi yaitu melakukan pengamatan secara langsung, observasi dapat dilakukan dengan tes, kuesioner, ragam gambar, dan rekaman suara.
3. Dokumentasi yaitu barang-barang tertulis yang bisa melengkapi kepentingan penelitian baik berupa buku, majalah, dokumen, peraturan,

notulen rapat dan sebagainya. Dalam melaksanakan metode dokumentasi, penelitian menyelidiki benda-benda tertulis seperti buku-buku, majalah, dokumen, peraturan-peraturan, notulen rapat, dan sebagainya.

#### D. Uji Validitas dan Reliabilitas

Validitas menunjukkan seberapa nyata pengujian mengukur apa yang harusnya diukur (Situmorang *et al*, 2008:32). Uji validitas untuk menguji data yang didapat apakah valid atau tidak dengan alat ukur yang digunakan yaitu kuesioner. Pengujian validitas dilakukan di luar dari jumlah sampel, dalam hal ini diambil sebanyak 30 mitra binaan di luar sampel dari jumlah penerima bantuan bergulir mitra binaan PT Perkebunan Nusantara III (Persero) pada tahun 2010 di kota Medan. Pengujian validitas dilakukan dengan menggunakan program SPSS versi 17.0, dengan kriteria sebagai berikut:

11. Jika  $r_{hitung} > r_{tabel}$ , maka pernyataan dinyatakan valid
12. Jika  $r_{hitung} < r_{tabel}$ , maka pernyataan dinyatakan tidak valid

Nilai  $r_{hitung}$  dapat dilihat pada kolom *corrected item total correlation*. Penyebaran kuesioner khusus dalam uji validitas dan reliabilitas diberikan kepada 30 orang responden di luar dari responden penelitian. Uji Validitas Instrumen Variabel Pemberian Dana Bergulir dapat dilihat pada tabel di bawah ini.

**Tabel 3.1**  
**Hasil Uji Validitas Instrumen Variabel Pemberian Dana Bergulir**

Butir Pernyataan	$r_{hitung}$	$r_{tabel}$	Keterangan
P1	0,395	0,361	Valid
P2	0,461	0,361	Valid
P3	0,614	0,361	Valid
P4	0,486	0,361	Valid
P5	0,630	0,361	Valid
P6	0,552	0,361	Valid

Sumber: Hasil Penelitian (Mei, 2012)

Pada Tabel 3.1 di atas, diperoleh bahwa hasil pengujian instrumen pernyataan dari variabel Pemberian Dana Bergulir (X) P1 - P6 valid karena  $r_{hitung} > r_{tabel}$  yang dapat dilihat dari  $r_{hitung}$  yang pada keseluruhan butir lebih besar dari  $r_{tabel}$  (0,361). Dengan demikian dapat disimpulkan bahwa seluruh instrumen pernyataan variabel pemberian dana bergulir valid dan dapat digunakan dalam penelitian. Sedangkan untuk Uji Validitas Instrumen Variabel kinerja mitra binaan dapat dilihat seperti yang tertera di bawah ini.

**Tabel 3.2**  
**Hasil Uji Validitas Instrumen Variabel Kinerja Mitra Binaan**

<b>Butir Pernyataan</b>	<b><math>r_{hitung}</math></b>	<b><math>r_{tabel}</math></b>	<b>Keterangan</b>
P1	0,502	0,361	Valid
P2	0,541	0,361	Valid
P3	0,458	0,361	Valid
P4	0,756	0,361	Valid
P5	0,530	0,361	Valid
P6	0,573	0,361	Valid
P7	0,490	0,361	Valid
P8	0,458	0,361	Valid
P9	0,756	0,361	Valid
P10	0,560	0,361	Valid
P11	0,502	0,361	Valid
P12	0,405	0,361	Valid
P13	0,440	0,361	Valid
P14	0,471	0,361	Valid
P15	0,509	0,361	Valid
P16	0,404	0,361	Valid
P17	0,448	0,361	Valid
P18	0,649	0,361	Valid

Sumber : Hasil Penelitian (Mei, 2012)

Pada Tabel 3.2 menunjukkan bahwa butir pernyataan untuk variabel Kinerja Mitra Binaan (Y) P1 - P18 valid karena  $r_{hitung} > r_{tabel}$  yang dapat dilihat dari  $r_{hitung}$  yang pada keseluruhan butir lebih besar dari  $r_{tabel}$  (0,361). Dengan demikian dapat disimpulkan bahwa seluruh instrumen pernyataan variabel kinerja mitra binaan adalah valid dan dapat digunakan dalam penelitian, sehingga pengujian

dapat dilanjutkan ke tahap uji reliabilitas.

Untuk reliabilitas menunjukkan ukuran suatu kestabilan dan konsistensi responden dalam menjawab hal yang berkaitan dengan daftar pernyataan yang merupakan dimensi suatu variabel yang disusun dalam bentuk kuesioner (Situmorang *et al*, 2008:37). Pengujian dilakukan dengan menggunakan program SPSS versi 17.0, butir pernyataan yang sudah dinyatakan valid dalam uji validitas ditentukan reliabilitasnya dengan kriteria sebagai berikut:

- Jika  $r_{\alpha} > r_{\text{tabel}}$  maka pernyataan reliabel
- Jika  $r_{\alpha} < r_{\text{tabel}}$  maka pernyataan tidak reliabel

Menurut Ghozali dan Kuncoro (Situmorang *et al*, 2008:40) butir pernyataan yang sudah dinyatakan valid dalam uji validitas akan ditentukan reliabilitasnya dengan kriteria sebagai berikut:

Menurut Ghozali jika nilai *Cronbach's alpha*  $> 0.60$

Menurut Kuncoro jika nilai *Cronbach's alpha*  $> 0.80$

Hasil uji Reliabilitas pada Variabel Pemberian Dana Bergulir adalah :

**Tabel 3.3**

**Reliability Statistics Variabel Pemberian Modal,  
Pelatihan dan Pembinaan**

Cronbach's Alpha	N of Items
.773	6

m

Sumber: Hasil Penelitian (Mei, 2012)

Pada Tabel 3.3 terlihat bahwa nilai *Cronbach's alpha*  $0,773 > 0,60$  dan  $0,773 > 0,80$  maka ke 6 pernyataan dinyatakan reliabel dengan kriteria tersebut.

**Tabel 3.4**  
**Reliability Statistic Variabel Kinerja Mitra Binaan**

Cronbach's Alpha	N of Items
.889	18

Sumber : Hasil Penelitian (Mei, 2012)

Pada Tabel 3.4 terlihat bahwa nilai *Cronbach's alpha*  $0,889 > 0,60$  dan  $0,889 > 0,80$  maka ke 18 pernyataan dinyatakan reliabel dengan kriteria tersebut.

#### **E. Metode Analisis Data**

Metode analisis data yaitu suatu metode analisis dimana data yang dikumpulkan mula-mula disusun, diklasifikasi dan dianalisa sehingga akan memberi gambaran yang jelas mengenai permasalahan yang diteliti.

Analisis data dipergunakan untuk mengetahui ada atau tidaknya pengaruh antara variabel bebas terhadap variabel tidak bebas. Analisis data merupakan kegiatan setelah data dari seluruh responden atau sumber data lain terkumpul. Menurut Arikunto (2006:147) kegiatan analisis data adalah mengelompokkan data berdasarkan variabel dan jenis responden, mentabulasi data berdasarkan variabel dari seluruh responden, menyajikan data tiap variabel yang diteliti, melakukan perhitungan untuk menjawab rumusan masalah dan melakukan perhitungan untuk menguji hipotesis yang telah diajukan.

Untuk menganalisis masalah penelitian ini digunakan analisis deskriptif penelitian dan metode analisis regresi linier berganda dengan pengolahan data

dengan menggunakan program *Statistical Package for the social science* (SPSS).

a. Analisis Deskriptif

Metode deskriptif dilakukan untuk menganalisis data penelitian dengan mengumpulkan, mengklasifikasikan, menganalisa dan menginterpretasikan data sehingga dapat memberikan gambaran yang jelas mengenai masalah yang dihadapi (sugiyono, 2008:244). Data yang telah dikumpulkan melalui kuisioner dianalisis dengan menggunakan metode deskriptif sehingga dapat diperoleh gambaran yang benar mengenai variabel penelitian berdasarkan data.

b. Analisis Regresi Linier Berganda

Model Regresi Linier Berganda pada hipotesis ini digunakan untuk mengetahui pengaruh pemberian tambahan modal, pelatihan dan pembinaan terhadap kinerja UKM PTPN III (Persero) di Kota Medan.

Suatu instrumen dapat dikatakan baik apabila telah memenuhi dua persyaratan, yaitu valid dan reliabel. Berikut ini adalah pembahasan tentang uji validitas dan reliabilitas dari instrumen-instrumen yang ada:

**1. Uji Validitas**

Valid tidaknya suatu item instrumen dapat diketahui dengan membandingkan indeks korelasi *product moment Pearson* dengan level signifikansi 5% dengan nilai kritisnya, dimana r dapat digunakan rumus (Arikunto, 2006:170)

$$r_{xy} = \frac{N \sum XY - (\sum X)(\sum Y)}{\sqrt{(N \sum X^2 - (\sum X)^2)(N \sum Y^2 - (\sum Y)^2)}}$$

Keterangan:

$r$  = koefisien korelasi pengaruh product moment

$N$  = banyaknya sampel atau banyaknya responden

$X$  = skor masing-masing item pernyataan

$Y$  = Total skor item item – item pernyataan

Bila probabilitas hasil korelasi lebih kecil dari 0,05 (5%) maka dinyatakan valid dan sebaliknya dinyatakan tidak valid.

## 2. Uji Reliabilitas

Reliabilitas menunjukkan sejauh mana suatu instrumen dapat dipercaya untuk digunakan sebagai alat pengumpul data. Arikunto (2006:178) menyatakan bahwa realibilitas menunjuk pada tingkat keterandalan suatu butir instrumen. Instrumen yang dapat dipercaya (*reliable*) akan menghasilkan data yang dapat dipercaya juga dapat diandalkan.

Pengujian reliabilitas instrumen ini digunakan dengan program SPSS dengan menggunakan rumus *Cranbach's Alpha* (Umar, 2003:106) yaitu :

$$r_i = \left( \frac{K}{k-1} \right) \left( \frac{\sum \sigma_1^2}{\sigma_1^2} \right)$$

Menurut Sunyoto (2008:68) suatu variabel dikatakan reliabel jika memberikan nilai *Cranbach's Alpha* > 0,70, untuk melihat hasil uji realibilitas yang dilakukan, digunakan syarat pengambilan keputusan sebagai berikut : mb

1. Jika nilai *Cranbach's Alpha* < nilai *squared multiple correlation*, maka instrumen tersebut adalah realibel.
2. jika nilai *Cranbach's Alpha* > nilai *squared multiple correlation*, maka instrumen

tersebut adalah tidak realibel.

### 3. Uji Asumsi Klasik

Uji Persyaratan (asumsi klasik) yang digunakan adalah Uji Normalitas, Uji multiolineritas, uji heteroskedastisitas.

#### a. Uji Normalitas

Uji Normalitas digunakan untuk menguji data variabel bebas karakteristik individu. Data variabel bebas motivasi kerja, variabel bebas gaya kepemimpinan camat serta data variabel terikat kinerja kepala desa pada persamaan regresi yang dihasilkan, apakah berdistribusi normal atau berdistribusi tidak normal. Uji Normalitas ini menggunakan Program SPSS dengan uji *kolmogorov-smirov*.

Persamaan regresi dikatakan baik jika mempunyai data variabel bebas dan data variabel terikat berdistribusi mendekati normal atau normal sama sekali (Sunyoto, 2008:84).

#### b. Uji Multiolineritas

Uji Multiolineritas ini diterapkan untuk analisis regresi berganda yang terdiri atas dua atau lebih variabel bebas, dimana akan diukur tingkat pengaruh antar variabel bebas karakteristik individu, data variabel bebas motivasi kerja, variabel bebas gaya kepemimpinan camat.

Persamaan regresi yang baik apabila tidak terjadi multiolineritas antar variabel bebas. Dalam menentukan ada tidaknya multiolineritas dapat digunakan dengan membandingkan : 1) nilai *tolerance*, (a) adalah besarnya tingkat kesalahan yang dibenarkan secara statistik, 2) nilai *variance inflation factor (VIF)* adalah faktor inflasi penyimpangan baku

kuadrat.

Menurut Sunyoto (2008 : 82.) bahwa :

- 1) Variabel bebas mengalami multi linearitas jika  $a_{hitung} < a$  dan  $VIF_{hitung} > VIF$ .
- 2) Tidak mengalami multi linearitas jika  $a_{hitung} > a$  dan  $VIF_{hitung} < VIF$ .

Kemudian untuk melihat ada tidaknya multi linearitas antar variabel bebas dapat diukur dengan membandingkan tingkat toleransi variansnya  $0,10 = 10\%$  .

### c. Uji Heteroskedastisitas

Uji Heteroskedastisitas menguji data variabel bebas pemberian modal tambahan ( $X_1$ ), data variabel bebas pelatihan ( $X_2$ ), variabel bebas pembinaan ( $X_3$ ) serta variabel terikat kinerja UKM PTPN III di Kota Medan ( $Y$ ) pada persamaan regresi yang dihasilkan, apakah nilai residualnya mempunyai varians yang berbeda.

uji heteroskedastisitas dianalisis dengan program out put SPSS melalui scatterplot antara *Z prediction* (ZPRED) yang merupakan variabel bebas dan nilai residualnya (SRESID) merupakan variabel terikat. Heteroskedastisitas terjadi jika pada scrateplot titik-titiknya mempunyai pola yang teratur baik menyempit, melebar maupun bergelombang-gelombang (Sunyoto 2008:83), pada persamaan regresi yang baik bila tidak terjadi uji heteroskedastisitas.

## 4. Uji Hipotesis

Penelitian ini membahas bagaimana pemberian modal tambahan, pelatihan dan pembinaan (baik secara parsial maupun secara bersama-sama)

berpengaruh terhadap kinerja UKM PTPN III (Persero). Untuk menganalisis data tersebut maka digunakanlah suatu metode analisis regresi berganda untuk mengukur pengaruh dua atau lebih variabel bebas terhadap variabel terikat.

Menurut Sugiyono (2006:243), Analisis regresi linier berganda akan dilakukan bila jumlah variabel independennya minimal dua.

Bentuk umum persamaan regresi linier berganda adalah :  $Y = a + b_1X_1 + b_2X_2 + b_3X_3$

Keterangan : Y = Kinerja Mitra Binaan

a = Konstanta

$X_1$  = Modal

$X_2$  = Pelatihan

$X_3$  = Pembinaan

$b_{1,2,3}$  = Koefisien regresi

#### a. Koefisien Determinasi ( $R^2$ )

Koefisien Determinasi dilakukan untuk mendeteksi ketepatan yang paling baik dalam analisa regresi, yaitu dengan membandingkan besarnya nilai koefisien determinan. Untuk melihat kemampuan variabel bebas dalam menerangkan variabel terikat dapat diketahui dari besarnya koefisien determinasi berganda ( $R^2$ ).

Jika  $R^2$  semakin mendekati 1 (satu) maka hubungan variabel bebas terhadap variabel terikat semakin kuat, sebaliknya jika  $R^2$  semakin besar mendekati 0 (nol) maka hubungan variabel bebas terhadap variabel terikat semakin lemah.

#### b. Uji Secara Bersama (Uji F)

Uji F menunjukkan apakah semua variabel bebas yaitu pemberian modal tambahan ( $X_1$ ), pelatihan ( $X_2$ ) dan pembinaan ( $X_3$ ) mempunyai pengaruh

secara bersama-sama terhadap variabel tidak bebas yaitu kinerja UKM PTPN III (Persero) di Kota Medan (Y).

Uji F disimpulkan dengan :

1)  $H_0 : b_1, b_2 = 0$ ; apabila tidak terdapat pengaruh secara bersama-sama antara variabel bebas terhadap variabel terikat.

$H_0$  ditolak jika nilai  $F_{hitung} > F_{table}$

$H_0$  diterima jika nilai  $F_{hitung} < F_{table}$

2)  $H_a : b_1, b_2 \neq 0$ ; apabila terdapat pengaruh secara bersama-sama antara variabel bebas terhadap variabel terikat.

$H_a$  diterima jika nilai  $F_{hitung} > F_{table}$

$H_0$  ditolak jika nilai  $F_{hitung} < F_{table}$

### c. Uji Secara Parsial (Uji t)

Uji t digunakan untuk mengukur tingkat pengaruh antara satu variabel bebas terhadap variabel tidak bebas. Uji t pada penelitian ini digunakan untuk mengukur pengaruh variabel pemberian modal tambahan terhadap kinerja UKM PTPN III (Persero), variabel pelatihan terhadap kinerja UKM PTPN III (Persero), variabel pembinaan terhadap kinerja UKM PTPN III (Persero).

Uji t disimpulkan dengan :

1)  $H_0 : b_1 = 0$ ; apabila tidak terdapat pengaruh antara variabel bebas terhadap variabel terikat.

$H_0$  diterima jika nilai  $t_{hitung} < t_{table}$

$H_0$  ditolak jika nilai  $t_{hitung} > t_{table}$

2)  $H_a : b_1 \neq 0$ ; apabila terdapat pengaruh antara variabel bebas terhadap variabel terikat.

$H_a$  diterima jika nilai  $t_{hitung} < t_{table}$

$H_a$  ditolak jika nilai  $t_{hitung} > t_{table}$

UNIVERSITAS TERBUKA

## BAB IV

### TEMUAN DAN PEMBAHASAN

#### A. Gambaran Umum PT Perkebunan Nusantara III (Persero)

PT Perkebunan Nusantara III disingkat PTPN III (Persero), merupakan salah satu dari 14 Badan Usaha Milik Negara (BUMN) Perkebunan yang bergerak di bidang usaha perkebunan, pengolahan dan pemasaran hasil perkebunan. Kegiatan usaha Perseroan mencakup usaha budidaya dan pengolahan tanaman kelapa sawit dan karet. Produk utama Perseroan adalah minyak sawit (CPO), Inti Sawit (Kernel) dan produk hilir karet yang ditangani oleh salah satu anak perusahaan bernama IKN (Industri Karet Nusantara).

Kini Perseroan sedang beranjak mengembangkan sayap bisnis dengan mencoba memasuki wilayah industri hilir sawit. Upaya itu tengah diwujudkan dengan membangun kawasan industri khusus berbasis sawit yang bernama SM-ISPOIC, Sei Mangkei Integrated on Sustainable Palm Oil Industrial Cluster di Kabupaten Simalungun, Sumatera Utara. Proses pembangunan kawasan tersebut masih dalam tahap pembangunan sarana infrastruktur sembari menantikan turunnya keputusan status lahan kawasan industri dari HGU menjadi HPL yang disesuaikan dengan Ruang Tata Kelola Ruang Wilayah dari pemerintah daerah.

PT Perkebunan Nusantara III atau disingkat PTPN III (Pesero) juga tengah mulai membangun lebih besar lagi industri hilir sawit dengan membangun sebuah kawasan industri berbasis karet di Sei Baman, kabupaten Asahan, di Sumatera Utara. Proses pembangunan kawasan tersebut masih dalam tahap pembahasan dan *feasibility study* oleh lembaga research.

Sejarah Perseroan sendiri diawali dengan proses pengambilalihan perusahaan-perusahaan perkebunan milik Belanda oleh Pemerintah RI pada tahun 1958 yang dikenal dengan istilah nasionalisasi perusahaan perkebunan asing menjadi Perseroan Perkebunan Negara (PPN). Pada tahun 1968, PPN direstrukturisasi menjadi beberapa kesatuan Perusahaan Negara Perkebunan (PNP) yang selanjutnya pada tahun 1974 bentuk badan hukumnya diubah menjadi PT Perkebunan (Persero).

Guna meningkatkan efisiensi dan efektifitas kegiatan usaha perusahaan BUMN, Pemerintah merestrukturisasi BUMN sub sektor perkebunan dengan melakukan penggabungan usaha berdasarkan wilayah eksploitasi dan perampingan struktur organisasi. Diawali dengan langkah penggabungan manajemen pada tahun 1994, 3 (tiga) BUMN Perkebunan yang terdiri dari PT Perkebunan Nusantara III (Persero), PT Perkebunan Nusantara IV (Persero), PT Perkebunan Nusantara V (Persero) disatukan pengelolaannya ke dalam manajemen PT Perkebunan Nusantara III (Persero).

Selanjutnya melalui Peraturan Pemerintah No. 8 Tahun 1996 tanggal 14 Februari 1996, ketiga perseroan tersebut digabung dan diberi nama PT Perkebunan Nusantara III (Persero) yang berkedudukan di Medan, Sumatera Utara. PT Perkebunan Nusantara III (Persero) didirikan berdasarkan Akte Notaris Harun Kamil, SH, No. 36 tanggal 11 Maret 1996 dan telah disahkan Menteri Kehakiman Republik Indonesia dengan Surat Keputusan No. C2-8331.HT.01.01.TH.96 tanggal 8 Agustus 1996 yang dimuat di dalam Berita Negara Republik Indonesia No. 81 Tahun 1996 Tambahan Berita Negara No. 8674 Tahun 1996.

Pada awal tahun 2012 PTPN III (Persero) kembali dipercaya oleh

pemerintah melalui Kementrian BUMN menjadi induk holding BUMN Perkebunan. Saat tesis ini dibuat, struktur organisasi holding perkebunan masih dalam tahap pembahasan. Hanya PTPN III (Persero) yang memiliki direksi sebanyak tujuh orang direksi yaitu Direktur Utama yang merangkap Direktur Holding PTPN, Wakil Direktur, Direktur Produksi, Direktur Perencanaan dan Pengembangan, Direktur Pemasaran, Direktur Keuangan dan Direktur SDM, sedangkan jajaran direksi PTPN yang lain memiliki lima orang direksi.

**a. Visi, Misi, Paradigma Baru, Tata Nilai dan Strategi**

Visi PTPN III (Persero) adalah menjadi perusahaan agribisnis kelas dunia dengan kinerja prima dan melaksanakan tata kelola bisnis terbaik. Sedangkan misi PTPN III (Pesero) antara lain :

- 1) Mengembangkan industri hilir berbasis perkebunan secara berkesinambungan.
- 2) Menghasilkan produk berkualitas untuk pelanggan.
- 3) Memperlakukan karyawan sebagai aset strategik dan mengembangkannya secara optimal.
- 4) Menjadikan perusahaan terpilih yang memberikan “imbal-hasil” terbaik bagi para investor.
- 5) Menjadikan perusahaan yang paling menarik untuk bermitra bisnis.
- 6) Memotivasi karyawan untuk berpartisipasi aktif dalam pengembangan komunitas.
- 7) Melaksanakan seluruh aktifitas perusahaan yang berwawasan lingkungan.

Sadar bahwa tanggung jawab pembangunan masa depan PTPN III

(Persero) ada pada seluruh karyawan, untuk itu Perseroan bertekad mewujudkan paradigma bisnis baru diantaranya adalah :

- 1) Perubahan, perbaikan dan peningkatan metode dan kinerja adalah salah satu keharusan.
- 2) Kepuasan pelanggan menjadi prioritas utama untuk memenangkan persaingan.
- 3) Setiap kegiatan bisnis harus menghasilkan nilai tambah bagi perusahaan.
- 4) Pengembangan hubungan industrial yang egaliter berdasarkan keterbukaan, kesetaraan, dan kebhinnekaan.
- 5) Pengembangan SDM yang terintegrasi untuk membangun kapital insani (human intellectual capital) yang dibutuhkan perusahaan.
- 6) Kepemimpinan yang efektif membangun pengaruh melalui kemampuan mengajar dan membagi ilmu, membina hubungan baik dan menjadi panutan.
- 7) Penghargaan diberikan kepada karyawan berdasarkan kompetensi dan kinerjanya.
- 8) Efektivitas operasional harus didukung oleh struktur organisasi yang sederhana dan dinamis.
- 9) Pemanfaatan teknologi sebagai perangkat untuk peningkatan produktivitas kerja dan keunggulan kompetitif.
- 10) Keputusan bisnis diambil berdasarkan fakta dan data yang akurat.
- 11) Setiap tugas dan operasional perusahaan dilaksanakan dengan cepat tanggap, cepat tindak lanjut, tuntas, berkualitas dan penuh tanggung jawab.
- 12) Seluruh aktifitas perusahaan harus berorientasi pada peningkatan mutu dan lingkungan.

PTPN III (Persero) memiliki komitmen menjunjung tinggi integritas profesional dan melaksanakan tata nilai (values) yang berbasis pada :

- 1) *Proactivity* (Proaktif) yaitu selalu bersikap proaktif dengan penuh inisiatif dan mengevaluasi risiko yang mungkin terjadi.
- 2) *Excellence* (Terbaik) yaitu selalu memperhatikan gairah keunggulan dan berusaha bekerja keras untuk hasil maksimal sesuai dengan kompetensi kita.
- 3) *Team Work* (Kerjasama) yaitu selalu mengutamakan kerjasama tim, agar mampu menghasilkan sinergi bagi perusahaan.
- 4) *Innovation* (Perubahan) yaitu selalu menghargai kreativitas dan menghasilkan inovasi dalam metode baru dan produk baru.
- 5) *Responsibility* (Bertanggung jawab) yaitu selalu bertanggung jawab atas akibat keputusan yang diambil dan tindakan yang dilakukan.

PTPN III (Persero) juga telah menetapkan strategi untuk memenangkan persaingan dengan industri sejenis. Ada tujuh (7) strategi yang dikemas Perseroan yaitu :

- 1) Menjalin dan mengembangkan hubungan sinergik yang efektif dengan mitra strategik untuk mewujudkan peluang bisnis.
- 2) Melaksanakan manajemen berorientasi pasar, sensitif terhadap kecenderungan industri dan pergerakan pasar dan mencermati pesaing.
- 3) Menjaga keseimbangan antara pertumbuhan dan kemampuan.
- 4) Mematuhi aturan-aturan SHE (*Safety, Health and Environment*-Keselamatan, Kesehatan dan Lingkungan Kerja).
- 5) Melaksanakan keunggulan operasional agar perusahaan menjadi *cost effective*.

- 6) Membangun budaya kerja yang kondusif dengan melaksanakan tata nilai dan paradigma baru.
- 7) Membangun dan mengimplementasikan manajemen SDM berbasis kompetensi dan kinerja.

Dalam rangka pencapaian visi, misi dan obyektif korporasi, upaya strategis (*strategic initiative*) dirumuskan untuk mendorong pencapaian kinerja melalui pemenuhan indikator kinerja yang terdiri dari tiga komponen yaitu :

- 1) Manajemen kompetensi sumber daya manusia, yaitu dengan mengelola dan menciptakan sumber daya manusia sebagai *intellectual capital* melalui pembangunan kompetensi untuk mewujudkan Competency Level Index (CLI).
- 2) Operasional Terbaik yaitu mewujudkan keunggulan operasional agar perusahaan mencapai *best cost* dan *best services* dengan kinerja keuangan prima, rentabilitas (ROA) 34%, liquiditas (CR) 120% dan solvabilitas (DER) 40:60 pada tahun 2010. Melalui kepemimpinan efektif, perencanaan strategis, fokus kepada pelanggan, pengelola informasi, SDM, proses bisnis dan hasil usaha.
- 3) Manajemen hubungan pelanggan yaitu mewujudkan hubungan yang efektif dengan pelanggan guna meningkatkan loyalitas pelanggan melalui *feedback management* sehingga mencapai indeks kepuasan pelanggan 82% pada tahun 2010.

### **b. Struktur Organisasi PT Perkebunan Nusantara III (Persero)**

Struktur organisasi PT Perkebunan Nusantara III berbentuk garis dan titik-titik yang membentuk garis yang didasarkan pada fungsi. Adapun susunan struktur organisasi berdasarkan Annual Report pada tahun 2009 antara lain sebagai berikut :

- a. RUPS (Rapat Umum Pemegang Saham)
- b. Dewan Komisaris yang secara langsung membawahi Komite Audit dan Bagian SPI (Satuan Pengawas Internal).
- c. Direktur Utama yang secara langsung membawahi Direktur Produksi, Direktur Keuangan, Direktur SDM dan Direktur Perencanaan dan Pengembangan serta membawahi bagian SPI (Satuan Pengawas Internal).
- d. Masing-masing direktur membawahi departemen-departemen yang terkait dengan bidang masing-masing seperti :
  - Direktur Produksi membawahi departemen atau bagian tanaman, teknik dan teknologi.
  - Direktur Keuangan membawahi bagian keuangan, akuntansi dan komersil.
  - Direktur SDM membawahi bagian umum, SDM, Kemitraan dan Bina Lingkungan serta hukum dan manajemen risiko serta unit pusat pelatihan dan wisata agro Sei Karang.
  - Direktur Perencanaan dan Pengembangan membawahi bagian perencanaan dan pengkajian, pengembangan, transformasi bisnis/ CMR dan teknologi informasi serta kawasan industri Sei Mangkei.
  - Seluruh direksi secara bersamaan membawahi kantor perwakilan Jakarta, bagian sekretariat perusahaan dan bagian pelelangan serta seluruh distrik

manajer yang terdiri dari distrik manajer Labuhan Batu I-III, Asahan, Silamalungun, Deli Serdang I dan II, Tapanuli Selatan dan Aceh Timur. Seluruh distrik manajer tersebut membawahi para manajer di setiap unit yang berada di wilayahnya.

**Tabel 4.1**  
Stakeholders PT Perkebunan Nusantara III

No	Stakeholders
1	RUPS
2	Karyawan
3	Pelanggan
4	Pemasok/Rekanan
5	Investor
6	Kreditur dan Bank
7	Pemerintah
8	Pesaing
9	Auditor
10	Masyarakat sekitar, Mitra Binaan dan lingkungan
11	Media Massa, LSM dan Ormas
12	Serikat Pekerja
13	Legislatif
14	Mitra Usaha Strategi
15	Perguruan Tinggi dan Lembaga Penelitian
16	Anak perusahaan
17	Petani plasma

Sumber : Arsip Humas PTPN III

### c. Program Kemitraan PTPN III (Persero)

Sebagai perusahaan negara, maka adalah sangat penting melihat apakah amanat dari UUD 1945 yang mengatakan bahwa bumi, air dan kekayaan alam yang dimiliki negara akan dimanfaatkan demi kemakmuran rakyat. Untuk mendorong pertumbuhan ekonomi kerakyatan agar pemerataan pembangunan melalui kesempatan berusaha, perluasan lapangan kerja dan pemberdayaan masyarakat tercapai maka pada tahun 1989 melalui Surat Keputusan Menteri

Keuangan selaku pemegang saham BUMN, No. 1232/KMK/1989 tanggal 14 Oktober 1989 menciptakan satu program Pengembangan Golongan Ekonomi Lemah dan Koperasi (Pagelklop).

Tahun 1994 program Pagelklop mengalami perubahan atau penyesuaian melalui Surat Keputusan Menteri Keuangan No. 316/KMK/061/1994 yang diberi nama Pembinaan Usaha Kecil dan Koperasi (PUKK). Lalu pada tahun 2003 PUKK berubah menjadi program Kemitraan dan Bina Lingkungan (PKBL) sebagaimana yang tertuang dalam Surat keputusan Menteri BUMN No. KEP-236/MBU/2003 tanggal 17 Juli 2003 tentang program kemitraan BUMN dengan usaha kecil dan program Bina Lingkungan, Surat Edaran Menteri BUMN No. SE.433/MBU/2003 tanggal 23 September 2003 mengenai petunjuk pelaksanaan program Kemitraan BUMN dengan usaha kecil program Bina Lingkungan dan Peraturan Menteri Negara BUMN No. PER-05/MBU/2007 tanggal 27 April 2007 mengenai peraturan-peraturan program Kemitraan.

Di samping itu melalui peraturan bersama antara Menteri Badan Usaha Milik Negara, yang selanjutnya disebut BUMN dan Menteri Negara Koperasi dan Usaha Kecil dan Menengah Republik Indonesia membuat keputusan sesuai Nomor KEP-18/MBU/2005 Nomor: 02/SKB/M.KUKM/IV/2005 dimana dikatakan bahwasanya : dalam rangka melaksanakan tanggung jawab sosial dalam pemberdayaan masyarakat, khususnya di bidang perekonomian, dengan meningkatkan lapangan pekerjaan, peningkatan pendanaan usaha mikro, kecil dan koperasi di seluruh daerah.

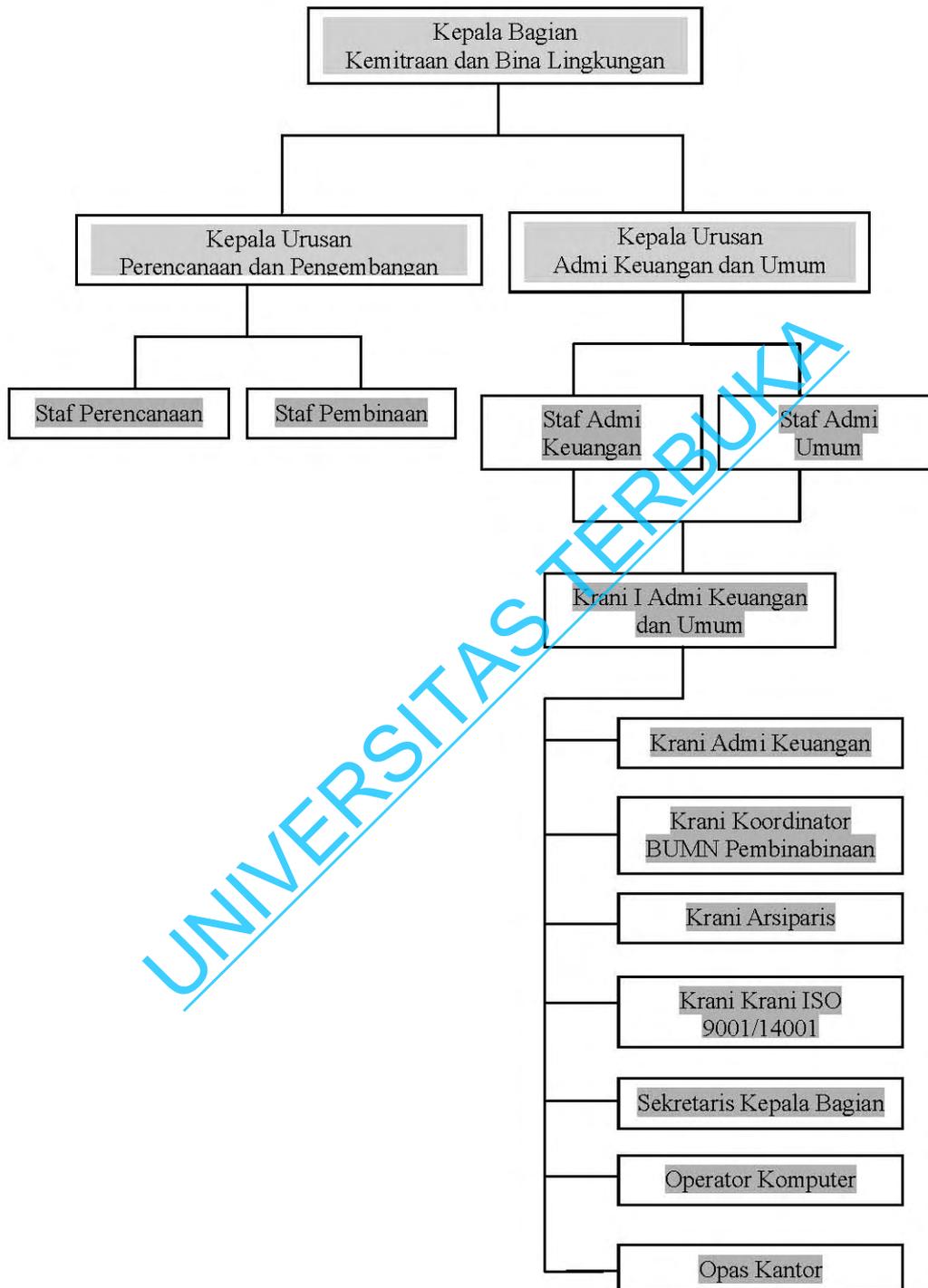
Kemudian untuk lebih spesifik menguatkan peraturan sebelumnya, pada tahun 2007 Kementrian BUMN mengeluarkan peraturan Nomor : PER-

05/MBU/2007 tentang Program Kemitraan BUMN dengan Usaha Kecil dan Program Bina Lingkungan untuk bantuan hibah, dikatakan bahwa BUMN menjadi pembina bagi usaha kecil yang mendapat pinjaman modal.

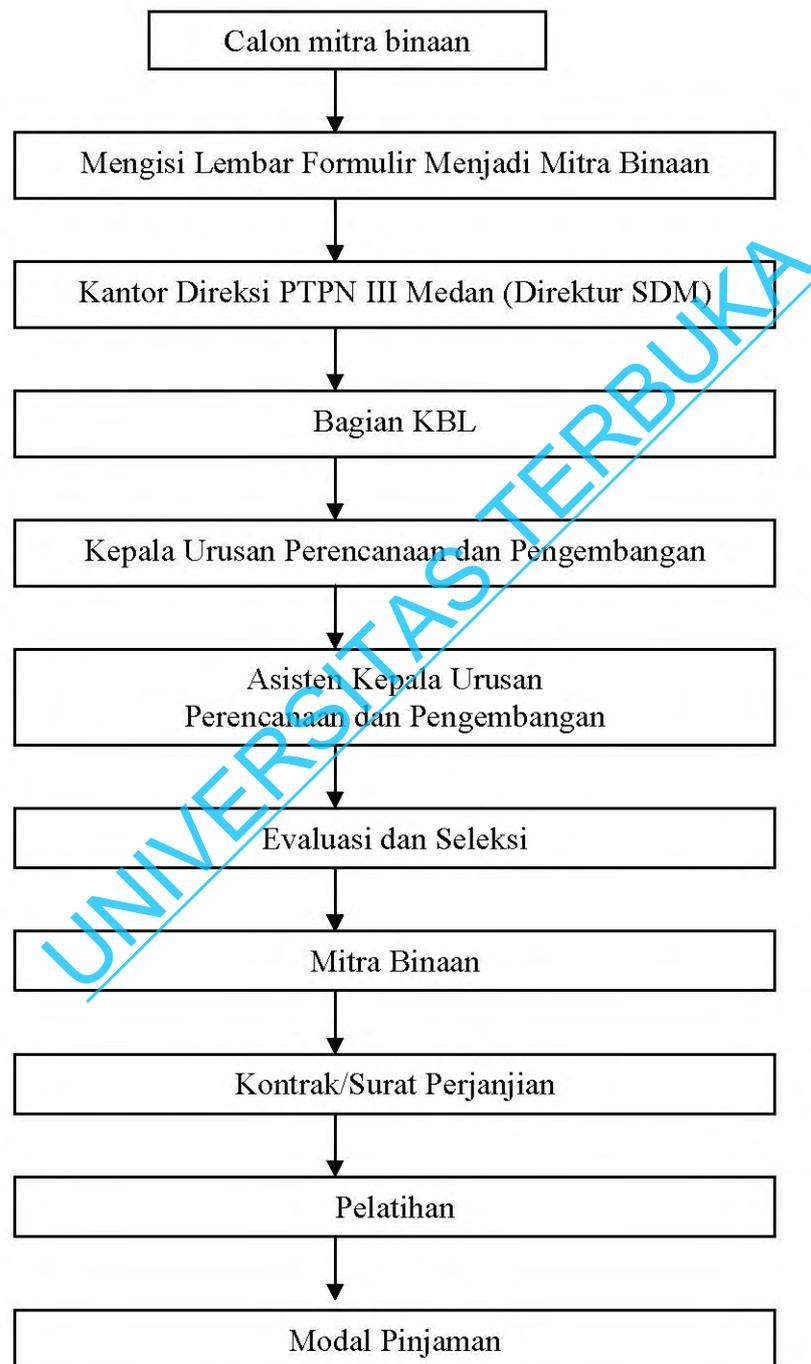
Berdasarkan peraturan Menteri BUMN tentang Program kemitraan dengan usaha kecil pada pasal 1 : 6 dituliskan bahwa program kemitraan BUMN dengan usaha kecil, yang selanjutnya disebut dengan program kemitraan adalah program untuk meningkatkan kemampuan usaha kecil agar menjadi tangguh dan mandiri melalui pemanfaatan dana dari bagian laba BUMN.

UNIVERSITAS TERBUKA

### Struktur Organisasi Kemitraan dan Bina Lingkungan



Berikut adalah prosedur menjadi calon mitra binaan dan untuk mendapatkan bantuan bergulir.



Gambar 4.1: Prosedur bantuan bergulir

Calon mitra binaan datang ke kantor Direksi PTPN III dan mengisi sejumlah daftar pertanyaan terkait identitas pribadi dan data-data terkait dengan usaha yang digeluti serta permohonan sejumlah dana yang diinginkan. Setelah itu data tersebut akan diajukan ke Direktur SDM yang membawahi bidang kemitraan setelah melalui beberapa tahapan sebagaimana yang tertera pada tabel di atas disertai kelengkapan data pendukung seperti fotocopi KTP, pengurus koperasi (khusus kepada koperasi), kartu keluarga, pasfoto, izin usaha, surat keterangan dari kepala desa, foto tempat usaha, nomor rekening bank dan surat agunan sebagai jaminan. Pemberian pinjaman kepada mitra binaan akan dituangkan dalam bentuk surat perjanjian/kontrak bisnis yang berisikan keterangan tentang nama kedua belah pihak, hak dan kewajiban, jumlah pinjaman dan kegunaannya serta syarat-syarat pinjaman yang terdiri dari jangka waktu pinjaman, jasa administrasi pinjaman dan jadwal angsuran pokok).

Setelah calon mitra binaan memenuhi persyaratan administrasi dan dinyatakan lulus verifikasi data, kemudian petugas dari bagian Kemitraan dan Bina Lingkungan akan menyurvei ke lokasi sesuai dengan alamat tertera dalam formulir untuk membenarkan adanya usaha dan jenis usaha yang dijalankan oleh calon mitra binaan. Besarnya bantuan pinjaman tidak semata-mata disesuaikan dengan besarnya pinjaman yang diajukan dalam lembar formulir yang dituliskan di tahap awal proses pengajuan permohonan pinjaman tetapi berdasarkan seleksi dan evaluasi tim atau petugas yang turun ke lapangan. Apabila usaha yang digeluti memiliki prospek bagus maka pinjaman diberikan sesuai permohonan, bila usaha memiliki potensi untuk berkembang maka pinjaman akan disesuaikan dengan potensi usaha, namun bila usaha dinilai tidak layak, maka pinjaman tidak akan

diberikan.

Setelah dinyatakan lulus verifikasi administrasi dan tinjauan di lapangan oleh perusahaan, maka calon mitra binaan akan diundang menjadi salah satu peserta pelatihan selama dua hari. Mengingat banyaknya Mitra Binaan yang menerima pinjaman dana bergulir maka para calon mitra binaan tersebut dibagi menjadi dua gelombang pelatihan.

Pelatihan selama dua hari tersebut akan dipandu oleh tenaga ahli dari internal perusahaan, Dinas Koperasi Tingkat I Sumatera Utara, Lembaga Pendidikan Perkebunan dan staf pengajar dari Fakultas Ekonomi USU, LSM yang berhubungan dengan program kemitraan, Kejaksaan Tinggi Sumut dan mitra binaan yang telah berhasil mengembangkan usahanya. Pelatihan berlangsung selama dua hari di Pusat Pelatihan Sei Karang, Galang, Deli Serdang. Setelah selesai pelatihan, para peserta kemudian menandatangani surat perjanjian kontrak dengan Notaris yang telah dipilih oleh perusahaan.

## **B. Metode Analisis Data**

### **a. Metode Analisis Deskriptis**

#### **1. Identitas Responden**

##### **a. Usia Responden**

**Tabel 4.2**  
**Karakteristik Responden Berdasarkan Usia**

Usia	Jumlah Responden	Persentase
15-30	1	1,5 %
31-45	64	97 %
>45	1	1,5 %
Total	66	100 %

Sumber: Hasil Penelitian (Mei, 2012)

Tabel 4.2 menunjukkan mayoritas usia responden berusia di antara 31 - 45 tahun sebanyak 66 orang atau 67 %. Hal ini mengindikasikan bahwa rata-rata usia responden adalah usia produktif sehingga responden memiliki kesempatan yang sangat besar untuk mengembangkan berbagai peluang usaha.

b. Jenis Kelamin Responden

**Tabel 4.3**  
**Karakteristik Responden Berdasarkan Jenis Kelamin**

Jenis Kelamin	Jumlah Responden	Persentase
Laki-laki	43	65 %
Perempuan	23	35 %
Total	66	100 %

Sumber: Hasil Penelitian (Mei, 2012)

Tabel 4.3 menunjukkan mayoritas jenis kelamin responden laki-laki yang dapat dilihat dari hasil persentase sebanyak 65% atau 43 orang sedangkan data mengenai responden yang berjenis kelamin perempuan hanya 14 orang atau 25 %. Dari data tersebut dapat disimpulkan bahwa para pelaku UKM yang ada di PTPN III lebih banyak laki-laki dari pada perempuan. Hal ini terjadi karena laki-laki adalah kepala keluarga dan penanggung jawab kehidupan rumah tangga, sehingga rata-rata pengusaha kecil menengah yang menjadi mitra binaan di PTPN III didominasi oleh laki-laki dan bukan perempuan.

Mengapa persentase mitra binaan berjenis kelamin perempuan lebih sedikit dari jumlah laki-laki hal ini dibenarkan oleh pendapat Anomsari dalam makalahnya berjudul pengembangan usaha kecil menengah (UKM) berwawasan gender butuh kemauan, (2008) bahwa kontribusi perempuan Indonesia untuk rumah tangga hanya 38% hal ini disebabkan banyaknya hambatan secara ekonomi yang dirasakan oleh perempuan diantaranya yaitu budaya patriarkhat dan bias

gender dalam kehidupan kemasyarakatan. Kemudian data IWAPI menyebutkan bahwa hanya ada 30% kelompok usaha yang berbentuk koperasi perempuan diantara seluruh jumlah koperasi yang ada di Indonesia. Kedua data tersebut membenarkan data yang dihasilkan oleh peneliti bahwa persentase perempuan lebih rendah daripada laki-laki dalam hal keterlibatan sumbangsih secara ekonomi untuk keluarga.

c. Tingkat Pendidikan

**Tabel 4.4**  
**Karakteristik Responden Berdasarkan Tingkat Pendidikan**

Pendidikan	Jumlah Responden	Persentase
SMA	13	19,69 %
D3	17	25,76
S1	36	54,54
Total	66	100 %

Sumber: Hasil Penelitian (Mei, 2012)

Tabel 4.4 menunjukkan mayoritas pendidikan responden adalah lulusan sarjana strata satu sebanyak 36 orang atau 54,54 %, sementara mitra binaan dengan tingkat pendidikan minimal SMA hanya 13 orang atau sekitar 19,69 %. Data tersebut hal ini menunjukkan bahwa peminat profesi pengusaha kecil dan menengah adalah para sarjana, kemungkinan besar disebabkan mereka tidak mampu bersaing di industri pasar tenaga kerja seperti menjadi Pegawai Negeri Sipil (PNS) ataupun karyawan di perusahaan-perusahaan baik milik negara maupun swasta sehingga akhirnya memilih profesi menjadi wirausaha.

Data tersebut di sisi lain juga menggambarkan bahwa rata-rata pelaku UKM yang menjadi mitra binaan PTPN III memiliki wawasan yang lebih baik karena lulusan diploma bahkan sarjana strata satu. Hal ini memungkinkan pengelolaan manajemen UKM akan jauh lebih baik dan akan menciptakan

pencapaian kinerja UKM lebih tinggi setiap tahunnya. Hal ini terbukti dengan pemberian bantuan dana bergulir yang diberikan berpengaruh positif terhadap peningkatan kinerja UKM mitra binaan PTPN III.

Namun data tersebut di atas bertolak belakang dengan apa yang dimuat oleh <http://www.bisnis-sumatra.com/index.php/2011/10> yang menyebutkan bahwa rata-rata kualifikasi pendidikan pelaku Usaha Mikro Kecil dan Menengah di Indonesia sebanyak 80 persen atau masih setingkat SMA dan SMP dan hanya sedikit atau sekitar 20 persen saja yang merupakan lulusan perguruan tinggi.

Sementara Subaedy dan Brahmayanti dalam makalah penelitiannya perihal Kompetensi SDM UKM dan Pengaruhnya Terhadap Kinerja UKM di Surabaya justru mengungkapkan hal sebaliknya dimana rata-rata pendidikan mayoritas UKM di Surabaya adalah lulusan SLTA sekitar 48% sedangkan lulusan sarjana S1 sekitar 26%. Data tersebut menunjukkan adanya grafik peningkatan kompetensi pengetahuan dimana rata-rata pendidikan formal pelaku UKM minimal lulusan SLTA ataupun sarjana. Dengan demikian maka sangat besar kemungkinan pengelolaan manajerial usaha kecil menengah dan dampak kontribusinya bagi pertumbuhan ekonomi masyarakat lebih baik karena didukung dengan tingkat pendidikan yang lebih tinggi.

#### d. Masa Kerja

**Tabel 4.5**  
**Karakteristik Responden Berdasarkan Lama Menjadi Pengusaha**

Tahun	Jumlah Responden	Persentase
<1 tahun	5	7,57 %
2 – 3 tahun	52	78,78 %
4 – 5 tahun	9	13,63 %
>5 tahun	-	-
Total	66	100 %

Sumber: Hasil Penelitian (Mei, 2012)

Tabel 4.5 menunjukkan mayoritas masa kerja menjadi pengusaha UKM berkisar antara 2 – 3 tahun atau sekitar 78, 78%, sedangkan masa kerja paling minim atau < 1 tahun atau sekitar 7, 57 %. Untuk masa kerja > 5 tahun, sama sekali tidak ada.

Data tersebut menunjukkan bahwa pengalaman mitra binaan menjadi pengusaha kecil dan menengah masih dalam tahap pemula sehingga membutuhkan banyak dukungan dari berbagai pihak diantaranya pemerintah maupun perusahaan-perusahaan negara atau swasta yang memiliki konsentrasi meningkatkan kesejahteraan masyarakat melalui pemberdayaan ekonomi menengah ke bawah.

Selain itu secara jelas data tersebut menunjukkan kebutuhan utama para pelaku UKM adalah adanya dukungan riil berupa dana tambahan melalui pinjaman modal bergulir seperti yang diberikan oleh PT Perkebunan Nusantara III (Persero), adanya tambahan pelatihan-pelatihan untuk meningkatkan pengetahuan dan tentu saja pengalaman yang masih belia menjadi pengusaha UKM tersebut akan mendorong responden untuk mengembangkan usahanya ke depan lebih besar nantinya.

## **2. Deskripsi Variabel Penelitian**

Pada penelitian ini akan dijelaskan secara deskriptif persentase hasil penelitian setiap variabel yang mempengaruhi kinerja mitra binaan PTPN III (Persero) pada tahun 2010. Instrumen yang digunakan pada penelitian ini yaitu kuesioner. Terdapat 24 butir untuk seluruh pertanyaan pada kuesioner yang terdiri dari 6 butir pertanyaan pada variabel X dan 18 butir pertanyaan pada variabel

kinerja mitra binaan (Y).

Setelah semua data terkumpul langkah selanjutnya adalah mentabulasi data. Untuk membuat tingkatan jawaban responden pada kedua variabel yang terdiri dari variabel (X1) pemberian modal tambahan, pelatihan (X2) dan pembinaan (X3) terhadap kinerja mitra binaan (Y) dilakukan dengan menggunakan pendekatan skala likert dimana setiap butir pertanyaan direntangkan 1 sampai 5 pilihan interval, dimana rata-rata tertinggi adalah 5 dan rata-rata terendah 1.

Berdasarkan panduan tersebut maka variabel pemberian dana bantuan bergulir dan kinerja mitra binaan dapat dikategorikan sebagai berikut: Sangat Tidak Setuju (STS), Tidak Setuju (TS), Kurang Setuju (KS), Setuju(S), Sangat Setuju (SS)). Adapun hasil dari masing-masing item di kedua variabel tersebut dapat dilihat pada Tabel 4.5 dan Tabel 4.6.

**a. Jawaban Responden Terhadap Variabel Pemberian Dana Bergulir**

**Tabel 4.6**  
**Distribusi Jawaban Responden Terhadap**  
**Variabel Penerapan Pemberian Dana Bantuan Bergulir**

MODAL											
Item	STS		TS		KS		S		SS		
	F	%	F	%	F	%	F	%	F	%	
1. Modal pinjaman yang diterima mencukupi sebagai modal tambahan usaha.	-	-	-	-	-	-	31	46,3	35	52,7	
2. Modal pinjaman yang diterima mampu meningkatkan usaha yang dikelola.	-	-	-	-	-	-	30	45,4	36	54,6	
PELATIHAN											
Item	STS		TS		KS		S		SS		
	F	%	F	%	F	%	F	%	F	%	
1. Pelatihan yang diselenggarakan oleh PTPN III selama dua hari dianggap cukup memadai.	-	-	-	-	8	12,1	32	48,5	26	39,4	
2. Materi pelatihan yang diberikan	-	-	8	12	10	15,2	30	45,5	18	27,3	

membantu meningkatkan pengetahuan di bidang usaha yang digeluti?											
PEMBINAAN											
Item	STS		TS		KS		S		SS		
	F	%	F	%	F	%	F	%	F	%	
1. Adanya motivasi dari para petugas untuk mengelola usaha lebih baik.	-	-	4	6	12	18,9	30	45,1	20	30	
2. Petugas mendorong dan mengingatkan agar membayar cicilan sesuai tepat waktu.	-	-	3	4,6	9	13,6	34	51,5	20	30,3	

Sumber : Hasil Penelitian Mei 2012 (data diolah)

Tabel 4.5. menunjukkan gambaran bahwa:

1. Mayoritas responden sebanyak 35 orang atau sekitar 52,7% mengatakan modal pinjaman yang diberikan sangat mencukupi sebagai modal tambahan usaha dan sisanya 46,7% mengatakan bahwa modal yang diberikan mencukupi sebagai modal usaha. Hal ini menunjukkan secara keseluruhan bahwa modal pinjaman bantuan bergulir yang disalurkan oleh PTPN III kepada para mitra binaan memberikan andil positif sebagai modal tambahan untuk setiap jenis usaha yang digeluti oleh masing-masing responden.
2. Mayoritas responden sebanyak 36 orang atau 54,6 % mengatakan modal pinjaman yang diberikan sangat mampu meningkatkan usaha yang dikelola sedangkan sisanya sekitar 45,6% atau 30 orang lagi mengatakan bahwa modal yang diberikan mampu meningkatkan usaha. Data tersebut menunjukkan bahwa secara keseluruhan responden menyatakan modal yang mereka terima mampu dan sangat mampu meningkatkan usaha yang dikelola.

Sebagaimana diketahui bahwa modal pinjaman bergulir yang diberikan kepada masing-masing mitra binaan bervariasi tergantung dari jenis usaha dan tingkat keberhasilan yang dicapai oleh responden. Dalam praktiknya bila responden dianggap berhasil melakukan tingkat cicilan pengembalian kredit

pinjaman dengan teratur sesuai dengan ketentuan maka dana pinjaman ditawarkan kembali sebelum cicilan berakhir dan dana pinjaman dapat dinaikkan lebih tinggi lagi untuk pengembangan usaha.

3. Mayoritas responden sebanyak 32 orang atau 48,5% menyatakan bahwa pelatihan yang diselenggarakan selama dua hari dianggap cukup memadai bahkan sejumlah 26 orang atau 39,4% responden mengatakan sangat memadai waktu pelatihan selama dua hari. Namun minoritas responden sebanyak 8 orang atau sekitar 1,21% menyatakan bahwa dua hari pelatihan yang diselenggarakan secara gratis oleh PTPN III di P2WAS Sei Karang, Deli Serdang, Sumatera Utara tersebut dianggap waktunya kurang mencukupi.

Hal ini terungkap dalam proses wawancara, lebih disebabkan karena sebagian kecil responden tersebut pernah mendapatkan pelatihan mengenai UKM selama empat hari oleh salah satu institusi pendidikan yang ada di Sumatera Utara, sehingga jangka waktu tersebut menjadi perbandingan. Sedangkan sebagian lagi mengatakan karena mereka baru kali ini mendapatkan pelatihan dan sedang mengalami tingkat gairah yang tinggi untuk memperoleh berbagai pengetahuan yang terkait dengan manajemen UKM, sehingga waktu pelatihan dua hari dirasa kurang mencukupi.

4. Mayoritas responden sebanyak 30 orang atau sekitar 45,5% mengatakan materi pelatihan yang diberikan membantu meningkatkan pengetahuan di bidang usaha yang digeluti, bahkan 18 orang atau 27,3% responden mengatakan bahwa materi pelatihan yang diberikan sangat membantu menambah pengetahuan mereka di bidang pengelolaan UKM. Namun di sisi lain, minoritas pendapat sekitar 8 orang atau sekitar 12% mengatakan materi

yang diberikan kurang menambah pengetahuan terkait usaha yang digeluti. Pendapat dari minoritas ini terungkap karena sebagian kecil dari responden telah pernah mendapatkan pendidikan sebelumnya baik di lingkungan PTPN III sendiri sebagai mitra binaan lanjutan maupun responden juga mendapatkan materi pelatihan yang serupa dari institusi lain, sehingga bagi responden materi yang sama tersebut kurang menambah tingkat pengetahuan bagi usaha yang mereka kelola.

5. Mayoritas responden sebanyak 30 orang atau 45,1% menyatakan bahwa para petugas yang datang kepada mereka dianggap melakukan kerja-kerja motivasi untuk mendorong pengelolaan usaha responden lebih baik. Namun sisanya yaitu sebanyak 12 orang atau 18,9% responden mengatakan petugas kurang memotivasi mitra binaan untuk mengelola usaha lebih baik dan 4 orang lainnya atau 6% responden mengatakan bahwa petugas tidak melakukan kerja-kerja motivasi. Hal ini terjadi karena petugas yang datang menemui responden ke lapangan hanya menagih pembayaran cicilan kredit dan tidak ada materi pembicaraan yang lain terkait dengan pengelolaan usaha yang digeluti oleh responden. Hal ini terjadi disebabkan upaya pembinaan yang seharusnya tetap dilakukan oleh perusahaan dalam hal ini oleh para petugas (karyawan) yang datang menemui responden ataupun responden yang datang secara langsung membayar cicilan kredit ke kantor Direksi kurang merespon keluhan-keluhan ataupun hal-hal lain terkait pembinaan kepada mitra binaan.
6. Pembayaran kredit yang semula dilakukan secara *face to face* antara petugas dan mitra binaan, kini telah dialihkan dengan cara transfer ke nomor rekening bank yang telah ditentukan perusahaan, sehingga kemungkinan bertemunya

petugas dengan mitra binaan semakin kecil. Kenyataan tersebut menguatkan asumsi bahwa upaya pembinaan dengan cara motivasi terhadap mitra binaan hanya berlangsung saat pelatihan selama dua hari saja dan setelahnya tidak terjadi, atau kemungkinan terjadi akan sangat kecil karena media komunikasi untuk bertemu telah dibatasi hanya melalui pembayaran melalui transfer ke rekening perusahaan.

7. Mayoritas responden 34 orang atau 51,5% mengatakan bahwa petugas mendorong dan mengingatkan mitra binaan agar membayar cicilan sesuai tepat waktu. Sebagian lagi sekitar 9 orang atau 13,6% responden mengatakan bahwa petugas kurang mendorong dan mengingatkan untuk membayar cicilan tepat waktu dan sisanya sekitar 3 orang responden atau 4,6% mengatakan petugas sama sekali tidak mendorong dan mengingatkan mitra binaan untuk membayar cicilan tepat waktu. Hal ini terjadi karena petugas yang datang hanya melakukan pencatatan kredit cicilan, ataupun jika mitra binaan yang datang ke kantor Direksi petugas yang terkait hanya melakukan pencatatan kredit cicilan.

#### **b. Jawaban Responden Terhadap Variabel Kinerja Mitra Binaan**

Variabel kinerja mitra binaan didasarkan pada perspektif *balance scorecard* yang disesuaikan dengan kondisi secara umum para pengusaha kecil menengah UKM yang meliputi faktor-faktor : keuangan, pelanggan dan bisnis internal seperti pada Tabel 4.6.

Tabel 4.7

## Distribusi Jawaban Responden Terhadap Kinerja Mitra Binaan

PERSPEKTIF KEUANGAN										
Item	STS		TS		KS		S		SS	
	F	%	F	%	F	%	F	%	F	%
1. Pendapatan per bulan yang diterima mencukupi.	-	-	-	-	12	18,2	28	42,4	26	39,4
2. Pendapatan rata-rata per bulan mampu meningkatkan usaha	-	-	-	-	16	24,2	26	39,4	24	36,4
3. Membayar cicilan kredit sesuai dengan waktu yang ditentukan	-	-	6	9,1	8	12,1	24	36,4	28	42,4
4. Bunga kredit sesuai dengan kemampuan.	-	-	4	6,1	6	9,1	30	45,4	26	39,4
5. Dana pinjaman yang diterima mampu meningkatkan laba usaha	-	-	-	-	12	18,2	28	42,4	26	39,4
6. Laba yang dihasilkan mampu meningkatkan usaha	-	-	6	9,1	12	18,2	30	45,4	18	27,3
PERSPEKTIF PELANGGAN										
	STS		TS		KS		S		SS	
	F	%	F	%	F	%	F	%	F	%
1. Dana pinjaman yang diterima mampu mempertahankan para pelanggan	-	-	-	-	11	16,7	30	45,5	25	37,8
2. Dana pinjaman yang diterima mampu melayani kebutuhan pelanggan	-	-	2	3,0	3	9,0	32	48,5	26	39,5
3. Dana pinjaman yang diterima mampu meningkatkan jumlah pelanggan	-	-	-	-	8	12,1	33	50	25	37,9
4. Dana pinjaman yang diberikan mampu memperluas daerah pemasaran	-	-	8	12,1	10	15,1	24	36,4	24	36,4
5. Dana pinjaman yang diterima digunakan untuk meningkatkan komunikasi dengan pelanggan	-	-	3	4,5	10	15,1	23	34,8	30	45,4
6. Dana pinjaman yang diterima meningkatkan pelayanan paska penjualan	-	-	8	12,1	10	15,2	32	48,5	14	21,2
PERSPEKTIF BISNIS INTERNAL										
	STS		TS		KS		S		SS	
	F	%	F	%	F	%	F	%	F	%
1. Dana pinjaman yang diterima menciptakan inovasi produk yang	-	-	2	3,0	6	9,1	26	39,4	32	48,5

baru										
2. Inovasi yang dihasilkan mampu merangsang tingkat penjualan	-	-	-	-	6	9,1	32	48,5	28	42,4
3. Dana pinjaman yang diterima digunakan untuk meningkatkan jumlah karyawan?	-	-	2	3,0	10	15,2	34	51,5	20	30,3
4. Dana pinjaman yang diterima digunakan untuk meningkatkan keterampilan karyawan?	-	-	6	9,1	10	15,1	24	36,4	26	39,4
5. Dana pinjaman yang diterima digunakan untuk meningkatkan jumlah pendapatan karyawan?	-	-	-	-	9	13,6	32	48,5	25	37,9
6. Dana pinjaman yang diterima digunakan untuk meningkatkan bonus karyawan?	-	-	6	9,1	10	15,1 1	18	27,3	32	48,5

Sumber : Hasil Penelitian Mei 2012 (data diolah)

Tabel 4.6. pada faktor keuangan yang dibagi menjadi tiga item dan dipecah menjadi 6 butir pertanyaan menunjukkan gambaran bahwa :

1. Mayoritas responden sebanyak 28 orang atau 48,4% menyatakan bahwa pendapatan per bulan yang diterima mampu mencukupi sementara minoritas responden sebanyak 12 orang atau 18,2% menyatakan bahwa pendapatan per bulan yang mereka terima kurang mencukupi. Mengapa responden mengatakan kurang memenuhi pendapatan per bulan hal ini sebagaimana yang terungkap dalam proses wawancara karena responden kurang mampu mengelola dana pinjaman yang mereka terima disebabkan responden memenuhi hal-hal lain di luar dari usaha yang mereka geluti seperti membayar hutang ataupun membeli keperluan lain, sehingga dana yang semestinya mampu menambah jumlah pendapatan per bulan berkurang karena dana tersebut digunakan untuk membiayai keperluan yang lain.
2. Mayoritas responden sebanyak 26 atau 39,4% menyatakan bahwa pendapatan rata-rata per bulan mampu meningkatkan usaha, sementara sisanya sekitar 16

responden atau 24,2% mengatakan bahwa pendapatan rata-rata per bulan kurang mampu meningkatkan usaha. Hal ini disebabkan karena responden mengakui bahwa dana pinjaman yang mereka terima telah digunakan untuk membayar hutang yang tidak terkait dengan usaha yang mereka geluti. Inilah yang menjadi penyebab mengapa pendapatan rata-rata per bulan sebagian kecil responden dianggap kurang mampu meningkatkan usaha mereka.

3. Mayoritas responden sebanyak 28 orang atau 42,4% sangat mampu membayar cicilan kredit sesuai dengan waktu yang ditentukan, sementara minoritas responden sebanyak 8 orang atau 12,1% menyatakan mereka kurang mampu membayar cicilan kredit tepat waktu dan sisanya sebanyak 6 orang atau 9,1% menyatakan bahwa responden sama sekali tidak mampu membayar cicilan sesuai dengan waktu yang ditentukan. Tunggakan pembayaran cicilan kredit ini terjadi disebabkan beberapa hal diantaranya perputaran produk yang dikelola sebagian belum berjalan dengan lancar, dana yang ada telah digunakan terlebih dahulu untuk memenuhi kebutuhan yang lain seperti membayar beberapa tagihan bulanan seperti biaya anak sekolah, sewa rumah ataupun tunggakan kredit lainnya, sehingga pengelolaan keuangan responden kurang berjalan dengan lancar yang berakibat pembayaran cicilan kredit mengalami hambatan. Secara keseluruhan responden minoritas mengatakan membayar cicilan kredit tersebut walaupun kurang lancar sebagaimana tertera sesuai jadwal pembayaran. Namun mayoritas responden menyatakan sanggup membayar cicilan karena cicilan yang dipersyaratkan oleh perusahaan terbilang sangat membantu dimana setiap mitra binaan diwajibkan membayar cicilan tersebut dalam tempo 36 kali pembayaran dengan bunga 6%.

4. Mayoritas responden 30 orang atau 45,4% menyatakan bahwa bunga kredit sesuai dengan kemampuan usaha yang mereka tekuni sementara minoritas responden sebanyak 6 orang atau 9,1% menyatakan kurang mampu membayar bunga kredit dan sisanya 4 orang atau 6,1% menyatakan bahwa bunga kredit yang ditetapkan oleh perusahaan tidak sesuai dengan kemampuan usaha mereka. Minoritas pendapat responden tersebut lebih disebabkan karena mereka masih UKM pemula dengan jumlah modal yang masih sedikit. Sehingga responden sangat berharap bunga kredit bahkan sama sekali tidak ada sehingga modal usaha yang mereka terima sepenuhnya bisa untuk memenuhi kebutuhan usaha dan pengembangan usaha tanpa harus direpotkan dengan bunga kredit yang mereka harus bayar.
5. Mayoritas responden 28 orang atau 42,4% menyatakan bahwa dana pinjaman yang diterima mampu meningkatkan laba usaha sementara minoritas responden sebanyak 12 orang atau 18,2% mengatakan dana pinjaman yang mereka terima dianggap kurang mampu meningkatkan laba usaha. Pendapat minoritas responden ini lebih disebabkan karena adanya tindakan *miss manajement* yang dilakukan sebelumnya dimana responden menggunakan dana pinjaman tersebut untuk keperluan lain.
6. Mayoritas responden sebanyak 30 orang atau 45,4% menyatakan laba yang dicapai mampu meningkatkan usaha, sementara minoritas responden sebanyak 12 orang atau 18,2% menyatakan laba yang mereka hasilkan dari usaha yang digeluti kurang mampu meningkatkan usaha. Bahkan sebanyak 6 orang atau 9,1% responden menyatakan laba yang dihasilkan tidak mampu meningkatkan usaha sama sekali. Hal ini terjadi karena sebagian responden menyadari bahwa

dana yang mereka terima telah digunakan untuk keperluan di luar usaha, dan sebagian lagi responden mengatakan jumlah dana pinjaman yang mereka terima masih tergolong sangat sedikit dibandingkan dengan rencana mereka untuk membangun dan mengembangkan usaha yang mereka geluti.

Untuk Tabel 4.6 pada faktor pelanggan yang terdiri dari tiga item yang dipecah menjadi 6 pertanyaan menunjukkan gambaran bahwa :

1. Mayoritas responden sebanyak 30 orang atau 45,5% menyatakan dana pinjaman yang diterima mampu mempertahankan para pelanggan yang ada. Sementara minoritas responden sebanyak 11 orang atau 16,7% menyatakan dana pinjaman tersebut kurang mampu mempertahankan para pelanggan. Hal ini disebabkan karena responden mengakui dana yang mereka terima lebih banyak digunakan untuk menambah modal usaha dan membeli kebutuhan-kebutuhan lain seperti menambah jumlah barang dari pada secara khusus mengalokasikannya untuk mempertahankan para pelanggan.
2. Mayoritas responden sebanyak 32 orang atau 48,5% menyatakan dana pinjaman yang diterima mampu melayani kebutuhan pelanggan sementara minoritas pelanggan 3 orang atau 9,0% responden menyatakan dana pinjaman yang diterima kurang mampu dan bahkan dan 2 orang atau 3,0% responden menyatakan dana pinjaman yang diberikan ternyata tidak mampu melayani kebutuhan pelanggan. Hal ini sebagaimana dikatakan sebelumnya bahwa dana yang mereka terima lebih banyak dialokasikan untuk menambah modal usaha dan secara spesifik tidak digunakan untuk mempertahankan ataupun melayani kebutuhan para pelanggan.

3. Mayoritas responden sebanyak 33 orang atau hampir 50% menyatakan dana pinjaman yang diterima mampu meningkatkan jumlah pelanggan sementara minoritas sekitar 8 orang atau 12,1% responden menyatakan dana pinjaman kurang mampu meningkatkan jumlah pelanggan. Hal ini disebabkan secara spesifik responden tidak mengalokasikan dana tersebut untuk memenuhi aspek kepentingan pelanggan.
4. Mayoritas responden berkisar masing-masing 24 orang atau 36,4% menyatakan dana pinjaman yang diberikan mampu dan bahkan sangat mampu memperluas daerah pemasaran, sementara sisanya minoritas responden sekitar 10 orang ataupun 15,1% responden menyatakan dana tersebut kurang mampu memperluas daerah pemasaran dan sisanya bahkan 8 orang atau 12,1% menyatakan dana pinjaman tidak mampu mendorong perluasan daerah pemasaran. Hal ini disebabkan karena responden menyatakan dana tersebut sebagian digunakan untuk keperluan vital usaha yaitu menambah jumlah modal usaha, dan secara khusus tidak dianggarkan untuk memenuhi aspek pelayanan terhadap pelanggan.
5. Mayoritas responden 23 orang atau 34,8% mengatakan mampu dan 30 orang atau 45,4% justru menyatakan dana pinjaman yang diterima bahkan sangat mampu digunakan untuk meningkatkan komunikasi dengan pelanggan. Namun minoritas responden sekitar 10 orang atau 15,1% mengatakan kurang mampu dan bahkan 3 orang responden atau 4,5% menyatakan bahwa dana pinjaman tersebut sama sekali tidak bisa digunakan untuk meningkatkan komunikasi dengan pelanggan. Hal ini terjadi karena sebagian dana tersebut

telah digunakan untuk kepentingan di luar usaha dan sebagiannya lagi karena dana yang ada hanya dialokasikan untuk menambah jumlah barang.

6. Mayoritas responden sebanyak 32 orang atau 48,5% menyatakan dana pinjaman yang diterima mampu meningkatkan pelayanan paska penjualan sementara minoritas sekitar 10 orang atau 15,2% dan 8 orang atau 12,1% menyatakan bahwa dana pinjaman kurang mampu dan bahkan tidak mampu meningkatkan pelayanan paska penjualan. Hal ini dikarenakan para responden kebanyakan lebih mementingkan aspek lain yang dianggap membutuhkan perhatian khusus seperti menambah jumlah barang ataupun membayar sewa tempat daripada secara khusus mengalokasikannya untuk keperluan pelayanan pasca penjualan.

Untuk tabel 4.6 pada faktor bisnis internal yang terdiri dari tiga item yang dipecah menjadi 6 pertanyaan menunjukkan gambaran bahwa :

1. Mayoritas responden sebanyak 32 orang atau 48,5% menyatakan bahwa dana pinjaman yang diterima sangat mampu menciptakan inovasi produk yang baru, sementara minoritas responden sekitar 6 orang atau 9,1% dan 2 orang responden atau 3,0% menyatakan dana pinjaman kurang mampu dan bahkan tidak mampu mendorong penciptaan inovasi produk. Hal ini karena dana yang ada dianggap kurang mencukupi untuk melakukan inovasi, dana yang ada telah digunakan untuk memenuhi kebutuhan yang lain.
2. Mayoritas responden sebanyak 32 orang atau 48,4% menyatakan dana pinjaman mampu menghasilkan inovasi yang merangsang tingkat penjualan, sementara minoritas responden sekitar 6 orang atau 9,1% menyatakan dana pinjaman kurang mampu menghasilkan inovasi yang merangsang tingkat

penjualan. Pendapat dari responden yang minoritas karena produk yang ditawarkan kurang diminati oleh pelanggan.

3. Mayoritas responden sebanyak 34 orang atau hampir 51,5% menyatakan dana pinjaman yang diterima mampu digunakan untuk meningkatkan jumlah karyawan sementara sisanya minoritas responden sebanyak 10 orang atau 15,2% dan 2 orang atau 3,0% menyatakan dana pinjaman kurang dan bahkan tidak mampu meningkatkan jumlah karyawan. Hal ini disebabkan dana yang ada digunakan tidak mencukupi untuk menambah karyawan baru namun digunakan untuk meningkatkan modal usaha.
4. Mayoritas responden sebanyak 26 orang atau sekitar 39,4% menyatakan dana pinjaman yang diberikan mampu digunakan untuk meningkatkan keterampilan karyawan sementara minoritas sebanyak 10 orang atau 15,1% dan 6 orang atau 9,1% responden menyatakan dana pinjaman kurang dan bahkan tidak mampu digunakan untuk meningkatkan keterampilan karyawan. Hal ini disebabkan dana pinjaman dan keuntungan yang dihasilkan hanya cukup untuk keperluan menambah modal usaha dan meningkatkan jumlah barang dan produksi.
5. Mayoritas responden 32 orang atau 48,5% menyatakan dana pinjaman yang diterima mampu digunakan untuk meningkatkan jumlah pendapatan karyawan sementara minoritas responden 9 orang atau 13,6% menyatakan dana pinjaman kurang mampu meningkatkan jumlah pendapatan karyawan. Hal ini terjadi karena motivasi utama para responden adalah untuk memenuhi stok barang atau menambah tingkat produksi daripada memberi kenaikan persentase upah bagi karyawan. Responden yang berpendapat dalam kategori

minoritas ini masih baru menjadi pengusaha UKM sehingga belum mendapatkan keuntungan yang akan memberi dampak kenaikan upah bagi para karyawannya.

6. Mayoritas responden sebanyak 32 orang atau 48,5% menyatakan dana pinjaman yang diterima sangat mampu digunakan untuk meningkatkan bonus karyawan sementara minoritas responden sebanyak 10 orang atau 15,11% dan 6 orang atau 9,1% menyatakan dana pinjaman kurang dan bahkan tidak mampu meningkatkan bonus karyawan. Hal ini terjadi karena responden masih berada di tahap pemula menjadi UKM sehingga alokasi dana pinjaman dan keuntungan yang didapat belum mampu digunakan untuk menambah jumlah pendapatan karyawan.

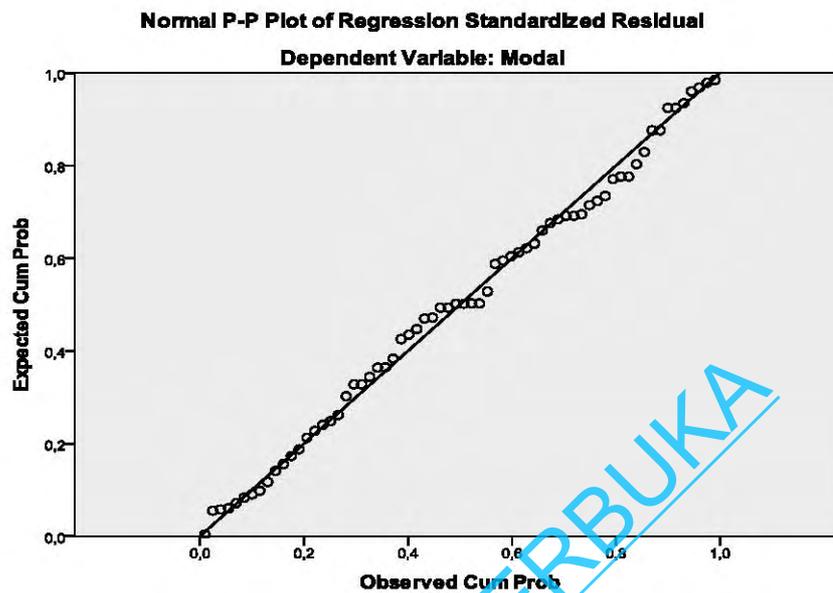
### **C. Pengujian Asumsi Klasik**

#### **1. Hasil Uji Normalitas**

Uji Normalitas ini digunakan untuk menguji data variabel bebas dana pemberian secara bergulir berupa modal (X1), pelatihan (X2), dan pembinaan (X3), serta kinerja UKM PTPN III (Persero) (Y) pada persamaan regresi yang dihasilkan, apakah berdistribusi normal atau berdistribusi tidak normal. Persamaan regresi dikatakan baik jika mempunyai data variabel bebas dan variabel terikat berdistribusi mendekati normal atau normal sama sekali (Sunyoto, 2008:84)

Berdasarkan normal *probability plots* seperti Gambar. 4.2. Berikut ini bahwa variabel modal berdistribusi normal karena garis (titik-titik) mengikuti garis diagonal. Dengan demikian kegiatan analisis dapat dilanjutkan karena

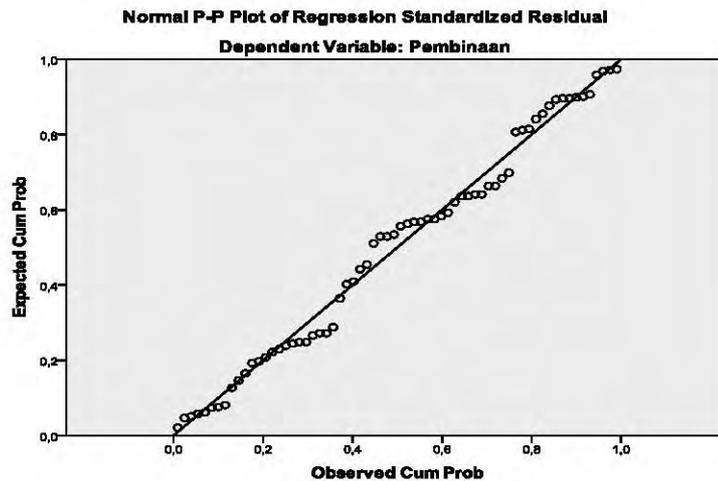
data variabel dana modal berdistribusi normal.



Sumber : Out Put SPSS, 2012(data diolah)

**Gambar 4.3. Grafik Uji Normalitas Modal**

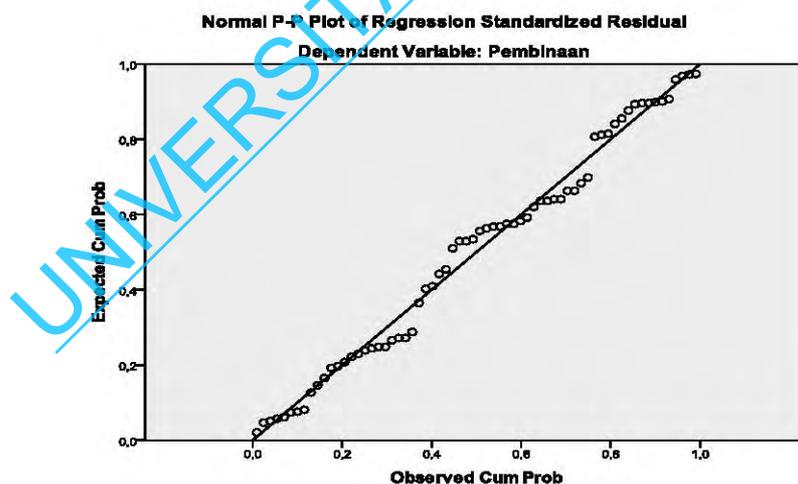
Berdasarkan normal *probability plots* seperti Gambar. 4.3. bahwa variabel pemberian dana modal tambahan berdistribusi normal karena garis (titik-titik) mengikuti garis diagonal. Dengan demikian kegiatan analisis dapat dilanjutkan karena data variabel pemberian dana tambahan berdistribusi secara normal.



Sumber : Out Put SPSS, 2012(data diolah)

**Gambar 4.4. Grafik Uji Normalitas Pelatihan**

Berdasarkan normal *probability plots* seperti Gambar. 4.4. Berikut ini bahwa variabel pelatihan berdistribusi normal karena garis (titik-titik) mengikuti garis diagonal. Dengan demikian kegiatan analisis dapat dilanjutkan karena data variabel pelatihan berdistribusi normal.

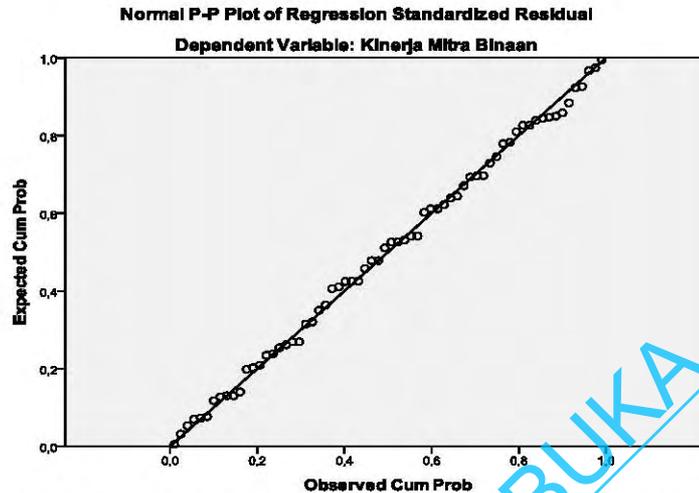


Sumber : Out Put SPSS, 2012 (data diolah)

**Gambar 4.5. Grafik Uji Normalitas Pembinaan**

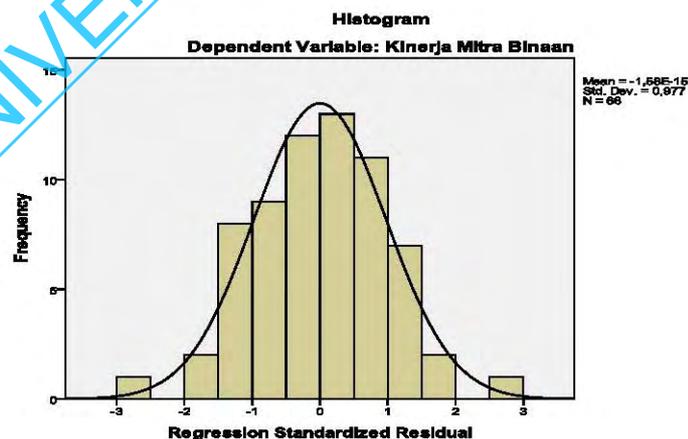
Berdasarkan normal *probability plots* seperti Gambar. 4.5. Berikut ini bahwa variabel pembinaan berdistribusi normal karena garis (titik-titik) mengikuti

garis diagonal. Dengan demikian kegiatan analisis dapat dilanjutkan karena data variabel tersebut berdistribusi normal.



Gambar 4.6. Grafik Uji Normalitas Kinerja UKM PTPN III (Persero) (P-P Plot)

Uji Normalitas juga dapat ditampilkan dengan histogram yang terdapat pada Gambar 4.7. Berikut ini bahwa gambar histogram memberikan pola distribusi normal karena menyebar secara merata ke kiri dan ke kanan.



Sumber : Out Put SPSS, 2012 (data diolah)

Gambar 4.7. Histogram Uji Normalitas Kinerja UKM PTPN III (Persero) (Histogram)

## 2. Hasil Uji Multikolinieritas

Dalam menentukan ada tidaknya multikolinieritas, dapat digunakan dengan membandingkan :

- 1) Nilai *tolerance* ( $\alpha$ ) adalah besarnya tingkat kesalahan yang dibenarkan secara statistik,
- 2) Nilai *variance inflation factor* (VIF) adalah faktor inflasi penyimpangan baku kuadrat.

Menurut Sunyoto (2008:82) bahwa variabel bebas mengalami multikolinieritas jika jika  $a_{hitung} < \alpha$  dan  $VIF_{hitung} > VIF$ , sebaliknya antar variabel tidak mengalami multikolinieritas jika  $a_{hitung} > \alpha$  dan  $VIF_{hitung} > VIF$ , atau alpha tolerancinya ( $\alpha$ ) 0,10 maka  $VIF = 10\%$ .

Berdasarkan hasil uji multikolinieritas pada Tabel 4.15. nilai toleransi dana modal sebesar  $0,967 = 96,7\%$ , sedangkan nilai VIF sebesar 1,025, dana pelatihan sebesar  $0,895 = 89,5\%$ , sedangkan nilai VIF sebesar 1,132, dan dana pembinaan sebesar  $0,934 = 93,4\%$ , sedangkan nilai VIF sebesar 1,112.

**Tabel 4.8**  
Uji multikolinieritas

Model	Variabel	Colinearty statistic	
		Tolerance	VIF
1	Modal	.967	1.025
	Pelatihan	.895	1.132
	Pembinaan	.934	1.112

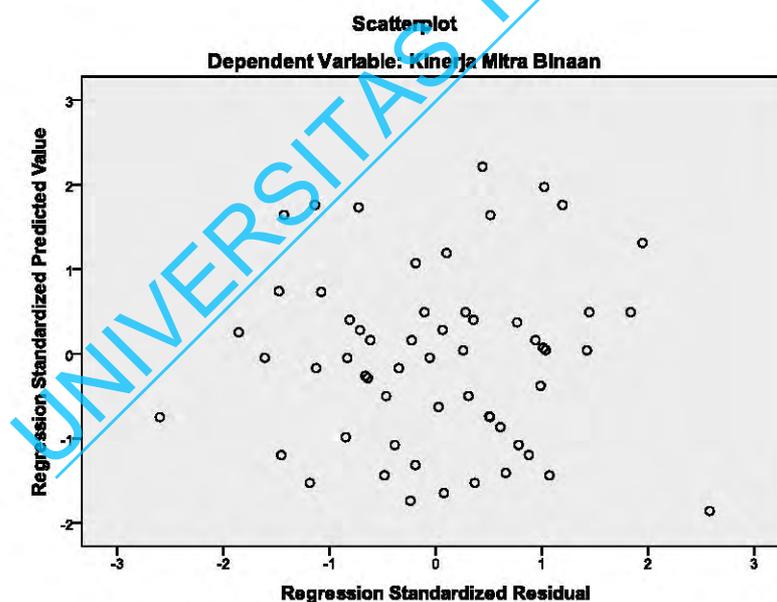
*Sumber : Out Put SPSS, 2012 (data diolah)*

Jika toleransi variabel bebas dana modal, tidak mengalami multikolinieritas karena  $a_{hitung} > \alpha$  dan  $VIF_{hitung} < VIF$  atau  $96,70\% > 10\%$ ,

dan  $1,025 < 10\%$ , dana pelatihan tidak mengalami multikolinieritas karena  $a_{hitung} > a$  dan  $VIF_{hitung} < VIF$  atau  $89,5\% > 10\%$ , dan  $1,132 < 10\%$ . Dana pembinaan tidak mengalami multikolinieritas karena  $a_{hitung} > a$  dan  $VIF_{hitung} < VIF$  atau  $93,4\% > 10\%$ , dan  $1,112 < 10\%$ .

### 3. Hasil Uji Heteroskedastisitas

Uji Heteroskedastisitas dianalisis dengan program out put SPSS melalui scatterplot antara *Z prediction* (ZPRED) yang merupakan variabel bebas dan nilai residualnya (SRESID) merupakan variabel terikat. Heteroskedastisitas terjadi jika pada scatterplot titik-titiknya mempunyai pola yang teratur baik menyempit, melebar maupun bergelombang-gelombang (Sunyoto 2008:83), pada persamaan regresi yang baik bila tidak terjadi uji heteroskedastisitas.



Sumber : Out Put SPSS, 2012 (data diolah)

**Gambar 4.8. Hasil Uji Heterokedastisitas**

Berdasarkan hasil out put SPSS, uji asumsi klasik heteroskedastisitas pada penelitian ini bahwa sebaran titik-titik pada scatterplot tidak membentuk suatu pola yang teratur atau titik-titik menyebar secara acak di atas dan di bawah 0 pada sumbu Y. Dengan demikian dapat disimpulkan bahwa persamaan regresi berganda pada hipotesis terbebas dari asumsi heteroskedastisitas atau variabel dalam penelitian ini tidak mengalami heteroskedastisitas.

#### 4. Metode Analisis Regresi Linier Berganda

Analisis regresi linier berganda ditujukan untuk mengetahui pengaruh atau hubungan variabel bebas (X) berupa variabel modal tambahan ( $X_1$ ), pelatihan ( $X_2$ ), pembinaan ( $X_3$ ) dan variabel terikat (Y) berupa kinerja mitra UKM binaan PTPN III (Persero) PTPN III (Persero). Untuk memperoleh hasil yang lebih akurat, Penulis menggunakan bantuan program *software SPSS (Statistik Product and Service Solution) versi 17.0*. Pada Tabel *Coefficient* dihasilkan output seperti yang tertulis pada Tabel 4.9.

**Tabel 4.9**  
**Analisis Regresi Linier Berganda**

Model		Coefficients <sup>a</sup>				
		Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	t	Sig.
B	Std. Error	Beta				
1	(Constant)	25,074	5,308		4,724	,000
	Modal	2,842	,471	,597	6,037	,000
	Pelatihan	,690	,330	,205	2,091	,041
	Pembinaan	-,250	,287	-,086	-,873	,386

a. Dependent Variable: Peningkatan Kinerja mitra UKM binaan PTPN III (Persero) PTPN III(Persero)

Sumber: Hasil Penelitian (Mei, 2012)

Berdasarkan Tabel 4.9 maka rumus yang diperoleh yaitu :

$$Y = 25,074 + 2,842X_1 + 0,690X_2 - 0,250X_3$$

Pada model regresi berganda ini nilai konstanta diperoleh sebesar 25,074 atau berpengaruh terhadap peningkatan kinerja mitra UKM binaan PTPN III (Persero) PTPN III (Persero). Pada persamaan tersebut dapat dilihat **bahwa modal ( $X_1$ ) dan pelatihan ( $X_2$ ) memiliki nilai besaran koefisien regresi positif yang membuktikan kontribusinya terhadap peningkatan kinerja UKM PTPN III (Persero) (Y) yang artinya dalam hal ini menunjukkan bahwa kinerja UKM PTPN III (Persero) dapat dipengaruhi oleh modal ( $X_1$ ) dan pelatihan ( $X_2$ ), sedangkan pembinaan ( $X_3$ ) memiliki nilai besaran koefisien regresi negatif yang membuktikan tidak ada kontribusinya terhadap peningkatan kinerja UKM PTPN III (Persero) (Y) yang mana artinya dalam hal ini menunjukkan bahwa kinerja UKM PTPN III (Persero) tidak dipengaruhi oleh pembinaan.**

#### **D. Pengujian Koefisien Determinasi ( $R^2$ )**

Pengujian koefisien determinasi ( $R^2$ ) bertujuan untuk mengetahui seberapa besar kemampuan variabel bebas menjelaskan variabel terikat. Koefisien determinasi mengukur seberapa jauh kemampuan model dalam menerangkan variasi variabel independen.

**Tabel 4.10**  
**Pengujian Koefisien Determinasi ( $R^2$ )**

Model Summary <sup>b</sup>				
Model	R	R Square	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate
1	,640 <sup>a</sup>	,409	,380	2,57219

a. Predictors: (Constant), Pembinaan, Pelatihan, Modal

b. Dependent Variable: Kinerja mitra UKM binaan PTPN III (Persero)  
PTPN III (Persero)

Sumber: Hasil Penelitian (Mei, 2012)

Berdasarkan Tabel 4.10 dapat terlihat bahwa:

- R sebesar 0,640 berarti hubungan antara variabel modal ( $X_1$ ), pelatihan ( $X_2$ ), dan pembinaan ( $X_3$ ) terhadap Peningkatan Kinerja UKM PTPN III (Persero) ( $Y$ ) sebesar 64,0 %. Hal ini menunjukkan hubungan yang dihasilkan positif atau erat.
- R Square* sebesar 0,409 atau 40,9 % menyatakan bahwa faktor modal, pelatihan, dan pembinaan dapat dijelaskan oleh peningkatan kinerja UKM PTPN III (Persero), sedangkan sisanya sebesar 0,591 atau 59,1 % dapat dijelaskan oleh faktor-faktor lain yang tidak diteliti dalam penelitian ini.
- Standard Error of Estimated* (standar deviasi) bernilai 2,572.

#### **E. Pengujian Hipotesis**

Pengujian hipotesis dilakukan secara bersama-sama (simultan) dan secara parsial. Pengaruh variabel bebas terhadap variabel tidak bebas diuji dengan tingkat kepercayaan 95% atau  $\alpha = 5\%$ . Pengujian dengan dilakukan dengan menggunakan software pengolahan data SPSS.

### 1. Pengujian Hipotesis secara serempak (uji F)

Uji F menunjukkan apakah semua variabel bebas yaitu modal ( $X_1$ ), pelatihan ( $X_2$ ), dan pembinaan ( $X_3$ ) mempunyai pengaruh secara bersama-sama terhadap variabel terikat yaitu peningkatan kinerja mitra UKM binaan PTPN III (Persero) PTPN III (Persero) ( $Y$ ). Uji F disimpulkan dengan :

1)  $H_0 : b_1, b_2 = 0$ ; apabila tidak terdapat pengaruh secara bersama-sama antara variabel bebas terhadap variabel terikat.

$H_0$  ditolak jika nilai F hitung  $> F$  table

$H_0$  diterima jika nilai F hitung  $< F$  table

2)  $H_a : b_1, b_2 \neq 0$ ; apabila terdapat pengaruh secara bersama-sama antara variabel bebas terhadap variabel terikat.

$H_a$  diterima jika nilai F hitung  $> F$  table

$H_0$  ditolak jika nilai F hitung  $< F$  table

**Tabel 4.11.**

**Hasil Pengujian Hipotesis secara serempak (uji F)**

		ANOVA <sup>b</sup>				
Model		Sum of Squares	Df	Mean Square	F	Sig.
1	Regression	283,919	3	94,640	14,304	,002 <sup>a</sup>
	Residual	410,202	62	6,616		
	Total	694,121	65			

a. Predictors: (Constant), Pembinaan, Pelatihan, Modal

b. Dependent Variable: Kinerja mitra UKM binaan PTPN III (Persero) PTPN III (Persero)

Sumber : Out Put SPSS 2012 (data diolah)

Tabel 4.18 menunjukkan tingkat signifikansi dari suatu hasil regresi berganda yang dilakukan secara bersama (uji F) antara variabel bebas dan variabel terikat. Berdasarkan Tabel 4.18 terlihat bahwa nilai Fhitung sebesar

14,304 dengan tingkat signifikansi sebesar 0.002, sedangkan menurut tabel distribusi menunjukkan bahwa nilai  $F_{tabel}$  pada tingkat signifikansi 0,05 didapat sebesar 1,703 dengan  $n = 27$

Jadi karena nilai  $F_{hitung}$  14,304 nilai  $F_{tabel}$  1.703 dan tingkat signifikansi  $0,025 < 0,05$  maka  $H_0$  ditolak ( karena  $F_{hitung} > F_{tabel}$  ) dan  $H_a$  diterima.

Maka Tabel 4.11. Uji F menunjukkan temuan bahwa secara bersama-sama variabel modal, pelatihan, dan pembinaan berpengaruh secara signifikan terhadap variabel kinerja UKM PTPN III (Persero) di kota Medan.

Jadi hipotesis yang berbunyi modal, pelatihan dan pembinaan berpengaruh terhadap kinerja mitra UKM binaan PTPN III (Persero) PTPN III (Persero) dalam meningkatkan produktivitas UKM dapat diterima.

## 2. Uji secara Parsial (Uji t)

Uji t digunakan untuk mengukur tingkat pengaruh antara satu variabel bebas terhadap variabel tidak bebas. Uji t pada penelitian ini digunakan untuk mengukur pengaruh variabel modal terhadap kinerja UKM PTPN III (Persero), variabel pelatihan terhadap kinerja mitra UKM PTPN III (Persero), variabel pembinaan terhadap kinerja mitra UKM PTPN III (Persero) di kota Medan pada periode 2010.

Uji t disimpulkan dengan :

- 1)  $H_0 : b_1 = 0$ ; apabila tidak terdapat pengaruh antara variabel bebas terhadap variabel terikat.

$H_0$  diterima jika nilai t hitung  $< t_{table}$

Ho ditolak jika nilai t hitung  $>$  t table

- 3)  $H_a : b_1 \neq 0$ ; apabila terdapat pengaruh antara variabel bebas terhadap variabel terikat.

Ha diterima jika nilai t hitung  $<$  t-table

Ho ditolak jika nilai t hitung  $>$  t-table

**Tabel 4.12. Hasil Uji t (secara parsial)**

Model	Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	t	Sig.
	B	Std. Error	Beta		
1 (Constant)	25,074	5,308		4,724	,000
Modal	2,842	,471	,597	6,037	,002
Pelatihan	,690	,330	,205	2,091	,041
Pembinaan	-,250	,287	-,086	-,873	,386

a. Dependent Variable: Kinerja mitra UKM binaan PTPN III (Persero) PTPN III (Persero)

Sumber : Out Put SPSS 2012 (data diolah)

Berdasarkan hasil uji t sebagaimana terlihat pada Tabel 4.19. dapat diketahui sebagai berikut .

1. Nilai t-hitung untuk variabel modal (6,037) lebih besar dibandingkan dengan t-tabel (1,703) atau nilai sig t (0.002) lebih kecil dari alpa (0.05). Berdasarkan hasil yang diperoleh maka  $H_0$  diterima dan  $H_a$  ditolak, Maka variabel modal berpengaruh secara signifikan terhadap kinerja UKM PTPN III (Persero) di kota Medan.
2. Nilai t-hitung untuk variabel pelatihan (2,091) lebih besar dibandingkan dengan t-tabel (1,703) atau nilai sig t (0.041) lebih kecil dari alpa (0.05). Berdasarkan hasil yang diperoleh maka  $H_0$  diterima dan  $H_a$  ditolak, maka variabel pelatihan berpengaruh secara signifikan terhadap kinerja UKM

PTPN III (Persero).

3. Nilai t-hitung untuk variabel pembinaan (-0,873) lebih kecil dibandingkan dengan t-tabel (1,703) atau nilai sig t (0.386) lebih besar dari  $\alpha$  (0.05). Berdasarkan hasil yang diperoleh maka  $H_0$  ditolak dan  $H_a$  diterima, maka variabel pembinaan berpengaruh secara signifikan terhadap kinerja UKM PTPN III (Persero).

Hasil statistik yang telah dikemukakan di atas menunjukkan bahwa secara parsial variabel modal dan pelatihan berpengaruh secara signifikan terhadap kinerja UKM PTPN III (Persero) dapat diterima. Sedangkan variabel pembinaan tidak berpengaruh secara signifikan terhadap kinerja UKM PTPN III (Persero).

#### **D. Pembahasan**

Pada gilirannya Peneliti dapat mengambil beberapa poin penting dari penelitian yang berjudul pengaruh pemberian dana bergulir terhadap peningkatan kinerja UKM PTPN III (Persero) sebagai berikut:

1. Sebagaimana yang diungkapkan dalam salah satu teori yang menjadi acuan penulis mengenai mengenai CSR, dikatakan bahwa CSR adalah bukan kedermawanan melainkan sebuah tanggung jawab sosial bisnis dimana keputusan dan tindakan bisnis itu dihitung untuk menyeimbangkan kepentingan seluruh pemangku kepentingan. Dalam konteks ini salah satu pemangku kepentingan tersebut adalah para mitra binaan yang mendapatkan kucuran pinjaman dana bergulir yang diprogramkan secara khusus oleh PT Perkebunan Nusantara III (Persero) setiap tahun dimana dananya diambil dari

persentasi keuntungan perusahaan. Dengan demikian maka PT Perkebunan Nusantara III atau disingkat PTPN III (Persero) telah memenuhi harapan dari teori tentang CSR yang dikemukakan para ahli tersebut.

2. Mengacu pada kedua variabel penelitian yaitu pemberian modal tambahan (X1) pelatihan (X2) dan pembinaan (X3) terhadap peningkatan kinerja UKM mitra binaan PTPN III di Medan (Y) ternyata memiliki pengaruh yang signifikan atau positif. Artinya bahwa pemberian dana bergulir tersebut berpengaruh secara positif terhadap peningkatan kinerja mitra binaan. Hal ini sesuai dengan teori yang dijadikan referensi oleh Peneliti dimana dikatakan bahwa CSR merupakan suatu komitmen berkelanjutan yang dilakukan oleh dunia usaha untuk bertindak etis dan memberikan kontribusi kepada pengembangan ekonomi dari komunitas setempat ataupun masyarakat luas, bersamaan dengan peningkatan taraf hidup pekerjanya beserta seluruh keluarganya. Namun tidak dapat dipungkiri bahwa dari hasil penelitian tersebut mengatakan persentase aspek modal menduduki peringkat pertama baru kemudian pelatihan menjadi faktor yang kedua yang sangat berperan penting untuk meningkatkan kinerja UKM dibandingkan pembinaan yang hasilnya justru tidak memiliki pengaruh sama sekali terhadap kinerja UKM. Secara umum dapat dikatakan bahwa pandangan tersebut sesuai dengan apa yang dilakukan oleh PTPN III (Persero) melalui program bantuan bergulir yang diberikan kepada komunitas pengusaha UKM di kota Medan pada tahun 2010 khususnya yang menjadi wilayah cakupan penelitian ini dimana ternyata bantuan pinjaman bergulir yang diprogramkan melalui program kemitraan tersebut memberi pengaruh yang positif atau signifikan bagi peningkatan taraf

hidup mayoritas mitra binaan. Hal ini tergambar secara jelas dimana mayoritas responden pada penelitian ini menyatakan:

- a. Bahwa modal pinjaman pinjaman yang diberikan mencukupi menjadi modal tambahan usaha dan mampu meningkatkan usaha yang dikelola.
- b. Pelatihan dan materi yang diberikan selama dua hari dianggap mampu cukup dan membantu meningkatkan pengetahuan terkait usaha yang digeluti.
- c. Para petugas yang berinteraksi dengan responden secara umum melakukan kerja-kerja pembinaan dengan cara memotivasi dan mendorong mitra binaan membayar cicilan kredit tepat waktu agar memperoleh kesempatan kedua ataupun ketiga kalinya mendapatkan pinjaman bantuan bergulir.
- d. Pendapatan rata-rata per bulan dan laba usaha yang dihasilkan dari dana pinjaman bergulir mengalami peningkatan sehingga secara mayoritas responden mampu membayar bunga dan cicilan kredit tepat waktu.
- e. Secara mayoritas pula dinyatakan oleh responden bahwa pinjaman tersebut mampu melayani, mempertahankan, dan meningkatkan jumlah maupun pelayanan purna jual kepada pelanggan.
- f. Dana pinjaman yang diterima oleh mayoritas mitra binaan mampu menciptakan inovasi produk, merangsang tingkat penjualan, meningkatkan jumlah karyawan, meningkatkan keterampilan karyawan, meningkatkan pendapatan karyawan dan mampu memberikan bonus untuk karyawan mitra binaan.

Kinerja mitra binaan mengalami peningkatan disebabkan bantuan yang diberikan berkisar minimal Rp 10.000.000,- (sepuluh juta rupiah) hingga di bawah

Rp 100.000.000,- (seratus juta rupiah) dan dibayarkan secara kontan (cash) sangat membantu untuk meningkatkan dan mengembangkan usaha yang dikelola para pengusaha UKM. Selain memberikan bantuan berupa dana segar, perusahaan juga memberikan pelatihan gratis selama dua hari terkait dengan manajemen pengelolaan usaha kecil dan menengah yang menghadirkan nara sumber yang memiliki pengetahuan di bidang kewirausahaan. Hal ini tentu saja akan mampu meningkatkan pengetahuan responden tidak saja di bidang keuangan, pemasaran namun pengembangan usaha juga jaringan.

Akan tetapi tidak dapat dipungkiri bahwa sebagian minoritas responden menyatakan bantuan pinjaman bergulir yang diberikan FTPN III (Persero) kurang berdampak terhadap kinerja UKM yang mereka geluti dengan asumsi dapat disebutkan berdasarkan indikator-indikator seperti pendapatan perbulan yang mereka terima kurang mencukupi dan kurang mampu meningkatkan usaha lebih. Hal ini terjadi karena yang paling utama dalah terjadinya *miss management* yang dilakukan oleh responden saat mengalokasikan dana pinjaman tersebut pertama kalinya. Responden menggunakan dana pinjaman tidak tepat sasaran, sehingga hal ini berdampak pada:

- a. Ketidakmampuan responden membayar jumlah cicilan kredit dan terjadinya tunggakan pembayaran cicilan kredit.
- b. Kurangnya upaya untuk meningkatkan jumlah pelanggan, kurang mampunya responden untuk meningkatkan komunikasi dengan pelanggan, ketidakmampuan melakukan pelayanan purna jual serta kurang mampu memperluas daerah pemasaran, ketidakmampuan menciptakan inovasi produk, ketidakmampuan meningkatkan keterampilan karyawan ataupun

menambah jumlah karyawan apalagi meningkatkan pendapatan bahkan bonus bagi karyawan.

3. Secara umum responden mengakui waktu pelatihan selama dua hari dengan materi pelatihan yang diberikan cukup memadai untuk menambah pengetahuan mereka. Demikian pula dari segi pembinaan disebutkan bahwa petugas yang berinteraksi dengan responden melakukan kerja-kerja pembinaan seperti memotivasi responden agar giat berusaha dan tepat waktu membayar cicilan kredit, karena bila kredit diangsur tepat waktu, maka pinjaman tahap kedua dan atau ketiga kalinya akan ditawarkan lebih awal sebelum responden membayar angsuran hingga akhir. Hal ini diberikan oleh perusahaan untuk mendorong dan mengapresiasi mitra binaan agar tetap bersemangat mengelola usaha mereka. Namun tidak dipungkiri bila sejumlah kecil responden menyatakan kurang puas terhadap proses interaksi antara petugas dan responden saat melakukan pembayaran, hal ini dikarenakan sebagian besar proses pembayaran telah dilakukan melalui transfer bank sehingga kemungkinan bertemu dengan petugas semakin kecil.
4. Hasil penelitian ini juga sesuai dengan penelitian terdahulu yang menggunakan pendekatan balance scorecard sebagai alat analisis untuk mengukur kinerja UKM dengan judul Analisis Pengaruh lingkungan internal dan eksternal terhadap kinerja usaha kecil di kota Medan (Studi Kasus pada debitur PT. Sarana Sumut Ventura) oleh Bagus Rukmantara dimana kenaikan lingkungan internal satu satuan maka kinerja usaha akan mengalami kenaikan sebesar 5,919 satuan. Demikian pula variabel eksternal (modal dan pinjaman) memiliki pengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja usaha kecil.

## BAB V

### KESIMPULAN DAN SARAN

#### A. Kesimpulan

Berdasarkan hasil analisis yang telah dilakukan, maka Penulis dapat mengambil beberapa kesimpulan sebagai berikut:

1. Pemberian dana bergulir (modal tambahan, pelatihan dan pembinaan) berpengaruh positif dan signifikan terhadap peningkatan kinerja UKM PTPN III (Persero) tahun 2010 di Kota Medan.
2. Bahwa modal dan pelatihan memiliki kontribusi atau pengaruh yang positif terhadap peningkatan kinerja mitra UKM binaan PTPN III (Persero) sedangkan pembinaan memiliki nilai besaran koefisien regresi negatif yang menunjukkan tidak ada kontribusinya terhadap peningkatan kinerja mitra UKM binaan PTPN III (Persero). Mengingat hasil penelitian ini menunjukkan tingkat pengaruh yang signifikan maka pihak perusahaan diharapkan semakin memperhatikan faktor pemberian dana bergulir tersebut agar dalam praktiknya diharapkan semakin meningkat terutama jumlah nominal pinjaman dan meningkatkan pelatihan sebagai stimulus untuk menambah pengetahuan mitra binaan lebih baik ke depannya dalam pengelolaan usaha serta meniadakan proses pembinaan sebagaimana yang diaksud dalam penelitian ini karena ternyata tidak berpengaruh secara signifikan dalam peningkatan kinerja UKM secara keseluruhan.

- a) Berdasarkan hasil uji Koefisien Determinasi ( $R^2$ ) diperoleh nilai *R Square* sebesar 0,640 berarti hubungan antara variabel modal ( $X_1$ ), pelatihan ( $X_2$ ), dan pembinaan ( $X_3$ ) terhadap Peningkatan Kinerja UKM PTPN III (Persero) ( $Y$ ) sebesar 64,0 %. Hal ini menunjukkan hubungan yang dihasilkan erat.
- b) *R Square* sebesar 0,409 atau 40,9 % menyatakan bahwa faktor-faktor modal, pelatihan, dan pembinaan dapat dijelaskan oleh peningkatan kinerja UKM PTPN III (Persero), sedangkan sisanya sebesar 0,591 atau 59,1 % dapat dijelaskan oleh faktor-faktor lain yang tidak diteliti oleh penelitian ini.

## B. Saran

Berdasarkan kesimpulan dari hasil penelitian dan pembahasan seperti yang telah dikemukakan sebelumnya, maka saran yang dapat diberikan oleh Penulis antara lain adalah:

1. Bahwa pemberian dana bergulir memiliki pengaruh yang signifikan terhadap peningkatan kinerja UKM PTPN III (Persero). Mengingat hasil penelitian ini menunjukkan tingkat pengaruh yang signifikan terutama untuk modal tambahan dan pelatihan maka pihak perusahaan diharapkan semakin memperhatikan faktor-faktor tersebut agar dalam praktiknya diharapkan semakin meningkat terutama jumlah nominal pinjaman dan materi pelatihan yang sesuai dengan kebutuhan mitra binaan.
2. Bahwa variabel kinerja UKM sangat erat kaitannya dengan variabel pemberian dana bergulir, maka diharapkan di tahap awal penyaluran dana

bergulir agar dilakukan monitoring alokasi pinjaman secara tepat sasaran untuk menghindari *miss management* atau tindakan salah urus pengelolaan dana keuangan sehingga kinerja UKM dapat dirasakan manfaatnya bagi mitra binaan maupun bagi perusahaan.

3. Penelitian selanjutnya sebaiknya menambah faktor-faktor lain yang menjadi indikator untuk mengukur pemberian dana bergulir dan kinerja UKM pada PTPN III (Persero) seperti besaran kenaikan persentase keuntungan yang diraih mitra binaan setiap tahun dan pengembangan usaha yang dapat dihasilkan dari kinerja yang meningkat tersebut.

UNIVERSITAS TERBUKA

## DAFTAR PUSTAKA

### BUKU:

- Abdullah, Maskur. 2005. *Lilitan Masalah Usaha Mikro kecil, Menengah (UMKM) dan Kontroversi Kebijakan*. Medan: Bitra Indonesia.
- Anoraga, Panji. 2002. *Koperasi, Kewirausahaan, dan Usaha Kecil*. Jakarta: Rineka Cipta.
- Arikunto, Suharsimi. 2006. *Prosedur Penelitian suatu pendekatan praktek. Edisi Revisi VI*, Rineka Cipta, Jakarta.
- Burhan, Bungin, 2009. *Metodologi Penelitian Kuantitatif*, Kencana Prenada Media Group, Jakarta, Cetakan Keempat.
- D'Anselmi, Paulo, (2011). *Values and Stakeholders in an Era Social Responsibility Cut Throat Competition?*, Palgrave Macmillan, London.
- Das Gupta, Ananda, (2010), *Ethics, Business and Society Managing Responsibly*, Response Book, New Delhi, India.
- Ginting, Paham dan Syafrizal H. Situmorang, (2008). *Filsafat dan Metode Riset*, USU Press, Medan.
- Hennigfeld, Judith, (2006). *The ICCA Handbook on Corporate Social Responsibility*, John Wiley & Sons Ltd, The Atrium, Southern Gate, Chichester, England.
- Idowu, Samuel, (2009). *Global Practices of Corporate Social Responsibility*, London Metropolitan University Hamburg University of Applied Sciences, London.
- Kaplan R.S & Norton D.P, (2000). *Balanced Scorecard, Menerapkan Strategi Menjadi Aksi*, Erlangga, Jakarta.
- Kotler, Philip & Nancy Lee, (2005). *Corporate Social Responsibility Doing The Most Good For Your Company and Your Cause*, John Wiley & Sons, Inc., Hoboken, New Jersey.
- Mangkunegara, Anwar Prabu, 2000. *Manajemen Sumber Daya Manusia Perusahaan*, Rosda Karya, Bandung.

Rivai, Veithzal, 2004. *Manajemen Sumber Daya Manusia untuk Perusahaan dari Teori ke Praktik*. PT Raja Grafindo Persada, Jakarta.

Stanwick D, Sarah & A. Stanwick Peter, (1998). *Corporate social responsiveness: An empirical Examination Using the Environment*, International Journal of Commerce & Management.

Sugiyono, (2009). *Metode Penelitian Bisnis*, Affabeta, Bandung.

Wibowo. 2008. *Manajemen Kinerja*. PT. Raja Grafindo Persadas: Jakarta.

### **JURNAL:**

Anomsari Fitri, (2008) *Pengembangan Usaha Kecil Menengah (UKM) Berwawasan Gender Butuh Kemauan*, isjd.pdii.lipi.go.id/jurnal/122087605 Volume 12, Nomor 2, Juni

Hasan, Ahmad, 2009. *Dampak Penggunaan Klorin*, *Jurnal Teknologi Lingkungan*, P3TL, BPPT 7, (1) 90-96.

Hooghiemstra, Reggy, (2000). *Corporate Communication and Impression Management - new perspectives why companies Engage in Corporate Social reporting*, *Journal of Business Ethics*; September.

Mapisangka, Andy, (2009). *Implementasi CSR terhadap Kesejahteraan Hidup Masyarakat*, *JESP Vol. 1, No. 1*.

N. Siregar, Chairil, (2007). *Analisis Sosiologis terhadap Implementasi CSR pada Masyarakat Indonesia*, *Jurnal Sositologi Edisi 12 Tahun 6*, Desember.

Norman, Wayne and MacDonald, Chris, March 2003. *Getting to the Bottom of "Triple Bottom Line"* in press, *Business Ethics Quarterly*.

Sipayung, Siska, 2009. *Balanced Scorecard Pengukuran Kinerja Perusahaan dan Sistem Manajemen Strategis*, *Jurnal Manajemen Bisnis*, Volume 2, Nomor 1, Januari : 7 – 14.

Suharto, Edi. 2008. *Menggagas Standar Audit Program CSR*. Bandung.

Subaedi, Brahmayanti, (2010), *Kompetensi SDM UKM dan Pengaruhnya Terhadap Kinerja UKM di Surabaya*, Jurnal Manajemen dan Kewirausahaan, Volume 12 Nomor 1, Maret.

Priyanto, Susiloadi, (2008). *Spirit Publik*, Volume 4, Nomor 2, Hal : 123 – 130, Oktober.

**TESIS:**

Rukmantara, Bagus, 2011. *Analisis Pengaruh Lingkungan Internal dan Eksternal terhadap Kinerja Usaha Kecil di Kota Medan (Studi Kasus pada Debitur PT Sarana Sumut Ventura)*

Situmorang, Abdul Wahib, *Contentious Politics in Samosir: The Toba Batak Movement Opposing the PT Indorayon Utama Pulp and Rayon Mill in Sosor Ladang Indonesia (1988-2003)*

**Website:**

<http://www.bumn.co.id/pkbl>

<http://www.djpp.depkumham.go.id>

<http://www.beritabumi.or.id>

<http://www.menlh.go.id>

<http://www.ptpn3.co.id>

<http://www.investorword.com>

Laporan Program Kemitraan dan Bina Lingkungan, PT Perkebunan Nusantara III (Persero) Tahun 2010.

Annual Report PT Perkebunan Nusantara III (Persero) Tahun 2009.

Lampiran 1

## KUESIONER

Kepada Yth :  
Bapak/Ibu/Saudara  
Di  
Tempat

Saya adalah mahasiswa Program Pasca Sarjana Magister Ilmu Manajemen Universitas Terbuka Indonesia, ingin meneliti tentang “Pengaruh Pemberian Dana Bantuan Bergulir Terhadap Peningkatan Kinerja UKM PT Perkebunan Nusantara III (Persero) di Kota Medan.” Untuk kepentingan ilmiah itu, Saya mohon kiranya kesediaan Bapak/Ibu/Saudara untuk berpartisipasi mengisi kuesioner ini.

Data tersebut akan kami jaga kerahasiannya. Atas bantuan yang Bapak/Ibu/Saudara berikan kami haturkan terima kasih karena telah meluangkan waktu untuk mengisi dan menjawab kuesioner ini.

Hormat saya,

**Dini Sriwati**

Mahasiswa Pasca Sarjana Universitas Terbuka Indonesia

## PETUNJUK PENGISIAN KUESIONER

- 1) Berikanlah jawaban singkat pada bagian pertanyaan identitas responden yang membutuhkan jawaban tertulis Bapak/Ibu/Saudara
- 2) Berikanlah tanda checklist (√) pada kolom yang Bapak/Ibu anggap sesuai dengan jawaban pada Bapak/Ibu.

### IDENTITAS RESPONDEN

5. No. Responden : \_\_\_\_\_(diisi oleh peneliti)
6. Usia : \_\_\_\_\_ Tahun
7. Jenis Kelamin : Laki-laki / Perempuan
8. Tingkat Pendidikan : ( ) S1 ( ) D3 ( ) SLTA  
( ) LAINNYA.....
9. Lama menjadi pengusaha : \_\_\_\_\_ Bulan / Tahun

### KETERANGAN

- STS = Sangat Tidak Setuju
- TS = Tidak Setuju
- KS = Kurang Setuju
- S = Setuju
- SS = Sangat Setuju

**A. INSTRUMEN UNTUK MENGUKUR VARIABEL PEMBERIAN DANA BERGULIR**

Isilah kuesioner ini dengan tanda (√) pada kolom yang tersedia.

No.	Pernyataan	STS	TS	KS	S	SS
9.	Modal pinjaman yang Bapak/Ibu/Saudara terima dari PT Perkebunan Nusantara III (Persero) sudah mencukupi sebagai modal tambahan usaha?					
10.	Modal pinjaman yang Bapak/Ibu/Saudara terima mampu meningkatkan usaha yang dikelola?					
11.	Pelatihan yang diselenggarakan oleh PTPN III selama dua hari dianggap cukup memadai?					
12.	Materi pelatihan yang diberikan membantu meningkatkan pengetahuan di bidang usaha yang digeluti?					
13.	Para pegawai dari PTPN III yang berhubungan dengan Bapak/Ibu/Saudara memotivasi semangat untuk mengelola usaha?					
14.	Para pegawai dari PTPN III yang berhubungan dengan Bapak/Ibu/Saudara memberi arahan yang positif untuk mendukung usaha yang dikelola?					

**B. INSTRUMEN UNTUK MENGUKUR VARIABEL KINERJA MITRA BINAAN**

No.	Pernyataan	STS	TS	KS	S	SS
13.	Pendapatan per bulan yang diterima mencukupi					
14.	Pendapatan rata-rata per bulan mampu meningkatkan usaha					
15.	Bapak/Ibu/Saudara tepat waktu dalam membayar cicilan kredit sesuai dengan waktu yang ditentukan					
16.	Bunga kredit sesuai dengan kemampuan Bapak/Ibu/Saudara					
17.	Dana pinjaman yang diterima mampu meningkatkan laba usaha					
18.	Laba yang dihasilkan mampu meningkatkan usaha					
19.	Dana pinjaman yang diterima mampu mendukung upaya mempertahankan para pelanggan					

20.	Dana pinjaman yang diterima mampu melayani kebutuhan pelanggan					
21.	Dana pinjaman yang diterima mampu meningkatkan jumlah pelanggan					
22.	Dana pinjaman yang diberikan mampu memperluas daerah pemasaran					
23.	Dana pinjaman yang diterima digunakan untuk meningkatkan komunikasi dengan pelanggan					
24.	Dana pinjaman yang diterima dapat meningkatkan pelayanan paska penjualan					
25.	Dana pinjaman yang diterima menciptakan inovasi produk yang baru					
26.	Inovasi yang dihasilkan mampu merangsang tingkat penjualan					
27.	Dana pinjaman yang diterima digunakan untuk meningkatkan jumlah karyawan?					
28.	Dana pinjaman yang diterima digunakan untuk meningkatkan keterampilan karyawan?					
29.	Dana pinjaman yang diterima digunakan untuk meningkatkan jumlah pendapatan karyawan?					
30.	Dana pinjaman yang diterima digunakan untuk meningkatkan bonus karyawan?					