

BAB IV KESIMPULAN

4.1 Kesimpulan

Penelitian ini menunjukkan bahwa LSM Human Initiative menjalankan proses pendampingan program CSR Konservasi Kebun Kopi PT Tirta Investama secara bertahap, mulai dari perencanaan yang dirumuskan bersama Aqua, pelaksanaan harian yang mencakup penyediaan sarana prasarana, modal usaha, dan penkapasitasan anggota, hingga evaluasi rutin yang disertai strategi pengurangan intervensi secara bertahap (*gradual disengagement*) menjelang berakhirnya program. Proses ini berperan dalam menjaga keberlangsungan kelompok selama tiga tahun, namun kelemahan mendasarnya terletak pada ketegangan yang tidak terselesaikan antara kebutuhan menjaga program tetap berjalan dan tujuan membangun kemandirian, yang membuat fasilitator lapangan justru mengisi kekosongan peran yang seharusnya dijalankan oleh pengurus kelompok sendiri.

Kualitas partisipasi masyarakat dalam program ini bervariasi antar tahap kegiatan, namun secara keseluruhan belum mencapai tingkat *citizen power* dalam kerangka Tangga Partisipasi Arnstein. Hasil pemetaan menunjukkan bahwa posisi partisipasi bergerak pada rentang Tangga 2 hingga Tangga 5, yaitu *Therapy*, *Informing*, *Consultation*, dan *Placation*. Rentang tersebut menunjukkan bahwa kualitas partisipasi masyarakat bervariasi dari kategori *non-participation* hingga *tokenism*, dan belum mencapai *citizen power*. Masyarakat dilibatkan melalui sosialisasi, rembuk, dan pelatihan, tetapi kekuasaan atas keputusan-keputusan strategis tetap berada di tangan Human Initiative dan Aqua, sehingga partisipasi

yang terbentuk lebih bersifat konsultatif dan instrumental ketimbang kemitraan yang setara.

Ketergantungan masyarakat terhadap pendamping muncul dalam empat bentuk yang saling memperkuat: ketergantungan operasional, ketergantungan informasi, ketergantungan jaringan, dan ketergantungan pengambilan keputusan. Keempat bentuk ini tidak berdiri sendiri, melainkan membentuk siklus di mana ketergantungan pada satu aspek mendorong ketergantungan pada aspek lainnya, sehingga persoalan ketergantungan dalam program ini pada dasarnya bukan sekadar persoalan kapasitas teknis masyarakat, melainkan persoalan relasi kuasa yang berkembang selama pelaksanaan program.

Temuan-temuan di atas mengarah pada satu simpulan utama: kapasitas masyarakat memang meningkat selama proses pendampingan berlangsung, tetapi peningkatan kapasitas tersebut belum identik dengan kemandirian. Pendamping berhasil membuka ruang kapasitas dan mengaktifkan partisipasi masyarakat, namun proses transfer fungsi dan kewenangan dari pendamping kepada pengurus kelompok belum sepenuhnya selesai. Kondisi ini menghasilkan apa yang dapat disebut sebagai kemandirian yang masih bersifat terbatas, secara kasat mata kelompok tampak mandiri karena telah memiliki sarana produksi, struktur organisasi, dan jaringan pasar, tetapi keberlangsungan seluruh capaian tersebut masih sangat bergantung pada kehadiran individu fasilitator, bukan pada kapasitas institusional kelompok itu sendiri.

Dengan demikian, keberhasilan pendampingan dalam meningkatkan keterlibatan masyarakat belum secara otomatis menghasilkan redistribusi

kekuasaan dan kemandirian, karena proses pengalihan fungsi, tanggung jawab, dan kewenangan kepada kelompok belum sepenuhnya berlangsung.

4.2 Saran

Berdasarkan temuan dan analisis penelitian ini, berikut disampaikan rekomendasi kebijakan dan praktis kepada para pemangku kepentingan terkait.

1. Untuk PT Tirta Investama (Aqua Solok) Pertama, perusahaan perlu merevisi desain *exit strategy* program dengan melibatkan masyarakat secara aktif dalam perencanaannya. Rencana pelepasan program saat ini tampaknya lebih didasarkan pada siklus kontrak daripada kesiapan aktual kelompok. Direkomendasikan agar indikator kemandirian yang digunakan tidak hanya mengukur output fisik (produksi, jumlah mitra, jumlah anggota), tetapi juga mencakup indikator proses. Lalu koordinasi dengan pemerintah nagari perlu diperkuat melalui mekanisme pelaporan berkala minimal dua bulan sekali. Koordinasi yang lebih intensif dengan nagari akan memastikan bahwa program CSR terintegrasi dengan perencanaan pembangunan desa, sehingga setelah program berakhir, pemerintah nagari dapat mengambil alih peran dukungan yang selama ini dilakukan perusahaan. Dan juga perusahaan perlu mempertimbangkan untuk memperluas cakupan evaluasi program dengan melibatkan seluruh anggota kelompok bukan hanya ketua dalam evaluasi tahunan. Partisipasi anggota dalam evaluasi akan meningkatkan kesadaran mereka tentang capaian dan tantangan program, sekaligus membangun rasa kepemilikan yang lebih kuat.

2. Untuk LSM *Human Initiative*, perlu mempertimbangkan pergeseran peran fasilitator dari *doer* menjadi *enabler* secara lebih sistematis. Fasilitator idealnya tidak mengerjakan tugas yang seharusnya dilakukan kelompok, bahkan jika kelompok melakukannya dengan kualitas yang lebih rendah. Kesediaan untuk membiarkan kelompok belajar dari kesalahan mereka sendiri adalah investasi jangka panjang yang penting untuk kemandirian. Lalu perlu ada mekanisme formal untuk mentransfer jaringan pasar dari fasilitator ke ketua/pengurus kelompok. Jaringan yang saat ini bersifat personal seperti pendamping perlu diinstitusionalisasikan, misalnya dengan secara bertahap memperkenalkan langsung ketua kelompok kepada mitra pembeli, sehingga komunikasi bisnis berjalan antar institusi, bukan antar individu. Kemudian kondisi kerja fasilitator perlu dievaluasi. Beban kerja yang sangat tinggi dengan kompensasi di bawah UMR tidak hanya tidak adil, tetapi juga kontraproduktif karena mendorong fasilitator untuk mengambil alih lebih banyak peran kelompok demi menjaga kualitas program. Perbaikan kondisi kerja fasilitator akan memungkinkan mereka fokus pada peran fasilitasi yang benar, bukan pada substitusi peran kelompok. Terakhir kompetensi teknis fasilitator perlu disesuaikan dengan kebutuhan program. Untuk program kopi *specialty*, fasilitator idealnya memiliki pengetahuan tentang standar kualitas, proses sertifikasi, dan perkembangan pasar kopi premium. HI perlu berinvestasi dalam peningkatan kapasitas teknis fasilitator lapangan.
3. Untuk Pemerintah Nagari Batang Barus agar pemerintah nagari perlu lebih aktif memposisikan dirinya sebagai mitra program CSR, bukan hanya sebagai pihak

yang memberikan izin. Keterlibatan aktif nagari dalam monitoring program, pengembangan pasar, dan perencanaan keberlanjutan akan memperkuat landasan sosial-politik program. Dalam persiapan menjelang berakhirnya pendampingan HI, nagari perlu mulai merancang mekanisme dukungan pasca-program, misalnya melalui dana desa untuk mendukung operasional kelompok, pembinaan oleh penyuluh pertanian, atau fasilitasi akses ke program-program pemerintah kabupaten di bidang UMKM dan pertanian. Lalu nagari dapat berperan sebagai mediator dalam memfasilitasi pembentukan kelompok tani kopi lainnya di wilayah nagari, menggunakan model yang telah dikembangkan oleh kelompok KEP Mentari Suko sebagai contoh (*replication model*). Hal ini akan memperluas dampak program sekaligus membangun ekosistem kopi lokal yang lebih kuat.

Untuk Peneliti Selanjutnya dapat mengembangkan kajian ini dengan menggunakan pendekatan longitudinal, mengikuti perjalanan kelompok pasca berakhirnya pendampingan HI, untuk menguji secara empiris apakah kemandirian yang diklaim terwujud setelah program pendampingan berakhir. Penelitian komparatif yang membandingkan kelompok yang berhasil mandiri dengan kelompok yang gagal setelah program berakhir akan memberikan kontribusi teoritis yang signifikan dalam literatur pemberdayaan masyarakat. Selanjutnya dapat meneliti dimensi gender dalam partisipasi dan kepemimpinan program ini layak mendapat perhatian tersendiri dalam penelitian lebih lanjut. Data lapangan menunjukkan bahwa sebagian besar anggota aktif adalah perempuan, sementara ketua kelompok adalah laki-laki yang justru kurang aktif, sebuah ironi yang mengandung implikasi menarik

dari perspektif sosiologi gender dan pemberdayaan. Kajian tentang efektivitas model *exit strategy* dalam program CSR dan pemberdayaan masyarakat di Indonesia secara umum masih sangat terbatas. Penelitian yang secara khusus mengkaji desain dan implementasi *exit strategy* akan berkontribusi pada pengembangan model pemberdayaan yang lebih berkelanjutan.

