

**ANALISIS TATA KELOLA ORGANISASI DAN STRATEGI
PENGUATAN UNTUK KEBERLANJUTAN UMKM: STUDI KASUS
GEOTHERMAL COFFEE PROCESS MITRA BINAAN PT
PERTAMINA GEOTHERMAL ENERGY AREA KAMOJANG**

Tugas Akhir Magang



Disusun Oleh:

Muhammad Fawaz Aldisar - 22311226

**PROGRAM STUDI MANAJEMEN PROGRAM SARJANA
FAKULTAS BISNIS DAN EKONOMIKA
UNIVERSITAS ISLAM INDONESIA**

2026

**ANALISIS TATA KELOLA ORGANISASI DAN STRATEGI
PENGUATAN UNTUK KEBERLANJUTAN UMKM: STUDI KASUS
GEOTHERMAL COFFEE PROCESS MITRA BINAAN PT
PERTAMINA GEOTHERMAL ENERGY AREA KAMOJANG**

Tugas Akhir Magang

Disusun dan diajukan untuk memenuhi syarat ujian akhir guna memperoleh gelar Sarjana
Strata-1 di Program Studi Manajemen Program Sarjana Fakultas Bisnis dan Ekonomika,
Universitas Islam Indonesia

Disusun oleh

Nama: Muhammad Fawaz Aldisar

NIM: 22311226

**PROGRAM STUDI MANAJEMEN PROGRAM SARJANA
FAKULTAS BISNIS DAN EKONOMIKA
UNIVERSITAS ISLAM INDONESIA
2026**

PERNYATAAN BEBAS PLAGIARISME

“Dengan ini menyatakan bahwa dalam tugas akhir magang ini tidak terdapat karya yang pernah diajukan orang lain untuk memperoleh gelar kesarjanaan di suatu perguruan tinggi, dan sepanjang pengetahuan saya juga tidak terdapat karya atau pendapat yang pernah ditulis atau diterbitkan oleh orang lain, kecuali secara tertulis diacu dalam naskah ini dan disebutkan dalam referensi. Apabila kemudian hari terbukti bahwa pernyataan ini tidak benar, saya sanggup menerima hukuman/sanksi apa pun sesuai ketentuan yang berlaku”

Yogyakarta, 18 Juni 2026



Muhammad Fawaz Aldisar

22311226

HALAMAN PENGESAHAN PEMBIMBING

**ANALISIS TATA KELOLA ORGANISASI DAN STRATEGI
PENGUATAN UNTUK KEBERLANJUTAN UMKM: STUDI KASUS
GEOTHERMAL COFFEE PROCESS MITRA BINAAN PT
PERTAMINA GEOTHERMAL ENERGY AREA KAMOJANG**

Diajukan Oleh:

Nama : Muhammad Fawaz Aldisar
Nomor Mahasiswa : 22311226
Program Studi : Manajemen
Konsentrasi : Keuangan

Yogyakarta, Juni 2026

Telah disetujui dan disahkan oleh

Dosen Pembimbing



Katiya Nahda, S.E., MSc.

ABSTRAK

Penelitian ini bertujuan untuk menganalisis tata kelola organisasi dan pengelolaan usaha pada *Geothermal Coffee Process* (GCP), mengidentifikasi kendala yang dihadapi, serta merumuskan strategi penguatan tata kelola guna mendukung keberlanjutan usaha. GCP merupakan Usaha Mikro, Kecil, dan Menengah (UMKM) berbasis *Corporate Social Responsibility* (CSR) binaan PT Pertamina Geothermal Energy (PGE) Area Kamojang yang memanfaatkan energi panas bumi sebagai sumber energi alternatif dalam proses pengeringan kopi. Penelitian menggunakan pendekatan kualitatif dengan metode studi kasus. Data diperoleh melalui observasi lapangan, wawancara mendalam, dan studi dokumentasi. Informan penelitian terdiri atas pihak CSR PGE Area Kamojang dan pengelola GCP. Analisis data dilakukan menggunakan analisis tematik dengan tahapan reduksi data, penyajian data, serta penarikan kesimpulan dan verifikasi.

Hasil penelitian menunjukkan bahwa GCP telah memiliki sistem pengelolaan usaha yang mampu mendukung kegiatan operasional dan pengembangan usaha melalui dukungan fasilitas, pelatihan, pendampingan, dan promosi dari PGE Area Kamojang. Namun, tata kelola organisasi masih menghadapi berbagai kendala, antara lain struktur organisasi yang bersifat informal, keterbatasan sumber daya manusia dalam aspek manajerial, ketergantungan pada individu tertentu, belum tersusunnya perencanaan produksi yang terstruktur, sistem administrasi dan keuangan yang belum optimal, keterbatasan pemasaran, serta belum adanya badan hukum yang jelas. Untuk mendukung keberlanjutan usaha, diperlukan strategi penguatan tata kelola melalui pembentukan badan hukum, peningkatan kapasitas sumber daya manusia, perbaikan sistem administrasi dan keuangan, penyusunan rencana produksi yang lebih terstruktur, serta penguatan pemasaran dan pendampingan berkelanjutan. Penelitian ini menunjukkan bahwa keberlanjutan GCP tidak hanya ditentukan oleh kualitas produk dan teknologi yang dimiliki, tetapi juga oleh kemampuan organisasi dalam menerapkan tata kelola usaha yang efektif, profesional, dan berkelanjutan.

Kata kunci: Tata Kelola Organisasi, UMKM, Corporate Social Responsibility (CSR), Keberlanjutan Usaha, Geothermal Coffee Process.

ABSTRACT

This study aims to analyze the organizational governance and business management of Geothermal Coffee Process (GCP), identify the challenges faced by the enterprise, and formulate governance strengthening strategies to support business sustainability. GCP is a Micro, Small, and Medium Enterprise (MSME) established through the Corporate Social Responsibility (CSR) program of PT Pertamina Geothermal Energy (PGE) Area Kamojang, utilizing geothermal energy as an alternative energy source for coffee drying processes. This research employed a qualitative approach with a case study method. Data were collected through in-depth interviews, field observations, and document analysis. The informants consisted of representatives from the CSR division of PGE Area Kamojang and GCP management. Data were analyzed using thematic analysis through the stages of data reduction, data presentation, and conclusion drawing and verification.

The findings indicate that GCP has developed a business management system capable of supporting operational activities and business growth through facilities, training, mentoring, and promotional support provided by PGE Area Kamojang. However, its organizational governance still faces several challenges, including an informal organizational structure, limited managerial human resources, dependence on certain individuals, the absence of structured production planning, suboptimal administrative and financial management systems, limited marketing capabilities, and the lack of a formal legal entity. To ensure business sustainability, governance strengthening strategies are required, including the establishment of a legal business entity, enhancement of human resource capacity, improvement of administrative and financial management systems, development of structured production planning, and strengthening of marketing efforts accompanied by continuous mentoring. This study demonstrates that the sustainability of GCP is determined not only by the quality of its products and technology but also by the organization's ability to implement effective, professional, and sustainable business governance.

Keywords: Organizational Governance, MSMEs, Corporate Social Responsibility (CSR), Business Sustainability, Geothermal Coffee Process.

KATA PENGANTAR

Assalamu'alaikum Warahmatullahi Wabarakatuh

Alhamdulillah hirabbil 'alamin, puji syukur kehadiran Allah *Subhanahu wa ta'ala*, atas segala rahmat, karunia, dan hidayahnya sehingga penulis dapat menyelesaikan tugas akhir yang berjudul “Analisis Tata Kelola Usaha dan Strategi Penguatan untuk Keberlanjutan UMKM: Studi Kasus Geothermal Coffee Process Mitra Binaan PT Pertamina Geothermal Energy Area Kamojang” dengan baik. Tidak lupa shalawat serta salam senantiasa tercurah limpahkan kepada Nabi Muhammad Shalallahu ‘alaihi wasallam, kepada keluarganya, sahabatnya, tabi’in, atba’ tabi’in, dan kepada seluruh umatnya di akhir zaman.

Dalam proses penyusunan tugas akhir ini, penulis menyadari bahwa ilmu yang diperoleh tidak hanya bertujuan untuk memenuhi kewajiban akademik, tetapi juga diharapkan dapat memberikan manfaat bagi masyarakat, khususnya dalam pengembangan tata kelola UMKM berbasis pemberdayaan masyarakat. Oleh karena itu penulis senantiasa memanjatkan doa:

“Allahumma innii a'uudzu bika min 'ilmin laa yanfa' wa min qolbin laa yakhsya' wa min nafsin laa tasyba' wa min da'watin laa yustajabu lahaa.”

Artinya: “Ya Allah, sesungguhnya aku berlindung kepada-Mu dari ilmu yang tidak bermanfaat, dari hati yang tidak khushyuk (tidak takut kepada-Mu), dari jiwa yang tidak pernah merasa cukup, dan dari doa yang tidak dikabulkan.”

Selain itu, penyusunan tugas akhir ini tidak terlepas dari hambatan dan tantangan yang dihadapi oleh penulis. Meskipun demikian, berkat dukungan dan bimbingan dari berbagai pihak, baik moril maupun materil, penulis mampu menghadapi setiap hambatan dan menyelesaikan tugas akhir ini dengan baik. Oleh karena itu, pada kesempatan kali ini penulis ingin mengucapkan terima kasih kepada:

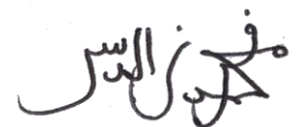
1. Allah *Subhanahu wa ta'ala* yang senantiasa memberikan kekuatan, kemudahan, dan kelancaran kepada penulis untuk menyelesaikan tugas akhir ini.
2. Kedua orang tua dan kakak tercinta, Bapak Suherman dan Ibu Rusmawati, serta Teteh Qoriani Isman yang senantiasa memberikan doa, kasih sayang, dukungan moral maupun material, serta motivasi tiada henti kepada penulis selama menempuh pendidikan.

3. Ibu Katiya Nahda, SE., MSc. Selaku dosen pembimbing mulai dari pelaksanaan magang hingga penyusunan tugas akhir. Terima kasih telah meluangkan waktu, tenaga, dan pikiran untuk memberikan arahan, masukan serta bimbingan dengan penuh kesabaran selama proses penyusunan tugas akhir.
4. Bapak dan Ibu Dosen Program Studi Manajemen, Fakultas Bisnis dan Ekonomika, Universitas Islam Indonesia yang telah memberikan ilmu pengetahuan, pengalaman, serta wawasan yang bermanfaat selama masa perkuliahan.
5. PT Pertamina Geothermal Energy Area Kamojang yang telah memberikan kesempatan kepada penulis untuk melaksanakan magang dan melakukan penelitian, serta memperoleh data yang diperlukan dalam penyusunan tugas akhir ini.
6. Mas Erwandi Yanto dan tim CSR PT Pertamina Geothermal Energy Area Kamojang yang telah memberikan pengetahuan baru dan pengalaman yang berarti bagi penulis.
7. Seluruh narasumber penelitian yang telah bersedia meluangkan waktu, memberikan informasi, pengalaman serta dukungan selama proses pengumpulan data penelitian.
8. Seluruh teman-teman seperjuangan yang tidak dapat disebutkan satu per satu, yang selalu memberikan bantuan, dukungan, motivasi, dan semangat kepada penulis dari awal perkuliahan hingga penyelesaian tugas akhir ini.

Penulis menyadari bahwa tugas akhir ini masih memiliki keterbatasan dan jauh dari kata sempurna. Oleh karena itu, penulis mengharapkan kritik dan saran yang membangun demi menyempurnakan karya ini. Semoga tugas akhir ini dapat memberikan manfaat bagi pengembangan ilmu pengetahuan khususnya di bidang manajemen, tata kelola organisasi, dan pengembangan UMKM berbasis CSR.

Wassalamu'alaikum Warahmatullahi Wabarakatuh

Penulis,



Muhammad Fawaz Aldisar

DAFTAR ISI

HALAMAN JUDUL

ANALISIS TATA KELOLA ORGANISASI DAN STRATEGI	i
PENGUATAN UNTUK KEBERLANJUTAN UMKM: STUDI KASUS GEOTHERMAL COFFEE PROCESS MITRA BINAAN PT	i
PERTAMINA GEOTHERMAL ENERGY AREA KAMOJANG	i
PERNYATAAN BEBAS PLAGIARISME.....	ii
HALAMAN PENGESAHAN PEMBIMBING	iii
ABSTRAK.....	iv
KATA PENGANTAR	vi
DAFTAR ISI.....	viii
BAB I PENDAHULUAN.....	1
1.1 Profil Perusahaan.....	1
1.1.1 Sejarah Perusahaan	1
1.1.2 Visi dan Misi	1
1.1.3 Produk atau Layanan	2
1.1.4 Struktur Organisasi.....	2
1.2 Latar Belakang	3
1.3 Rumusan Masalah	5
1.4 Tujuan Penelitian.....	5
1.5 Implikasi/Kontribusi.....	5
1.5.1 Kontribusi Praktis	5
1.5.2 Solusi yang Diharapkan.....	6
BAB II KAJIAN LITERATUR	7
2.1 Landasan Teori.....	7
2.1.1 Corporate Social Responsibility (CSR).....	7

2.1.2 Corporate Governance.....	8
2.1.3 Resource-Based View (RBV).....	9
2.1.4 Triple Bottom Line (TBL).....	10
2.2 Kerangka Kerja	11
2.2.1 Konseptualisasi Kerangka Kerja	11
2.2.2 Visualisasi Kerangka Kerja	12
BAB III METODE PENELITIAN	13
3.1 Pendekatan	13
3.2 Unit Analisis.....	13
3.3 Sumber Data dan Teknik Pengumpulan Data	14
3.4 Uji Validitas dan Reliabilitas	15
3.5 Teknik Analisis Data.....	16
BAB IV HASIL DAN PEMBAHASAN	17
4.1 Deskripsi Data	17
4.1.1 Deskripsi Responden	17
4.1.2 Konteks Pengumpulan Data	17
4.1.3 Ringkasan Temuan Awal.....	18
4.2 Analisis Data	18
4.2.1 Identifikasi Tema.....	18
4.3 Pembahasan Hasil	23
4.3.1 Tata Kelola Organisasi dan Pengelolaan Usaha Geothermal Coffee Process	23
4.3.2 Kendala dalam Tata Kelola Organisasi dan Pengelolaan Usaha Geothermal Coffee Process	25
4.3.3 Strategi Penguatan Tata Kelola untuk Keberlanjutan Usaha Geothermal Coffee Process	28
BAB V KESIMPULAN DAN SARAN	31
5.1 Kesimpulan.....	31
5.2 Saran.....	32

5.2.1 Geothermal Coffee Process (GCP).....	32
5.2.2 PT Pertamina Geothermal Energy Area Kamojang	35
5.2.3 UMKM Berbasis CSR	36
DAFTAR PUSTAKA	38
LAMPIRAN.....	41

BAB I

PENDAHULUAN

1.1 Profil Perusahaan

1.1.1 Sejarah Perusahaan

Geothermal atau energi panas bumi merupakan salah satu jenis energi terbarukan yang bersih sehingga tidak hanya dapat menurunkan emisi gas rumah kaca (GRK) nasional, tetapi juga menjaga suplai energi listrik di masa mendatang (Wisriansyah et al., 2020). Pemanfaatan energi panas bumi di Indonesia dimulai sejak tahun 1974 melalui kegiatan eksplorasi oleh pemerintah. Sebagai bentuk komitmen pengembangannya, didirikan PT Pertamina Geothermal Energy (PGE) pada tahun 2006 sebagai anak perusahaan PT Pertamina (Persero). PGE berkontribusi besar terhadap kapasitas panas bumi nasional dan mengelola beberapa Pembangkit Listrik Tenaga Panas Bumi (PLTP), termasuk PLTP Kamojang di Jawa Barat yang beroperasi sejak 1983 dengan total kapasitas 235 MW. Pada tahun 2023, PGE melakukan penawaran umum saham perdana (IPO) di Bursa Efek Indonesia dengan kode saham PGEO, menghimpun dana sekitar Rp9,06 triliun untuk mendukung pengembangan bisnis energi panas bumi di Indonesia.

1.1.2 Visi dan Misi

Visi

“World Class Green Energy Company with Largest Geothermal Capacity Globally.”

Misi

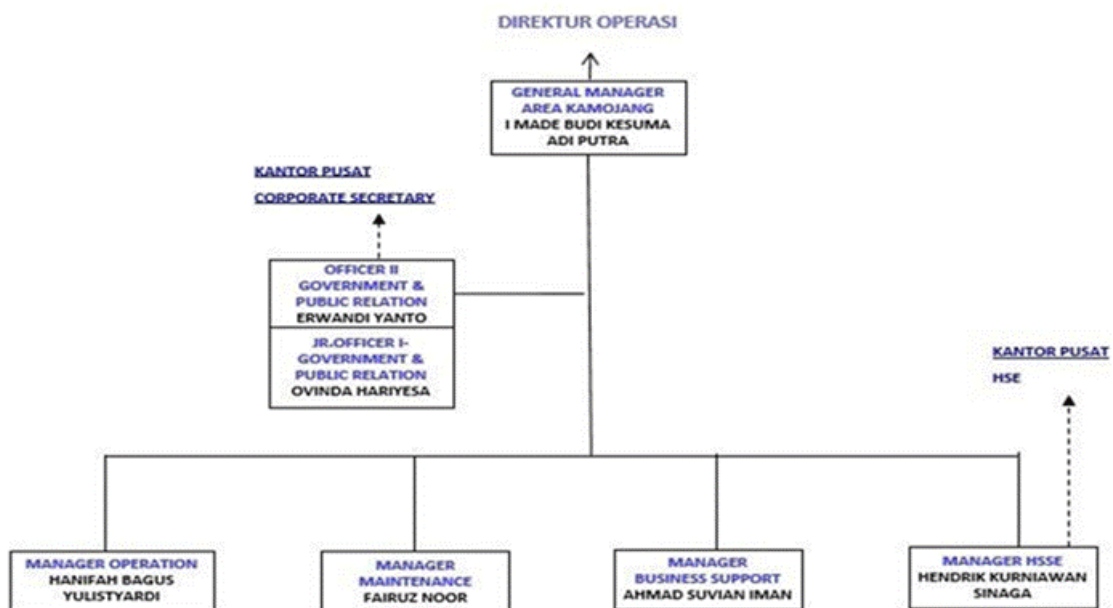
- Menciptakan nilai dengan memaksimalkan pengelolaan end-to-end potensi panas bumi beserta produk turunannya.
- Mendukung dan berpartisipasi dalam agenda dekarbonasi nasional dan global.

1.1.3 Produk atau Layanan

PT Pertamina Geothermal Energy (PGE) menawarkan pemanfaatan energi panas bumi secara berkelanjutan. PGE Area Kamojang menawarkan dua skema perjanjian bisnis kepada Customer satu-satunya, yaitu Steam Sales Contract (SSC) dan Power Purchase Agreement (PPA) PLN. SSC adalah Perjanjian Jual Beli Uap (PJBU), di mana uap yang dihasilkan dari sumur yang dimiliki oleh PGE selanjutnya akan diolah menjadi listrik oleh PLN di PLTP Unit-1, Unit-2, dan Unit-3 yang menghasilkan listrik sebesar 140 MW. Sedangkan PPA adalah Perjanjian Jual Beli Listrik (PJBL), di mana uap yang dihasilkan selanjutnya akan diproduksi langsung menjadi listrik oleh PGE di PLTP Unit-4 dan Unit-5 sebesar 95 MW yang selanjutnya dijual kepada PLN.

Selain memanfaatkannya menjadi listrik, PGE Area Kamojang memanfaatkan panas bumi untuk membantu kegiatan masyarakat, seperti pengeringan pupuk, hasil pertanian, dan akses air untuk masyarakat. PGE Area Kamojang menuangkan kegiatan tersebut dalam program GEMAH KARSA, merupakan ekosistem program yang di dalamnya memuat program GeO-Farm, Geo-Fert, dan Green Watering. Program ini tidak hanya meningkatkan nilai tambah bagi masyarakat sekitar, tetapi juga menjadi wujud komitmen perusahaan dalam mendukung pembangunan berkelanjutan dan pemberdayaan masyarakat.

1.1.4 Struktur Organisasi



Gambar 1. Struktur Organisasi PT PGE Area Kamojang

PT Pertamina Geothermal Energy Tbk Area Kamojang terdiri dari beberapa departemen utama, yaitu Operation, Maintenance, Business Support, dan HSSE (Health, Safety, Security, Environment) yang dipimpin langsung oleh seorang General Manager yang bertanggung jawab penuh terhadap kegiatan operasional area tersebut. Meskipun tanggung jawab wilayah operasional diberikan kepada General Manager, tetapi tetap berada dalam koordinasi vertikal ke Direktorat Operasional pusat untuk memastikan setiap area operasional mengikuti standar, prosedur, dan strategi perusahaan secara menyeluruh.

1.2 Latar Belakang

Usaha Mikro, Kecil, dan Menengah (UMKM) mempunyai peran yang sangat besar dan signifikan terhadap perekonomian Indonesia (Hartono & Hartomo, 2016). UMKM tidak hanya berkontribusi terhadap penciptaan lapangan kerja, tetapi juga menjadi sarana pemberdayaan ekonomi lokal serta peningkatan kesejahteraan masyarakat. Dalam perkembangannya, banyak UMKM yang lahir melalui program tanggung jawab sosial perusahaan atau *Corporate Social Responsibility* (CSR).

Corporate Social Responsibility (CSR) telah berkembang menjadi praktik yang semakin penting dan meluas, baik secara nasional maupun global. Sebagaimana yang tertera dalam Undang-Undang Nomor 25 Tahun 2007 tentang Penanaman Modal dan Undang-Undang Nomor 40 Tahun 2007 tentang Perseroan Terbatas, yang salah satu pokok isinya membahas tentang kewajiban CSR bagi perusahaan yang menjalankan bisnisnya di Indonesia. Adanya kesadaran bahwa keuntungan dan keberlangsungan suatu usaha secara jangka panjang hanya bisa diperoleh melalui adanya kesejahteraan masyarakat yang mendorong timbulnya komitmen perusahaan untuk melakukan tanggung jawab sosial (Abidin, 2006).

Salah satu bentuk implementasi CSR tersebut adalah pengembangan usaha berbasis masyarakat melalui *Geothermal Coffee Process* (GCP). GCP merupakan UMKM berbasis CSR yang lahir dari komitmen kerja sama antara PT Pertamina Geothermal Energy Area Kamojang dan masyarakat sekitar dalam memanfaatkan energi panas bumi sebagai sumber energi alternatif untuk mendukung pengembangan usaha kopi. Usaha ini tidak hanya bertujuan untuk meningkatkan nilai ekonomi produk kopi saja, tetapi juga menjadi sarana pemberdayaan masyarakat sekitar melalui pengembangan keterampilan, pengelolaan usaha, serta peningkatan pendapatan masyarakat.

Dalam menjalankan aktivitas usahanya, tata kelola organisasi menjadi aspek penting yang menentukan keberhasilan dan keberlanjutan usaha. Tata kelola memegang peranan penting dalam menentukan kualitas usaha. Tata kelola organisasi yang baik akan meningkatkan

kinerja dan menjaga keberlangsungan usaha (Kurniawati et al., 2015). Tata kelola mencakup proses perencanaan, pengorganisasian, pelaksanaan, serta pengawasan kegiatan usaha agar tujuan dapat tercapai secara efektif dan efisien. Tata kelola yang baik membantu usaha dalam mengatur sumber daya, memperjelas pembagian tugas, meningkatkan kualitas pengambilan keputusan, serta memperkuat daya saing. Pada UMKM berbasis CSR seperti GCP, tata kelola juga berperan penting dalam menjaga keberlanjutan program dan memastikan bahwa manfaat program CSR dapat dirasakan oleh masyarakat dalam jangka panjang.

Namun, dalam praktiknya, pengelolaan UMKM berbasis CSR sering menghadapi berbagai kendala, seperti keterbatasan sumber daya, lemahnya sistem administrasi dan pencatatan usaha, kurang optimalnya perencanaan bisnis, keterbatasan pemasaran, hingga ketergantungan terhadap dukungan perusahaan pembina. Berbagai kendala tersebut merupakan permasalahan umum yang dihadapi oleh UMKM di Indonesia, terutama terkait keterbatasan modal, kemampuan manajerial, penguasaan teknologi, dan akses pasar yang terbatas (Tambunan, 2019). Kondisi tersebut dapat memengaruhi efektivitas tata kelola usaha dan menghambat keberlangsungan usaha apabila tidak diatasi dengan strategi yang tepat. Selain itu, perubahan lingkungan bisnis dan persaingan pasar juga menuntut UMKM untuk mampu beradaptasi dan memperkuat sistem pengelolaan usahanya.

Berdasarkan observasi awal yang dilakukan selama magang di GCP, ditemukan beberapa kondisi yang menunjukkan perlunya penguatan tata kelola organisasi dan pengelolaan usaha. GCP belum memiliki badan hukum yang jelas sebagai dasar legalitas organisasi, pembagian tugas dan tanggung jawab antar anggota masih dilakukan secara informal, serta sistem administrasi dan pencatatan keuangan belum terdokumentasi secara terstruktur. Kondisi tersebut berpotensi menimbulkan kendala dalam pengelolaan usaha, pengambilan keputusan, serta pengembangan organisasi di masa mendatang. Oleh karena itu diperlukan evaluasi terhadap tata kelola yang saat ini diterapkan guna mendukung keberlanjutan dan kemandirian usaha.

Geothermal Coffee Process sebagai UMKM berbasis CSR tentunya menghadapi tantangan serupa dalam pengelolaan usahanya. Keberlanjutan usaha tidak hanya ditentukan oleh kualitas produk yang dihasilkan, tetapi juga dipengaruhi oleh kemampuan pengelola dalam menerapkan tata kelola organisasi yang baik. Oleh karena itu, diperlukan analisis mengenai bagaimana tata kelola organisasi yang saat ini diterapkan, kendala yang dihadapi dalam pelaksanaannya, serta strategi penguatan tata kelola yang dapat dilakukan guna mendukung keberlanjutan usaha.

Penelitian mengenai tata kelola organisasi pada UMKM berbasis CSR menjadi penting karena dapat memberikan gambaran mengenai efektivitas pengelolaan usaha serta menjadi bahan evaluasi dalam pengembangan program CSR yang berkelanjutan. Selain itu, hasil penelitian diharapkan dapat memberikan rekomendasi strategis bagi pengelola *Geothermal Coffee Process* dalam meningkatkan kualitas tata kelola sehingga mampu menciptakan usaha yang mandiri, berdaya saing, dan berkelanjutan.

1.3 Rumusan Masalah

Berikut adalah rumusan masalah yang akan dianalisis dalam penelitian ini:

1. Bagaimana praktik tata kelola organisasi dan pengelolaan usaha yang diterapkan pada *Geothermal Coffee Process* saat ini?
2. Kendala apa saja yang dihadapi dalam tata kelola organisasi dan pengelolaan usaha *Geothermal Coffee Process*?
3. Bagaimana strategi penguatan tata kelola organisasi untuk keberlanjutan usaha *Geothermal Coffee Process*?

1.4 Tujuan Penelitian

Berdasarkan rumusan masalah yang telah analisis, maka tujuan dari penelitian ini adalah sebagai berikut:

1. Untuk menganalisis tata kelola organisasi dan pengelolaan usaha pada *Geothermal Coffee Process* (GCP) saat ini.
2. Untuk mengidentifikasi kendala yang dihadapi dalam tata kelola pada *Geothermal Coffee Process*.
3. Untuk menganalisis strategi penguatan tata kelola guna mendukung keberlanjutan usaha *Geothermal Coffee Process*.

1.5 Implikasi/Kontribusi

1.5.1 Kontribusi Praktis

Penelitian ini diharapkan mampu memberikan manfaat kepada pihak-pihak terkait, yaitu:

1. *Geothermal Coffee Process* (GCP)
Hasil penelitian diharapkan dapat menjadi bahan evaluasi dan masukan dalam meningkatkan tata kelola usaha, khususnya dalam aspek perencanaan, pengorganisasian, pelaksanaan, dan pengawasan usaha guna mendukung keberlanjutan usaha.

2. PT Pertamina Geothermal Energy Area Kamojang

Penelitian ini dapat menjadi referensi dalam mengevaluasi efektivitas program CSR berbasis pemberdayaan ekonomi masyarakat, serta sebagai bahan pertimbangan dalam merancang strategi pendampingan UMKM yang lebih optimal dan berkelanjutan.

3. UMKM Berbasis CSR

Penelitian ini diharapkan mampu memberikan gambaran mengenai pentingnya penerapan tata kelola usaha yang baik serta strategi penguatan usaha yang dapat diterapkan untuk menghadapi berbagai kendala dan menjaga keberlangsungan bisnis.

1.5.2 Solusi yang Diharapkan

Penelitian ini diharapkan dapat menghasilkan solusi berupa penguatan tata kelola usaha yang lebih efektif, terstruktur, dan berkelanjutan pada *Geothermal Coffee Process*. Solusi tersebut diharapkan mampu membantu pengelola usaha dalam meningkatkan kualitas pengelolaan usaha, baik dari aspek perencanaan, pengorganisasian, pelaksanaan, maupun pengawasan kegiatan usaha.

Selain itu, penelitian ini diharapkan dapat memberikan rekomendasi strategi penguatan usaha yang sesuai dengan kebutuhan *Geothermal Coffee Process*, seperti peningkatan kapasitas sumber daya manusia, perbaikan sistem administrasi dan pencatatan usaha, serta penguatan strategi pemasaran. Dengan adanya strategi tersebut, diharapkan *Geothermal Coffee Process* mampu meningkatkan daya saing dan menjaga keberlanjutan usaha dalam jangka panjang. Penelitian ini juga diharapkan dapat menjadi acuan bagi perusahaan dalam mengembangkan program CSR berbasis pemberdayaan ekonomi masyarakat yang lebih efektif dan berkelanjutan.

BAB II

KAJIAN LITERATUR

2.1 Landasan Teori

2.1.1 Corporate Social Responsibility (CSR)

Corporate Social Responsibility (CSR) merupakan bentuk tanggung jawab perusahaan terhadap dampak sosial, ekonomi, dan lingkungan yang ditimbulkan dari kegiatan operasional perusahaan. Menurut Kotler dan Lee (2005), CSR adalah komitmen perusahaan untuk meningkatkan kesejahteraan masyarakat melalui praktik bisnis yang etis dan kontribusi terhadap pembangunan berkelanjutan. Selain itu, Carrol (1991) menjelaskan bahwa CSR mencakup tanggung jawab ekonomi, legal, etis, dan filantropis perusahaan kepada seluruh pemangku kepentingan. Sementara itu, Dahlsrud (2008) menekankan bahwa CSR memiliki lima dimensi utama, yaitu ekonomi, sosial, lingkungan, pemangku kepentingan, dan sukarela. Menurut Wibisono (2007), CSR merupakan pendekatan bisnis yang menciptakan keseimbangan antara aspek ekonomi, sosial, dan lingkungan dalam aktivitas perusahaan. Adapun berdasarkan ISO 26000 (2010), CSR merupakan tanggung jawab organisasi terhadap dampak keputusan dan kegiatannya terhadap masyarakat dan lingkungan melalui perilaku yang etis dan transparan. Dari berbagai definisi tersebut dapat disimpulkan bahwa CSR merupakan strategi perusahaan dalam menjalankan tanggung jawab sosial guna menciptakan dampak positif bagi masyarakat serta mendukung pembangunan berkelanjutan.

Dalam penelitian ini, konsep CSR dikaitkan dengan pelaksanaan program pemberdayaan masyarakat melalui *Geothermal Coffee Process* (GCP) yang didukung oleh program CSR perusahaan. CSR tidak hanya dipandang sebagai bentuk bantuan sosial, tetapi juga sebagai upaya perusahaan menciptakan keberlanjutan ekonomi masyarakat melalui pengembangan usaha berbasis potensi lokal. Oleh karena itu, penelitian ini menggunakan pedoman ISO 26000 dan kerangka *Global Reporting Initiative* (GRI) sebagai dasar dalam menganalisis pelaksanaan dan pengelolaan program CSR. ISO 26000 digunakan untuk melihat aspek tanggung jawab sosial perusahaan seperti tata kelola organisasi, keterlibatan masyarakat, praktik ketenagakerjaan, dan lingkungan, sedangkan GRI digunakan untuk menilai bagaimana efektivitas CSR memberikan dampak sosial dan ekonomi terhadap masyarakat sekitar. Penggunaan kedua kerangka tersebut membantu penelitian dalam mengevaluasi sejauh mana program CSR mampu mendukung keberlanjutan usaha GCP serta meningkatkan hubungan perusahaan dengan masyarakat.

Adapun indikator CSR yang digunakan dalam penelitian ini meliputi aspek lingkungan, keterlibatan masyarakat, tata kelola organisasi, dan pemberdayaan masyarakat. Aspek lingkungan berkaitan dengan upaya menjaga keberlanjutan lingkungan dalam proses usaha dan pemanfaatan sumber daya. Aspek keterlibatan masyarakat mencakup dukungan perusahaan terhadap pengembangan masyarakat melalui pelatihan, pendampingan, dan pemberdayaan usaha. Aspek tata kelola organisasi berkaitan dengan transparansi, akuntabilitas, dan pelaksanaan program CSR secara bertanggung jawab. Sementara itu, aspek pemberdayaan ekonomi masyarakat berhubungan dengan kemampuan program CSR dalam meningkatkan keterampilan, pendapatan, dan keberlanjutan usaha masyarakat melalui GCP. Dengan indikator tersebut, penelitian ini dapat menganalisis peran CSR dalam mendukung tata kelola usaha dan keberlanjutan GCP secara lebih komprehensif.

2.1.2 Corporate Governance

Corporate Governance merupakan suatu mekanisme yang digunakan untuk mengatur, mengendalikan, dan mengarahkan perusahaan agar dapat berjalan secara efektif dan bertanggung jawab. Menurut Tricker (2015), *corporate governance* menggambarkan proses, struktur, dan mekanisme yang memengaruhi pengendalian serta arah perusahaan. Sementara itu, OECD (2023) menjelaskan bahwa *corporate governance* melibatkan hubungan antara manajemen perusahaan, dewan direksi, pemegang saham, dan para pemangku kepentingan lainnya. Selain itu, definisi yang dikemukakan oleh Cadbury Committee (1992) menyatakan bahwa *corporate governance* merupakan sistem yang digunakan untuk mengarahkan dan mengendalikan perusahaan. Shleifer dan Vishny (1997) juga menambahkan bahwa *corporate governance* berkaitan dengan cara para penyedia dana memastikan bahwa investasi yang mereka tanamkan dapat memberikan keuntungan yang sesuai. Dengan demikian, *corporate governance* tidak hanya berfungsi sebagai sistem pengawasan perusahaan, tetapi juga sebagai sarana untuk menciptakan transparansi, akuntabilitas, dan keberlanjutan usaha.

Penerapan *corporate governance* dalam pengelolaan UMKM menjadi aspek penting untuk menjaga keberlangsungan dan meningkatkan kualitas usaha. Pangesti, Khotimah, dan Djasuli (2022) menyatakan bahwa untuk mempertahankan kesuksesan dalam bisnis diperlukan penerapan tata kelola yang baik pada UMKM. Selain itu, Suyono et al. (2022) menjelaskan bahwa *good corporate governance* saat ini dipandang sebagai indikator penting dalam menciptakan stabilitas ekonomi. Penerapan prinsip-prinsip *Good Corporate Governance* seperti transparansi, akuntabilitas, responsibilitas, independensi, dan kewajaran juga dinilai mampu membantu UMKM dalam menjalankan usaha secara lebih profesional dan terstruktur.

Hal ini didukung oleh penelitian Iqbal et al. (2023) yang menyatakan bahwa UMKM perlu menerapkan tata kelola yang baik melalui penerapan prinsip-prinsip *Good Corporate Governance*. Selain itu, Artati (2024) menegaskan bahwa kesadaran akan pentingnya penerapan tata kelola yang baik diperlukan untuk mempertahankan keberhasilan usaha UMKM. Dengan demikian, penerapan *corporate governance* pada UMKM dapat membantu meningkatkan efektivitas pengelolaan usaha, memperkuat daya saing, serta mendukung keberlanjutan usaha dalam jangka panjang.

Keterkaitan *corporate governance* dengan penelitian saya terletak pada pentingnya tata kelola usaha dalam mendukung keberlanjutan dan efektivitas pengelolaan *Geothermal Coffee Process* (GCP) sebagai usaha berbasis CSR. Penerapan prinsip-prinsip *good corporate governance* seperti transparansi, akuntabilitas, responsibilitas, independensi, dan kewajaran diperlukan agar pengelolaan usaha dapat berjalan secara lebih terstruktur dan profesional. Dalam konteks GCP, tata kelola usaha yang baik tidak hanya berpengaruh terhadap pengelolaan operasional dan pengambilan keputusan, tetapi juga berkaitan dengan pengelolaan sumber daya, hubungan dengan masyarakat, serta keberlanjutan program CSR yang dijalankan. Permasalahan dalam tata kelola usaha, seperti kurangnya pembagian tugas yang jelas, lemahnya sistem administrasi, maupun belum optimalnya pengelolaan usaha, dapat memengaruhi perkembangan dan keberlanjutan usaha. Oleh karena itu, konsep *corporate governance* menjadi landasan penting dalam penelitian ini untuk menganalisis tata kelola usaha yang berjalan, mengidentifikasi kendala yang dihadapi, serta merumuskan strategi penguatan tata kelola usaha guna meningkatkan keberlanjutan GCP.

2.1.3 Resource-Based View (RBV)

Resource-Based View (RBV) merupakan pendekatan strategis yang menekankan bahwa sumber daya internal menjadi faktor utama dalam menciptakan keunggulan dan keberlanjutan usaha. Barney (1991) menyatakan bahwa suatu organisasi dapat memperoleh keunggulan kompetitif berkelanjutan apabila memiliki sumber daya yang bernilai (*valuable*), langka (*rare*), sulit ditiru (*inimitable*), dan tidak mudah digantikan (*non-substitutable*). Grant (1991) menambahkan bahwa kemampuan organisasi dalam mengelola serta mengombinasikan sumber daya tersebut menjadi penentu keberhasilan usaha dalam jangka panjang.

Wernerfelt (1984) menjelaskan bahwa sumber daya tidak hanya berupa aset fisik, tetapi juga mencakup kemampuan manajerial, keterampilan sumber daya manusia, pengetahuan, serta sistem organisasi yang dimiliki suatu usaha. Peteraf (1993) menekankan bahwa keberhasilan sebuah usaha sangat dipengaruhi oleh kemampuan internal yang unik dalam

menciptakan nilai tambah. Selain itu, Amit dan Schoemaker (1993) menyatakan bahwa kemampuan organisasi dalam mengelola sumber daya dan menyesuaikan diri terhadap perubahan lingkungan menjadi bagian penting dalam menciptakan keberlanjutan usaha.

Dalam penelitian ini, teori RBV digunakan untuk menganalisis tata kelola usaha pada *Geothermal Coffee Process* (GCP) sebagai usaha berbasis CSR yang memanfaatkan sumber daya lokal dan potensi internal usaha. GCP memiliki berbagai sumber daya strategis, seperti kopi lokal, dukungan komunitas, keterampilan pengelola, jaringan kemitraan dengan PT Pertamina Geothermal Energy (PGE), serta identitas usaha yang berbasis energi panas bumi. Sumber daya tersebut menjadi kekuatan utama dalam mendukung keberlangsungan dan pengembangan usaha.

Teori RBV relevan dalam penelitian ini karena dapat menjelaskan bagaimana pengelolaan sumber daya internal, sistem tata kelola usaha, kemampuan manajerial, dan strategi pengembangan usaha berperan dalam menciptakan keberlanjutan GCP. Melalui pengelolaan sumber daya yang efektif, GCP diharapkan mampu meningkatkan daya saing usaha, memperkuat nilai tambah produk dan komunitas, serta mendukung keberlanjutan program pemberdayaan berbasis CSR.

2.1.4 Triple Bottom Line (TBL)

Triple Bottom Line (TBL) merupakan konsep yang diperkenalkan oleh John Elkington (1997) yang menekankan bahwa keberhasilan suatu usaha tidak hanya diukur dari aspek ekonomi (profit), tetapi juga dari kontribusi sosial dan dampak lingkungan. Konsep ini menegaskan bahwa keberlanjutan usaha harus memperhatikan keseimbangan antara keuntungan ekonomi, kesejahteraan masyarakat, dan kelestarian lingkungan. Hart dan Milstein (1999) menyatakan bahwa pendekatan TBL penting dalam menciptakan pembangunan usaha yang berkelanjutan melalui integrasi aspek ekonomi, sosial, dan lingkungan secara seimbang.

Savitz dan Weber (2006) menjelaskan bahwa penerapan konsep TBL dapat membantu organisasi menciptakan nilai tidak hanya bagi perusahaan, tetapi juga bagi masyarakat dan lingkungan sekitar. Norman dan Macdonald (2004) menambahkan bahwa integrasi ketiga dimensi tersebut membantu organisasi dalam mengukur dan mengevaluasi dampak keseluruhan dari aktivitas usaha. Selain itu, Epstein dan Buhovac (2014) menekankan pentingnya pengelolaan dan [pengukuran kinerja sosial serta lingkungan secara terstruktur untuk mendukung keberlanjutan usaha dalam jangka panjang.

Dalam penelitian ini, teori TBL digunakan untuk menganalisis tata kelola dan keberlanjutan usaha *Geothermal Coffee Process* (GCP) sebagai usaha berbasis CSR dari PT

Pertamina Geothermal Energy (PGE). Keberhasilan GCP tidak hanya dilihat dari aspek ekonomi, seperti peningkatan pendapatan dan keberlangsungan usaha, tetapi juga aspek sosial melalui pemberdayaan masyarakat sekitar serta aspek lingkungan melalui pemanfaatan potensi energi panas bumi dan pengelolaan usaha yang mendukung keberlanjutan lingkungan.

Teori TBL relevan dalam penelitian ini karena mampu memberikan gambaran mengenai bagaimana tata kelola usaha yang baik dapat mendukung keseimbangan antara keuntungan usaha, manfaat bagi masyarakat, dan kepedulian terhadap lingkungan. Dengan penerapan prinsip TBL, GCP diharapkan mampu menciptakan usaha yang berkelanjutan, memiliki nilai ekonomi, memberikan dampak positif bagi masyarakat, serta tetap memperhatikan aspek lingkungan dalam pelaksanaan usahanya.

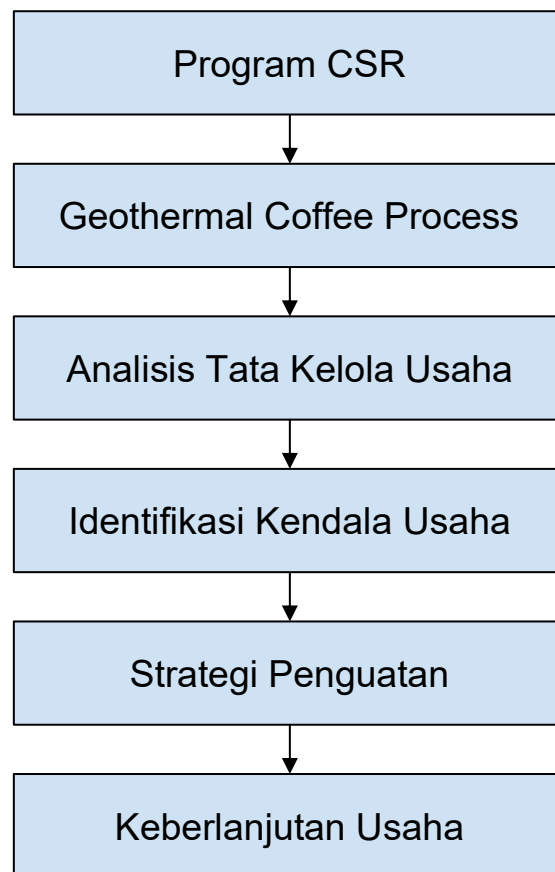
2.2 Kerangka Kerja

2.2.1 Konseptualisasi Kerangka Kerja

Penelitian ini membahas tata kelola usaha pada *Geothermal Coffee Process* (GCP) sebagai UMKM berbasis CSR binaan PT Pertamina Geothermal Energy Area Kamojang. Penelitian difokuskan pada analisis tata kelola usaha, kendala yang dihadapi, serat strategi penguatan tata kelola untuk mendukung keberlanjutan usaha. Konseptualisasi kerangka kerja penelitian disusun berdasarkan keterkaitan antara teori *Corporate Governance*, teori keagenan, Resource-Based View (RBV), dan Triple Bottom Line (TBL).

Corporate Governance digunakan untuk menganalisis penerapan prinsip transparansi, akuntabilitas, responsibilitas, independensi, dan kewajaran dalam pengelolaan GCP. Selain itu, teori keagenan digunakan untuk menjelaskan hubungan antara pengelola GCP dengan perusahaan pembina CSR dalam aspek pengawasan, pelaporan, dan pertanggungjawaban pengelolaan usaha. Teori RBV digunakan untuk menganalisis pemanfaatan sumber daya internal yang dimiliki GCP. Sementara TBL digunakan untuk menilai keberlanjutan usaha dari aspek ekonomi, sosial, dan lingkungan. Melalui kerangka tersebut, penelitian ini diarahkan untuk menganalisis tata kelola usaha yang berjalan, mengidentifikasi kendala yang dihadapi, serta merumuskan strategi penguatan tata kelola usaha guna mendukung keberlanjutan GCP.

2.2.2 Visualisasi Kerangka Kerja



Gambar 2. Kerangka Kerja

BAB III

METODE PENELITIAN

3.1 Pendekatan

Penelitian ini menggunakan pendekatan kualitatif dengan metode studi kasus. Pendekatan ini dipilih karena mampu memberikan pemahaman yang mendalam mengenai tata kelola usaha pada *Geothermal Coffee Process* (GCP) sebagai usaha berbasis pemberdayaan masyarakat yang didukung melalui program CSR PT Pertamina Geothermal Energy (PGE) Area Kamojang. Metode studi kasus memungkinkan peneliti untuk mengeksplorasi kondisi nyata secara spesifik dan mendalam terkait proses tata kelola usaha, kendala yang dihadapi, serta penguatan tata kelola untuk menjaga keberlanjutan usaha (Yin, 2018). Menurut Moleong (2017), pendekatan kualitatif bertujuan memahami fenomena dalam konteks alamiah dari sudut pandang partisipan sebagai subjek utama penelitian. Melalui pendekatan ini, peneliti dapat memperoleh pemahaman yang komprehensif tidak hanya berdasarkan data faktual, tetapi juga makna, pengalaman, serta pandangan para pelaku yang terlibat dalam usaha.

Melalui pendekatan ini, peneliti dapat menangkap dinamika tata kelola usaha pada GCP secara menyeluruh, mulai dari aspek perencanaan, pengorganisasian, pelaksanaan, hingga pengawasan usaha. Selain itu, penelitian ini juga berupaya memahami hubungan antara pelaksana program CSR PGE dengan perkembangan usaha GCP, termasuk mendukung keberlanjutan ekonomi masyarakat sekitar. Pendekatan kualitatif memungkinkan peneliti memperoleh pemahaman yang lebih mendalam mengenai perspektif *Geothermal Coffee Process* dan PT Pertamina Geothermal Energy Area Kamojang dalam mendukung pengembangan serta keberlanjutan usaha.

3.2 Unit Analisis

Unit analisis dalam penelitian ini adalah *Geothermal Coffee Process* (GCP), yaitu kelompok usaha binaan PT Pertamina Geothermal Energy (PGE) Area Kamojang yang bergerak dalam pengolahan kopi berbasis pemanfaatan energi panas bumi. GCP dipilih sebagai unit analisis karena memiliki keterkaitan langsung dengan pelaksanaan program *Corporate Social Responsibility* (CSR) serta menjadi representasi usaha masyarakat yang menerapkan inovasi lokal dalam pengembangan usahanya. Menurut Patton (2002), unit analisis dalam penelitian kualitatif dapat berupa individu, kelompok, organisasi, maupun komunitas yang menjadi fokus utama penelitian. Pemilihan GCP sebagai unit analisis didasarkan pada perannya

dalam menjalankan tata kelola usaha yang berkaitan dengan aspek perencanaan, pengorganisasian, pelaksanaan, dan pengawasan usaha dalam mendukung keberlanjutan usaha.

Penelitian ini berfokus pada analisis tata kelola usaha yang diterapkan pada GCP, termasuk dalam pengelolaan operasional usaha, pengambilan keputusan, pembagian peran, serta pengelolaan sumber daya yang dimiliki. Selain itu, penelitian ini juga mengkaji hubungan program CSR PT PT Pertamina Geothermal Energy Area Kamojang terhadap pengembangan dan keberlanjutan usaha GCP. Informasi yang diperoleh digunakan untuk memahami efektivitas tata kelola usaha yang diterapkan serta tantangan yang dihadapi dalam menjaga keberlanjutan usaha berbasis pemberdayaan masyarakat.

3.3 Sumber Data dan Teknik Pengumpulan Data

1. Data Primer

Menurut McDaniel dan Gates (2015), data primer adalah data baru yang dikumpulkan untuk membantu memecahkan masalah dalam penelitian. Sedangkan Sekaran dan Bougie (2016) mendefinisikan data primer sebagai data yang dikumpulkan langsung oleh peneliti untuk tujuan khusus penelitian yang dilakukan, seperti melalui survei, wawancara, eksperimen, atau observasi. Dalam penelitian ini, data primer dikumpulkan melalui:

- a. Wawancara dengan tim CSR PT Pertamina Geothermal Energy Area Kamojang
- b. Wawancara dengan pengurus *Geothermal Coffee Process*

2. Data Sekunder

Data sekunder adalah data yang telah dikumpulkan dan diolah oleh pihak lain, biasanya berupa dokumen atau arsip yang relevan dengan objek penelitian (Nazir, 2009). Menurut Bungin (2011), data sekunder digunakan untuk melengkapi dan memperkuat data primer serta memberikan konteks tambahan dalam analisis. Dalam penelitian ini, data sekunder diperoleh dari artikel, jurnal ilmiah, laporan kegiatan, dokumentasi program CSR, serta dokumen terkait *Geothermal Coffee Process* dan PT Pertamina Geothermal Energy Area Kamojang yang relevan dengan penelitian mengenai tata kelola usaha dan keberlanjutan usaha.

3. Teknik Pengumpulan Data

- a. Wawancara Mendalam: Wawancara semi-terstruktur dilakukan dengan menggunakan panduan wawancara untuk menggali informasi mengenai tata kelola usaha pada *Geothermal Coffee Process*, termasuk proses perencanaan, pengorganisasian, pelaksanaan, serta kendala yang dihadapi dalam menjalankan

usaha. Wawancara juga dilakukan untuk memahami bentuk dukungan dan peran PT Pertamina Geothermal Energy Area Kamojang dalam pengembangan dan keberlanjutan usaha melalui program CSR.

- b. Observasi Lapangan: Dilakukan untuk memperoleh pemahaman langsung mengenai aktivitas usaha, proses pengelolaan dan operasional, serta interaksi antar anggota dalam pelaksanaan tata kelola usaha pada *Geothermal Coffee Process*. Observasi ini juga bertujuan untuk melihat kondisi lingkungan usaha dan pelaksanaan program pendampingan yang dilakukan oleh PT Pertamina Geothermal Energy Area Kamojang.
- c. Studi Dokumentasi: Menganalisis dokumen internal dan eksternal yang relevan untuk memperkuat temuan lapangan (Bowen, 2009).

3.4 Uji Validitas dan Reliabilitas

Karena penelitian ini bersifat kualitatif, maka uji keabsahan data dilakukan melalui beberapa teknik yang disarankan oleh Lincoln dan Guba (1985), yaitu:

1. Triangulasi Sumber: Menggunakan data dari berbagai informan dan dokumen.
2. Triangulasi Teknik: Menggabungkan wawancara, observasi, dan dokumentasi.
3. Member Check: Menginformasikan hasil interpretasi kepada informan untuk memastikan akurasi.
4. Peer Debriefing: Melibatkan pembimbing dalam diskusi interpretasi data.

Penelitian ini memiliki potensi bias institusional karena informan berasal dari tim *Corpotare Social Responsibility* (CSR) PT Pertamina Geothermal Energy Area Kamojang sebagai pembina program dan Managing Director *Geothermal Coffee Process* (GCP) sebagai pengelola usaha. Untuk meminimalkan potensi tersebut, peneliti menerapkan beberapa teknik keabsahan data.

Pertama, triangulasi sumber dilakukan dengan membandingkan informasi dari kedua infroam yang memiliki perspektif yang berbeda, yaitu tim CSR PGE Area Kamojang dan Managing Director GCP. Perbandingan tersebut dilakukan untuk mengidentifikasi kesesuaian maupun perbedaan informasi sehingga interpretasi yang dihasilkan tidak hanya didasarkan pada satu sudut pandang. Kedua, triangulasi teknik dilakukan dengan mencocokkan hasil wawancara dengan observasi lapangan selama magang serta studi dokumentasi sehingga temuan tidak hanya bergantung pada pernyataan informan. Melalui proses tersebut, setiap temuan dapat diverifikasi sehingga hasil penelitian tidak hanya bergantung pada pernyataan

informan, tetapi juga didukung oleh bukti empiris dari hasil observasi dan dokumen yang tersedia.

Selain itu, wawancara dilakukan secara semi-terstruktur untuk menggali tidak hanya keberhasilan program, tetapi juga berbagai kendala yang dihadapi GCP. Peneliti juga melakukan member check untuk mengonfirmasi hasil interpretasi kepada informan untuk memastikan kesesuaian antara hasil analisis dan informasi yang disampaikan. Selanjutnya, peer debriefing dilakukan bersama dosen pembimbing untuk memperoleh masukan terhadap proses analisis serta mengurangi subjektivitas dalam penarikan kesimpulan.

Melalui penerapan triangulasi sumber, triangulasi teknik, member check, dan peer debriefing, penelitian ini berupaya meningkatkan kredibilitas temuan. Penerapan teknik-teknik tersebut juga dilakukan untuk meminimalkan potensi bias yang mungkin muncul selama proses pengumpulan dan analisis data. Dengan demikian, hasil penelitian diharapkan menjadi lebih objektif dan memiliki tingkat kepercayaan yang lebih baik.

3.5 Teknik Analisis Data

Analisis data dilakukan dengan pendekatan Miles dan Huberman (2014), yang meliputi tiga tahap:

1. Reduksi Data: Menyeleksi, menyederhanakan, dan memfokuskan data dari wawancara, observasi, dan dokumen.
2. Penyajian Data: Menyusun data dalam bentuk narasi, tabel, atau matriks untuk mempermudah penarikan kesimpulan.
3. Penarikan Kesimpulan dan Verifikasi: Menyimpulkan temuan secara sistematis dan melakukan pengecekan berulang untuk menjamin keabsahan data.

BAB IV

HASIL DAN PEMBAHASAN

4.1 Deskripsi Data

Penelitian ini dilakukan pada *Geothermal Coffee Process* (GCP), merupakan usaha berbasis pemberdayaan masyarakat yang dibentuk melalui program *Corporate Social Responsibility* (CSR) PT Pertamina Geothermal Energy (PGE) Area Kamojang. Data penelitian diperoleh melalui observasi lapangan selama magang serta wawancara mendalam dengan pihak-pihak yang terlibat dalam pengelolaan usaha dan program CSR.

4.1.1 Deskripsi Responden

Responden dalam penelitian ini dipilih berdasarkan keterlibatan, pengetahuan, dan pengalaman mereka dalam pengelolaan *Geothermal Coffee Process* serta pelaksanaan program CSR PT Pertamina Geothermal Energy Area Kamojang.

Tabel 1. Data Responden

No	Nama	Jabatan
1	Erwandi Yanto	Tim CSR PGE Area Kamojang
2	Muhammad Ramdhan (Mang Deden)	Managing Director GCP

4.1.2 Konteks Pengumpulan Data

Observasi dilakukan secara langsung selama 4 bulan pada saat melaksanakan program magang di Divisi Government & Public Relation PT Pertamina Geothermal Energy Area Kamojang. Peneliti melakukan pengamatan terhadap pelaksanaan program CSR yang berkaitan dengan pemberdayaan UMKM *Geothermal Coffee Process*, termasuk proses produksi, pengelolaan organisasi, serta hubungan kemitraan antara perusahaan dan masyarakat.

Wawancara dilakukan secara semi terstruktur dengan tujuan memperoleh informasi yang mendalam mengenai tata kelola usaha, kendala yang dihadapi, serta strategi penguatan yang diperlukan untuk mendukung keberlanjutan usaha GCP. Wawancara dilakukan dengan dua metode, yaitu *online* dan *offline*. Setiap responden diberikan kesempatan secara terbuka untuk menjelaskan pandangannya mengenai perkembangan usaha GCP.

4.1.3 Ringkasan Temuan Awal

Berdasarkan hasil observasi dan wawancara yang telah dilakukan, ditemukan beberapa tema utama yang relevan dengan fokus penelitian. Tema-tema tersebut meliputi:

1. Tata kelola organisasi dan pengelolaan usaha GCP
2. Peran CSR PGE Area Kamojang dalam pengembangan usaha
3. Kendala dalam pengelolaan organisasi dan usaha
4. Legalitas dan kelembagaan usaha
5. Pengelolaan administrasi dan keuangan
6. Strategi penguatan tata kelola untuk keberlanjutan usaha

Tema-tema tersebut kemudian menjadi dasar dalam proses analisis dan pembahasan hasil penelitian untuk menjawab rumusan masalah yang telah ditetapkan.

4.2 Analisis Data

Analisis data dalam penelitian ini menggunakan analisis tematik untuk mengidentifikasi, mengelompokkan, dan menginterpretasikan pola-pola makna yang muncul dari hasil observasi, wawancara, dan dokumentasi. Analisis tematik dipilih karena mampu memberikan pemahaman mendalam mengenai fenomena tata kelola usaha pada *Geothermal Coffee Process* sebagai UMKM berbasis *Corporate Social Responsibility* PT Pertamina Geothermal Energy Area Kamojang.

Proses analisis dilakukan melalui beberapa tahapan, yaitu membaca dan memahami data secara menyeluruh, mengidentifikasi informasi penting yang relevan dengan fokus penelitian, mengelompokkan data ke dalam tema-tema yang memiliki kesamaan makna, serta menginterpretasikan tema-tema tersebut untuk menjawab rumusan masalah. Hasil analisis kemudian disajikan dalam bentuk tema-tema utama yang menggambarkan kondisi tata kelola organisasi dan pengelolaan usaha, kendala yang dihadapi, serta strategi penguatan yang diperlukan untuk mendukung keberlanjutan usaha *Geothermal Coffee Process*.

4.2.1 Identifikasi Tema

Berdasarkan hasil observasi dan wawancara yang telah dilakukan, ditemukan beberapa tema utama yang berkaitan dengan fokus penelitian. Tema-tema tersebut diperoleh dari pola informasi yang berulang dan memiliki keterkaitan dengan tata kelola usaha serta keberlanjutan *Geothermal Coffee Process*. Tema yang teridentifikasi kemudian menjadi dasar dalam proses pembahasan hasil penelitian.

Tabel 2. Identifikasi Tema Hasil Penelitian

No	Tema	Fokus Temuan
1	Tata Kelola Organisasi dan Pengelolaan Usaha GCP	Struktur organisasi, pembagian tugas, pengambilan keputusan, dan pengelolaan operasional usaha
2	Peran CSR PGE Area Kamojang dalam Pengembangan Usaha	Dukungan perusahaan berupa fasilitas, pendampingan, pelatihan, promosi, dan pengembangan kapasitas usaha
3	Kendala dalam Pengelolaan Organisasi dan Usaha	Keterbatasan SDM manajerial, ketergantungan pada individu tertentu, serta belum adanya perencanaan produksi dan kapasitas operasional yang terstruktur
4	Legalitas dan Kelembagaan Usaha	Status kelembagaan, badan hukum, serta sistem organisasi
5	Pengelolaan Administrasi dan Keuangan	Sistem pencatatan administrasi, pelaporan, dan pengelolaan keuangan
6	Strategi Penguatan Tata Kelola untuk Keberlanjutan Usaha	Upaya yang diperlukan untuk meningkatkan efektivitas tata kelola dan keberlanjutan usaha

4.2.1.1 Tata Kelola Organisasi dan Pengelolaan Usaha GCP

Geothermal Coffee Process (GCP) merupakan usaha berbasis pemberdayaan masyarakat yang dikembangkan melalui program *Corporate Social Responsibility* (CSR) PT Pertamina Geothermal Energy (PGE) Area Kamojang dengan memanfaatkan energi panas bumi sebagai sumber alternatif untuk proses pengeringan kopi. Berdasarkan hasil wawancara, GCP dibentuk berdasarkan aspirasi dan kebutuhan masyarakat, terutama petani lokal yang menghadapi kendala dalam pengeringan kopi pascapanen, sehingga terbentuk fasilitas *Geothermal Dry House*. Dalam pengembangannya, GCP melibatkan beberapa komunitas lokal seperti Ecovill, Akkar Kamojang, dan Penyoecka Kopi. Sejak beroperasi pada tahun 2023, GCP tidak hanya berfungsi sebagai fasilitas pengeringan kopi, tetapi juga berkembang menjadi usaha pengolahan dan pemasaran kopi dengan merek CANAYA yang bertujuan meningkatkan nilai tambah produk kopi lokal serta mendukung kesejahteraan masyarakat sekitar.

Hasil wawancara menunjukkan bahwa GCP telah memiliki sistem pengelolaan usaha yang melibatkan berbagai pihak. Pengelolaan usaha ini diperkuat dengan adanya dukungan dari PGE Area Kamojang melalui penyediaan fasilitas produksi, pelatihan, serta pendampingan usaha. Namun, struktur organisasi yang masih bersifat informal, pembagian tugas dan

tanggung jawab yang masih belum sepenuhnya terdokumentasi secara formal, serta proses pengambilan keputusan yang masih dilakukan melalui komunikasi tanpa kesepakatan tertulis menunjukkan bahwa tata kelola usaha yang telah berjalan masih memerlukan penguatan pada aspek organisasi dan sistem manajemen usaha.

4.2.1.2 Peran CSR PT Pertamina Geothermal Energy Area Kamojang

Tema ini muncul dari berbagai pertanyaan mengenai kontribusi PT Pertamina Geothermal Energy Area Kamojang dalam pengembangan GCP. Bentuk dukungan yang diberikan meliputi penyediaan fasilitas *Geothermal Dry House*, pelatihan pengolahan kopi, pendampingan usaha, promosi produk, serta pengembangan kapasitas anggota kelompok. Keberadaan program CSR dinilai memberikan dampak positif terhadap perkembangan usaha karena mampu meningkatkan kualitas produk dan membuka peluang pasar yang lebih luas. Selain itu, dukungan perusahaan juga menjadi faktor penting dalam menjaga keberlangsungan usaha pada tahap awal pengembangan. Temuan ini sejalan dengan konsep CSR sebagai alat pemberdayaan masyarakat melalui *capacity building* dan pengembangan usaha lokal, serta bahwa pelatihan keterampilan, pengembangan usaha mikro, dan pemberdayaan masyarakat dapat menciptakan nilai sosial dan ekonomi yang berkelanjutan (Soeratin & Sakroni, 2025).

4.2.1.3 Kendala dalam Pengelolaan Organisasi dan Usaha

Berdasarkan hasil wawancara, ditemukan beberapa kendala yang memengaruhi efektivitas pengelolaan organisasi dan usaha. Kendala tersebut antara lain keterbatasan sumber daya manusia dalam aspek manajerial, tingkat partisipasi anggota yang belum merata, belum adanya perencanaan produksi yang terstruktur, serta keterbatasan akses pemasaran. Selain itu, beberapa informan menyampaikan bahwa pengelolaan organisasi masih bergantung pada individu tertentu sehingga berpotensi menimbulkan hambatan apabila terjadi pergantian pengurus atau berkurangnya keterlibatan anggota aktif dalam usaha. Dalam operasionalnya, GCP memanfaatkan energi panas bumi melalui fasilitas *Geothermal Dry House* sebagai teknologi utama dalam proses pengeringan kopi. Namun, pemanfaatan sumber daya tersebut belum didukung oleh target produksi, perencanaan kapasitas, maupun perencanaan operasional yang jelas, sehingga penggunaan fasilitas produksi belum dapat dioptimalkan secara maksimal. Temuan ini sejalan dengan pendapat Tambunan (2019) yang menyebutkan bahwa kendala-kendala yang terjadi merupakan permasalahan umum yang dihadapi UMKM di Indonesia, terutama terkait keterbatasan modal, kemampuan manajerial, penguasaan teknologi, dan akses pasar yang terbatas.

Ketergantungan terhadap individu tertentu menunjukkan bahwa fungsi-fungsi strategis dalam organisasi belum terdistribusi secara optimal. Berdasarkan hasil wawancara, managing director masih memegang peran dominan dalam mengkoordinasikan kegiatan organisasi, pengambilan keputusan, pengusunan SOP, pengelolaan operasional, hingga pemasaran. Kondisi tersebut berpotensi menimbulkan *key person dependency*, yaitu ketergantungan organisasi terhadap satu individu dalam menjalankan proses bisnis. Apabila individu tidak lagi aktif, organisasi berisiko mengalami terganggunya proses pengambilan keputusan, hilangnya pengetahuan dan pengalaman yang belum terdokumentasi, menurunnya efektivitas koordinasi antaranggota, serta terhambatnya hubungan dengan para pemangku kepentingan.

Mengingat GCP melibatkan tiga komunitas, yaitu Ecovill, Akkar Kamojang, dan Penyoeke Kopi, dominasi satu individu dalam pengelolaan organisasi juga berpotensi mengurangi partisipasi anggota lain dalam pengambilan keputusan. Apabila kondisi tersebut berlangsung secara berkelanjutan, organisasi dapat mengalami *bottleneck* dalam proses bisnis, menghambat regenerasi kepemimpinan, serta memengaruhi keberlanjutan usaha. Oleh karena itu, diperlukan penguatan tata kelola melalui pembagian tugas dan wewenang yang lebih jelas, pendelegasian fungsi kepada setiap pengurus, penyusunan SOP, serta mekanisme kaderisasi kepemimpinan agar keberlangsungan organisasi tidak hanya bergantung pada satu individu.

4.2.1.4 Legalitas dan Kelembagaan Usaha

Hasil wawancara menunjukkan bahwa aspek legalitas organisasi masih menjadi perhatian dalam pengembangan GCP, namun belum menjadi kebutuhan yang paling mendesak pada kondisi organisasi saat ini. Informan menyampaikan bahwa pembentukan badan hukum memang dapat memberikan kejelasan mengenai struktur organisasi, pembagian hak dan kewajiban anggota, serta pengelolaan dan kepemilikan aset usaha. Selain itu, legalitas juga berpotensi meningkatkan kredibilitas organisasi sehingga memudahkan kerja sama dengan berbagai pihak dan membuka akses terhadap sumber pendanaan di masa mendatang. Hal ini sejalan dengan Ertanti et al. (2023) yang menyatakan bahwa legalitas badan usaha merupakan unsur penting karena menjadi identitas resmi yang memberikan pengakuan hukum terhadap suatu organisasi.

Meskipun demikian, hasil penelitian menunjukkan bahwa prioritas utama GCP saat ini adalah memperkuat tata kelola internal melalui pembentukan struktur organisasi yang jelas, pembagian tugas dan tanggung jawab yang terdokumentasi, serta pembenahan sistem administrasi dan keuangan. Kondisi usaha yang masih dalam tahap pengembangan menyebabkan pembentukan badan hukum belum menjadi pilihan yang mendesak, mengingat

legalitas formal juga membawa konsekuensi administratif dan kewajiban perpajakan yang perlu dipenuhi secara berkelanjutan. Oleh karena itu, pembentukan badan hukum lebih tepat diposisikan sebagai strategi jangka panjang yang dapat direalisasikan setelah kondisi operasional dan bisnis GCP lebih stabil. Dengan pendekatan tersebut, legalitas tetap menjadi faktor penting dalam mendukung tata kelola dan keberlanjutan usaha, namun implementasinya disesuaikan dengan kesiapan organisasi.

4.2.1.5 Pengelolaan Administrasi dan Keuangan

Tema ini berkaitan dengan sistem pencatatan administrasi dan keuangan yang diterapkan dalam usaha. Hasil wawancara menunjukkan pencatatan administrasi dan keuangan telah dilakukan, namun masih bersifat sederhana dan belum terdokumentasi secara sistematis. Kondisi tersebut menyebabkan proses evaluasi usaha, pelaporan keuangan, dan pengambilan keputusan berbasis data belum dapat dilakukan secara optimal. Dari perspektif *Good Corporate Governance* (GCG), kondisi ini menunjukkan bahwa transparansi dan akuntabilitas belum sepenuhnya diterapkan dalam pengelolaan usaha. Menurut OECD (2023), transparansi dan akuntabilitas merupakan prinsip penting dalam mendukung efektivitas pengelolaan organisasi serta kualitas pengambilan keputusan. Oleh karena itu, diperlukan penguatan pada aspek administrasi dan tata kelola keuangan usaha melalui penerapan sistem yang lebih terstruktur dan terdokumentasi dengan baik agar pengelolaan usaha dapat berjalan secara profesional, akuntabel, dan berkelanjutan.

4.2.1.6 Strategi Penguatan Tata Kelola untuk Keberlanjutan Usaha

Tema ini muncul sebagai respon terhadap berbagai kendala yang dihadapi oleh GCP. Berdasarkan hasil wawancara, strategi yang dianggap penting untuk mendukung keberlanjutan usaha meliputi penguatan legalitas dan kelembagaan, peningkatan kapasitas sumber daya manusia, perbaikan sistem administrasi dan keuangan, serta pengembangan jaringan pemasaran. Selain itu, diperlukan pendampingan yang berkelanjutan dari PGE Area Kamojang agar pengelola usaha mampu menerapkan sistem tata kelola yang lebih efektif dan profesional. Strategi tersebut diharapkan mampu meningkatkan kemandirian usaha serta memperkuat keberlanjutan GCP sebagai UMKM berbasis CSR.

4.3 Pembahasan Hasil

4.3.1 Tata Kelola Organisasi dan Pengelolaan Usaha Geothermal Coffee Process

Hasil penelitian menunjukkan bahwa *Geothermal Coffee Process* (GCP) memiliki sistem pengelolaan usaha yang melibatkan berbagai pihak, mulai dari pengurus kelompok, komunitas lokal, sampai PT Pertamina Geothermal Energy (PGE) Area Kamojang sebagai perusahaan pembina. Kehadiran GCP tidak hanya berfungsi sebagai sarana pengeringan kopi berbasis energi panas bumi saja, tetapi juga berkembang menjadi usaha yang menghasilkan produk dan memasarkan kopi dengan merek CANAYA. Kondisi tersebut menunjukkan program CSR yang dijalankan telah berkembang dari sekadar bantuan sosial menjadi bentuk pemberdayaan ekonomi masyarakat yang berorientasi pada keberlanjutan usaha.

Temuan ini sejalan dengan pandangan Kotler dan Lee (2005) yang menyatakan bahwa CSR merupakan komitmen perusahaan untuk meningkatkan kesejahteraan masyarakat melalui praktik bisnis yang berkelanjutan. Selain itu, Carroll (1991) menjelaskan bahwa tanggung jawab sosial perusahaan tidak hanya mencakup aspek ekonomi saja, tetapi juga kontribusi sosial yang mampu memberikan manfaat jangka panjang bagi masyarakat. Dalam penelitian ini, GCP menjadi bentuk implementasi nyata bagi program CSR yang mampu menciptakan nilai ekonomi sekaligus memberikan dampak sosial bagi masyarakat sekitar perusahaan.

Temuan tersebut diperkuat oleh pernyataan narasumber dari PT Pertamina Geothermal Energy Area Kamojang yang menjelaskan bahwa pembentukan GCP berangkat dari kebutuhan masyarakat. Sebagaimana yang disampaikan oleh Erwandi Yanto:

“Sebenarnya itu berangkat dari aspirasi dan kebutuhan masyarakat, terutama petani lokal yang ada di area Kamojang dan sekitarnya, yang membutuhkan suatu pemanas dengan temperatur dan kondisi yang stabil untuk bisa mengeringkan komoditas kopi yang dihasilkan oleh petani sekitar Kamojang.”

Pernyataan tersebut menunjukkan bahwa program GCP dibangun berdasarkan kebutuhan masyarakat sehingga sejalan dengan prinsip pemberdayaan masyarakat dalam CSR. Selain itu, dukungan perusahaan berupa fasilitas, pelatihan, pendampingan, hingga akses pasar menunjukkan penerapan tanggung jawab sosial yang tidak hanya berorientasi pada bantuan ekonomi, tetapi juga pada pengembangan kapasitas masyarakat sebagaimana dijelaskan dalam ISO 26000.

Akan tetapi, dari perspektif tata kelola organisasi, hasil penelitian menunjukkan struktur organisasi GCP masih bersifat informal dan belum didukung oleh pembagian tugas serta tanggung jawab yang terdokumentasi secara jelas. Pengambilan keputusan masih dilakukan melalui komunikasi langsung antar anggota tanpa adanya mekanisme formal yang

tertulis dengan jelas. Kondisi ini menunjukkan bahwa prinsip-prinsip Good Corporate Governance, khususnya dalam aspek akuntabilitas dan kejelasan peran, belum diterapkan secara optimal.

Menurut OECD (2023), tata kelola organisasi yang baik harus didukung oleh transparansi, akuntabilitas, responsibilitas, independensi, dan kewajaran dalam pengelolaan organisasi. Cadbury Committee (1992) juga menjelaskan bahwa tata kelola merupakan sistem yang mengarahkan dan mengendalikan organisasi agar dapat mencapai tujuan secara efektif. Dalam praktiknya, belum adanya struktur organisasi yang formal dan pembagian tugas yang jelas berpotensi menimbulkan ketidakjelasan tanggung jawab serta memperlambat proses pengambilan keputusan.

Kondisi tersebut diperkuat oleh pernyataan Managing Director GCP yang menyampaikan: *“Untuk pengambilan keputusan sebetulnya ini yang jadi ambigu... saya ditunjuk sebagai pemimpin di perusahaan GCP ini, tapi saya nggak punya kekuatan buat nentuin keputusan.”* Ini menunjukkan bahwa mekanisme pengambilan keputusan dan pembagian kewenangan belum berjalan secara jelas. Menurut OECD (2023), tata kelola organisasi yang baik harus didukung oleh kejelasan peran, akuntabilitas, dan transparansi sehingga setiap pihak memahami hak dan tanggung jawabnya dalam organisasi.

Temuan penelitian ini juga menunjukkan bahwa peran *Managing Director* sangat dominan dalam operasional GCP, mulai dari penyusunan SOP produksi, pemasaran, hingga pengelolaan usaha. Kondisi ini menggambarkan tingginya ketergantungan organisasi terhadap individu tertentu. Menurut Shleifer dan Vishny (1997), tata kelola yang baik harus mampu mengurangi ketergantungan organisasi terhadap individu sehingga keberlangsungan usaha tidak terganggu ketika terjadi perubahan kepemimpinan.

Dari perspektif *Resource-Based View* (RBV), GCP sebenarnya memiliki sumber daya strategis yang berpotensi menjadi keunggulan kompetitif. Barney (1991) menjelaskan bahwa keunggulan kompetitif dapat tercipta apabila organisasi memiliki sumber daya yang bernilai, langka, sulit ditiru, dan tidak mudah digantikan. Dalam penelitian ini, pemanfaatan energi panas bumi sebagai teknologi pengeringan kopi menjadi sumber daya unik yang tidak dimiliki oleh sebagian besar UMKM kopi lainnya. Selain itu, dukungan PGE, jaringan petani lokal, serta pengalaman pengurus dalam industri kopi menjadi aset strategis yang dapat mendukung keberlanjutan usaha.

Keunggulan sumber daya yang dimiliki GCP juga tercermin dari pemanfaatan teknologi pengeringan berbasis panas bumi. Sebagaimana disampaikan oleh Managing Director GCP: *“Dampaknya, kalau dari segi produksi yang jelas sih yang paling berdampak*

itu dari proses pengeringan yang tadinya kita perlu waktu sebulan lebih untuk pengeringan kopi, sekarang kita bisa tiga kali lebih cepat.” Temuan tersebut menunjukkan bahwa fasilitas *Geothermal Dry House* merupakan sumber daya strategis yang memberikan efisiensi produksi dan menjadi keunggulan kompetitif GCP.

Dengan demikian, hasil penelitian menunjukkan GCP telah memiliki fondasi tata kelola yang cukup baik dalam aspek operasional dan kolaborasi dengan perusahaan pembina. Hal tersebut tercermin dari kemampuan usaha dalam menjalankan kegiatan produksi serta mempertahankan hubungan kemitraan yang mendukung keberlangsungan usaha. Namun, penguatan struktur organisasi, sistem pengambilan keputusan, serta pembagian tugas yang lebih jelas masih diperlukan untuk meningkatkan profesionalisme dan keberlanjutan usaha.

4.3.2 Kendala dalam Tata Kelola Organisasi dan Pengelolaan Usaha Geothermal Coffee Process

Hasil penelitian mengidentifikasi beberapa kendala utama yang dihadapi GCP, yaitu keterbatasan sumber daya manusia dalam aspek manajerial, ketergantungan terhadap individu tertentu, belum tersusunnya perencanaan produksi yang terstruktur, belum optimalnya sistem administrasi dan keuangan, keterbatasan pemasaran, serta belum adanya badan hukum yang jelas. Kendala-kendala tersebut menunjukkan pengelolaan usaha masih menghadapi berbagai tantangan yang berpotensi menghambat efektivitas operasional dan pengembangan usaha. Apabila tidak segera diatasi, kondisi tersebut dapat memengaruhi kemampuan GCP dalam meningkatkan daya saing dan menjaga keberlangsungan usahanya dalam jangka panjang.

Kendala sumber daya manusia menjadi salah satu faktor yang paling berpengaruh terhadap efektivitas tata kelola usaha. Berdasarkan hasil wawancara, sebagian besar aktivitas operasional masih ditangani oleh sejumlah kecil anggota aktif sehingga terjadi beban kerja yang tinggi dan keterbatasan dalam pengembangan fungsi administrasi maupun pengawasan usaha. Kondisi tersebut terlihat dari pernyataan Managing Director GCP yang menyampaikan: *“Pencatatan tuh masih sangat belum rapi sih ya karena mengingat kita tuh kemarin... yang standby di tempat produksi cuma bertiga.”* Ini menunjukkan keterbatasan sumber daya manusia berdampak langsung terhadap fungsi administrasi dan pengelolaan usaha.

Keterbatasan jumlah anggota aktif menyebabkan pencatatan keuangan dan administrasi belum dapat dilakukan secara optimal karena tenaga yang tersedia lebih difokuskan pada kegiatan operasional produksi. Temuan ini sejalan dengan pendapat Tambunan (2019) yang menyatakan bahwa salah satu permasalahan utama UMKM di Indonesia adalah keterbatasan kapasitas manajerial dan sumber daya manusia. Kondisi tersebut dapat menghambat efektivitas

pengelolaan usaha, termasuk dalam aspek administrasi, perencanaan, dan pengawasan kegiatan usaha.

Dari perspektif RBV, keterbatasan kemampuan manajerial menunjukkan bahwa sumber daya internal organisasi belum dikelola secara optimal. Grant (1991) menjelaskan keberhasilan usaha tidak hanya ditentukan oleh kepemilikan sumber daya, tetapi juga kemampuan organisasi dalam mengelola dan memadukan sumber daya tersebut menjadi keunggulan kompetitif. Oleh karena itu, peningkatan kapasitas pengurus menjadi kebutuhan penting bagi keberlanjutan GCP.

Selain itu, penelitian ini juga menemukan GCP belum memiliki perencanaan produksi yang jelas dan terstruktur. Dalam proses operasionalnya, GCP memanfaatkan energi panas bumi melalui fasilitas *Geothermal Dry House* sebagai teknologi utama dalam proses pengeringan kopi. Teknologi tersebut merupakan sumber daya strategis yang memberikan keunggulan berupa efisiensi waktu pengeringan, kualitas produk yang lebih konsisten, serta biaya operasional yang relatif lebih rendah dibandingkan dengan metode pengeringan konvensional. Namun, potensi tersebut belum dimanfaatkan secara optimal karena belum adanya target produksi yang jelas, perencanaan kapasitas produksi, maupun perencanaan operasional yang terdokumentasi dengan baik. Akibatnya, kegiatan produksi masih cenderung berjalan berdasarkan kondisi yang ada, seperti ketersediaan bahan baku dan tenaga kerja, sehingga pemanfaatan fasilitas produksi belum mencapai kapasitas optimalnya.

Dari perspektif RBV, kondisi ini menunjukkan sumber daya unggulan yang dimiliki organisasi belum sepenuhnya diolah menjadi keunggulan kompetitif yang berkelanjutan (Barney, 1991). Mengenai belum optimalnya perencanaan produksi, Managing Director GCP menjelaskan: *“Karena di saat kita pengen satu manajernya yang proper, kaya ideal tentu pasti ada target produksi yang harus dicapai...”* Pernyataan tersebut menunjukkan bahwa GCP belum memiliki target produksi dan sistem perencanaan operasi yang terstruktur. Menurut Heizer, Render, dan Munson (2020), perencanaan produksi dan kapasitas merupakan bagian penting dari manajemen operasi karena berfungsi untuk memastikan pemanfaatan sumber daya secara efektif dan efisien dalam memenuhi permintaan pasar. Oleh karena itu, penyusunan target produksi dan perencanaan operasional yang lebih terstruktur menjadi kebutuhan penting dalam mendukung pengembangan usaha.

Kendala lain yang ditemukan adalah belum optimalnya sistem administrasi dan pencatatan keuangan. Hasil penelitian menunjukkan pencatatan keuangan masih dilakukan secara sederhana dan belum terdokumentasi secara sistematis. Akibatnya, proses evaluasi usaha, pengendalian biaya, serta pengambilan keputusan berbasis data belum dapat dilakukan

secara maksimal. Kondisi tersebut menunjukkan belum optimalnya penerapan prinsip transparansi dan akuntabilitas sebagaimana dijelaskan dalam OECD (2023). Transparansi merupakan penyediaan informasi yang akurat dan dapat diakses oleh pihak yang berkepentingan, sedangkan akuntabilitas berkaitan dengan kejelasan tanggung jawab atas pengelolaan organisasi. Tanpa sistem administrasi yang baik, organisasi akan mengalami kesulitan dalam mengevaluasi kinerja maupun perencanaan usaha jangka panjang.

Selain itu, hasil penelitian menunjukkan aspek legalitas masih menjadi tantangan dalam pengelolaan GCP. Belum adanya badan hukum menyebabkan status keanggotaan, kepemilikan aset, dan pembagian keuntungan belum memiliki landasan hukum yang kuat. Pentingnya legalitas juga diakui oleh pengelola GCP. Sebagaimana disampaikan: *“Yang paling saya pengen tuh merapikan manajerialnya, merapikan struktur organisasinya sih, dan legalitas hukumnya apa.”* Pernyataan tersebut menunjukkan bahwa pengurus menyadari pentingnya legalitas sebagai dasar penguatan tata kelola organisasi. Menurut Ertanti et al. (2023), legalitas usaha merupakan unsur penting yang memberikan kepastian hukum, meningkatkan kredibilitas organisasi, serta membuka akses terhadap pendanaan dan kemitraan.

Kendala pemasaran juga masih ditemukan meskipun produk CANAYA telah memperoleh dukungan promosi dari PGE. Berdasarkan hasil wawancara, kegiatan promosi yang dilakukan masih lebih banyak berfokus pada event perusahaan dibandingkan dengan pameran khusus industri kopi. Kondisi ini menyebabkan peluang perluasan pasar *business-to-business* belum dimanfaatkan secara optimal. Padahal, perluasan jaringan pemasaran merupakan faktor penting dalam meningkatkan daya saing dan keberlanjutan UMKM (Hartono & Hartomo, 2016).

Secara keseluruhan, temuan penelitian menunjukkan kendala utama GCP tidak terletak pada kualitas produk maupun teknologi produksi yang dimiliki, melainkan pada aspek tata kelola organisasi, kapasitas manajerial, perencanaan produksi, legalitas usaha, sistem administrasi dan keuangan, serta pengembangan pemasaran yang masih memerlukan penguatan. Apabila berbagai kendala tersebut dapat diatasi, maka potensi sumber daya yang dimiliki GCP, khususnya teknologi pengeringan kopi berbasis energi panas bumi, dapat dimanfaatkan secara lebih optimal untuk mendukung pertumbuhan dan keberlanjutan usaha dalam jangka panjang.

4.3.3 Strategi Penguatan Tata Kelola untuk Keberlanjutan Usaha Geothermal Coffee Process

Berdasarkan hasil analisis, strategi penguatan tata kelola yang diperlukan untuk mendukung keberlanjutan GCP meliputi pembentukan struktur organisasi yang lebih jelas, peningkatan kapasitas sumber daya manusia, perbaikan sistem administrasi dan keuangan, penyusunan perencanaan produksi yang lebih terstruktur, penguatan pemasaran, serta penguatan legalitas sebagai langkah jangka panjang. Strategi tersebut dirumuskan berdasarkan berbagai kendala yang ditemukan dalam pengelolaan usaha dan organisasi GCP. Melalui penerapan strategi yang tepat, GCP diharapkan mampu meningkatkan efektivitas tata kelola serta memperkuat keberlanjutan usahanya.

Langkah pertama yang perlu dilakukan adalah membentuk struktur organisasi yang lebih jelas disertai pembagian tugas, wewenang, dan tanggung jawab yang terdokumentasi dengan baik. Hasil penelitian menunjukkan bahwa pelaksanaan kegiatan GCP masih bergantung pada kesepakatan informal antaranggota sehingga berpotensi menimbulkan tumpang tindih peran dan kurang optimalnya proses pengambilan keputusan. Struktur organisasi yang jelas akan memperkuat koordinasi, meningkatkan akuntabilitas, serta menciptakan mekanisme kerja yang lebih efektif dalam menjalankan kegiatan operasional. Dengan adanya pembagian peran yang jelas, setiap anggota dapat memahami tanggung jawabnya sehingga pengelolaan organisasi menjadi lebih profesional dan berkelanjutan.

Strategi berikutnya adalah peningkatan kapasitas sumber daya manusia, khususnya dalam aspek manajerial dan pengelolaan usaha. Wernerfelt (1984) dan Barney (1991) menjelaskan bahwa sumber daya manusia merupakan aset strategis yang dapat menciptakan keunggulan kompetitif apabila dikelola secara efektif. Oleh karena itu, pelatihan dan pendampingan yang berkelanjutan diperlukan untuk meningkatkan kemampuan pengurus dalam menjalankan fungsi manajemen dan pengambilan keputusan.

Perbaikan sistem administrasi dan keuangan juga menjadi prioritas dalam penguatan tata kelola GCP. OECD (2023) menegaskan bahwa transparansi dan akuntabilitas merupakan prinsip penting dalam tata kelola organisasi yang baik. Penerapan sistem pencatatan yang terstruktur akan membantu proses evaluasi usaha, penyusunan laporan keuangan, serta pengambilan keputusan yang didasarkan pada informasi yang akurat.

Selain itu, GCP perlu menyusun perencanaan produksi yang lebih terstruktur untuk mengoptimalkan pemanfaatan fasilitas *Geothermal Dry House* yang menggunakan panas bumi. Perencanaan tersebut mencakup penetapan target produksi, perencanaan kapasitas, kebutuhan bahan baku, serta jadwal operasional yang jelas agar sumber daya yang tersedia

dapat dimanfaatkan secara optimal. Karena perencanaan produksi yang baik berperan penting dalam meningkatkan efisiensi operasional dan kemampuan organisasi dalam memenuhi permintaan pasar (Heizer, Render & Munson, 2020).

Strategi lainnya adalah penguatan pemasaran melalui perluasan jaringan pasar dan peningkatan promosi yang lebih luas dengan karakteristik industri kopi. Dukungan perusahaan pembina dapat diarahkan pada kegiatan seperti pameran kopi, *business matching*, serta pengembangan pasar ekspor yang lebih relevan dengan kebutuhan usaha. Upaya tersebut diharapkan dapat meningkatkan volume penjualan dan memperkuat posisi produk CANAYA di pasar yang lebih luas.

Penguatan legalitas organisasi dapat dipertimbangkan sebagai strategi jangka panjang setelah kondisi usaha GCP semakin stabil. Pembentukan badan hukum memang memberikan berbagai manfaat, seperti kepastian mengenai struktur organisasi, hak dan kewajiban anggota, kepemilikan aset, serta kemudahan dalam mengakses pembiayaan, sertifikasi, dan peluang kemitraan usaha (Ertanti et al., 2023). Namun, pada tahap perkembangan saat ini, pembentukan badan hukum belum menjadi prioritas karena akan menimbulkan konsekuensi administratif dan kewajiban perpajakan yang perlu dipenuhi secara berkelanjutan. Oleh karena itu, GCP lebih disarankan untuk terlebih dahulu memperkuat tata kelola internal melalui pembentukan struktur organisasi, peningkatan kapasitas pengurus, serta pembenahan sistem administrasi dan keuangan. Setelah operasional dan kondisi bisnis lebih stabil, legalitas formal dapat diwujudkan sebagai langkah untuk mendukung pengembangan usaha dalam jangka panjang.

Dalam perspektif Triple Bottom Line (TBL), strategi penguatan tata kelola tidak hanya berorientasi pada peningkatan kinerja ekonomi, tetapi juga memperhatikan aspek sosial dan lingkungan. Dari aspek ekonomi, GCP mampu meningkatkan nilai tambah kopi lokal melalui proses pengolahan dan pemasaran produk CANAYA. Dari aspek sosial, GCP telah memberikan manfaat yang lebih besar bagi petani dan masyarakat sekitar melalui penciptaan lapangan usaha, peningkatan keterampilan, serta perluasan jaringan pemasaran. Sebagaimana disampaikan oleh Erwandi Yanto: *“Mereka sudah bisa merangkul lebih banyak petani, terutama petani kopi, serta memberikan manfaat kepada lebih banyak anggotanya.”*

Dari aspek lingkungan, penggunaan energi panas bumi dalam Geothermal Dry House mendukung praktik usaha yang lebih ramah lingkungan. Erwandi Yanto menjelaskan: *“Dengan adanya Dry House ini, kita mendukung yang namanya Zero Emission karena kita menggunakan akses steam energi bersih, yaitu energi panas bumi.”* Termuan tersebut menunjukkan aktivitas GCP telah mencerminkan prinsip Triple Bottom Line yang

menyeimbangkan aspek ekonomi, sosial, dan lingkungan sebagai dasar keberlanjutan usaha (Elkingkon, 1997)

BAB V

KESIMPULAN DAN SARAN

5.1 Kesimpulan

Berdasarkan hasil penelitian, dapat disimpulkan bahwa *Geothermal Coffee Process* (GCP) sebagai UMKM berbasis *Corporate Social Responsibility* (CSR) telah berhasil berkembang dari fasilitas pengeringan kopi berbasis energi panas bumi menjadi usaha pengolahan dan pemasaran kopi yang memberikan manfaat ekonomi bagi masyarakat sekitar. Tata kelola organisasi dan pengelolaan usaha yang diterapkan saat ini memungkinkan GCP menjalankan kegiatan operasional dan membangun kolaborasi yang baik dengan PT Pertamina Geothermal Energy (PGE) Area Kamojang sebagai perusahaan pembina. Dukungan perusahaan dalam bentuk fasilitas, pelatihan, pendampingan, dan promosi terbukti berperan penting dalam mendukung perkembangan usaha.

Namun, hasil penelitian menunjukkan bahwa tata kelola organisasi GCP masih menghadapi berbagai kendala yang berpotensi memengaruhi keberlanjutan usaha. Kendala tersebut meliputi struktur organisasi yang masih bersifat informal, keterbatasan sumber daya manusia dalam aspek manajerial, ketergantungan terhadap individu tertentu, belum tersusunnya perencanaan produksi yang terstruktur, sistem administrasi dan keuangan yang belum optimal, keterbatasan pemasaran, serta belum adanya badan hukum yang jelas. Kondisi tersebut menunjukkan meskipun GCP memiliki potensi usaha yang kuat dan sumber daya strategis yang unik, teknologi pengeringan kopi berbasis energi panas bumi, pengelolaan organisasi, dan usaha masih memerlukan penguatan agar mampu berkembang secara lebih profesional dan mandiri.

Untuk mendukung keberlanjutan usaha, diperlukan strategi penguatan tata kelola yang diawali dengan pembentukan struktur organisasi yang lebih jelas serta pembagian tugas, wewenang, dan tanggung jawab yang terdokumentasi. Selanjutnya, GCP perlu meningkatkan kapasitas sumber daya manusia, memperbaiki sistem administrasi dan keuangan, menyusun perencanaan produksi yang lebih terstruktur, serta memperkuat pemasaran dan pendampingan. Peningkatan kompetensi pengurus, penerapan sistem administrasi dan keuangan yang lebih akuntabel, optimalisasi pemanfaatan fasilitas produksi melalui perencanaan yang jelas, serta perluasan jaringan pemasaran merupakan langkah strategis untuk meningkatkan efektivitas pengelolaan usaha. Adapun pembentukan badan hukum dapat dipertimbangkan sebagai strategi jangka panjang setelah kondisi operasional dan bisnis GCP lebih stabil, sehingga organisasi memiliki kesiapan dalam memenuhi berbagai konsekuensi administratif dan

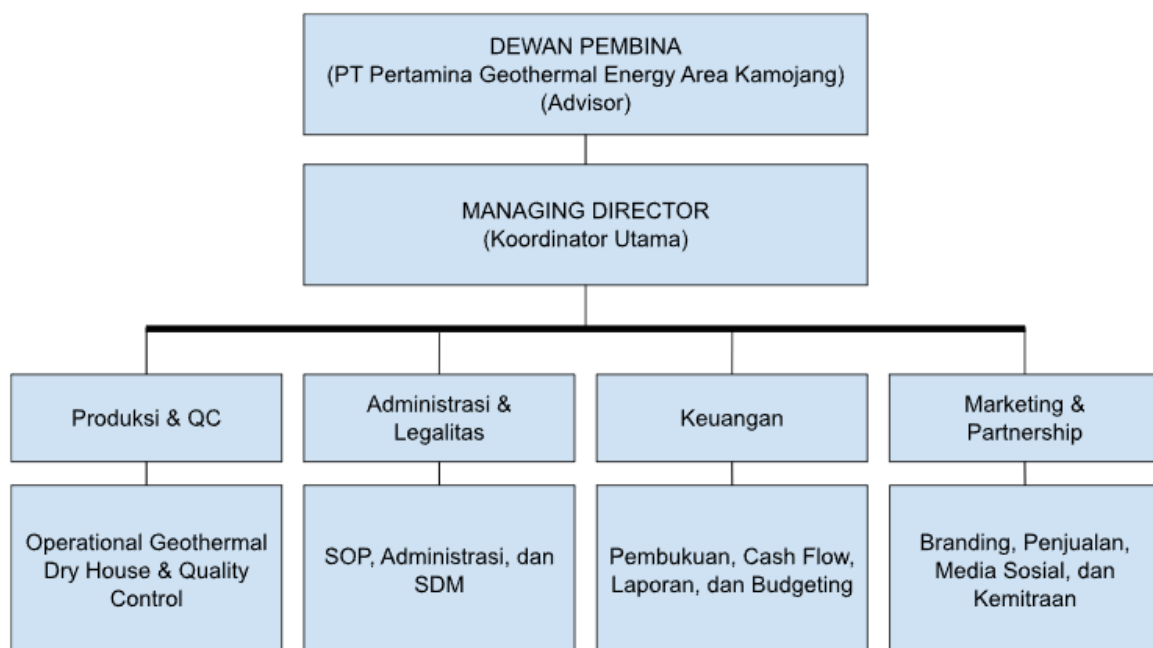
kewajiban yang menyertainya. Dengan penerapan strategi tersebut secara bertahap dan terintegrasi, GCP diharapkan mampu meningkatkan kemandirian usaha, memperkuat daya saing, serta mewujudkan keberlanjutan usaha.

Secara keseluruhan penelitian ini menunjukkan bahwa keberlanjutan GCP tidak hanya ditentukan oleh kualitas produk dan teknologi yang dimiliki, tetapi juga oleh kemampuan organisasi dalam menerapkan tata kelola usaha yang efektif, profesional, dan berkelanjutan. Dengan penguatan tata kelola yang tepat, GCP memiliki peluang besar untuk meningkatkan daya saing, memperluas manfaat ekonomi bagi masyarakat, serta menjadi contoh keberhasilan program CSR berbasis pemberdayaan masyarakat yang berkelanjutan.

5.2 Saran

5.2.1 Geothermal Coffee Process (GCP)

Berdasarkan hasil penelitian, GCP disarankan untuk memprioritaskan penguatan tata kelola organisasi melalui penyusunan struktur organisasi yang lebih jelas serta pembagian tugas, wewenang, dan tanggung jawab yang terdokumentasi dengan baik. Struktur organisasi yang diusulkan tetap disesuaikan dengan skala usaha GCP sebagai UMKM, namun telah mencakup seluruh fungsi utama organisasi sehingga mampu mendukung efektivitas operasional dan keberlanjutan usaha.



Gambar 3. Struktur Organisasi yang Diusulkan

Pada struktur tersebut, Managing Director berperan sebagai koordinator utama yang bertanggung jawab terhadap pengambilan keputusan strategis dan koordinasi antar fungsi organisasi. Dewan pembina, yaitu PT Pertamina Geothermal Energy Area Kamojang, berperan sebagai advisor melalui fungsi pembinaan, pendampingan, dan fasilitasi dalam pengembangan organisasi. Selanjutnya, terdapat empat fungsi utama yang terdiri atas Produksi dan Quality Control, Administrasi dan Legalitas, Keuangan, serta Marketing dan Partnership. Fungsi Produksi dan Quality Control bertanggung jawab terhadap operasional *Geothermal Dry House* dan pengendalian mutu produk. Fungsi Administrasi dan legalitas bertugas menyusun SOP, mengelola administrasi organisasi, serta mendukung pengembangan sumber daya manusia. Fungsi Keuangan bertanggung jawab terhadap pembukuan, pengelolaan arus kas, penyusunan laporan keuangan, dan penganggaran. Sedangkan fungsi Marketing dan Partnership berfokus pada pengembangan merek, pemasaran produk, pengelolaan media sosial, serta pengembangan jaringan kemitraan.

Ecovill, Akkar Kamojang, dan Penyoecka Kopi berperan sebagai penyedia sumber daya manusia dalam organisasi GCP. Anggota dari ketiga komunitas tersebut dialokasikan ke dalam masing-masing fungsi organisasi berdasarkan kompetensi, kebutuhan organisasi, serta kesepakatan bersama yang difasilitasi oleh PT Pertamina Geothermal Energy Area Kamojang sebagai pihak pembina. Dengan demikian, pembagian peran tidak didasarkan pada asal komunitas, melainkan pada fungsi organisasi yang dijalankan sehingga setiap komunitas berkontribusi terhadap seluruh aktivitas GCP. Struktur tersebut diharapkan mampu memperjelas pembagian tugas, wewenang, dan tanggung jawab, memperkuat koordinasi dan kolaborasi antar komunitas, meningkatkan akuntabilitas organisasi, serta mengurangi ketergantungan terhadap individu tertentu melalui distribusi peran yang lebih terstruktur.

Selain penyusunan struktur organisasi, GCP juga perlu menerapkan mekanisme tugas dan kaderisasi kepemimpinan (*succession planning*) agar proses pengambilan keputusan dan operasional tetap berjalan secara efektif apabila terjadi pergantian pengurus. Penguatan tata kelola juga perlu didukung dengan penyusunan SOP, perbaikan sistem administrasi dan pencatatan keuangan sehingga proses evaluasi usaha dan pengambilan keputusan dapat dilakukan secara lebih terstruktur, peningkatan kapasitas sumber daya manusia dalam aspek manajerial melalui pelatihan lintas fungsi (*cross-training*), penyusunan target produksi dan indikator kerja (*Key Performance Indicators/KPI*), serta penguatan koordinasi antaranggota dan tiga komunitas yang terlinat dalam GCP. Di samping itu, perlu dilakukan pengembangan jaringan pemasaran melalui pemanfaatan media digital, marketplace, kerja sama dengan kafe, maupun partisipasi dalam pameran kopi agar mampu meningkatkan daya saing dan mendukung

keberlanjutan usaha secara mandiri. Pembentukan badan hukum dapat dipertimbangkan sebagai strategi penguatan jangka panjang setelah kondisi operasional dan bisnis GCP lebih stabil, sehingga organisasi telah memiliki kesiapan untuk memenuhi berbagai konsekuensi administratif dan kewajiban yang menyertainya.

Agar rekomendasi tersebut dapat diimplementasikan secara bertahap dan realistis peneliti mengusulkan roadmap penguatan tata kelola selama satu tahun sebagaimana disajikan pada Tabel 3.

Tabel 3. Roadmap Implementasi Penguatan Tata Kelola GCP

Waktu	Program	Kendala yang Diatasi	Output
Bulan 1-2	Menyusun struktur organisasi, job description, dan SOP	Struktur organisasi informal, pembagian tugas belum jelas	Struktur organisasi, job description, dan SOP terdokumentasi
Bulan 2-3	Penyusunan sistem administrasi dan pembukuan sederhana	Administrasi dan keuangan belum sistematis	Buku kas dan laporan keuangan bulanan
Bulan 3-4	Penyusunan target produksi dan KPI	Belum terdapat perencanaan produksi	Target produksi dan indikator kinerja tahunan
Bulan 4-5	Digitalisasi administrasi dan pencatatan keuangan	Sistem administrasi masih manual	Sistem pencatatan keuangan digital berbasis Excel atau aplikasi UMKM
Bulan 5-7	Pelatihan manajerial dan <i>cross-training</i> SDM	Ketergantungan terhadap individu tertentu	Minimal dua orang menguasai setiap fungsi organisasi
Bulan 7-10	Pengembangan pemasaran melalui marketplace, kerja sama dengan cafe, dan pameran kopi	Akses pasar masih terbatas	Bertambahnya mitra pemasaran dan saluran distribusi

Bulan 10-11	Evaluasi pencapaian KPI dan penyusunan <i>succession planning</i>	Keberlanjutan organisasi	Evaluasi tahunan dan mekanisme regenerasi pengurus
Bulan 11-12	Persiapan pembentukan badan hukum	Belum memiliki legalitas	Dokumen dan persyaratan legalitas siap diajukan

Roadmap tersebut disusun berdasarkan skala prioritas kebutuhan organisasi. Tahap awal difokuskan pada penguatan fondasi tata kelola melalui penyusunan struktur organisasi, pembagian tugas, SOP, serta perbaikan sistem administrasi dan keuangan. Setelah sistem internal semakin tertata, GCP perlu memperkuat kapasitas sumber daya manusia melalui pelatihan lintas fungsi dan penyusunan indikator kinerja agar organisasi tidak bergantung pada individu tertentu. Tahap berikutnya diarahkan pada pengembangan pemasaran untuk memperluas akses pasar dan meningkatkan daya saing usaha. Adapun pembentukan badan hukum ditempatkan pada tahap akhir sebagai strategi jangka panjang, setelah kondisi organisasi dan operasional dinilai lebih siap sehingga pelaksanaannya dapat berlangsung secara optimal.

Rekomendasi tersebut selaras dengan kerangka teori yang digunakan dalam penelitian. Dari perspektif Corporate Governance, penyusunan struktur organisasi, pembagian tugas, SOP, sistem administrasi, pencatatan keuangan, serta kaderisasi kepemimpinan merupakan upaya untuk meningkatkan prinsip akuntabilitas, transparansi, responsibilitas, dan efektivitas tata kelola organisasi. Dari perspektif Resource-Based View (RBV), pelaksanaan *cross-training*, peningkatan kapasitas sumber daya manusia, penyusunan target produksi, serta pengembangan jaringan pemasaran merupakan strategi untuk mengoptimalkan sumber daya dan kapabilitas internal sebagai sumber keunggulan kompetitif. Sementara itu, dari perspektif Triple Bottom Line (TBL), keseluruhan rekomendasi tersebut diharapkan mampu meningkatkan keberlanjutan usaha melalui peningkatan kinerja ekonomi (*profit*), penguatan kapasitas masyarakat dan anggota komunitas (*people*), serta keberlanjutan pemanfaatan teknologi pengolahan kopi berbasis energi panas bumi yang ramah lingkungan (*planet*).

5.2.2 PT Pertamina Geothermal Energy Area Kamojang

PT Pertamina Geothermal Energy (PGE) Area Kamojang disarankan untuk terus memberikan pendampingan secara berkelanjutan kepada GCP sebagai mitra binaan, terutama dalam aspek penguatan tata kelola organisasi, peningkatan kapasitas sumber daya manusia, dan

pengembangan usaha. Pendampingan dapat difokuskan pada fasilitasi penyusunan struktur organisasi, pembagian tugas dan tanggung jawab yang jelas, penyusunan *Standard Operating Procedure* (SOP), serta peningkatan kapasitas anggota dalam bidang administrasi, pengelolaan keuangan, perencanaan produksi, dan pemasaran. Selain itu, PGE Area Kamojang dapat memfasilitasi proses pembentukan badan hukum ketika kondisi organisasi dan operasional GCP telah lebih stabil, sehingga organisasi memiliki kesiapan dalam memenuhi berbagai persyaratan administratif dan kewajiban hukum yang menyertainya. Perusahaan juga diharapkan dapat memperluas dukungan terhadap akses kemitraan, jaringan pemasaran, serta peluang promosi produk agar GCP mampu meningkatkan daya saing dan kemandirian usahanya.

Untuk memastikan efektivitas dan keberlanjutan program CSR, PGE Area Kamojang perlu menerapkan mekanisme monitoring, evaluasi, dan audit program secara berkala dengan indikator yang terukur. Evaluasi tidak hanya difokuskan pada penyerapan bantuan atau realisasi program, tetapi juga mencakup perkembangan tata kelola organisasi, kinerja usaha, peningkatan kapasitas sumber daya manusia, efektivitas pemanfaatan bantuan, serta dampak ekonomi, sosial, dan lingkungan yang dihasilkan. Hasil monitoring dan evaluasi tersebut dapat menjadi dasar dalam menyusun strategi pendampingan yang lebih adaptif, mengidentifikasi kendala dan peluang pengembangan sejak tahap awal, serta melakukan perbaikan program secara berkelanjutan. Dengan demikian, pelaksanaan program CSR tidak hanya berorientasi pada pemberian bantuan, tetapi juga mampu mendorong terciptanya organisasi yang mandiri, memiliki tata kelola yang baik, dan mampu menjaga keberlanjutan usaha sesuai dengan tujuan program CSR PT Pertamina Geothermal Energy Area Kamojang.

5.2.3 UMKM Berbasis CSR

UMKM berbasis CSR disarankan tidak hanya berfokus pada pengembangan produk dan peningkatan penjualan, tetapi juga memprioritaskan penguatan tata kelola organisasi sebagai fondasi keberlanjutan usaha. Penerapan prinsip-prinsip tata kelola yang baik, seperti transparansi, akuntabilitas, pembagian tugas, wewenang, dan tanggung jawab yang jelas, serta mekanisme pengambilan keputusan yang terdokumentasi perlu diterapkan sejak tahap awal pengembangan usaha. Selain itu, UMKM perlu meningkatkan kapasitas sumber daya manusia melalui pelatihan yang berkelanjutan, menerapkan sistem administrasi dan pencatatan keuangan yang tertib, menyusun perencanaan produksi dan indikator kinerja sebagai dasar evaluasi usaha, serta mengembangkan strategi pemasaran yang mampu memperluas akses pasar. Pembentukan badan hukum juga perlu dipersiapkan sesuai dengan tingkat kesiapan

organisasi dan perkembangan usaha agar mampu mendukung kredibilitas serta keberlanjutan operasional. Dengan demikian, UMKM berbasis CSR diharapkan mampu membangun organisasi yang lebih profesional, mengoptimalkan pemanfaatan sumber daya yang dimiliki, serta meningkatkan kemandirian dan keberlanjutan usaha meskipun dukungan dari perusahaan pembina telah berkurang atau berakhir.

DAFTAR PUSTAKA

- Abidin, Z. (2006) Kebijakan Publik. Jakarta: Suara Bebas.
- Amit, R. and Schoemaker, P.J.H. (1993) 'Strategic assets and organizational rent', *Strategic Management Journal*, 14(1), pp. 33–46.
- Artati, D. (2024) 'Pentingnya penerapan good corporate governance pada UMKM untuk menjaga keberhasilan usaha', *Jurnal Manajemen dan Bisnis*, 8(1), hlm. 45–53.
- Barney, J.B. (1991) 'Firm resources and sustained competitive advantage', *Journal of Management*, 17(1), pp. 99–120.
- Bowen, G.A. (2009) 'Document analysis as a qualitative research method', *Qualitative Research Journal*, 9(2), pp. 27–40.
- Bungin, B. (2011) *Metodologi Penelitian Kualitatif*. Jakarta: RajaGrafindo Persada.
- Cadbury Committee (1992) *Report of the Committee on the Financial Aspects of Corporate Governance*. London: Gee and Co Ltd.
- Carroll, A.B. (1991) 'The pyramid of corporate social responsibility: Toward the moral management of organizational stakeholders', *Business Horizons*, 34(4), pp. 39–48.
- Dahlsrud, A. (2008) 'How corporate social responsibility is defined: An analysis of 37 definitions', *Corporate Social Responsibility and Environmental Management*, 15(1), pp. 1–13.
- Elkington, J. (1997) *Cannibals with Forks: The Triple Bottom Line of 21st Century Business*. Oxford: Capstone Publishing.
- Epstein, M.J. and Buhovac, A.R. (2014) *Making Sustainability Work: Best Practices in Managing and Measuring Corporate Social, Environmental, and Economic Impacts*. San Francisco: Berrett-Koehler Publishers.
- Ertanti, D.W. et al., 2023. *Meningkatkan Kesadaran Masyarakat Pentingnya Legalitas Usaha bagi Usaha Mikro Kecil dan Menengah*. *Jurnal Pembelajaran Pemberdayaan Masyarakat*, 3(4).
- Grant, R.M. (1991) 'The resource-based theory of competitive advantage: Implications for strategy formulation', *California Management Review*, 33(3), pp. 114–135.
- Hart, S.L. and Milstein, M.B. (1999) 'Global sustainability and the creative destruction of industries', *Sloan Management Review*, 41(1), pp. 23–33.
- Hartono, H. and Hartomo, D.D. (2016) 'Faktor-faktor yang mempengaruhi perkembangan UMKM di Surakarta', *Jurnal Bisnis dan Manajemen*, 14(1), hlm. 15–30.

- Heizer, J., Render, B. and Munson, C. (2020) *Operations Management: Sustainability and Supply Chain Management*. 13th edn. Harlow: Pearson.
- International Organization for Standardization (2010) ISO 26000: Guidance on Social Responsibility. Geneva: ISO.
- Iqbal, M., Rahman, A. and Putri, N. (2023) ‘Penerapan good corporate governance pada UMKM dalam meningkatkan keberlanjutan usaha’, *Jurnal Ekonomi dan Bisnis Indonesia*, 18(2), hlm. 101–112.
- Kotler, P. and Lee, N. (2005) *Corporate Social Responsibility: Doing the Most Good for Your Company and Your Cause*. New York: John Wiley & Sons.
- Kurniawati, E., Nugroho, L. and Arifin, Z. (2015) ‘Pengaruh tata kelola usaha terhadap keberlangsungan UMKM’, *Jurnal Administrasi Bisnis*, 23(1), hlm. 55–63.
- Lincoln, Y.S. and Guba, E.G. (1985) *Naturalistic Inquiry*. Beverly Hills, CA: Sage Publications.
- McDaniel, C. and Gates, R. (2015) *Marketing Research*. 10th edn. Hoboken, NJ: Wiley.
- Miles, M.B., Huberman, A.M. and Saldaña, J. (2014) *Qualitative Data Analysis: A Methods Sourcebook*. 3rd edn. Thousand Oaks, CA: SAGE.
- Moleong, L.J. (2017) *Metodologi Penelitian Kualitatif*. Edisi revisi. Bandung: PT Remaja Rosdakarya.
- Nazir, M. (2009) *Metode Penelitian*. Jakarta: Ghalia Indonesia.
- Norman, W. and MacDonald, C. (2004) ‘Getting to the bottom of “Triple Bottom Line”’, *Business Ethics Quarterly*, 14(2), pp. 243–262.
- OECD (2023) *G20/OECD Principles of Corporate Governance*. Paris: OECD Publishing.
- Pangesti, R., Khotimah, K. and Djasuli, M. (2022) ‘Penerapan good corporate governance pada UMKM sebagai upaya meningkatkan daya saing usaha’, *Jurnal Ilmu Manajemen*, 10(3), hlm. 210–220.
- Patton, M.Q. (2002) *Qualitative Research and Evaluation Methods*. 3rd edn. Thousand Oaks, CA: Sage Publications.
- Peteraf, M.A. (1993) ‘The cornerstones of competitive advantage: A resource-based view’, *Strategic Management Journal*, 14(3), pp. 179–191.
- Primiana, I. (2009) *Menggerakkan Sektor Riil UKM dan Industri*. Bandung: Alfabeta.
- Rofii, M. and Rahim, A. (2023) ‘Peran UMKM dalam meningkatkan pertumbuhan ekonomi masyarakat’, *Jurnal Ekonomi Pembangunan*, 24(1), hlm. 11–20.

- Savitz, A.W. and Weber, K. (2006) *The Triple Bottom Line: How Today's Best-Run Companies Are Achieving Economic, Social and Environmental Success*. San Francisco: Jossey-Bass.
- Sekaran, U. and Bougie, R. (2016) *Research Methods for Business: A Skill-Building Approach*. 7th edn. Chichester: Wiley.
- Shleifer, A. and Vishny, R.W. (1997) 'A survey of corporate governance', *Journal of Finance*, 52(2), pp. 737–783.
- Soeratin, H.Z. & Sakroni, S., 2025. *Bridging CSR and Social Entrepreneurship: A Case Study of Community Empowerment in Indonesia's Mining Sector*. *International Journal of Economic Literature*, 3(1).
- Suyono, E., Wahyudi, S. and Setiawan, D. (2022) 'Good corporate governance sebagai indikator stabilitas ekonomi dan keberlanjutan UMKM', *Jurnal Keuangan dan Perbankan*, 26(4), hlm. 455–467.
- Tambunan, T. (2019) *UMKM di Indonesia: Perkembangan, Kendala, dan Tantangan*. Jakarta: Prenadamedia Group.
- Wernerfelt, B. (1984) 'A resource-based view of the firm', *Strategic Management Journal*, 5(2), pp. 171–180.
- Wibisono, Y. (2007) *Membedah Konsep & Aplikasi CSR (Corporate Social Responsibility)*. Gresik: Fascho Publishing.
- Wisriansyah, S.Z., Purba, D. and Napitu, A. (2020) 'Keunggulan, tantangan, dan rekomendasi kebijakan akan pengembangan energi panas bumi di Indonesia', *Jurnal Nasional Pengelolaan Energi*, 2(2), hlm. 31–37.
- Yin, R.K. (2018) *Case Study Research and Applications: Design and Methods*. 6th edn. Thousand Oaks, CA: Sage Publications.

LAMPIRAN

Lampiran A: Transkrip Wawancara

Narasumber 1: Erwandi Yanto (Tim CSR PT Pertamina Geothermal Energy Area Kamojang)

1. Bagaimana awal mula terjadinya kolaborasi antara PGE dan masyarakat sehingga terbentuklah GCP yang memanfaatkan geothermal sebagai media untuk pengeringan kopi?

Iya, terkait dengan sejarahlah, historical bagaimana kolaborasi antara PGE dengan terbentuknya GCP atau Geothermal Coffee Process? Sebenarnya itu berangkat dari aspirasi dan kebutuhan masyarakat terutama petani lokal, yakni petani kopi yang ada di area Kamojang dan sekitarnya yang membutuhkan suatu pemanas dengan temperatur dan kondisi yang stabil untuk bisa mengeringkan komoditi kopi yang dihasilkan oleh petani sekitar Kamojang. Kemudian dari inisiatif ataupun aspirasi tersebut PGE mencoba memfasilitasi dengan memberikan ide bahwa kita bergerak di energi panas bumi, sehingga kami menyarankan untuk bagaimana kalau kita buat suatu wadah yang bisa mengeringkan komoditi kopi tersebut dengan temperatur yang stabil menggunakan panas yang dihasilkan oleh energi panas bumi. Kemudian setelah dilakukan diskusi dengan para petani lokal dan kita tunjuk lokal hero yang dalam hal ini adalah Mang Deden, Aki Undang, dan juga Kang Ahmad, yang terdiri dari tiga komunitas, baik itu komunitas Ecovil, maupun komunitas dari Akkar Kamojang dan Penyoeka Kopi, jadi ketiganya bersinergi untuk membentuk Geothermal Coffee Process. Kemudian dari PGE membuat fasilitas yakni Dry Housenya sebagai wadah atau media untuk mengeringkan kopi dalam bentuk green bean yang dihasilkan dari ketiga komunitas tersebut, tentunya berasal dari petani-petani lokal Kamojang. Dan setelah dibangun Dry House, itu kita fasilitasi dengan pelatihan kemudian bagaimana cara pengoperasian Dry House tersebut dan juga sampai ke strategi marketing serta pemasaran dan penjualan dari produk kopi yang sampai saat ini sudah dikenal dengan nama kopi Canaya. Dan sampai saat ini ternyata peminatnya untuk kopi Canaya sangat tinggi sehingga selalu kita monitor dan kita fasilitasi untuk mengembangkan baik itu dari segi kapasitas produksi, kualitas dari produk, sampai ke pemasaran dari si kopi Canaya itu sendiri. Sampai saat ini sudah berjalan lebih dari tiga tahun, artinya secara program ini berkelanjutan dan juga sudah merangkul lebih banyak lagi anggota baik itu dari petani lokal maupun distributor dari kopi Canaya. Demikian sedikit perjalanan kolaborasi antara GCP dan PGE Kamojang.

2. Bentuk kontribusi apa saja yang PGE berikan kepada GCP (modal, pelatihan, fasilitas, dll)

Ya, jadi untuk fasilitas ataupun dukungan yang kami lakukan tuh cukup banyak dan beragam mulai dari selain penyediaan fasilitas kita juga menyediakan alat produksi, kemudian juga warehouse untuk storage room, kemudian juga sampai kepada akses kepada pasar mulai dari pameran nasional internasional, kemudian juga membantu menjembatani antara GCP dengan buyer, serta mengkonsumsi, jadi memang kopi Canaya sendiri jadi kebutuhan dari PGE sendiri dalam hal entertainment stakeholder maupun penjualan ke semua relasi dan exposure dari PGE Kamojang itu sendiri. Jadi mulai dari permodalan sudah pasti, kemudian pelatihan juga kita sediakan kita berikan akses kepada pelatihan-pelatihan terkait dengan entrepreneurship, termasuk terkait dengan perkopian, kemudian juga kita ikut sertakan ke dalam beberapa kompetisi, serta exposure ke konvensi ataupun ke exhibition baik itu nasional dan internasional, sampai ke produk ekspor itu semua kita fasilitasi dari hulu ke hilir dari kopi Canaya sendiri.

3. Untuk bantuan dari segi modal bagaimana?

Permodalan sudah pasti karena memang selain fasilitas, kita kasih permodalan dalam hal pembelian alat produksi sampai kepada pengembangan kapasitas produksinya. Jadi memang permodalan ini banyak ya cakupannya mulai dari pengembangan usaha, legalisasi, dan sertifikasi produk, sampai ke pemasarannya. Jadi kita berikan cukup banyak support terkait dengan permodalan dan pendanaan, baik itu secara materi maupun moril tentunya.

4. Untuk skema atau mekanisme pemberian modalnya bagaimana? Apakah diberikan setiap bulan, sampai sekarang atau bagaimana?

Kalo untuk modal, tentunya untuk modal itu di awal, di awal kegiatan ini kita kolaborasikan tentunya permodalan itu di awal. Dan mereka sudah auto, jadi sekarang secara permodalan mereka sudah tidak membutuhkan lagi yang namanya support dari PGE, karena penjualannya sudah tinggi, kemudian juga marketnya sudah banyak, jadi secara permodalan kita cuma support di awal banget aja, setelah itu sampai sekarang itu sudah tidak ada lagi konteks dalam hal permodalan kecuali memang support langsung alat produksinya.

5. Bagaimana proses monitoring dan evaluasi penggunaan dana dan fasilitas yang diberikan?

Oh iya tentu, jadi untuk monitoring seluruh mitra binaan gak cuma GCP itu kita lakukan monitoring secara berkala, namun memang yang paling krusial itu di setiap awal tahun itu

kita lakukan monitoring terkait dengan proses produksi kemudian juga bagaimana aktivitas di dalam GCP itu sendiri sampai ke bagaimana penjualannya sepanjang per triwulan atau pun per tahun. Nah itu kita monitoring secara berkala dengan meminta pencatatan atau pembukuan keuangannya, kemudian keanggotaannya, sampai kepada legalisasinya, legalitas usaha itu kita monitoring secara berkala baik itu per tahun maupun per semester.

6. Bagaimana perusahaan menilai keberhasilan GCP dari segi sosial, ekonomi, dan lingkungan?

Ya dari kita PGE Kamojang menilai keberhasilan komunitas GCP sendiri yang pertama mereka sudah bisa merangkul lebih banyak petani terutama petani kopi serta memberikan manfaat ke lebih banyak anggotanya. Jadi, satu dari segi sosial secara keanggotaan lebih banyak, dan semakin banyak penerima manfaatnya dari penjualan kopi maupun pengeringan kopi itu sendiri. Kemudian dari segi ekonomi tentunya dengan adanya penjualan produk Canaya yang semakin banyak memberikan nilai tambah secara pendapatan bagi seluruh mitra binaan yang ada di dalam komunitas GCP sampai kepada petani yang mensuplai terkait dengan green bean yang ada di dalam Dry House kita. Kemudian yang terakhir mungkin dari segi aspek lingkungan, sudah pasti dengan adanya Dry House ini, kita mendukung yang namanya Zero Emission karena kita menggunakan akses steam energi bersih yaitu energi panas bumi dan juga tidak ada pengeluaran zat emisi atau gas emisi di dalam proses produksinya, serta kita mendukung ketahanan pangan yang berkelanjutan dengan memanfaatkan energi-energi bersih dan berkelanjutan terutama di panas bumi, artinya tidak ada waste yang dihasilkan karena seluruh waste dari seluruh proses produksi dari Canaya sendiri itu digunakan kembali baik itu untuk pupuk ataupun mungkin untuk produk-produk minuman lainnya. Jadi secara sirkular ekonomi itu masih sesuai dengan aspek-aspek keberlanjutan dan juga aspek dari ekonomi-ekonomi yang sirkular dan juga menguntungkan bagi seluruh komunitas yang ada.

Narasumber 2: Muhammad Ramdhan/Mang Deden (Managing Director *Geothermal Coffee Process*)

1. Sejak kapan tergabung dalam GCP? Dan bagaimana awal mula terbentuknya GCP?

Pertama gabung ke GCP itu dari awal GCP mau dibentuk sih ya, tahun 2022 berarti. Tahun 2022 saya ditawari sama Mas Adi dan Iqbal dulu humas di PGE karena kebetulan apa ya, jadi kebetulan saya memang sering sharing masalah pemberdayaan pemuda tentang program PGE karena kebetulan dulu saya ketua karang taruna Kecamatan Ibun. Jadi, Iqbal

sering sharing tentang pemberdayaan dan di saat PGE punya inisiasi tentang kopi, mungkin karena Iqbal tau atau Mas Adi tau saya pelaku di bidang kopi, disini saya ditawari buat eee sebelumnya belum ada nama GCP gitu kan, cuman ditawari buat inovasi, istilahnya bisa enggak kan kalau misalnya pengeringan kopi menggunakan panas bumi kan gitu. Itu jadi tantangan buat saya, saya tertarik yaudah saya gabung dengan, tapi katanya ada dua mitra binaan yang nanti harus di akomodir juga, yaitu ada dari Akkar dan Penyoeka Kopi gitu. Jadi, memang saya ditawarin waktu waktu dulunya untuk men apa, men....menjalankan inovasi ini gitu kan. Nah setelah saya gabung itu, saya riset selama satu tahun buat penyesuaian, SOP atau apa ya resipi yang pas dengan karakter pengeringan cepat menggunakan geothermal biar harus ini sampai ketemulah si resipinya atau SOP nya yang cocok, dan di 2023 kita mulai establish atau mulai di apa ya shop launching lah untuk produk kita.

2. Apa dampak yang dirasakan dengan adanya program GCP?

Dampaknya, kalau dari segi produksi yang jelas sih yang paling berdampak itu dari proses penjemuran ya dari proses pengeringan yang tadinya kita perlu waktu sebulan lebih untuk pengeringan kopi, sekarang kita bisa tiga kali lebih cepat. Itu sih dampak paling signifikan nya.

3. Terkait keuntungan, apakah ada perubahan pendapatan setelah bergabung dengan GCP?

Perbedaan ada sih tapi sedikit, karena kan sebetulnya ini bisnis sosial ya, kita nerapinnya ada beberapa kelompok yang terlibat, jadi nggak pure maksudnya usaha saya pribadi gitu kan. Jadi memang dibagi-bagi dengan yang lainnya, setiap orang yang terlibat itu dapat bagian. Jadi, kalau saya, keuntungan buat saya pribadi sih ada tapi gak beda jauh karena kan saya memang udah eeee terjun di industri kopi dari 2016 sebagai usaha pribadi gitu kan usaha sendiri. Mungkin ini jadi ada satu geothermal GCP jadi satu apa ya, pemasukan, bukan pemasukan baru sih, eeee ada sedikit perbedaan lah mungkin peningkatan kalau untuk pribadi, tapi kalau secara general sebetulnya ini satu loncatan atau peningkatan yang lebih karena kan efisiensinya cukup tinggi ini, dari segi penjemurannya, gitu.

4. Keterlibatan dalam sebagai anggota dalam kegiatan dan keputusan dalam GCP?

Nah untuk, eeee untuk keterlibatan sebetulnya dari awal saya ditunjuk jadi managing director nya untuk si GCP, karena saya memang membuat semuanya mungkin ya, dari sistem manajerialnya sampai ke SOP produksi dan lain lain sampai ke pemasarannya. Karena memang sebelum saya gabung ke GCP juga saya sudah punya pasar-pasar langganan gitu ya, termasuk yang ke Jepang juga sebetulnya itu langganan saya dari dulu

sebelum saya ke GCP, cuma karena saya sekarang saya punya GCP ya saya tarik juga nih market atau relasi-relasi saya tuh untuk mengenal GCP juga, seperti itu. Untuk eee pengambilan keputusan sebetulnya ini yang jadi ambigu atau jadi kadang eeee saya bingung dan kadang agak males buat kedepannya gitu. Karena di sisi lain saya ditunjuk sebagai pimpinan di perusahaan GCP ini, tapi di saya, saya ngga punya kekuatan buat nentuin-nentuin keputusan gitu kan. Karena di saat, soalnya saya dasar di saat oh ini ada agak ada yang menghambat ini perusahaan yang ini bisa menghambat perkembangan secara bisnisnya juga. Karena kan bisnis sosial nih, karena konsep yang saya bikin buat si GCP ini tuh bisnis sosial atau socialpreneur dengan prinsip ramah lingkungan kan sustainability, zero waste, dll. Dan pembeda dampak ke sosialnya itu secara sosial ekonomi akan, akan lebih luas kalau perusahaannya semakin besar kan seperti itu. Tapi di saat ini, internalnya sendiri ada yang menghambat dan saya tidak bisa mengambil keputusan eee ini, itu jadi malah apa ya nambah nggak jelas gitu.

5. Apa saja kontribusi yang diberikan oleh PGE kepada GCP (modal, pelatihan, fasilitas, dll)? Lalu bagaimana dampaknya terhadap perkembangan GCP? Misal sebelum dan sesudah

Yang pertama fasilitas, kita dikasih yang utamanya kan itu geothermal dry house kita dikasih itu, kemudian tahun kemarin kita dikasih fasilitasnya itu pulper dan uler, sejauh ini baru itu fasilitasnya. Dan dari segi pelatihan, kita pernah bikin pelatihan buat petani kopi satu kali dan katanya rencananya tahun ini mau bikin lagi. Eeee Kemudian paling kita dibantu, apa ya itu, dilibatkan dalam event-event Pertamina, itu mungkin. Yang sebetulnya menurut saya sih alangkah lebih baiknya kita juga dilibatkan dalam event-event yang memang terkait industri kopi, karena target pasar saya pribadi atau si GCP itu kan business to business ya, kita pengen nyari target eee orang orang tuh yang memang nyari kopi. Sedangkan di event-event Pertamina, itu kebanyakan stakeholder Pertamina, bukan buyer-buyer yang memang dari berbisnis di bidang kopi. Makanya saya harapkan dari dulu sampai sekarang, saya sangat berharap PGE bisa ngerti ke sana kalau kita butuh di support dalam kegiatan-kegiatan yang trade misalkan trade expo atau misalkan bot of coffee atau misalkan Jakarta kopi, biasanya event-event yang memang eee khusus di di bidang kopi, yang jelas secara bisnis semuanya itu orang-orang yang memang nyari kopi gitu kan, atau pebisnis-pebisnis di bidang kopi juga, jadi lebih tepat sasaran lah. Bukan kita, saya saat ini sudah sangat bersyukur dilibatkan di bidang apa, di event-event Pertamina, karena kita merasa dianggap dari bagian Pertamina juga kan dari PGE juga. Cuma memang dari segi bisnisnya eee mungkin kurang tepat gitu kan. Dengan istilahnya anggaran yang sama

besar, saya sih berharap kita itu di support dalam bentuk-bentuk yang memang efektif dan efisien agar tidak boros dari segi anggarannya, jadi lebih tepat sasaran lah. Saya juga sering bawel misalnya ke CDO nya, bisa nggak kalo diginiin bisa nggak kalau, karena saya pengen lebih efektif aja, lebih efisien aja, lebih tepat sasaran aja anggarannya, kaya gitu. Dampak ke perkembangan GCP, kalau yang, kalau fasilitas sih itu yang berpengaruh ke efisiensi produksi ya kalau di fasilitas. Kalau kita dilibatkan dalam event PGE mungkin kita hanya sebatas apa ya, secara peluang pasar business to business nggak terbuka. Paling ya ada ya bisnis B to C nya aja business to customer yang beli ya satu dua gitu. Kalau business to business kan kita pengennya output penjualannya itu ya tonase, sekian ton sekian ton kaya gitu. Karena kalau persentasenya gini kan kita produksi kopi tuh tonase ya ton-ton an, kalau kita jualnya cuma per piece, 100 gr satu doang, kalau kita bisa jual juga tonase juga itu reputasi bisa cepat.

6. Bagaimana pengalokasian dana yang diberikan oleh perusahaan? Untuk operasional dll

Dikasih modal awal, pas awal banget berjalan, itu dikasih 10 juta an, itu yang bentuk cash money atau bentuk uang. Itu dikasih buat istilahnya modal risetnya itu pas awal tadi saya bilang. Kita riset, kita bikin SOP yang cocok dengan itu kita dikasih eee 10 juta. Tapi 10 juta itu juga saya kembangin, jadi nggak cuma buat riset aja. Kita kembangin tiap tahunnya itu berkembang dan status si dialokasikannya untuk pembelian bahan baku si uang itu tuh. Dan status si uang itu statusnya menjadi kepemilikan tiga kelompok ini, kalau saya sih bikinnya kaya gitu. Walaupun dari dua kelompok yang lain nggak minta, tapi saya pengen yaudah ini aset bersama berarti, invest bersama lah 10 juta itu, sudah itu berkembang, ya itu jadi berkembang. eee Adapun saya pengennya karena, eeee apa ya, aset dalam bentuk uangnya itu kan sedikit ya, yang saya harapkan itu dari tiap tahun tuh sebetulnya dari tahun-tahun sebelumnya sudah disampaikan, dari setiap rapat dengan rapat sebelum panen gitu kan, setiap kelompok masing-masing diharapkan bisa invest ke si GCP yang nantinya istilahnya kalau yang, kalau dari 10 juta ini tuh udah pasti sebagian ya tiga orang ini. Tapi kalau pengen dapet lebih ya mereka harus invest, harus invest, nanti eeee apa ya bagi hasilnya sesuai dari investasi yang mereka masukan. Dan saya harap, dan saya pikir sih itu lebih fair ya. Misalkan saya nilai tahun kemarin saya invest lebih dari 150 juta untuk si GCP misalkan, nah dari Penyoe nggak ada, dari Aki eee dari Aki nggak ada juga kemarin. Nah yang saya harapkan juga yang saya harapkan itu semuanya punya, punya investasi di sana nanti jadi si GCP ini tuh jadi central produksinya buat tiga kelompok ini. Jadi, masing-masing nggak harus produksi lagi eee di rumahnya masing-masing. Jadi, yaudah kalau

butuh barang tinggal ambil ke GCP dengan harga khusus sebagai anggota di GCP kan kaya gitu. Belum lagi nanti punya sisa hasil usaha yang dibagi juga kan ke tiga kelompok ini. Cuma, memang itu masih belum berjalan, saat ini masih saya yang mengcover semuanya. Dan yang ironisnya itu malah di, malah saya seakan-akan disangkanya aneh-aneh juga sama PGE nya gitu. Kalau saya yang ngemodalin gitu kan, saya nge handle manajemennya, saya nge handle yang kerjanya. Tapi ya gitu lah, itu yang jadi agak, agak sedikit kurang semangat lagi.

7. Bagaimana sistem pencatatan keuangan GCP? Bagaimana mengelola pemasukan dan pengeluaran? Dan apakah terdapat kendala dalam pengelolaan tersebut?

Pencatatan tuh masih sangat belum rapi sih ya karena mengingat kita tuh kemarin eee musim panen terakhir tuh yang apa ya, yang standby di tiap hari ada, di produksi itu cuma ada tiga orang, saya, Aldin, eee Padil. Pak Nono, Aki sih itu nggak, nggak standby di produksi gitu, nggak standby di pengolahan. Memang Aki tuh tugasnya di supply chain atau suplai bahan baku, tugasnya memang di sana, pak Nono juga sama. Jadi, ya memang yang standby di tempat produksi cuma ber tiga. Dan itu jadi kendala juga buat kita untuk bikin satu pencatatan yang rapi karena semuanya kan kerja mengerjakan semuanya gitu kan, dari mulai datang bahan baku, mencuci, menjemur, fermentasi, dll semuanya. Jadi, pencatatan tuh sangat kasar dan itu nggak rapi, totalnya ada tapi nggak rapi kaya gitu. Karena di sisi lain kan di saat kita pengen satu manajernya yang proper, kaya ideal tentu pasti ada target produksi yang harus dicapai agar ada eee misalnya operasionalnya tertutupi kan. Karena kita belum sampai ke sana jadi kita manajernya bener-bener apa ya, slengean kaya gitu, bukan slengean, pokoknya sangat-sangat ah udahlah yang penting mah ini jalan lah gitu. Karena kalau kita nge hire accounting khusus, kita nge hire finance khusus gitu kan, itu nggak akan ketutup. Jadi, jangankan memberdayakan di luar kelompok gitu, yang terlibat aja susah.

8. GCP memiliki beberapa anggota, bagaimana pembagian keuntungan antar anggota? Apakah ada perjanjian tertulis?

Untuk anggota, kan kita belum ada legal, belum ada legal apa kita kelompok tani, apakah kita koperasi, atau kita PT kan belum ada. Jadi, sebetulnya yang disebut anggota, yang sering di gembor-gemborkan oleh PGE itu sebetulnya itu dat petani yang saya catat, yang menjual hasil panennya ke kita. Yang secara status mereka itu belum legal sebagai anggota kita karena kita juga belum ngasih timbal balik ke mereka. Misalnya kita mau mengakui dia anggota kita, emang apa yang udah kita kasih ke mereka kan gitu ya. Tapi saya udah catat semua anggota, eh apa petani yang menjual hasil panen ke kita. eeee Walaupun memang

kita pernah bikin satu bentuk timbal baliknya dalam bentuk pelatihan, yang itu kan yang pelatihan budidaya gitu. Kalau eee apa, timbal balik dalam bentuk uang atau itu sebelum, karena kan kita mau bikin satu anggaplah eee misalnya kita mau bikin kalau bentuk koperasi mungkin kan enak ya kita udah ada badannya koperasi, ini anggota kita, nanti si petani misalkan dari satu kilo dipotong seribu untuk jadi tabungan mereka yang nantinya ada sisa hasil usaha dia di akhir panen kaya gitu kan. Tapi kan kita mau mengakui mereka anggota kita tapi kita juga belum ada badannya gitu, itu sih.

9. Apa rencana jangka pendek dan jangka panjang yang akan dilakukan GCP?

Jangka pendek, eee sekarang kan panen ya cuma memang saya pengen, yang paling saya pengen tuh merapikan manajerialnya, merapikan apa struktur organisasinya sih, dan legalitas badan hukumnya apa. Itu rencana dari tahun kemarin sampai sekarang masih belum juga, karena itu penting dan kejelasan kaya status kaya saya sebagai apa, yang lain apa, dan tugasnya apa. Karena tahun kemarin udah dikasih sama mas Er udah dikasih tupoksinya masing-masing dengan konsekuensi kalau tidak menjalankan tupoksinya katanya dihapus dari status mitra binaan tapi ternyata nggak juga gitu. Jadi kan saya kasihan, saya tuh kadang apa ya kasian kaya ke Aki Undang, kasian tuh kaya ke Aldin Padil yang mereka mengorbankan waktu tenaganya buat ngebangun GCP tapi masa bagiannya harus disamain dengan misalnya Penyoe yang nggak ada kontribusinya kan gitu ya. Kaya Aki Undang udah bela-belain apa, sampai bikin kebun percontohan dll, bikin saung apa, masa bagiannya, tapi masa Penyoe yang nggak ada kontribusinya mau dikasih sama, kan kaya gitu. Tuh kaya itu juga sebetulnya kaya kita bikin kebun, kita kan bikin kebun percontohan, sebetulnya itu bukan dana dari PGE, bukan dari RAB, kita pengen bikin kebun percontohan ini anggarannya sekian, itu nggak di ACC sebetulnya, cuma itu eee kesadaran Aki. “Ah hayu ah Aki we yang ngahilian kebon na, Aki nu beli kebon na” (ah ayo ah Aki aja yang nukerin kebunnya, Aki aja yang beli kebunnya), Aki yang beli kebun, saya bantuin buat garap kebunnya, biayanya, bibitnya lain-lain. Dan kemudian saya nambah lagi kebun percontohan itu uang saya pribadi, tapi saya peruntukan itu untuk buat nantinya keanggotaan kita juga, buat apa ya pelatihan, buat edukasi, dll. Saung juga itu nggak, karena dulunya itu si saung waktu itu tuh saya cuma ngajuin kegiatan penanaman, penanaman pohon. Itu di ACC, saya apa si anggarannya tuh saya di awet-awet kitu nya, di kekempit supaya lebih efektif ada sisanya dialokasikan ke saung, dijadiin saung kurangnya saya tambahin. Nah itu pun pada akhirnya ya, mau kebun mau saung, itu di apa ya, diklaim itu punya kelompok atau punya PGE gitu. Kalau saya sih gapapa yang penting saya pengen efektif aja sama nggak hambur anggaran tapi nggak jadi apa-apa gitu.

10. Tantangan terbesar dan harapan dukungan dari PGE di masa mendatang

Harapan saya ke PGE tuh, saya pengen program-programnya itu memang bottom up. Jadi, programnya itu apa yang memang dibutuhkan dari bawah bukan yang PGE butuhkan, agar lebih agar secara apa ya pelaku ataupun mitra binaan itu mereka nggak sustain. Karena mitra binaan tuh dibantu karena memang sesuai kebutuhan mereka, sesuai dengan urgensi mereka bukan urgensi PGE. Dan faktanya, saat ini kan banyak mitra binaan yang memang nggak sustain, karena mereka mungkin bukan pelaku di bidangnya, mungkin apa yang PGE bantu itu bukan yang menjadi urgensi mereka, kan kaya gitu. Nah, yang saya harapkan itu eee program-program itu dibentuk atau dibuat itu berdasarkan urgensi dari si pelakunya, dan pemilihan pelakunya itu yang memang eee pure mereka itu pelaku di bidangnya. Ya mungkin kaya GCP bisa berjalan sejauh ini karena ya saya pelaku kopinya, emang saya pelaku dari dulu kaya gitu. Tapi ada beberapa eee mitra yang mungkin nggak sustain karena dipaksakan untuk menjadi pelaku itu, kaya gitu. Atau mungkin dikasih bantuan yang sebetulnya mereka nggak perlu.

11. Apa harapan bapak kedepannya dengan adanya program GCP ini?

Harapannya sih kita ya dibantu sesuai kebutuhan kita, kaya saya udah ngusulin ke mas Er, “mas kalau misalkan khususnya buat GCP umumnya buat mitra yang lain di saat mau support fasilitas, saya harapkan itu sudah sesuai standar SNI”, Ngebangun fasilitasnya secara layout dan lain lain. Karena nantinya kalau di saat kita udah tembus ke pasar nasional ataupun global itu kan pasti sangat diperlukan. Karena kita misal mau daftar HACCP atau daftar sertifikasi lain itu akan berkaitan dengan layout produksi. Di saat kita sudah SNI itu sangat sudah enak lah, kita sertifikasinya enak. Tapi kalau belum nantinya bakal ngerombak ulang dan bakal makan biaya dobel, kan kaya gitu, yang pertama itu. Terus yang saya harpin tuh buat GCP kan umumnya buat mitra binaan yang lainnya itu rencana kaya mantan GM yang kemarin itu pak Rahmat. Pak Rahmat punya inisiasi buat GCP itu dilepas kaya ada saham UMKM gitu lah. Saham UMKM, jadi khususnya nanti buat karyawan PGE umumnya buat masyarakat sekitar tuh mereka bisa invest, dari mulai satu juta atau sampai berapa pun. Yang itu di sisi lain eee masyarakat sekitar yang tadinya ingin bisnis kopi tapi nggak ngerti, nggak ngerti teknisnya, dia bisa ikut bisnis kopi bisa dapat penghasilan dari kopi juga dengan dia investasi. Di sisi lain, kita dari segi produsen juga terbantu dengan adanya modal dari investor itu atau pelepasan saham UMKM itu. Jadi, saling ngebantu, kita nggak usah minjem ke bank, masyarakat sekitar punya pemasukan tambahan dari ikut invest ke usaha GCP ini. Terus dan itu bukan buat GCP aja buat UMKM lain juga kan bisa diterapin kaya gitu. Pak Rahmat sampai pengen katanya

yang tadinya tiap tahun itu kan ada apa ya buat UMKM gitu, nah itu ganti katanya di RUPS buat saham UMKM katany. Itu sih jadi kaya sistem crowdfunding buat UMKM gitu kan. Cuma itu mungkin menuju ke sana tuh apa yang perlu dibenasi atau disiapkan ya. Jadi, kan PGE juga nggak harus terus-terusan support dana lain-lain tapi malah kaya kesannya dipaksain. Tapi kan kalau saham kaya gitu kan di sisi lain si pelakunya juga dituntut buat manajemen keuangannya sebaik mungkin, secara bisnisnya sesehat mungkin kan. Kalau nggak sehat, nggak mungkin bisa dilepas juga sih sahamnya.

Lampiran B: Dokumentasi Wawancara



Gambar 1. Foto Bersama Mas Erwandi Yanto (Tim CSR PT Pertamina Geothermal Energy Area Kamojang) pada saat wawancara



Gambar 1. Foto Bersama Muhammad Ramdhan/Mang Deden (Managing Director Geothermal Coffee Process) pada saat wawancara